











MANUAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA

O MODELO URSULA RSU

ESTRATÉGIAS, FERRAMENTAS E INDICADORES

URSULA
UNIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA

FACCAT

ORSIES
OBSERVATÓRIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Promovido por:

CAF BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA
INICIATIVA DE INNOVACIÓN SOCIAL

UTEM UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA del Estado de Chile

CENTRO DE LIDERAZGO, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

FORUM ESTUDANTE

REPÚBLICA PORTUGUESA
CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

DGES
Direção-Geral do Ensino Superior

MANUAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA

O MODELO URSULA

ESTRATÉGIAS, FERRAMENTAS E INDICADORES

APOIO

Versão portuguesa

APOIO

Autor
François Vallaeys
Diretor Educacional da União de Responsabilidade Social Universitária da América Latina (URSULA)

Colaboradores
Ana Mercedes Botero
Diretora de Inovação Social de CAF - Banco de Desenvolvimento da América Latina

Baltazar Ojea
Diretor Executivo da URSULA

Juliana Álvarez
Professora Pesquisadora da Divisão Acadêmica de Ciências Econômicas Administrativas da Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

David Solano
Diretor de Projetos da URSULA

Marcos Oliveira
Pesquisador Principal da URSULA e Professor Pesquisador na Faculdade Meridional IMED e na Universidad de la Costa (CUC)

Silvia Mindreau
Coordenadora Geral URSULA

Keyla Velasquez
Comunicadora da URSULA

Blanca Jara
Assistente de Pesquisa da URSULA

Publicado por:
Press Forum - Comunicação Social, S.A.

Publicação original de:
União de Responsabilidade Social Universitária da América Latina (URSULA)

Promovido por:
Iniciativa de Inovação Social da CAF - Banco de Desenvolvimento da América Latina

Centro de Liderança, Ética e Responsabilidade Social (CLERS) da Universidade do Pacífico (Lima, Peru)

Com apoio de:
Universidade Tecnológica Metropolitana (UTEM)
Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT

Design:
Icono Comunicadores

Tradução:
Héctor Ariel Báez Fagundez

Revisão Técnica:
Sabrina de Farias Borba Kiszner

Diagramação:
Nonnemacher.co

ISBN:
978-972-8976-08-8

Vallaeys, François
Manual de responsabilidade social universitária o modelo URSULA: estratégias, ferramentas e indicadores [recurso eletrônico] / François Vallaeys; tradução, Héctor Ariel Báez Fagundez. – Taquara, RS: FACCAT, 2020.
155p.; 13,61MB

Tradução de: Manual de responsabilidad social universitária el modelo URSULA: estrategias, herramientas e indicadores, 2019.
ISBN 978-65-87502-06-9 (on-line)

1. Responsabilidade social. 2. Desenvolvimento sustentável.
I. Vallaeys, François. II. Fagundez, Héctor Ariel Báez. III. Título.

Bibliotecária Responsável: Tânia Mayer Evangelista CRB10/1846

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

INTRODUÇÃO ORSIES

O que é o ORSIES

O ORSIES é um projeto do Forum Estudante que reúne 30 instituições de ensino superior para trabalhar a questão da responsabilidade social, que teve o seu início em 2017.
Trata-se de uma rede colaborativa que visa promover a dimensão social das instituições de ensino superior e promover a troca de experiências sobre políticas e práticas de responsabilidade social. Pode consultar mais informação no website **www.orsies.forum.pt**.

Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior

O primeiro grande projeto do ORSIES foi a criação de um documento que promovesse o debate sobre o conceito de Responsabilidade Social enquanto documento preparatório de consulta aos cidadãos, organizado por diversas organizações e indivíduos que contribuíssem com diferentes pontos de vista e informação sobre a temática da RS.
A conceção do Livro Verde assentou num modelo de cocriação com base numa metodologia participativa envolvendo as partes interessadas relevantes na construção de uma visão partilhada de responsabilidade social no contexto das instituições de ensino superior.
A metodologia de trabalho implicou reuniões mensais com a equipa das 30 IES membro ao longo de um ano de trabalho na discussão dos principais temas e recomendações a ser integradas no Livro Verde, com o apoio do consultor científico Prof. François Vallaeys.

Indicadores de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior

Os Indicadores de Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior posicionam-se como uma ferramenta para autodiagnóstico das políticas e práticas de RS desenvolvidas em cada IES. A sua construção resultou de um trabalho coletivo de reflexão sobre os desafios que se colocam às IES pela ótica da sua Responsabilidade Social e pretende dar um forte contributo ao desenvolvimento desta vertente aplicada ao Ensino Superior, dotando as IES de informação, reflexão e meios de ação para cumprir de forma cada vez mais envolvida, comprometida e promotora a missão socialmente responsável que cada IES é chamada a ter.
Pretende-se assim que o exercício de autodiagnóstico caracterize o estado de desenvolvimento observado no instante em que é produzido, mas, e talvez principalmente, seja promotor de uma mudança, de um crescimento e de uma orientação para a melhoria contínua.

O Manual URSULA editado pelo ORSIES

A relação estabelecida pelo ORSIES com o Prof. François Vallaeys desde 2017 e, através dele, com a URSULA permitiu a todas as instituições de ensino superior do ORSIES aprofundar os conhecimentos relativamente à Responsabilidade Social Universitária e desenvolver trabalho interno relativamente ao caminho a seguir pelas Instituições portuguesas no que à responsabilidade social diz respeito.
Este Manual URSULA é um documento importante para o ORSIES no sentido de consolidar o conhecimento sobre responsabilidade social através de mais uma ferramenta de trabalho que poderá orientar e fomentar o debate sobre o papel da responsabilidade social na sociedade portuguesa.
Por outro lado, é um documento de trabalho e de aprendizagem com as boas práticas desenvolvidas nas instituições de ensino da América Latina, permitindo a discussão e adaptação das iniciativas e ideias ao contexto europeu e, especificamente, ao contexto português.
Para o ORSIES, a aprendizagem e a auto-reflexão são fundamentais para que cada IES possa desenvolver novas iniciativas e consolidar projetos, numa perspetiva de melhoria contínua pelo que se acredita que este documento terá um papel importante neste seu desígnio.
A versão original deste Manual está redigida em espanhol, mas foi traduzido pela URSULA para português do Brasil. Assim, após consideração, a presente edição deste Manual, agora publicado pelo ORSIES, é a versão oficial publicada no Brasil, pelo que optámos por manter a redação original em português do Brasil.

A União de Responsabilidade Social Universitária da Latino-Americana (URSULA) é um espaço de discussão crítica sobre o papel do Ensino Superior na América Latina.

A gestão universitária habitual constitui-se um freio à inovação social e à coerência ética entre o que os estudantes universitários declaram e o que os estudantes realmente vivem. Diante do atual desenvolvimento insustentável, o Ensino Superior deve assumir suas responsabilidades.

PREFÁCIO 06
INTRODUÇÃO 07

1

COMPREENDER A RSU: CORRESPONSABILIDADE PELOS IMPACTOS SOCIAIS

pág 13

1.1 Compreender os desafios a serem enfrentados: Titanic Planetário e ODS 15
1.2 Compreender o que é a responsabilidade social: corresponsabilidade entre todos pelos impactos sociais gerados por todos 17
1.3 Entender o que não é RSU: nem contribuição, nem mero compromisso 25
1.4 Por que RSU não é Extensão? 31
1.5 O que a RSU deve ser: um sistema imunológico transversal que cuida dos impactos sociais e ambientais de toda a instituição 33
1.6 Compreender as implicações da RSU: Transversalidade, Integralidade, Sinergia, Prestação de contas 40
1.7 Os ODS, a mudança sistêmica, as urgências sociais e ambientais como horizonte da RSU 46

2

O MODELO URSULA: 12 METAS PARA O U3S

pág 48

2.1 Um modelo de RSU que defina universalmente a qualidade com pertinência social das IES sem uniformizá-las 50
2.2 RSU = U3S: Rumo a uma Universidade Saudável, Solidária e Sustentável 54
2.3 12 metas da RSU: um modelo integral para a transformação do Ensino Superior 61
2.4 Redefinição heurística das funções da IES: Extensão, Formação, Pesquisa e Gestão Socialmente Responsável 68
2.5 O Modelo RSU: uma abordagem heurística transformadora para a pertinência social do ensino superior 75
2.6 A rota interna da RSU: o campus como laboratório de inovação social dos ODS 78
2.7 A rota externa da RSU: parcerias em comunidades de aprendizagem mútua para os ODS 80

3

APRENDER A MUDAR: A RSU COMO UM PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL

pág 82

3.1 Ética 3D: o motor da mudança 87
3.2 Gestão por processos: a aprendizagem organizacional para todos os atores administrativos e acadêmicos das IES 88
3.3 Inovação social rumo aos ODS: Desenvolvimento sustentável e RSU 93
3.4 Cinco passos estratégicos para uma mudança organizacional responsável: método HACER 98
3.5 Sete Táticas de Aprendizagem Organizacional: o Método RÍE MAMÁ 102
3.6 Dinamizar a RSU, não impô-la 106
3.7 Organograma da RSU: A gestão da RSU como um órgão transversal para propor políticas, não para realizar projetos 107
3.8 Ferramentas para autodiagnostico: 66 indicadores e questionários de percepção 109

CONCLUSÃO 144
POSFÁCIO 147
BIBLIOGRAFIA 149
ANEXOS 151

PREFÁCIO

EM NOVEMBRO DE 2014, no marco do Congresso Internacional de Responsabilidade Social (CIRS) em Buenos Aires, conheci o professor François Vallaeys, com quem, depois de uma longa conversa crítica sobre a participação social da universidade na construção de um desenvolvimento sustentável e equitativo, nos propusemos a desenvolver, em conjunto, um projeto em escala continental, horizontal e colaborativo associados às universidades de América Latina, no qual poderíamos fortalecer e tornar visível a Universidade, como agente catalisador da ética, inovação e responsabilidade social.

Foi uma proposta ambiciosa, mas necessária. Estávamos cientes da importância de criar uma plataforma que promovesse a autorreflexão e a aprendizagem mútua, que contribuísse, gradualmente, para vincular a Universidade ao território e à sociedade civil. Sempre com a agenda de 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como referência fundamental.

Foi nesse sentido, e alinhado com a missão do CAF como banco de desenvolvimento, que Úrsula se tornou um movimento de múltiplos atores, que a partir das instituições de ensino conseguiu se projetar como um espaço de integração regional e de inovação, não apenas para o interior da universidade, promovendo mudanças na gestão acadêmica, administrativa e de pesquisa, mas em contato com a realidade social, impulsionando propostas inovadoras, criativas e sustentáveis a serviço do desenvolvimento das comunidades da região.

Não foi uma tarefa fácil. A responsabilidade social da universidade exige uma mudança cultural e leva tempo para ser incorporada ao DNA das instituições de ensino. Cientes disso, este manual é um aporte que esperamos que contribua para essa transformação, absolutamente fundamental se nosso firme propósito e compromisso ético forem construir sociedades mais justas e mais humanas.

> **Estávamos cientes da importância de criar uma plataforma que promovesse a autorreflexão e a aprendizagem mútua, que contribuísse, gradualmente, para vincular a Universidade ao território e à sociedade civil.**

Ana Mercedes Botero
Diretora de Inovação Social
CAF - Banco de Desenvolvimento da América Latina

INTRODUÇÃO

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

A RSU 10 anos depois

Em 2009, foi publicado o Manual de Primeiros Passos em Responsabilidade Social Universitária (Vallaeys, De la Cruz & Sasia, 2009), a primeira ferramenta de gestão disponível gratuitamente da RSU para a América Latina. Este manual propunha um itinerário para sua implementação, bem como ferramentas de autoavaliação com pesquisas para todos os grupos de interesse internos da Universidade. Este Manual foi baixado da Internet milhares de vezes, citado em centenas de artigos acadêmicos e serviu de marco para inúmeras teses e pesquisas; não apenas na América Latina, mas em muitas outras partes do mundo (foi traduzido por uma pesquisadora iraniana, por exemplo).

Dez anos depois, o que mudou? Qual é a evolução da Responsabilidade Social Universitária (RSU)? As Instituições de Ensino Superior (IES) conseguiram melhorar a gestão transversal de seu impacto social para a transformação de seu trabalho interno e seu território? É muito difícil responder a estas perguntas, mas algumas más e boas notícias podem ser consideradas.

Primeiro, a nível mundial, a má notícia é o **aprofundamento da crise de insustentabilidade social e ambiental.** Enquanto o 1% da população mundial mais rica confisca uma riqueza maior que a de bilhões de pessoas (Oxfam International, 2018), a pegada ecológica da humanidade também é vergonhosa e está piorando cada vez mais. O desmatamento, as mudanças climáticas e a extinção em massa de espécies anunciam que os pobres terão ainda que enfrentar tempos piores, enquanto alguns passarão suas férias no planeta Marte. A tese sombria de Edgar Morin: ***"Estamos em um Titanic planetário"*** não é contestada até agora.

Diante desse colapso da habitabilidade e da capacidade de sustentação planetária, muitas vozes se erguem, muitas iniciativas alternativas nascem, mas **ainda são esperadas as mudanças sistêmicas.** A economia mundial está longe de ser verde, circular e regenerativa, como deveria ser. Nas universidades, tampouco ensinam sobre essa nova economia, nem criticam a outra, a que nos levou à beira do colapso. As terras cultivadas com agricultura orgânica, por exemplo, não atingem 2% em todo o mundo (FiBL & IFOAM - Organics International, 2018). Ainda assim, o business as usual (negócios continuam) de uma economia negra (abundância existente na escassez), linear e destrutiva, continua florescendo, e é notório o retrocesso da democracia e dos líderes com modos democráticos em muitos países do mundo, onde o populismo, o autoritarismo, a xenofobia, o nacionalismo, o fundamentalismo religioso rebrotam. Todos esses lastres que se imaginava que o Iluminismo iria varrer da história humana ainda estão lá. Não apenas o exemplo de união pacífica que a Europa Ocidental alcançou não virou escola, como essa mesma união começa a se desmoronar. Que impactos têm os nossos cursos de ética e cidadania? Que influência têm nossos ensinamentos piedosos de humanismo e desenvolvimento sustentável? Nós, os universitários, estamos à altura dos desafios e urgências sociais e ambientais de nosso tempo?

> **A boa notícia talvez possa vir da Agenda 2030 com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que constituem um roteiro consensual muito útil para orientar as políticas de desenvolvimento públicas e privadas.**

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

A boa notícia talvez possa vir da **Agenda 2030** com os **17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, que constituem um roteiro consensual muito útil para orientar as políticas de desenvolvimento públicas e privadas. No entanto, a primeira Pesquisa Continental da URSULA (União de Responsabilidade Social das Universidades da América Latina [URSULA], 2018) mostrou que as IES ainda estão longe de incluir esses 17 ODS nas matrizes curriculares de seus cursos.

Será que é uma questão de esperar um pouco mais para que todas as boas vontades, iniciativas e políticas convirjam para a mudança sistêmica desejada? Ou, simplesmente, as mudanças não ocorrem porque os poderosos não têm vontade e, os explorados não abraçam a ideia, porque não são educados pelo sistema escolar e universitário para exigir e construir um desenvolvimento justo, equitativo, democrático e sustentável? Não gostaria de responder a essa pergunta por que sei que o otimismo é um dever absoluto do educador e temo perder o que resta de mim como tal ao iniciar a redação deste segundo Manual. No entanto, existe urgência, e **ainda não é perceptível a urgência de mudar os sistemas educacionais.**

Segundo, no que diz respeito ao **ensino superior latino-americano**, ajudamos, nos últimos dez anos, a **aprofundar a massificação estudantil** ccom grande impulso da privatização, a fim de responder à demanda, apesar das políticas públicas de cortes econômicos orçamentários. Obviamente, esse fenômeno continental tem como consequência a luta pela qualidade e pela competição entre as instituições para atrair os melhores estudantes. Ele se encaixa perfeitamente com o boom mundial de agências de acreditação e classificações internacionais, que impuseram uma ideia de qualidade universitária com base no prestígio das "*World Class Universities*". O duplo problema deste **paradigma neoliberal de gestão universitária** é que o modelo de qualidade que propõe:

> A RSU muito presente nos discursos e muito postergada nos atos.

(1) não contempla nem relevância social, nem a justiça, nem a transição ecológica da sociedade entre seus critérios e indicadores de desempenho e sucesso"; e

(2) não se adapta aos contextos institucionais, territoriais e comunitários dos países latino-americanos. Portanto, nossas universidades sempre olharão lá de baixo, para o "top 10", sentirão a incompatibilidade de suas culturas com o que lhes é pedido do Norte e desejarão "anglofonizar-se" para se mimetizar com o "top 10" e responder ao que agências internacionais pedem, a menos que tenham um surto de orgulho e decidam construir seu próprio caminho de sucesso a partir de sua realidade. É para isso que serve a RSU, é para isso que está a URSULA.

De qualquer forma, a pressão exercida no ensino superior para **alcançar níveis de qualidade padronizados definidos em outros lugares** implica muitos conflitos de autonomia entre agências (públicas e privadas) e universidades, bem como uma tendência à recepção acrítica da moda de acreditação por parte dos diretores de turno. O mínimo que se pode dizer é que **não ajuda a territorializar a universidade,** torná-la mais sensível ao meio ambiente, empática com sua comunidade, contextualizada em seus processos acadêmicos e pedagógicos. Pelo contrário, a tão famosa "internacionalização" do ensino superior é antes de tudo uma "anglofonização" do ensino superior, em um continente que possui duas línguas latinas universais de ponta a ponta, o que deveria constituir uma enorme vantagem (comparada à situação africana e asiática). Mas, nem sequer isso não leva a uma harmonização continental dos sistemas de graduação universitária. A pegada histórica da colonização continua operando através da autosujeição aos paradigmas do ex-colonizador, verifica-se o diagnóstico de Paulo Freire e a União Latino-Americana continua sendo um sonho doce, tanto acadêmica, quanto politicamente (Freire, 2005 e Freire, 2006). Portanto, quase vinte anos após seu nascimento no Chile (Universidad Construye País, 2006), **a responsabilidade social da universidade permanece um movimento contracorrente,** apesar da eterna reafirmação do "compromisso social" por parte das autoridades universitárias em discursos e congressos. As declarações de missão gostam de falar sobre ética, solidariedade e responsabilidade social, mas existem poucas propostas concretas que demonstram isso na administração do campus e em programas profissionais. Em quanto isso, os saberes dos povos nativos do continente, permanecem fora do imaginário e do cotidiano da universidade latino-americana. Essa situação de viver a contracorrente torna **a RSU muito presente nos discursos e muito postergada nos atos.**

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

No entanto, uma boa notícia é, sem dúvida, a entrada da RSU na lei universitária de um país latino-americano como o Peru (Lei 30220, Peru, artigo 124, 2014), que a define adequadamente como uma gestão transversal dos impactos da universidade em todos seus processos e com todos seus atores internos e externos. Também, a RSU está, cada vez mais presente, nas declarações dos reitores continentais (Conferência Regional sobre Educação Superior [CRES], 2018). Aos 100 anos da Declaração de Córdoba, cada vez mais atores no mundo do ensino superior admitem que **a relevância social depende da transversalização e da integralidade da resposta da universidade aos desafios da justiça e da sustentabilidade.** Por esta razão, se convoca as três funções substantivas (formação, pesquisa, vinculação-extensão) e a administração central para cumprir **em conjunto** com a coerência entre o discurso e a rotina institucional. Em boa hora! Esperamos que esses avanços conceituais e legais tenham efeitos visíveis rápidos nos conteúdos acadêmicos, nas formas de ensinar e pesquisar, na vida cotidiana nos campi e nas comunidades beneficiárias.

No entanto, podemos dizer que vinte anos depois, em nível teórico, **o conceito de RSU ganhou notoriedade, legitimidade e precisão** (Vallaeys & Álvarez, 2019). Há cada vez menos pessoas que permanecem apegadas a um foco parcial da Extensão Universitária em projetos extracurriculares voluntários; cada vez menos aqueles que continuam suspeitando que a RSU nada mais é do que gestão empresarial disfarçada; cada vez menos aqueles que continuam a se refugiar no eterno, *"Mas sempre fizemos isso! Não há nada novo na RSU"*, como se justificasse o seu medo à mudança.

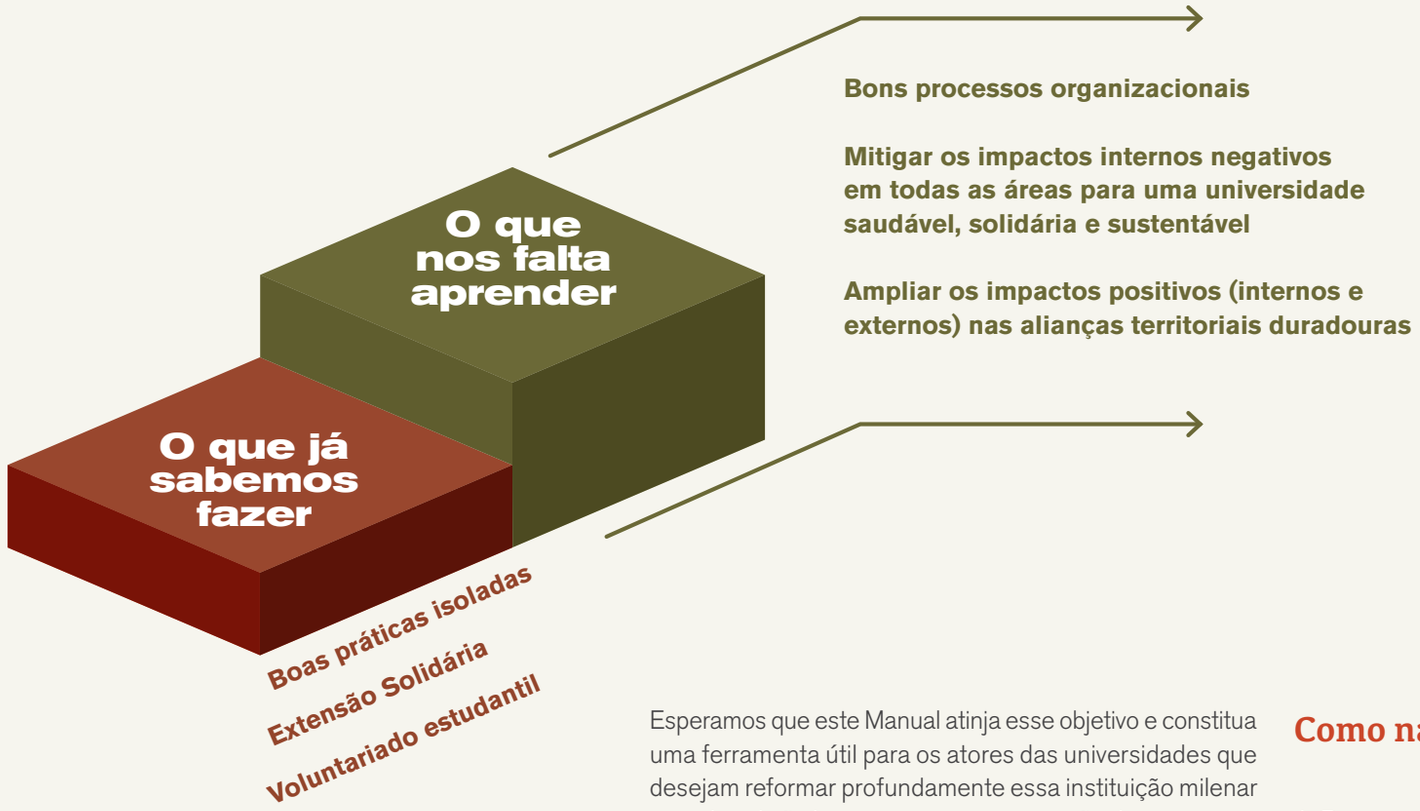
Dito isto, deve-se constatar que, **em um nível prático, muito pouco foi alcançado:** os campi sustentáveis permanecem sendo a exceção, a pesquisa na e com a comunidade ou com a Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais não dominam os hábitos acadêmicos no ensino superior. Temos milhares de exemplos de boas práticas dentro das instituições, mas nenhum exemplo de instituição que mudaria radicalmente em comparação com os padrões de gestão dos séculos XIX e XX. No nível empresarial, há novos modelos organizacionais mais radicalmente redesenhados em função da Responsabilidade Social, como as empresas liberadas, as empresas B, empresas dedicadas à economia regenerativa. No nível universitário, continua a prevalecer o design organizacional tradicional. Após 100 anos do grito de Córdoba em 1918, os estudantes latino-americanos permanecem com muito pouco poder, em algumas universidades onde continuam sendo estudantes e não cocriadores de seu próprio aprendizado.

> **É por isso que publicamos este novo Manual de RSU, mais focado nesse aspecto crucial: ensinar às instituições de ensino superior como aprender a mudar, como passar das boas práticas (que sempre existem e existiram) para boas organizações (que ainda faltam).**

Então, percebemos que com **a RSU acontece o mesmo que com a economia circular:** todos concordam com ela, mas ninguém consegue incluí-la nos hábitos da vida. Falta, portanto, **aprendizado organizacional e cultura de mudança.** É por isso que publicamos este novo Manual de RSU, mais focado nesse aspecto crucial: **ensinar às instituições de ensino superior como aprender a mudar, como passar das boas práticas** (que sempre existem e existiram) **para boas organizações** (que ainda faltam).

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 1
NECESSIDADE DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL PARA A RSU



Fonte: elaboração própria

Esperamos que este Manual atinja esse objetivo e constitua uma ferramenta útil para os atores das universidades que desejam reformar profundamente essa instituição milenar e medieval, tão bonita e esperançosa, e tão desesperante ao mesmo tempo. Por isso, criamos em 2016 a União de Responsabilidade Social das Universidades da América Latina (URSULA), um movimento plural e polimórfico que visa reunir-nos em torno dessa meta comum: fazer com que a RSU viva em Instituições de Ensino Superior, e que a comunidade, a sociedade e o meio ambiente percebam isso.

Como nasceu a RSU?

A Responsabilidade Social Universitária (RSU) é uma corrente latino-americana com quase 20 anos de idade. Começou no início dos anos 2000 na América Latina, com a rede chilena de universidades "Universidad Construye País", seguida pela Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social e Desenvolvimento do BID. Ela conseguiu formular uma nova filosofia do impacto social da universidade,

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

com uma abordagem ética crítica das epistemologias e conhecimentos ensinados na universidade, cobrindo os quatro processos fundamentais de Gestão, Formação, Pesquisa e Participação Social, e com vontade de concretizar mudanças chaves no nível da gestão universitária, para não permanecer no discurso e em boas intenções declarativas. A maior vantagem da RSU é ser um movimento que implica diretamente a **gestão integral e transversal** das IES, que lida com requisitos éticos expressos em indicadores de solução de barreiras institucionais que impedem que o conhecimento produzido hoje pelo ensino superior tenha uma real relevância social para a solução de nossos problemas de desenvolvimento, conforme pode ser definido nos 17 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) DA ONU.

Na era da tecnociência global, a responsabilidade histórica da universidade diante de possíveis danos indesejáveis de uma racionalidade restrita é uma questão central que abrange os auxílios sociais universitários (Extensão solidária) e os métodos solidários de aprendizagem (Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais), mas vai muito além. Hoje, a primeira força produtiva em nossa economia é a ciência, que não é mais uma ciência que apenas descobre e tenta explicar, senão uma ciência que transforma e opera diretamente nas mudanças sociais, uma ciência que tem enormes impactos sociais, para o melhor e o pior. Os grandes impactos sociais que mudam a vida cotidiana dos seres humanos são causados pela tecnociência. Aqueles que pilotam e operam essa tecnociência são treinados em instituições de ensino superior. O futuro da humanidade dependerá em grande parte da qualidade de sua formação ética e profissional e da relevância de suas inovações e decisões.

Paradoxalmente, a reflexão crítica sobre os impactos políticos, éticos, sociais e econômicos da tecnociência ainda é muito incipiente, apesar de seu poder crescente. Ainda se pensa ingenuamente que a atividade científica é boa por natureza, e que apenas pessoas más usam mal essa boa ferramenta. A bioética ainda não é parte integrante e obrigatória dos currículos de formação técnicocientífica. Acostumados a separar o exercício da ciência e o exercício da solidariedade, continuamos pensando em "ajuda social" em termos de projetos de extensão solidária aos mais pobres e deixamos de lado as questões epistemológicas que são centrais para nosso trabalho diário e impactos sociais a grande escala.

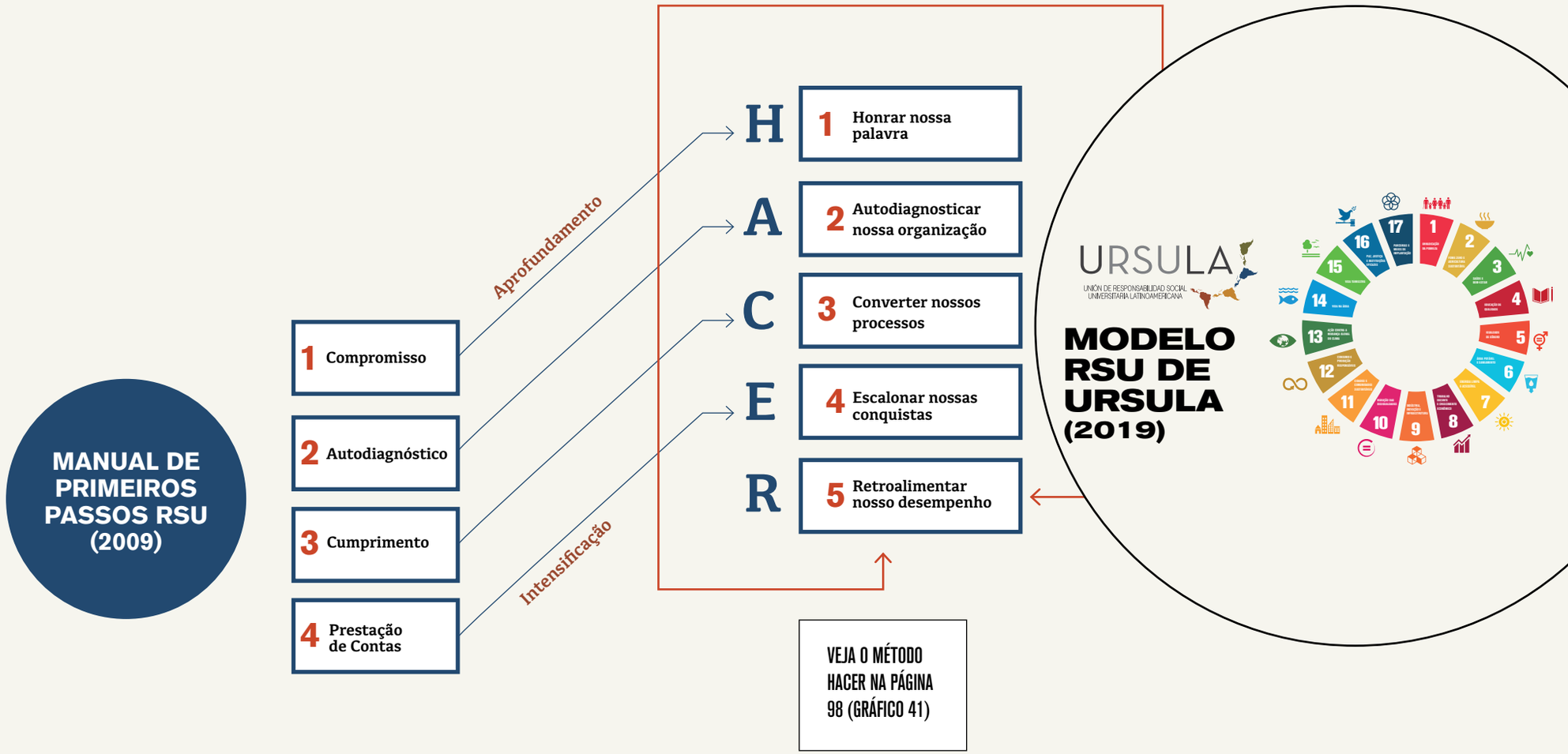
Então, a RSU chega um pouco para perturbar o discurso clássico de extensão, vínculo, projeção social e pedindo que **superemos o foco dos atos de bondade para começar a ter mudanças realmente sistêmicas, se realmente queremos enfrentar a pobreza, a injustiça, a insustentabilidade de forma consistente e eficaz.** A RSU é uma corrente que deseja alcançar eficácia e eficiência.

Entre o Manual de Primeiros Passos da RSU 2009 e o presente livro, a diferença básica está nesse desejo de ter ainda mais incidência, mais capacidade de mudança organizacional, mais impacto. Portanto, consideramos ideal conceber o modelo URSULA com base em 5 passos em vez de 4, pensando que a Ampliação é uma dimensão fundamental do movimento da RSU. Voltaremos a esse ponto. O esquema a seguir permite visualizar a diferença entre o Manual de 10 anos atrás e o presente trabalho, que se beneficia das contribuições da criação dos ODS, da criação da URSULA e do modelo dos 12 Metas de desempenho socialmente responsável:

Os grandes impactos sociais que mudam a vida cotidiana dos seres humanos são causados pela tecnociência. Aqueles que pilotam e operam essa tecnociência são treinados em instituições de ensino superior. O futuro da humanidade dependerá em grande parte da qualidade de seu treinamento ético e profissional e da relevância de suas inovações e decisões.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 2
VÍNCULO ENTRE O MANUAL DE PRIMEIROS PASSOS RSU (2009) E O MODELO RSU DA URSULA (2019)



Fonte: elaboração própria



1

“Quando o Sábio aponta para a lua, o tolo olha para o dedo”

Confucio

COMPREENDER A RSU: CORRESPONSABILIDADE PELOS IMPACTOS SOCIAIS

1.1 Compreender os desafios a serem enfrentados: Titanic Planetário e ODS

1.2 Compreender o que é a responsabilidade social: corresponsabilidade entre todos pelos impactos sociais gerados por todos

1.3 Entender o que não é RSU: nem contribuição, nem mero compromisso

1.4 Por que o RSU não é Extensão?

1.5 O que a RSU deve ser: um sistema imunológico transversal que cuida dos impactos sociais e ambientais de toda a instituição

1.6 Compreender as implicações da RSU: Transversalidade, Integralidade, Sinergia, Prestação de contas

1.7 Os ODS, a mudança sistêmica, as urgências sociais e ambientais como horizonte da RSU

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1
COMPRENDER A RSU

2
O MODELO URSULA

3
APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

A RSU não é sinônimo de Extensão solidária extracurricular.

É A GESTÃO INTEGRAL E TRANSVERSAL DE TODOS OS IMPACTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS DAS IES, DE TODOS OS PROCESSOS DE FORMAÇÃO, PESQUISA, EXTENSÃO E GESTÃO ORGANIZACIONAL, COM O OBJETIVO DE ALCANÇAR OS ODS EM SEU ÂMBITO SOCIAL DE INCIDÊNCIA.

ENQUANTO ISSO NÃO SEJA ENTENDIDO DESTA FORMA, NÃO SE AVANÇARÁ NA TRANSFORMAÇÃO DO ENSINO. É DIFÍCIL MUDAR UM COSTUME SOCIAL, E É AINDA MAIS DIFÍCIL, MUDAR UM COSTUME MENTAL. FREQUENTEMENTE, NOS MESMOS ÂMBITOS ACADÊMICOS, A RSU AINDA NÃO É ENTENDIDA, E NEM SEQUER SE ENTENDE QUE ELA NÃO É ENTENDIDA.

É POR ISSO QUE ESTAMOS APRESENTANDO AQUI O MODELO RSU URSULA, RESULTADO DO TRABALHO DE DUAS DÉCADAS DE RSU NA AMÉRICA LATINA.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

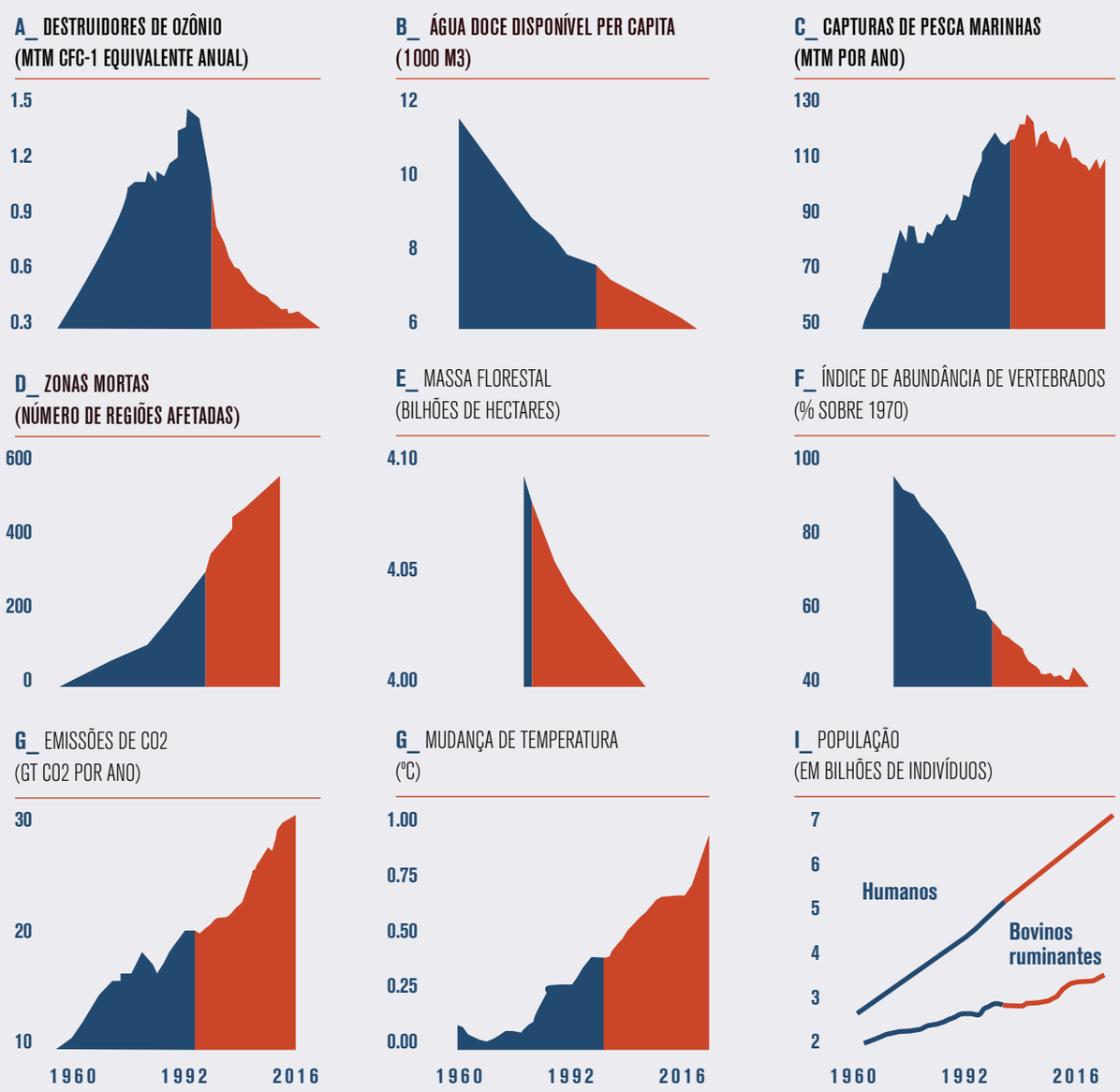
1.1 Compreender os desafios a serem enfrentados: Titanic Planetário e ODS

Para poder entender a Responsabilidade Social Universitária, se deve primeiro entender os desafios que as instituições de ensino superior tem de enfrentar hoje, junto com os outros atores da sociedade. Para ser muito breve, devemos considerar basicamente dois conceitos-chave: "Titanic Planetário" (Edgar Morin) e os "Objetivos de Desenvolvimento Sustentável" (ODS) da ONU.

O termo **"Titanic planetário"** (Morin, La Méthode 6: L'éthique, 2004) refere-se ao momento crucial em que a humanidade se encontra. Isso não é um exagero, pois tanto os indicadores ambientais, quanto os sociais estão na zona vermelha: quantidade de água doce disponível per capita, perda de biodiversidade, número de áreas mortas no planeta, desmatamento, emissões de CO2, mudanças climáticas, também como conflitos armados, migrações incontroláveis, injustiças, corrupção, etc. Nossa nave coletiva é muito luxuosa, mas nos leva à insustentabilidade planetária e depois ao possível desaparecimento da humanidade do planeta. A comunidade científica já não tem dúvidas sobre esse fato, desenvolve vários cenários de colapso geral e chama muita atenção dos governos e da sociedade civil, ainda com poucos resultados.

O gráfico a seguir explica bem o problema, e tem a vantagem de ser extraído de um artigo científico com amplo consenso, tanto que foi assinado por mais de 15.000 cientistas de 184 países diferentes. O resultado não dá lugar a dúvidas: se não fizermos nada para mudar, entraremos em colapso e desapareceremos:

GRÁFICO 3
2DA ADVERTÊNCIA DA COMUNIDADE CIENTÍFICA MUNDIAL À HUMANIDADE



Fonte: (Ripple,e outros, 2017)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Nosso grande problema é que é necessário reunir muitos atores para resolver os desafios que a humanidade tem agora. É precisamente aqui que o conceito de responsabilidade "social" começa a fazer sentido, que não é uma responsabilidade "individual", nem a responsabilidade de cada organização sozinha e por sua própria conta, mas sim uma responsabilidade coletiva entre as organizações. **A responsabilidade social é a corresponsabilidade de todos os atores sociais para gerenciar os impactos causados por nossas ações coletivas na sociedade e no Planeta Terra.**

Será possível nos reunirmos para sermos responsáveis por nosso presente e futuro? Sim, é possível sermos todos juntos responsáveis pela nossa sociedade! Já o fizemos, e o artigo citado demonstra isso: os gases que destroem a camada de ozônio estão em acentuado declínio. Por quê?

Entre as décadas dos anos 70 e 80, depois que a comunidade científica mundial anunciou que os gases do CFC estavam danificando a camada de ozônio, a humanidade soube assumir suas responsabilidades globalmente. Com o Protocolo de Montreal (1989), considerado o acordo ambiental internacional mais bem-sucedido do mundo até o momento, governos, cientistas e empresas conseguiram reverter a deterioração da camada de ozônio: proibições, planos de gestão, pesquisas para encontrar substitutos, as inovações empresariais, o comprometimento dos diversos atores da aliança, foram os ingredientes de sucesso que hoje são mensuráveis no nível científico: o impacto negativo está sendo paulatinamente superado. Vale acrescentar que um dos dois cientistas que alertaram sobre o perigo dos gases CFC é o químico mexicano Mario Molina, Prêmio Nobel que foi formado na UNAM. A boa educação universitária é fundamental para a responsabilidade social, e as IES latino-americanas podem desempenhar um papel central em todo o mundo. Sim, podemos!

> **A responsabilidade social é a corresponsabilidade de todos os atores sociais para gerenciar os impactos causados por nossas ações coletivas na sociedade e no Planeta Terra.**



Fundación Universitaria del Área Andina (Colombia) - Liliana Beatriz Guzman Diaz

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

1.2 Compreender o que é a responsabilidade social: corresponsabilidade entre todos pelos impactos sociais gerados por todos

O que a história da camada de ozônio e o Protocolo de Montreal nos ensinam?

Ela nos ensina que a responsabilidade social é uma responsabilidade coletiva, compartilhada entre muitos atores sociais públicos e privados, com e sem lucro, acadêmicos e não acadêmicos, que conseguiram juntos:

1

Perceber um problema comum de grande importância de uma maneira cientificamente precisa

2

Reconhecer sua coculpabilidade e coparticipação diante do problema (ninguém tenta escapar de suas responsabilidades culpando os outros)

3

Associar-se para resolvê-lo (nenhum problema social é resolvido com as boas ações isoladas de cada ator por conta própria: sem ação coletiva, não há impacto)

4

Apostar na articulação entre inovação científica e sociopolítica para mudar os hábitos na origem do problema, atacando-o na raiz (a solução de um problema social sempre envolve enfrentar a causa do problema através de uma mudança social, nenhuma solução cosmética é eficaz)

5

Impor a nova maneira de operar a todos os atores do campo social, graças a um arcabouço jurídico coercitivo associado à oferta de alternativas viáveis (a responsabilidade social é um dever e precisa de imposição legal, nunca pode ser voluntária, facultativa e pretender ser eficaz ao mesmo tempo)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Assim, podemos construir o modelo de responsabilidade social de forma geral:

1. A responsabilidade social exige **alianças de múltiplos atores interessados** para a solução de problemas sociais crônicos que afetam a todos e em que todos participam de uma maneira ou de outra (corresponsabilidade coletiva).

2. No nível macro, os principais atores internacionais e multilaterais devem enfrentar esses problemas **com a ajuda da comunidade científica, construir acordos globais, protocolos e planos de desenvolvimento** (como os ODS, por exemplo), que serão, mais tarde, impostos a todos por meio de vários tipos de reguladores sociais (leis, incentivos, normas, capacitação, etc.).

3. No nível micro, cada organização deve examinar até que ponto é coculpável do problema mencionado (por exemplo, em que medida ela participa das mudanças climáticas ou do trabalho infantil em sua cadeia de fornecedores) e até que ponto pode participar de sua solução com mudanças internas (nova maneira de operar, novas metas organizacionais, novos processos...) e, alianças externas (liderança territorial para a promoção dos ODS, por exemplo). A política organizacional socialmente responsável é chamada de **gerenciamento de impacto:** impactos negativos a serem mitigados até eliminar, impactos positivos a serem promovidos até conseguir a mudança social desejada.

Nessa linha, o **Guia de Responsabilidade Social ISO 26000**, após 5 anos de negociações entre mais de 90 países e todas as partes interessadas, alcançou um consenso em 2010 sobre uma definição em termos de **responsabilidade po r impactos:**

> **"A responsabilidade social é a responsabilidade de uma organização perante os impactos que suas decisões e atividades causam na sociedade e no meio ambiente, através de um comportamento ético e transparente que:**
>
> - Contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem-estar da sociedade;
> - Leve em consideração as expectativas de seus apoiadores;
> - Cumpra a legislação aplicável e seja consistente com os padrões internacionais de comportamento;
> - Esteja integrada em toda a organização e coloque em prática suas relações.
>
> ***Nota 1:*** *as atividades incluem produtos, serviços e processos.*
>
> ***Nota 2:*** *as relações se referem às atividades de uma organização dentro de sua esfera de influência."*
> ***(International Organization for Standardization, 2010)***

Podemos constatar que esta definição abraça a ideia de que a responsabilidade social é responsável pelos impactos de todas as atividades de uma organização em sua esfera de influência. Relaciona essa responsabilidade a obrigações legais (a gestão de impacto não é voluntária e discricionária, é **obrigatória**) e insiste em que deve ser integrada em **toda** a organização (não se trata de atividades filantrópicas marginais fora da atividade central da organização, não é um escritório que cuide disso além dos outros órgãos da organização).

Mas também podemos verificar que essa definição da ISO 26000 não obriga a organização a se associar a outras pessoas: ela lida apenas com a responsabilidade pelos impactos de maneira reativa (a organização, sozinha, tenta não ter impactos negativos). A **dimensão proativa das alianças territoriais para a promoção dos ODS** não é levada em consideração. Portanto, devemos ir além dessa definição para enfrentar as emergências sociais e ambientais do "Titanic Planetário" de ambos os lados: **suprimir os impactos negativos, promover impactos positivos.**

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Um modelo de responsabilidade social organizacional deverá sempre responder a 6 perguntas articuladas entre si e com os ODS:

1

Quais são os problemas sociais e ambientais que devemos enfrentar? (pesquisa preliminar, estratégia heurística baseada na solução de problemas, conscientização a respeito dos ODS)

2

Até que ponto nossa organização também é responsável por esses problemas? (tomada de consciência e responsabilização pela coculpabilidade sincera)

3

Quais são nossos impactos negativos na organização? (autodiagnóstico institucional com uma abordagem científica de medição de impactos)

4

O que devemos fazer para suprimí-los? (planejamento de mudança institucional)

5

Com quem devemos nos associar para alcançar essas mudanças? (alianças territoriais interorganizacionais para a mudança institucional)

6

Que inovação social vamos criar com isso? (inovação para a transformação da sociedade em direção à realização dos ODS)

Um conselho: se a organização se questionar nessa ordem de perguntas, da primeira à sexta, poderá seguir um caminho de transformação interna e externa. Se começar a se perguntar a partir da última, sempre cairá na filantropia, ou seja, executar algumas boas ações em relação a grupos externos carentes, sem se autodiagnosticar, sem se questionar, sem alterar nada de seus processos internos e, no final, nada acontecerá.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Assim, a reflexão inicial da responsabilidade social é uma reflexão da **inteligência coletiva e do gerenciamento de impactos sociais.** Sabe-se que as pessoas são conhecidas por serem individualmente inteligentes, mas devemos questionar se são coletivamente inteligentes. Portanto, **a educação atual que se concentra no desenvolvimento da inteligência individual deve ser transformada e focar no desenvolvimento de uma inteligência coletiva entre os vários atores sociais,** a partir da qual será deduzida a inteligência individual que essa inteligência coletiva precisa ser constituída.

Mais do que nunca, precisamos de lucidez sobre a sociedade que produzimos juntos ao perseguir cada um de nossos objetivos individuais. Se cem pessoas decidem correr até a porta de saída de um cinema, mas vão uma atrás da outra não há problema. Se centenas de pessoas fazem isso ao mesmo tempo, acontece uma tragédia. Portanto, na vida coletiva, não apenas importa o comportamento de cada pessoa de forma individual, mas também importam as consequências das ações coletivas, os impactos sociais, os efeitos sistêmicos dos atos de todos nós juntos. Aí reside a **grande falha da ética** tal como é concebida e ensinada hoje nas IES: contempla o comportamento de cada um separadamente, mas não contempla o comportamento coletivo de todos juntos. Portanto, muitas vezes, a ética ensinada não funciona. Voltaremos a esse problema no terceiro capítulo.

Dos grandes confrontos ideológicos da Modernidade, do século XVIII até o século XX, herdamos duas soluções políticas igualmente **equivocadas:** a solução do Governo onipotente que resolve todos os problemas sociais, graças à autoridade de suas leis e policia, e a solução do Mercado onipotente que resolve todos os problemas sociais espontaneamente, graças aos mecanismos da oferta e da demanda. Nem uma terceira solução estritamente ética funciona segundo a qual o problema social seria um problema de comportamento pessoal: a ética pessoal corrigiria magicamente todos os problemas sociais, apenas os indivíduos seriam responsáveis, mas não os coletivos.

Na era do Titanic Planetário, ninguém ainda pode acreditar que apenas o Estado, o Mercado, ou a Ética, resolverão o problema do nosso desenvolvimento insustentável. Precisamos de muito mais atores sociais associados, e não há receita válida para todos os problemas. A partir daí nasceu pouco a pouco, durante a segunda metade do século XX, a reflexão sobre a necessidade da **responsabilidade social como responsabilidade pelos impactos sociais, visando envolver cada organização** (pública ou privada, com ou sem fins lucrativos) na busca da solução para nossos males sociais.
Devemos desconfiar de três ideólogos que buscam desresponsabilizar as organizações: o ideólogo do Estado (Não façam nada, o Estado vai se encarregar!), o ideólogo do Mercado (Não façam nada, o mercado o consertará!), o ideólogo moralista (Façam isso por conta própria: se cada pessoa agir bem, não haverá mais problemas coletivos!). Contra essas três soluções simplificadoras, devemos "nos envolver" em coletividade de múltiplos atores e buscar soluções eficazes em conjunto, aproveitando as habilidades de cada ator: **da diversidade nasce a riqueza da inovação social.**

Através de todos os reguladores sociais disponíveis para nós, leis, educação, ética, mercados, certificações e normas técnicas, campanhas, lobbies, deontologias profissionais, pesquisas e alertas, boicotes e *buycots*, etc. devemos restaurar uma vida social e ambiental equilibrada, inclusiva, harmoniosa e justa.

Na era do Titanic planetário, ninguém ainda pode acreditar que apenas o Estado, o Mercado, ou a Ética sozinha, resolverão o problema do nosso desenvolvimento insustentável. Precisamos de muito mais atores sociais associados, e não há receita válida para todos os problemas.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1
COMPRENDER A RSU

2
O MODELO URSULA

3
APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

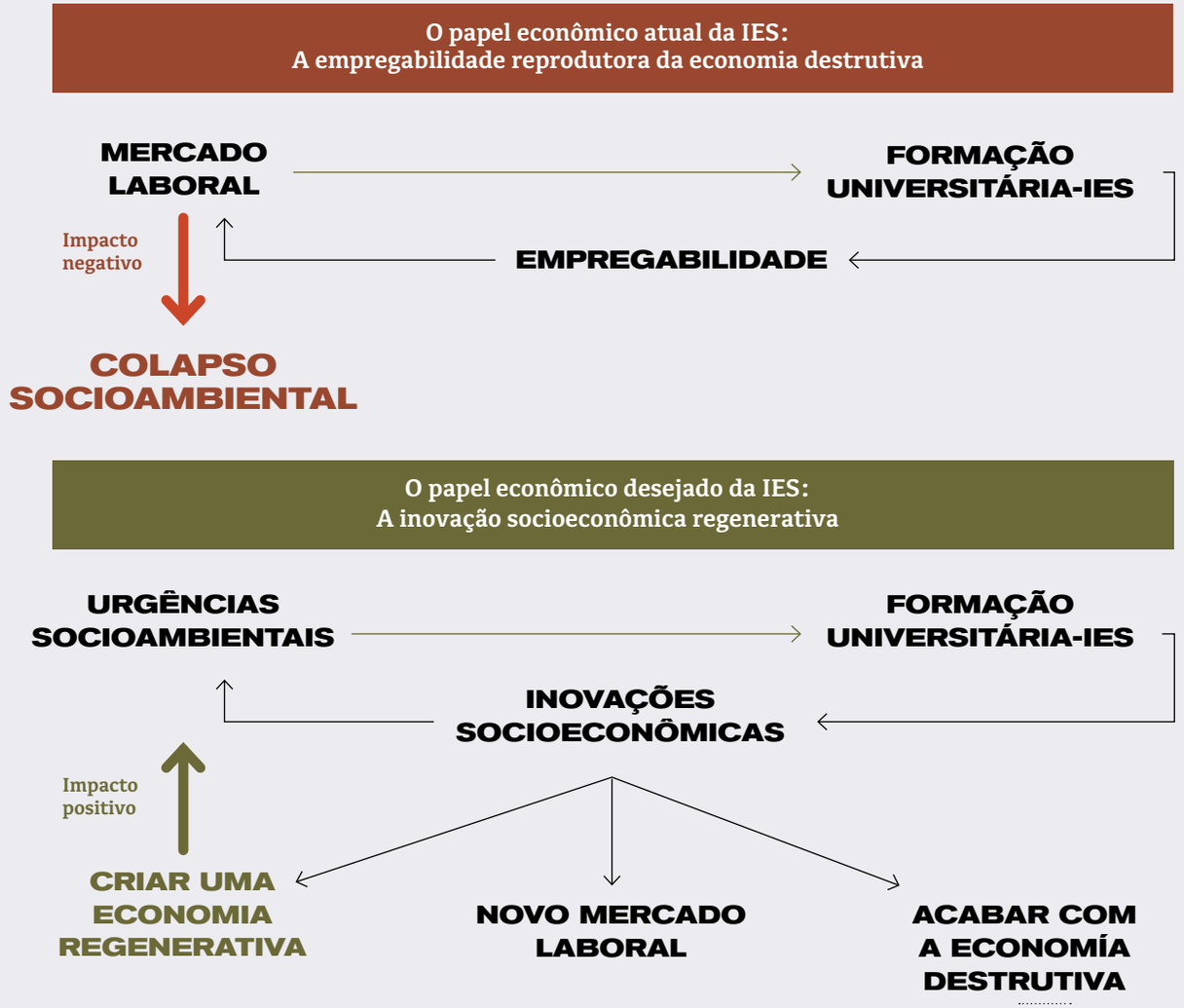
A responsabilidade social é a responsabilidade da sociedade para consigo mesma, através das ações de todos os seus atores organizados, cada um cuidando dos impactos que causa no meio ambiente (gerenciamento de impactos negativos) e promovendo juntas as metas universalmente desejáveis, como são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (gerenciamento de impactos positivos).

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Qual é o papel do ensino superior nessa questão? É claro que as IES, entre outras coisas, formam profissionais para a empregabilidade. No entanto, se, os egressos, eles mesmos atendem a um desenvolvimento insustentável, isso significa que o ensino superior participa da insustentabilidade do desenvolvimento atual.

Portanto, **as emergências socioambientais devem incentivar a formação universitária a gerar inovações socioeconômicas** que possam acabar com a economia insustentável atualmente em vigor. A economia regenerativa deveria ser a nova abordagem para formar os profissionais do novo mercado de trabalho, ou seja, um mercado que consiga criar valor sem destruir os laços sociais e as condições de habitabilidade humana do planeta. Nesse contexto, o desafio social do ensino superior é de **transitar do paradigma da empregabilidade para o paradigma da inovação socialmente responsável.**

GRÁFICO 4
O PAPEL ECONÔMICO ATUAL E O PAPEL ECONÔMICO DESEJADO DA IES



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Para alcançar essa transformação, nos beneficiamos de um caminho já percorrido: o consenso das Nações Unidas em torno dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Esses ODS oferecem a todas as nações uma agenda de trabalho até 2030 e uma bússola para direcionar esforços comuns. Eles cobrem quase todos os problemas sociais e todas as disciplinas ensinadas nas IES. Sem dúvida, qualquer escola profissional, faculdade, universidade com a intenção de provocar mudança poderá encontrar nesses 17 objetivos uma fonte de inspiração, além de metas e indicadores, para impactar positivamente a sociedade.

Embora haja muitas vantagens oferecidas por esses objetivos, eles têm uma desvantagem: eles não promovem o amor para si mesmo. Portanto, é necessário introduzir um décimo oitavo ODS: **a empatia ativa pela vida.** Esse décimo oitavo objetivo é muito importante, pois condiciona o sucesso de todos os outros e compromete as instituições de ensino a trabalhar para o cumprimento de todos os ODS. Todos os estudantes deveriam encontrar no estudo a fonte de uma empatia ativa pela vida que possa nutrir de entusiasmo suas competências socioemocionais como cidadãos e cidadãs.

GRÁFICO 5
OS 17+1 ODS: VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA A RSU



VANTAGENS PARA A RSU

- São agendas públicas locais, nacionais e internacionais;
- Elas têm o poder de convocar todos os atores públicos e privados;
- Elas cobrem todas as disciplinas e dizem respeito a todos os cursos profissionais;
- Elas têm metas e indicadores mensuráveis para orientar os projetos e avaliar os avanços.

DESVANTAGEM

- Falta algo muito importante que condiciona o sucesso de todos os outros:



É a responsabilidade social de todas as instituições educativas trabalhar (também) para os ODS 18

Fonte: elaboração própria com base na ONU & ANIA.ORG

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Sendo o ator social que legitima o conhecimento adquirido pelos profissionais, o ensino superior tem uma responsabilidade fundamental de direcionar o desenvolvimento humano em direção à meta de justiça e sustentabilidade, uma vez que todos os demais atores sociais (setor público, empresas, sociedade civil, etc.) formam seus líderes nas IES. As IES não podem prescindir dos outros atores sociais para alcançar os ODS, mas os ODS não serão alcançados sem a participação articulada das IES.

> A RS é corresponsabilidade entre todos os atores sociais em coordenação e aprendizagem mútua.
>
> É inútil vê-la como uma tarefa solitária e isolada como tarefa de cada organização por separado.

GRÁFICO 6
ATORES SOCIAIS PARA OS ODS



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

1.3 Entender o que não é RSU: nem contribuição, nem mero compromisso

Mas é tão importante entender o que NÃO É responsabilidade social como entender o que é, porque as armadilhas conceituais fazem fracassar as tentativas mais sinceras de cumprir com ela. Curiosamente, as IES caem na mesma confusão quando falam sobre RSU como as empresas quando falam sobre RS Empresarial: a **confusão filantrópica,** ou seja, a confusão da RS com a boa ação generosa realizada **à margem** da atividade central da organização.

As empresas, confundindo sua responsabilidade social com a filantropia, criam fundações de caridade para obras sociais fora do seu core business. Portanto, é muito comum que uma empresa que incentive as mudanças climáticas por meio de seus negócios tenha uma generosa iniciativa de cuidado ambiental à parte. A ação filantrópica é boa, mas a empresa é irresponsável: não assume seus impactos. As grandes ONGs frequentemente criticam essa estratégia de evitar responsabilidades sociais (preferem a filantropia em lugar da gestão dos impactos negativos do coração do negócio) e, portanto, promovem este lema: ***"Não me diga o que você faz com os benefícios, me diga como você os obtém!"*** (Buyolo, 2017).

Da mesma forma, as IES, confundindo sua Responsabilidade Social com a Extensão Solidária, criam projetos extracurriculares de voluntariado estudantil para ajudar as populações desfavorecidas, sem olhar para os conteúdos dos programas curriculares dos respectivos cursos que eles ministram, nem para sua maneira de administrar a instituição e as linhas de pesquisa. Essa também é uma estratégia de prevenção de suas responsabilidades sociais mediante a filantropia, e seria bom responder isso para as IES: ***"Universidade: não me diga o que você faz lá fora com os estudantes voluntários, me diga como você os forma por dentro, com que conhecimentos e como você se administra!"***

Vejamos melhor qual é o erro de compreensão da RSU, porque não apenas não se consegue compreender o que é a RSU, mas também não se consegue entender porque não é entendida.

Antes de tudo, o erro vem da aparente simplicidade do conceito: a RSU tem a má sorte de ser uma palavra simples que todos pensam ter compreendido desde sempre, sem necessidade de se perguntar o que é. Imediatamente, ao ouvir "responsabilidade social universitária", pensa-se em generosidade social, ajuda social, ações benéficas para os necessitados, do voluntariado ou serviço social, algo como um conglomerado barroco de "boas" ações para o próximo e para o meio ambiente, que idealmente, caberia em um dos marcos dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. E pronto!

Portanto, a maioria dos estudantes universitários adota a crença de que se trata de realizar ações de solidariedade a partir de uma unidade dedicada especialmente a isso. As IES latino-americanas tradicionalmente a consideram a "terceira função substantiva", aquela que cumpre com **expandir** o trabalho da universidade ao público externo, por meio de **projetos solidários de voluntariado.** Espontaneamente, se incorpora a noção de RSU à função da Extensão.

> "Não me diga o que você faz com os benefícios, me diga como você os consegue!" (Buyolo, 2017)

> "Universidade: Não me diga o que você faz lá fora com os estudantes voluntários, me diga como você os forma por dentro, com que conhecimentos e como você se administra!"



PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Ao não entender que a RSU não é compreendida, as IES frequentemente costumam formular definições "fofas", no estilo de "compromisso da universidade com a sociedade" ou "participação na transformação social". Essas definições, muito agradáveis, são esponjosas.

Ao não entender que a RSU não é compreendida, as IES frequentemente costumam formular **definições "fofas"**, no estilo de "compromisso da universidade com a sociedade" ou "participação na transformação social". Essas definições, muito agradáveis, são **esponjosas** pois aceitam qualquer tipo de atitude posterior e não direcionam as IES para algo em particular; portanto, não selecionam nem descartam nada, e deixam as autoridades e os atores da universidade facultativamente livres para continuar fazendo o que normalmente fazem, para dar a algumas iniciativas um corante de solidariedade social.

Além disso, falar em termos de contribuição social ou compromisso social nos inclina a uma concepção exteriorizada do papel social das IES: a instituição se **estende** para a sociedade que está fora e não concebe a si mesma, como parte da sociedade. Esta concepção de RSU não é reflexiva, não cobra nada das IES, não a conduz a olhar para si mesma, apenas a convida a ser generosa com populações externas vulneráveis.

Portanto, ficando na zona de conforto dos padrões mentais usuais, a RSU é entendida como outro nome para designar a Extensão. "Direção de Extensão e Projeção Social Solidária", "Vice-Reitoria de Vinculação com o Meio Ambiente", "Escritório de Estudantes Voluntários"..., existem muitos nomes para designar essa função substantiva. Quando a RSU ganhou fama nos últimos anos, muitas IES simplesmente renomearam sua Direção de extensão, como Direção de RSU. Antes, se praticava "projeção social", agora são realizadas "iniciativas de responsabilidade social". A RSU não é o nome de uma mudança, é apenas uma mudança de nome, ou seja, nada. As contradições entre a solidariedade da extensão e a abordagem (muitas vezes) irresponsável da aprendizagem profissional que reproduz o "Titanic Planetário" não são abordadas. As inconsistências entre os bons comportamentos proclamados e as rotinas administrativas praticadas não são visualizadas.

Pior ainda, a RSU tem uma reputação ruim em âmbitos universitários! Ao saber que o conceito de Responsabilidade Social foi usado pela primeira vez no mundo da gestão empresarial, alguns acadêmicos ficam escandalizados com a mudança de nome da Extensão e denunciam a RSU como uma tentativa vil de neoliberalismo para reduzir a universidade a um instrumento do mercado gerenciado a partir do modelo de gestão empresarial. Confundindo a RSU com uma ideologia de direita, eles se apegam à Extensão Solidária que consideram o muro de contenção contra a comercialização da IES, e costumam falar em "compromisso social" da universidade, para evitar a palavra "responsabilidade". Outra grande mudança de nome para não fazer nada de novo, promovendo a falácia de que a RSU é igual à RSE. Quanto à substituição da palavra "responsabilidade" pela de "compromisso", não é um ganho, pelo contrário, é um empobrecimento fatal do desejo de relevância social universitária. Vamos ver:

Qual a diferença entre compromisso social e responsabilidade social?

É óbvio que a RSU exige muito comprometimento da comunidade universitária e que quem assume compromissos tem, naturalmente, responsabilidades (a de cumprir sua promessa acima de tudo). As duas palavras não estão em desacordo, pelo contrário, elas se complementam. Mas **"responsabilidade" implica muito mais que "compromisso".** Filosoficamente, é muito mais radical e universal e traz consigo consequências importantes no seu conteúdo para ser administrado a partir de um modelo de gestão:

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

QUADRO1
DIFERENÇA ENTRE COMPROMISSO SOCIAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Compromisso Social	Responsabilidade Social
Um compromisso é uma decisão discricionária voluntária de fazer algo pelo outro.	Uma responsabilidade é uma obrigação de assumir uma resposta à pergunta de outra pessoa.
Quem se comprometer decide sobre o que faz de forma autônoma.	Quem é responsável deve responder por suas ações a outras pessoas que o consideram responsável.
O compromisso social começa consigo mesmo, ao perceber situações de injustiça.	A responsabilidade social parte do outro, o que obriga a responder pelo que faz diante dele.
O outro, em compromisso social, é beneficiário da minha promessa de ajuda.	O outro, em responsabilidade social, é juiz do meu comportamento diante dele.
O compromisso, sendo discricionário, não diz antecipadamente no que ajudar ou como fazê-lo. É gratuito e depende inteiramente do assunto comprometido.	A responsabilidade, quando parte da interpelação de outras pessoas e exige uma resposta, implica culpa e tem o conteúdo que a interpelação lhe dá.
De uma filosofia de "compromisso social", a liberdade da IES é total e qualquer mudança de comando alterará a orientação do compromisso de acordo com a opinião da nova autoridade.	A partir de uma filosofia de "responsabilidade social", a IES é obrigada a responder a certos problemas de maneira a satisfazer sua solução, independentemente da opinião do poder de serviço. A autoridade não define discricionariamente sua responsabilidade. É a situação que o impõe (Titanic Planetário, ODS).
O "compromisso social" não pode ser universalizado. Cada IES define de acordo com sua orientação ideológica. Não existe um modelo válido de compromisso social para todas as instituições de ensino superior. Os indicadores de desempenho são formulados em uma base ad hoc.	Sim, é possível universalizar os grandes princípios da RSU, produzir um modelo e obrigar as instituições de ensino superior a responder pelo que fazem ou não fazem. Os indicadores de desempenho podem ser formulados e orientar as diretrizes de planejamento estratégico entre as instituições de ensino superior, bem como a comparabilidade das realizações.
A gestão do "compromisso social" é sui generis.	A gestão da RSU é universalizável em suas linhas amplas (o detalhe depende do contexto institucional e territorial).

Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Ao ignorar estas diferenças conceituais entre RSU e Extensão, e entre responsabilidade e compromisso, a agenda acadêmica do impacto social do ensino superior não avança muito na América Latina, as IES não se reúnem em fortes **alianças** de coordenação para construir **alavancas** do desenvolvimento local, nacional e internacional Cada uma, por seu lado, continua a fazer esforços de projeção social voluntária, mais ou menos articulados com as outras partes da instituição.

A confusão, o ativismo disperso, a manutenção teimosa da zona de conforto mental e, os hábitos e desenhos institucionais usuais continuam a reinar. A baixa incidência das "boas práticas" funciona mais para esconder o fato de que nada muda no essencial do que empreender uma estrada de **mudança institucional para a mudança social.** A RSU, assim entendida, de forma confusa e confortável, não serve para nada, não acrescenta nada à noção de Extensão e Projeção Social Solidária. Não se trata apenas de fazer coisas boas, mas de aprender a mudar para alcançar uma boa organização em uma área de incidência melhor.

Achamos que é uma obrigação do movimento da RSU na América Latina conceber bem o conceito, e não ficar na posição teoricamente fraca de dizer: "não importa o nome, não importa a teoria, as boas IES serão reconhecidas por seus frutos!" Como esta é uma corresponsabilidade coletiva, é essencial não atirar um contra o outro, pelo contrário, devemos encontrar uma **estrada comum** que possa apontar para um impacto geral do ensino superior. **Somente com um Modelo comum de RSU é que poderemos ter um impacto conjunto.** E, somente, depois de alcançar esse grande consenso universal sobre os princípios da gestão comum, as particularidades contextuais de cada IES serão bem-vindas, atentas ao seu território.

> **Culturas tóxicas presentes na mesma IES, e que minam diariamente toda a inconstância da mudança (conflitos de poder, ressentimentos acumulados, soberbas de todos os tipos, maus hábitos ambientais, falta de compromisso e solidariedade entre colegas, etc.)**

Por que a RSU não é entendida?

A chave para entender a incompreensão está em confundir a RSU, com um papel especial da IES ao lado e para além de outras funções. Ao tratar a RSU como **um organismo a mais da IES,** uma função específica com a qual cumprir, a partir de um escritório especializado, uma direção acadêmica, um comitê, um vice-reitorado, etc., **perde a sua transversalidade e caráter integral,** que compromete a toda a comunidade universitária, e que deveria servir de alavanca para profundas reformas institucionais. Cada IES nomeia alguns executivos "responsáveis" da RSU, e os outros membros da comunidade universitária baixam o peso da responsabilidade coletiva sobre eles. Um é dedicado à capacitação, outro à pesquisa e o terceiro à RSU. Gestores encarregados da USR acabam desesperados de não poder convocar seus colegas, e se refugiam no ativismo de algumas iniciativas solidárias com atores externos, ou ainda pior, se especializam em gestão de "Ferramentas de RSU" e preenchem listas de indicadores ad hoc para o relatório anual de sustentabilidade, que ninguém lerá e que não mudará (quase) nada, pois ninguém se sente diretamente preocupado. O relatório anual não é o fim, é um dos resultados.

Ao considerar a RSU como uma ação e não como uma responsabilidade, muito poucos levam a palavra "responsabilidade" a sério no construto RSU, portanto preferem falar sobre "compromisso". Imperceptivelmente, atores internos têm o olhar exclusivamente dirigido **para fora,** para problemas sociais e ambientais da sociedade, não percebendo que a sua instituição faz parte da sociedade, e que não pode comprometer-se a mudar alguma coisa se ele não se **responsabiliza primeiro para mudar algo por dentro.** A falta de crítica interna acaba mantendo o status quo organizacional, enquanto é reivindicada a mudança de atitudes dos atores (mas não à instituição) e mudanças de resultados para fora (mas não para dentro). Esta contradição nos condena, por definição, ao fracasso porque a RSU não está relacionada com **as culturas tóxicas presentes na mesma IES,** e que minam diariamente toda a inconstância da mudança (conflitos de poder, ressentimentos acumulados, soberbas de todos os tipos, maus hábitos ambientais, falta de compromisso e solidariedade entre colegas, etc.).

Isolar e separar a RSU das outras funções, aceitar uma definição flexível que não obriga a nada definido e que deixa livre o "compromisso" institucional facultativo, sem olhar para dentro, mas apenas para fora, sem se sentir coculpável de nada em relação aos problemas sociais, todos esses vícios de concepção conduzem a apenas um caminho: **a falta de impacto social da universidade.** O círculo se fecha.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

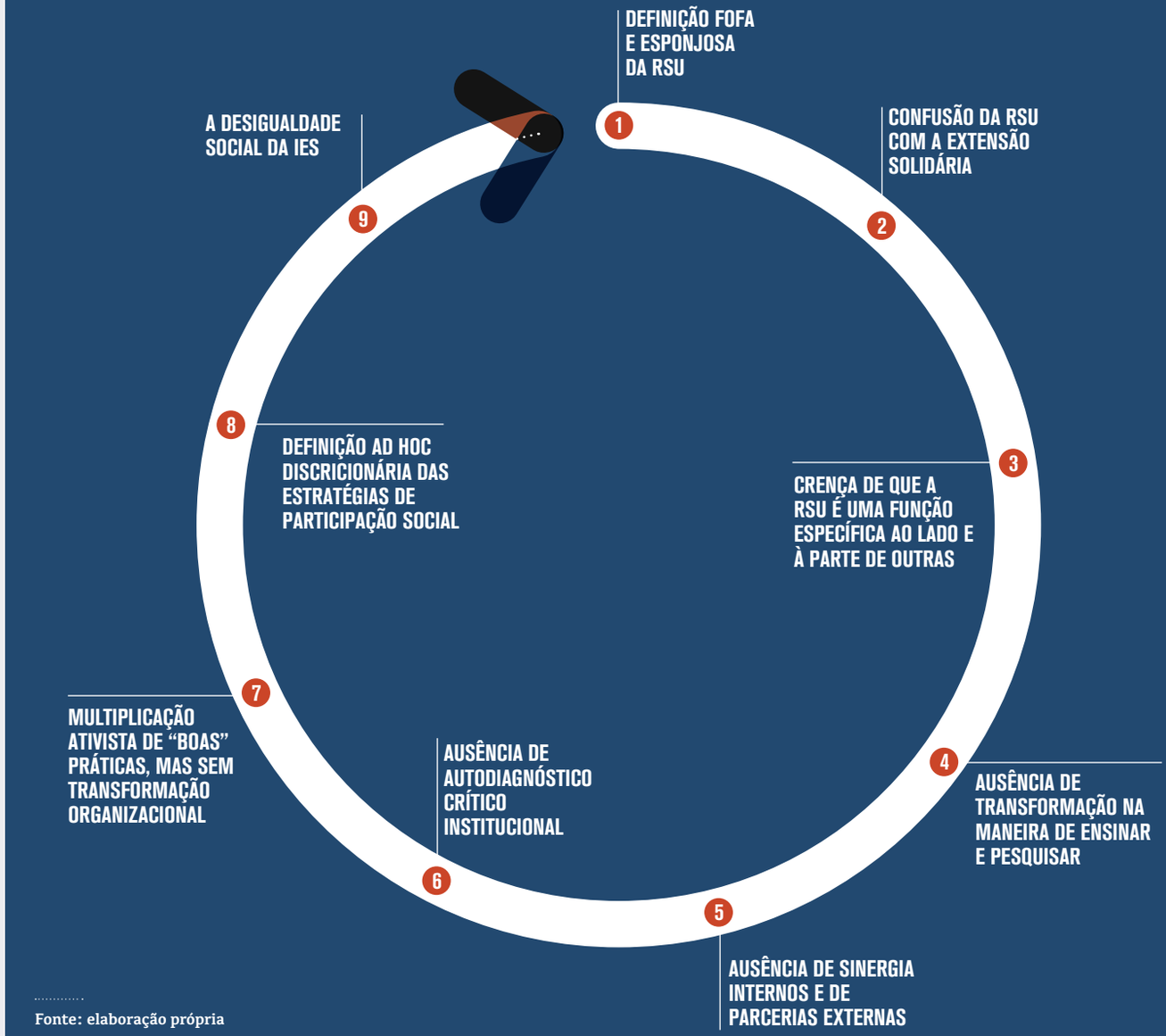
2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

> Isolar e separar a RSU das outras funções, aceitar uma definição flexível que não obriga a nada definido e que deixa livre o "compromisso" institucional facultativo, sem olhar para dentro, mas apenas para fora, sem se sentir coculpável de nada em relação aos problemas sociais, todos esses vícios de concepção conduzem a apenas um caminho: a falta de impacto social da universidade. O círculo se fecha.

GRÁFICO 7
O CÍRCULO VICIOSO DA COMPREENSÃO EQUIVOCADA DA RSU



Fonte: elaboração própria

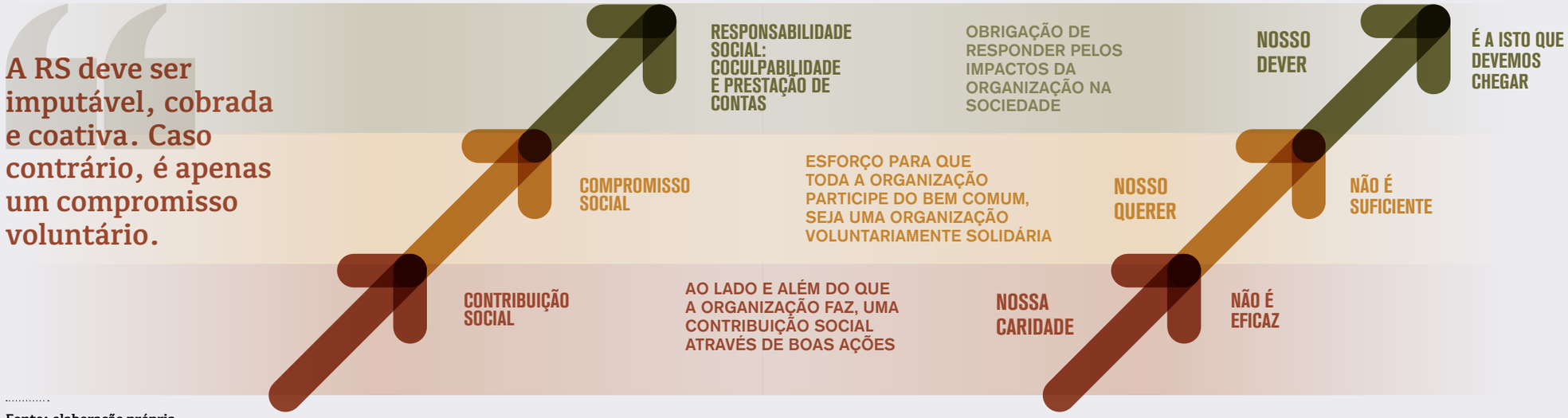
PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Por acaso as IES têm o poder de mudança na sociedade?
É muito irresponsável pensar que as IES não têm impacto social, porque na realidade elas poderiam ter muito poder de mudança social: as IES na América Latina empregam centenas de milhares de professores competentes que formam milhões de jovens, dando-lhes milhões de tarefas avaliadas a cada semestre acadêmico. Para onde vai todo esse trabalho, esses exames, teses, trabalhos, artigos? Se apenas 20% das avaliações dos alunos tivessem um impacto social e ambiental e não apenas o objetivo de obter uma nota para passar em um curso, **poderíamos fazer da atividade formativa e de pesquisa cotidiana das IES uma formidável alavanca de desenvolvimento justo e sustentável.** Sem contar com o imenso poder potencial que representa o fato de formar-filtrar a todos os líderes públicos e privados das organizações que compõem a sociedade; e sem contar com o outro tremendo poder de ter a função específica de legitimação social do saber e do não saber: conceder diplomas profissionais decidindo o que os profissionais devem saber e saber fazer para operar com legitimidade e legalidade na sociedade.

Portanto, se uma IES não se sente capacitada para transformar o mundo, quiçá seja porque parece olhar muito **para fora** os problemas sociais que gostaria de resolver e não pode, e se esquece de olhar **para dentro** e ver o que ela é, para transformar a si mesma. Precisamos de um Modelo de RSU que atinja este propósito. A aposta é que uma universidade transformada ajudará a transformar a sociedade, enquanto uma universidade comprometida em transformar a sociedade sem transformar a si mesma nada conseguirá. **Antes de comprometer-se, há a necessidade de ser responsável.**

Assim, deve ficar claro que a verdadeira noção de RSU se baseia justamente na **responsabilidade**. Quer dizer, é muito mais do que caridade ou compromisso. Uma responsabilidade é uma **obrigação**. Se trata de uma palavra ética que exige a **imputabilidade** do sujeito "responsável", pelo qual se deve poder **questionar e cobrar** pelas suas atitudes. Quando a responsabilidade social não atinge essas características, é um mero compromisso social, um desejo de ajudar. Essa visão filantrópica da RS não ajuda a instituição a ser responsabilizada, não se avança em direção aos ODS e não afasta o Titanic de seu destino fatal.

GRÁFICO 8
POR UMA DEFINIÇÃO SÓLIDA DE RSU: NOÇÕES FOFAS E ESPONJOSAS DESRESPONSABILIZAM A IES



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

> **A aposta é que uma universidade transformada ajudará a transformar a sociedade, enquanto uma universidade comprometida em transformar a sociedade sem transformar a si mesma nada conseguirá. Antes de comprometer-se, há a necessidade de ser responsável.**

1.4 Por que o RSU não é Extensão?

A visão clássica da IES fala de três funções substantivas incorporadas em três órgãos independentes dentro de si: Formação, Pesquisa, Extensão. O terceiro órgão é encarregado da tarefa de apoio e participação social solidária, de contribuição social voluntária.

No entanto, se mantivermos esta visão clássica das IES em vigor, existem dois problemas básicos para o impacto social da instituição:

1. O primeiro é a **separação entre a função de gestão administrativa e as funções de formação acadêmica** de formação, pesquisa e extensão. Faz com que as instituições de ensino superior caiam em contradições e inconsistências entre o que diz e o que faz. A IES não percebe que reproduz em sua gestão interna todos os problemas sociais e ambientais que as outras organizações geram no âmbito de nosso Titanic Planetário insustentável. Enquanto o professor prega na sala de aula o abandono de plásticos descartáveis, o administrador compra copos descartáveis para o refeitório do campus. Desse modo, os alunos entendem que a ética é apenas um discurso, mas não uma prática. Uma lição terrível aprendida no currículo oculto da instituição! As boas iniciativas ambientais empreendidas desde a Extensão para fora também não compensarão as más rotinas da administração central para dentro.

2. O segundo problema é a **marginalização da função extensão em comparação com as outras duas funções substantivas: a formação e a pesquisa.** Sendo concebida como um corpo diferente e separado, a Extensão é responsável por tarefas extracurriculares não diretamente vinculadas à geração de novos conhecimentos científicos. Mas, sem o apoio de pesquisadores e cursos profissionais, os projetos sociais extracurriculares são condenados a se envolver em iniciativas muito específicas, com a participação de apenas alguns voluntários. Projetos que surgem da marginalização da Extensão geralmente são mal financiados, dispersos e não geram um impacto realmente positivo na sociedade. Também não constituem um retorno importante para a formação profissional e a publicação científica da IES. Seu caráter extracurricular o condena à fraqueza.

A RSU, é claro, não pode continuar sendo confundida com a Extensão, senão acontecerá a mesma coisa com ela: será sempre a última roda do carro do ensino superior. Definitivamente, **a RSU não pode ser concebida como um órgão ao lado dos outros, mas como uma exigência transversal a todos os órgãos,** de modo que a RSU não elimina a Extensão, nem a substitui, mas, sim, aumenta claramente a Extensão ao articulá-la com as demais funções substantivas.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 9
VISÃO CLÁSSICA DAS IES E SEU ÓRGÃO DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL: A EXTENSÃO

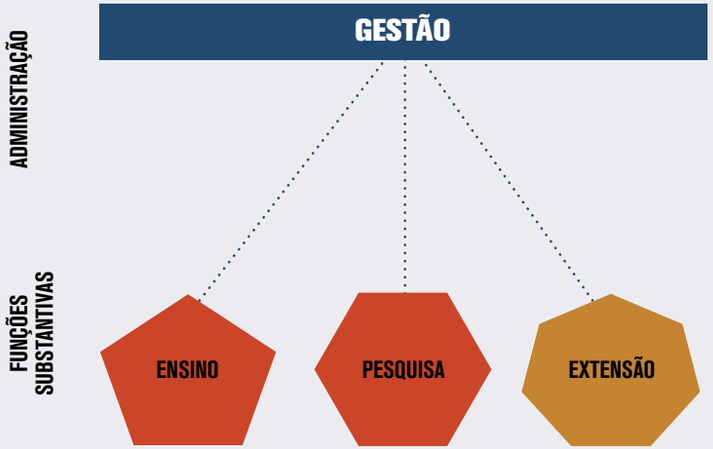
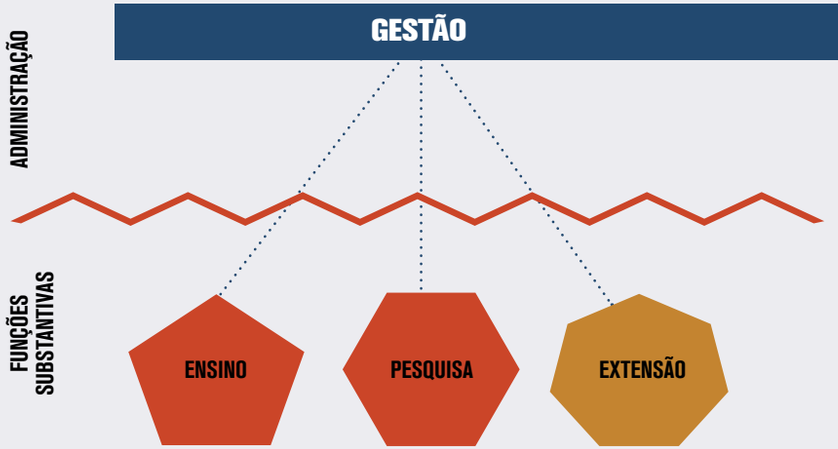
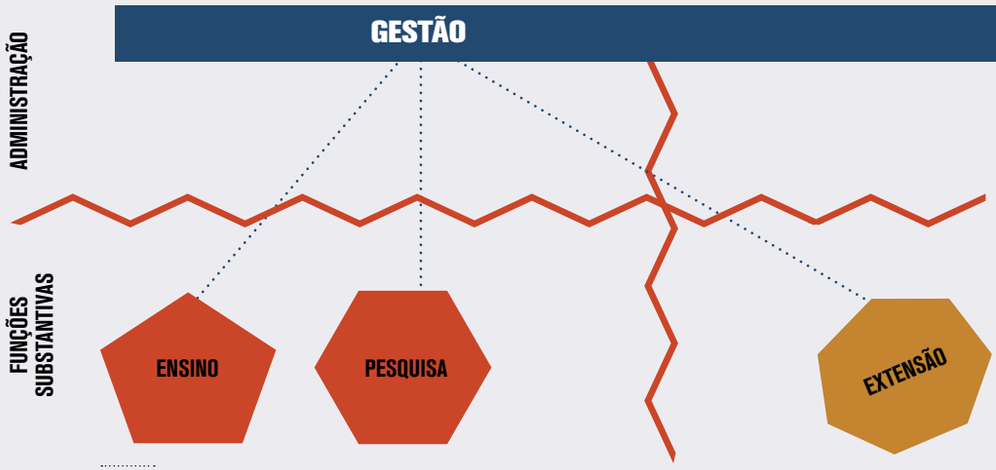


GRÁFICO 10
SEPARAÇÃO ENTRE PROCESSO ADMINISTRATIVO E EDUCATIVO



1º PROBLEMA:
A separação entre funções administrativas e acadêmicas leva a contradições e inconsistências entre o que é proclamado na sala de aula e o que é praticado no campus.

GRÁFICO 11
MARGINALIZAÇÃO DA EXTENSÃO COMO UMA FUNÇÃO SUBSTANTIVA



Fonte: elaboração própria

2º PROBLEMA:
A separação da extensão torna os projetos sociais solidários extracurriculares, pouco vinculados à pesquisa, apenas voluntários. O resultado é a fraqueza das iniciativas de solidariedade

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

1.5 O que a RSU deve ser: um sistema imunológico transversal que cuida dos impactos sociais e ambientais de toda a instituição

Agora que se sabe que a RSU não deve ser entendida como mais um órgão, ao lado e à parte dos outros órgãos da IES, resta nos perguntar: como deve ser entendida? A responsabilidade social da universidade deve ser visualizada como o **sistema imunológico** de toda a IES, ou seja, um processo abrangente e transversal que garante que tudo o que é feito na instituição seja socialmente responsável, evite impactos negativos e promova impactos positivos. Isso vem da curiosa característica da responsabilidade social que "enreda" todos no mesmo destino. Vejamos:

Ao passar de uma responsabilidade vinculada apenas aos atos, para uma responsabilidade relacionada aos impactos, as responsabilidades da IES se vêm **ampliadas**: não apenas cuidamos de nós mesmos, de nossas ações e da qualidade de nossos produtos e serviços, mas também de nossas "intersolidaridades" (Morin, La Méthode 6: L'éthique, 2004), ou seja, tudo o que, no ambiente em que atuamos, está em estreita relação com o que fazemos, tudo o que nos permite agir, influencia sobre nossas ações e é influenciado por nossas ações: nossos fornecedores, nosso território de atuação, nosso ambiente, usuários externos de nossos serviços, egressos de nossa instituição e seus respectivos empregadores e usuários, etc. **Intersolidariedade** significa que o que acontece a um, no grande tecido inextricável de interdependências sociais, acaba por acontecer a todos os outros. O destino da minoria será o destino da maioria, porque estamos todos no mesmo barco, que hoje é infelizmente chamado de Titanic. Não importa se estamos na sala VIP ou na cozinha lavando a louça, o que acontece com o barco nos mantém em um estado de intersolidariedade.

Ao passar do mero cuidado de suas ações para a responsabilidade por seus impactos, nossa instituição acorda para e toma consciência de todos os vínculos sociais e ambientais em que está "enredada" e que deve assumir de maneira corresponsável. Obviamente, nossa IES não pode cuidar de tudo, nem se sentir responsável por tudo. Mas ele deve se sentir **chamada** a expandir cada vez mais seus cuidados com o mundo, no exercício de suas funções substantivas diárias. A responsabilidade social começa com essa consciência das intersolidaridades de fato, nas quais estamos imersos e nunca termina, porque sempre teremos outros elos e impactos para cuidar e assumir.

Essa ampliação de responsabilidades pode ser enquadrada por leis, como é o caso no Peru. O Peru se destaca por ser o país latino-americano que recebeu a melhor legislação de RSU ao introduzir na Lei Universitária nº 30220 de 2014, um artigo que obriga as IES do Peru a cumprir sua responsabilidade social definida em termos de gerenciamento de impactos:

Lei Universitária Peruana:

"Artigo 124. Responsabilidade social universitária
A responsabilidade social da universidade é a gestão ética e efetiva do impacto gerado pela universidade na sociedade devido ao exercício de suas funções: serviços acadêmicos, de pesquisa e extensão e participação no desenvolvimento nacional em seus diferentes níveis e dimensões; Inclui a gestão do impacto produzido pelas relações entre os membros da comunidade universitária, o meio ambiente e outras organizações públicas e privadas que se tornam partes interessadas.

A responsabilidade social universitária é o fundamento da vida universitária, contribui para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade. "Compromete toda a comunidade universitária."
(Diario El Peruano, 2014).

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Nesta definição legal, é muito claro como o legislador conseguiu diferenciar a responsabilidade social (como gestão integral e transversal de todas as funções substantivas e todos os processos institucionais) da extensão (como uma função específica da participação e projeção social). Destaca-se também que a responsabilidade social diz respeito a toda a comunidade universitária, e não apenas a alguns gestores ou estudantes voluntários específicos. Assim, as responsabilidades das instituições de ensino superior peruanas são naturalmente "expandidas" a partir de uma abordagem gerencial, e essa gestão socialmente responsável é apresentada como "fundamento" transversal de toda a atividade institucional, como mostra a figura a seguir:

No entanto, quando as leis ainda não foram promulgadas, como é o caso na maioria dos países da América Latina, essa ampliação das responsabilidades do ensino superior deve depender de uma demanda ética por maior justiça e maior sustentabilidade pelos mesmos atores das IES. Torna-se então mais frágil porque depende do comprometimento da IES, ou seja, de sua boa vontade de fazer o que não é exigido por lei. A responsabilidade sempre pede ser lei para poder se impor. Enquanto isso, depende de nossa boa vontade, sem qualquer coerção, que não é muito responsável por parte do Estado. Se pensarmos em nosso Titanic planetário social e ambiental, entendemos que a proibição do trabalho infantil na cadeia de suprimentos ou o gerenciamento ambiental das emissões de CO2 não deveriam ser abandonadas à vontade das organizações voluntárias, são deveres, não desejos.

GRÁFICO 12
O PÁRTENON DA RSU

A RSU é o fundamento da Qualidade com relevância social da IES e é transversal aos seus 4 processos: gestão, ensino, pesquisa e extensão. Portanto, é inconfundível apenas só com a extensão.



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Assim, a complexidade conceitual da responsabilidade social baseia-se no entendimento do **que significa ser responsável por impactos e não apenas por atos.** Então, a próxima pergunta é:

O que é um impacto?

Um impacto não deve ser confundido com um ato ou com a consequência direta de um ato (seu efeito). Um ato é o que um autor conscientemente e voluntariamente faz. Um impacto é o efeito colateral (não direto), coletivo (não individual), sistêmico (não conjuntural ou pontual) das ações de muitos atores (sem coordenação). Juntos, mas sem coordenação, eles vão criando uma situação e tendência social, um certo estado de coisas, sem propor voluntariamente. O exemplo perfeito de impacto é a mudança climática: (eu, escrevendo estas linhas usando eletricidade e Internet, contribuo para a mudança climática e você lendo estas linhas sem dúvida também). Somos diretamente responsáveis, individual ou organizacionalmente, por nossas ações e suas consequências imediatas. A moralidade e a Lei geralmente sublinham esse fato. Mas somos responsáveis de forma coletiva e mediata pelos impactos que emergem de nossas rotinas sociais. A moralidade e a Lei frequentemente ignoram esse fato. É por isso que aos impactos lhes corresponde uma **responsabilidade social,** enquanto que aos atos correspondem lhes corresponde uma responsabilidade pessoal moral e jurídica (como indivíduo ou como organização).

A grande dificuldade, então, quando falamos em **responsabilidade por impactos,** é de ser capaz de responsabilizar os atores sociais por algo que eles não fizeram diretamente, ou de propósito, e pelos quais eles não têm consciência imediata e não sentem os autores de este feito. Sendo uma responsabilidade coletiva, é fácil se sentir isento de qualquer obrigação de assumir o que provém dos efeitos sociais: "a mudança climática ou o trabalho infantil não é minha culpa". E, no entanto, devemos assumir esses impactos sociais, porque sem nós eles não existiriam e sem nossa intervenção para suprimi-los, eles não poderão ser gerenciados. A sociedade é uma obra humana sem autor, disse Sartre. Bem, **mesmo que não sejamos os autores explícitos da sociedade, devemos assumir responsabilidade por sua condução e aprimoramento, entre todos. Não há outra solução.** E, novamente, não existe um Deus Mercado, ou Deus Estado, ou, Deus Ética que venha resolver nossos problemas por nós, temos que responder e agir por nós mesmos. Somos condenados a ser socialmente responsáveis.

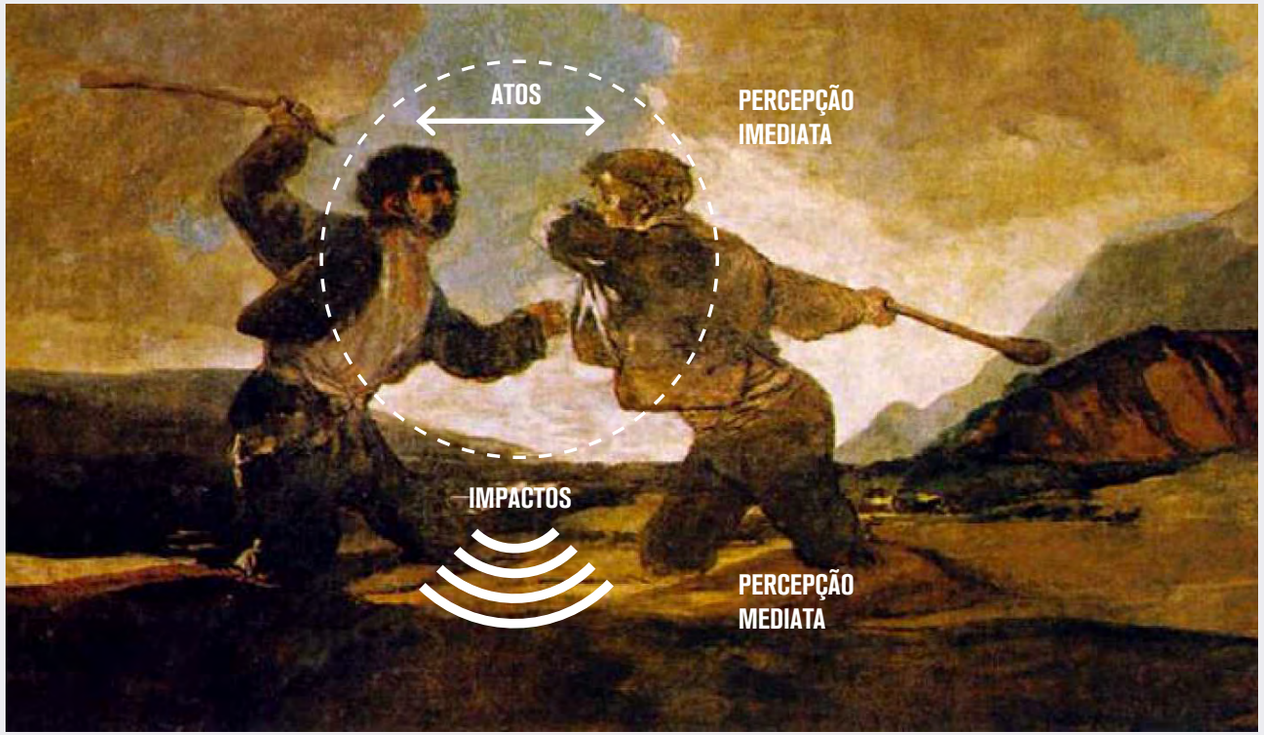
A grande dificuldade, então, quando falamos em responsabilidade por impactos, é de ser capaz de responsabilizar os atores sociais por algo que eles não fizeram diretamente, ou de propósito, e pelos quais eles não têm consciência imediata e não sentem os autores de este feito. Sendo uma responsabilidade coletiva, é fácil se sentir isento de qualquer obrigação de assumir o que provém dos efeitos sociais: "a mudança climática ou o trabalho infantil não é minha culpa".

A dificuldade está concentrada na natureza geralmente **invisível** dos impactos sociais e ambientais: nem a mudança climática nem o trabalho infantil são 'vistos' no computador que eu uso e, no entanto, quando compro meu computador, participo das mudanças climáticas e trabalho infantil. Compreender essa dificuldade de visualização é mais fácil com quadro de Goya: "Duelo a garrotazos". Nesta imagem, você pode ver dois homens brigando por areia movediça. A primeira coisa que chama a atenção, a percepção imediata, ao observar esse quadro, são os **atos**: a luta. No entanto, afundar na areia movediça representa o **impacto** da luta. Esse afundamento paulatino é uma percepção secundária mediada, secundaria, da qual apenas o **observador** externo da pintura é capaz. Os próprios lutadores, por estarem focados em sua luta, não percebem que estão afundando, não têm tempo para considerar os impactos de suas ações. No entanto, é o impacto dos golpes e não os próprios golpes que decidirá o resultado final da luta: os dois perderão. Qualquer semelhança com nossa atual situação econômico-política atual, não é por acaso.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 13
ATOS E IMPACTOS NA PINTURA "DUELO A GARROTAZOS" DE GOYA

OS ATOS CEGAM A VISÃO DOS ATORES
ENQUANTO OS IMPACTOS PASSAM DESPERCEBIDOS



A RESPONSABILIDADE SOCIAL É
RESPONSABILIDADE PELOS IMPACTOS

Fonte: Adaptado de Goya, F. de (1823)

1. Esta imagem é propriedade do Museo del Prado e está sendo utilizada dentro do ambiente acadêmico desta publicação sem fins lucrativos.

Em suma, os atos são vistos e cegam a visão dos atores. Enquanto isso, os impactos passam despercebidos e é muito difícil vê-los. Portanto, é necessário olhar para fora do observador, do testemunho científico que realmente considera o que está acontecendo, antecipa o futuro e pode alertar as partes interessadas. Voltando à RSU, é necessário a pesquisa, a reflexão e o autodiagnostico profundo dentro das IES, para passar da gestão dos atos para a gestão dos impactos. **Não há responsabilidade social sem autodiagnostico institucional.**

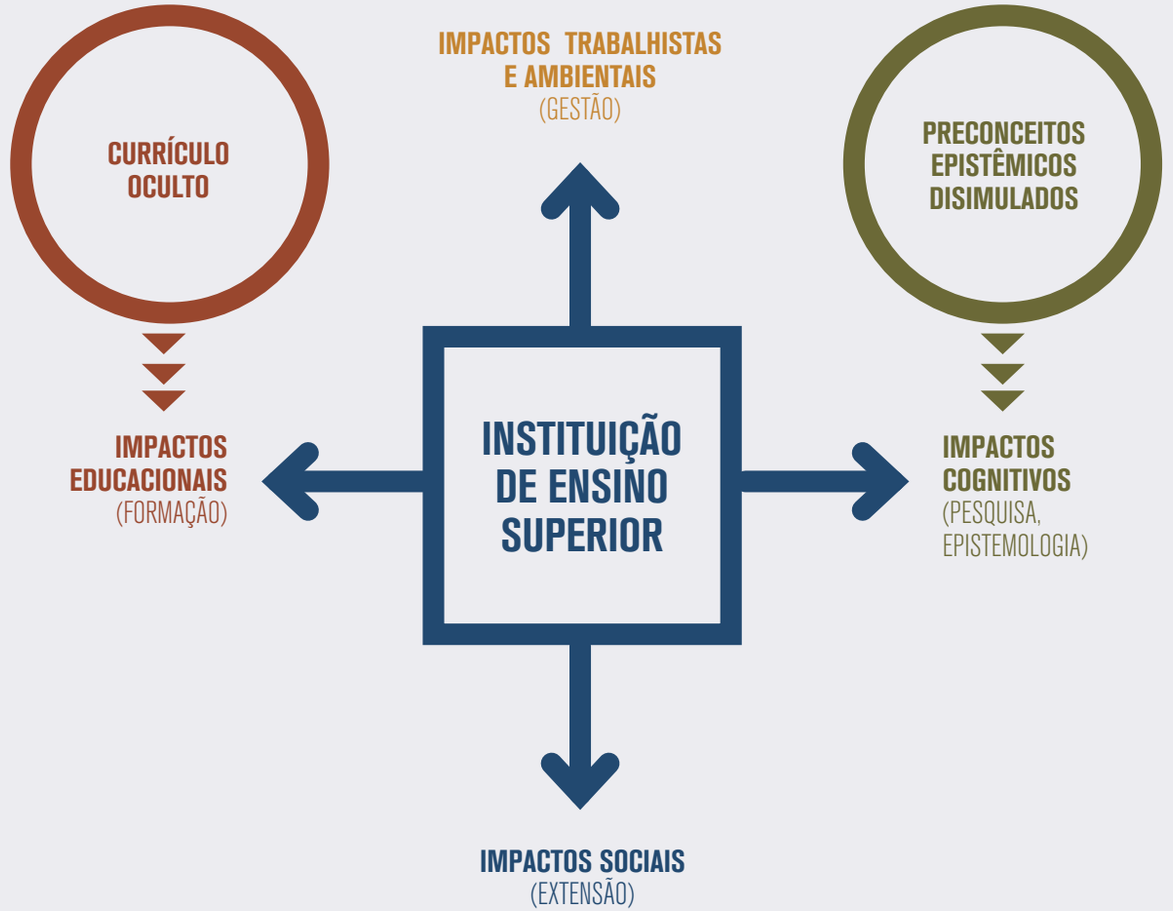
PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

A próxima pergunta é: Quais são os impactos de uma IES?

Anteriormente, no Manual dos Primeiros Passos de 2009, se insistiu que a universidade tem **4 tipos de impactos,** relacionados aos seus 4 processos básicos de administração interna, extensão para a sociedade, formação de pessoas e construção de conhecimentos por meio de pesquisa: 1 Os impactos de gestão, 2. Os impactos sociais, 3. Os impactos educacionais e 4. Os impactos cognitivos. No eixo vertical, os impactos gerenciais referem-se basicamente a impactos trabalhistas e ambientais, enquanto os impactos sociais referem-se aos impactos advindos do processo de extensão e a todos os vínculos sociais das IES. Por outro lado, no eixo horizontal (acadêmico), ocorrem os impactos educacionais e cognitivos resultantes do exercício das funções substantivas das IES.

> A RS Empresarial e a RS Universitária se diferenciam pelos tipos de impactos entre as duas organizações. A especificidade da RSU depende dos impactos educacionais e cognitivos das IES.

GRÁFICO 14
OS 4 IMPACTOS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR



Fonte: elaboração própria baseada em (Vallaeys, De la Cruz e Sasia, 2009)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Os “efeitos diretos” muito visíveis do processo de formação são os egressos que conseguiram obter seu diploma universitário. Da mesma forma, as publicações acadêmicas são o lado visível dos processos de construção de conhecimentos novos. Mas os “impactos” desses efeitos visíveis são muito menos notórios: Como os graduados foram formados? Quais impactos sociais nossas publicações têm? Não há uma resposta óbvia e direta a essas perguntas, que são essenciais para avaliar a pertinência social da IES. Assim, dentro de toda a estrutura de impactos acadêmicos, há também o chamado “currículo oculto”, que é tudo o que a IES ensina sem estar ciente do que ensina e sem lidar com isso explicitamente. Da mesma forma, ao gerenciar o processo de construção e validação do conhecimento por meio de pesquisa, as IES acabam sutilmente impondo preconceitos epistêmicos que, geralmente, não são motivo de críticas explícitas, como o descarte dos idiomas nativos e as cosmovisões dos povos nativos do continente para abordar e entender o mundo sob investigação. No entanto, esses preconceitos epistemológicos sutilmente encobertos acabam definindo o que a IES entende por “Verdade científica”, “metodologia apropriada de pesquisa”, “pensamento correto”, “curso profissional”, que ela valoriza e seleciona para preencher o currículo; definem assim as atitudes epistemológicas e deontológicas de futuros profissionais.

A grande contribuição da teoria da RSU, nas duas primeiras décadas do século atual, é justamente ter despertado a atenção crítica sobre os impactos encobertos das IES, em seus 4 processos básicos de operação. Isso, nunca seria encontrado por uma abordagem de extensão solidária ou de compromisso social, porque se concentra em redimir as injustiças do lado de fora sem ver as cumplicidades epistêmicas e pedagógicas coculpadas por dentro. Além disso, essa abordagem de gerenciamento de impacto nos permitiu diferenciar claramente a RSU da RS Empresarial, uma vez que os impactos de uma empresa de mineração ou de uma fábrica de calçados são obviamente muito diferentes dos de uma universidade. O ponto chave da diferença entre RSU e RSE não reside na diferença de definição de “responsabilidade social” de ambos os tipos de organização: em ambos os casos, é uma responsabilidade estendida pelos impactos da organização. Mas a diferença está no tipo de impactos acadêmicos (educacionais e cognitivos) que as IES têm e que as empresas não sabem. É a razão pela qual, primeiro, é ridículo confundir a RSU com a RSE; e segundo, é essencial formular ferramentas de gerenciamento de RSU diferentes das ferramentas de RSE. Os impactos da atividade educacional não são tratados, assim como os impactos da atividade de mineração.

A teoria da RSU como gerenciamento de impacto, finalmente, nos permite entender a metáfora do “sistema imunológico” que mencionamos: assumindo a vigilância dos impactos das IES, além de suas ações, é toda a instituição que, em todo momento, deve ser monitorada. Não é uma atividade específica gerenciada a partir de uma dependência organicamente diferenciada. Isso terá consequências importantes ao apresentar o modelo RSU.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Em resumo, a RSU possui 3 chaves que a especificam. A RSU exige:

1

Reconhecer a coculpabilidade da IES

Deve-se entender que a IES é coresponsável por problemas sociais e ambientais. Assim, para poder dizer que estamos "comprometidos" com a solução dos problemas que hoje afetam a humanidade, é preciso primeiro aceitar a corresponsabilidade pela geração desses problemas. Esta é a sinceridade básica, a coerência requerida, a transparência necessária que toda IES deveria assumir. Falar sobre compromisso social sem falar sobre coculpabilidade é um engano. Mas porque é que a IES é responsável por estes problemas? A IES forma os profissionais que lideram a sociedade e, em consequência, o estado atual da sociedade é também o resultado das ações de seus egressos. Por isso, se a sociedade tiver problemas, a IES deve aceitar a existência muito provável de um erro no ensino e na maneira de construir conhecimento.

2

Reconhecer a transversalidade e a integralidade da política de RSU

Deve-se reconhecer que a política de RSU é transversal e integral a todos os processos da IES. A responsabilidade social universitária não é apenas extensão, é também formação, é pesquisa e é gestão. A RSU é o sistema imunológico desses 4 grandes processos, vigilância permanente e todos os membros da comunidade institucional são os responsáveis por ela. Por razões técnicas e práticas, obviamente será necessário criar escritórios e comitês diretamente responsáveis pelas políticas e programas de RSU na IES, mas isso nunca deve significar que o RSU "ora é a vez de alguns, e ora de outros" na IES. É toda a dificuldade de gerenciar e pilotar a responsabilidade pelos impactos.

3

Promover a cocriação de mudança organizacional e transformação social

A RSU deve conduzir a IES a cocriar com atores organizacionais, internos e externos, a mudança organizacional para a transformação social. Ou seja, a RSU tem duas direções: uma direção para dentro para mudar a maneira de ser universidade e uma direção para fora para ajudar com alianças estratégicas para transformar a sociedade.
Por que mudar nossa IES? Porque somos coculpados e, em seguida, coresponsáveis pelos problemas sociais e ambientais de desigualdade, injustiça e insustentabilidade. Por que participar da transformação social? Como precisamos suprimir impactos negativos e promover impactos positivos, devemos ter impactos, não apenas ser uma instituição "exemplar" para dentro e cumprir com as "boas práticas" para fora. O objetivo da RSU não é a "boa IES", é a sociedade harmoniosa, é a regeneração social, econômica e ambiental, é a realização plena dos 17 ODS. Portanto, nosso trabalho de corresponsabilidade e alianças para a transformação nunca termina.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

1.6 Compreender as implicações da RSU: Transversalidade, Integralidade, Sinergia, Prestação de contas

Nosso conceito de RSU baseado em gerenciamento de impacto tem quatro implicações principais:

i. **Transversalidade**
ii. **Integralidade**
iii. **Sinergia**
iv. **Prestação de contas**

i. Transversalidade

Sendo uma responsabilidade e não apenas a decisão de assumir um compromisso institucional vindo da reitoria, e sendo uma responsabilidade pelos impactos, e não apenas pelos atos das IES, a RSU exige ser transversal a toda a instituição: somos os principais responsáveis por não permitir inconsistências internas entre certas práticas e outras, o que implica alinhar as várias dependências, os diversos órgãos da instituição, com a política geral da RSU.

E, como devemos monitorar os impactos sociais e ambientais do nosso trabalho total, é essencial coordenar todas as unidades administrativas e acadêmicas para que a incidência da IES em seu ambiente seja positiva, mitigando e suprimindo impactos cada vez mais negativos, promovendo e promovendo e maximizando impactos positivos cada vez melhor.

ii. Integralidade

Como cada IES é atribuível e corresponsável pela interpelação social, a RSU deve ser um sistema imunológico que cubra todos os cantos da IES, desde o processo de compra até a definição das linhas de pesquisa, através do ditado de aulas e parcerias com atores externos. A instituição é uma só diante da sociedade e do meio ambiente, diante das gerações futuras e das populações vulneráveis de hoje. Portanto, a política transversal da RSU também deve ser uma política abrangente que articule as três funções acadêmicas substantivas com todos os processos administrativos.

Da mesma forma, sendo uma responsabilidade pelos impactos da IES, a política integral da RSU deve cuidar dos 4 tipos de impactos mencionados a traves de 4 grandes orientações estratégicas programáticas, incluindo o gerenciamento organizacional, a formação, a cognição e a participação social O Modelo RSU é deduzido do reconhecimento dos 4 tipos de impactos:

Sendo uma responsabilidade e não apenas a decisão de assumir um compromisso institucional vindo da reitoria, e sendo uma responsabilidade pelos impactos, e não apenas pelos atos das IES, a RSU exige ser transversal a toda a instituição: somos os principais responsáveis por não permitir inconsistências internas entre certas práticas e outras, o que implica alinhar as várias dependências, os diversos órgãos da instituição, com a política geral da RSU.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

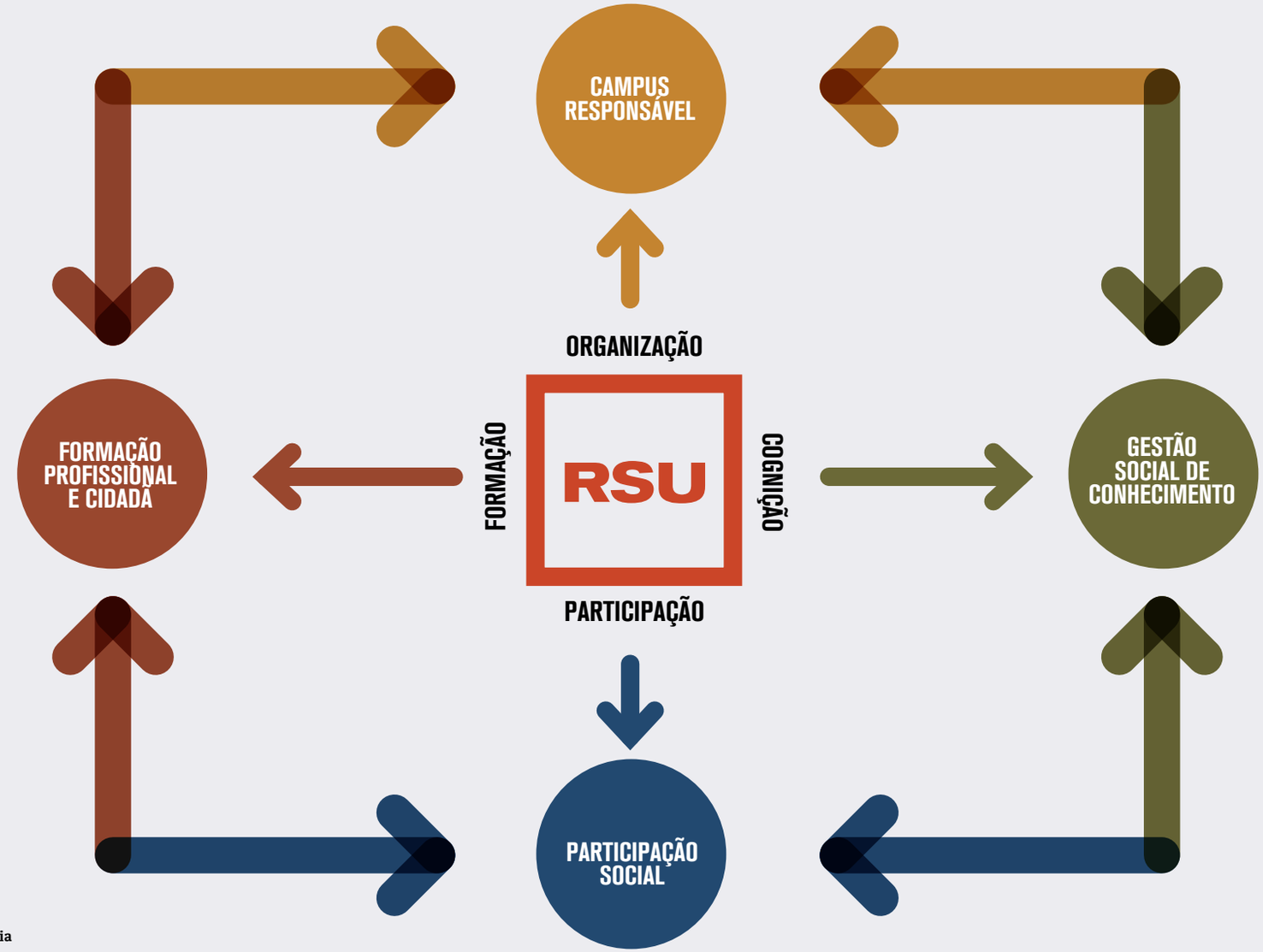
1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 15
OS 4 ÂMBITOS DE ESFORÇO PARA A RSU



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

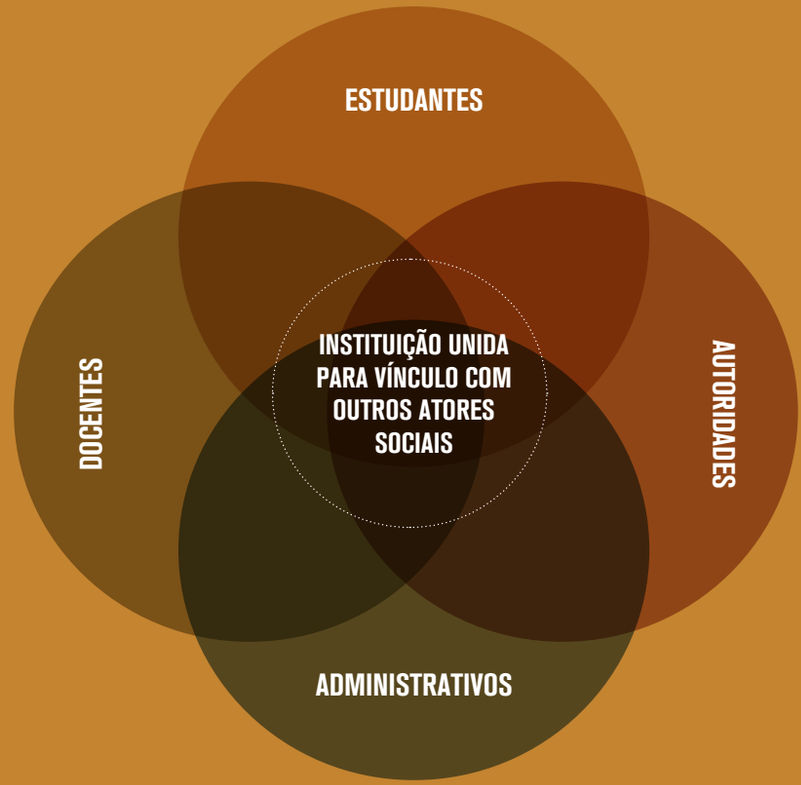
Desse modo, a RSU possui uma imensa vantagem, em comparação com a antiga abordagem da Extensão Solidária, para tornar visível e colocar na agenda do ensino superior novas questões que não poderiam contemplar a função de extensão. Por exemplo, as questões de clima laboral, ética e transparência, pegada ecológica, design socialmente responsável de matrizes curriculares, pesquisa na e com a comunidade, inclusão dos ODS na educação profissional, ... são todas questões-chave da RSU que a projeção voluntária social não contemplava. É lógico que, ampliando e tornar mais complexo o impacto social da IES, novos desafios surgem diante da instituição.

iii. Sinergia

Obviamente, uma política transversal e abrangente de RSU exigirá uma sinergia entre os vários atores da comunidade universitária: reunir-se, motivar e coordenar para realizar as mudanças organizacionais e inovações sociais necessárias. **O desafio é conseguir existir como uma verdadeira comunidade institucional, e não como grupos separados e escassamente articulados dentro da instituição.** É um enorme desafio de mudança organizacional para as instituições de ensino superior e, acima de tudo, um desafio de mudança de mentalidade.

Deve-se mencionar, além do mencionado antes, que o modelo de RSU exige sinergia entre todas as funções da IES, a fim de alcançar: 1. Mitigar nossos impactos negativos até que sejam eliminados, sempre que possível e 2. Inovar em impactos positivos graças ao cumprimento das funções da IES (formação, pesquisa, extensão e gestão).

GRÁFICO 16
SINERGIA INTERNA NECESSÁRIA PARA O MODELO RSU

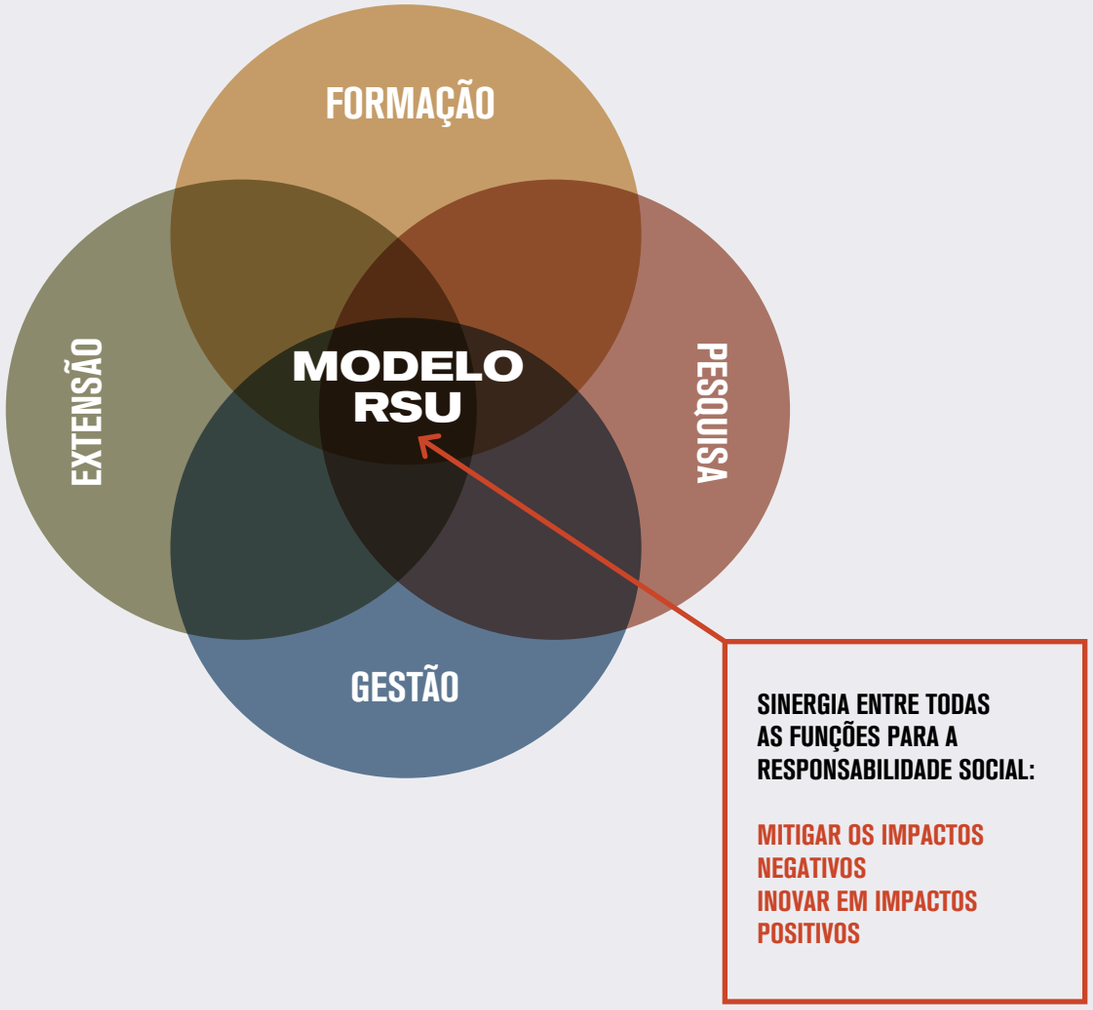


PROBLEMA:
Você tem que existir como uma comunidade, não como átomos separados e isolados.

Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 17
O MODELO RSU



Fonte: elaboração própria

Nesse modelo, (I) a extensão por si só não gera os impactos necessários porque é extracurricular, então não possui toda a força cursos profissionais para intervir na sociedade, nem com a expertise dos pesquisadores.

Portanto, é necessário cruzar com a formação (II), a partir da Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais (A + S). Os cursos administrados a partir da metodologia do A+S devem pertencer ao currículo, e não ser extracurriculares, para que se tornem permanentes e trabalhem plenamente em projetos sociais.

A necessidade de ensinar com base em projetos sociais obriga então a praticar a pesquisa. (III) A pesquisa-ação na e com a comunidade deve ter como objetivo inovar nas soluções de problemas de desenvolvimento, com vistas à realização dos ODS.

Coordenar e criar sinergia entre as 3 funções substantivas só será possível através da gestão (IV), com políticas transversais de RSU, planos estratégicos e gerenciamento de processos fluidos entre as várias instâncias em jogo, o que exige liderança.

Por fim, esse processo de articulação é realizado em um determinado território (V), que é o lugar atuação e incidência da IES. É a partir do contexto específico em que a IES está inserida que as alianças territoriais são tecidas, acordos de colaboração com parceiros externos que A+S e a pesquisa-ação precisam. Além disso, nenhum impacto, mesmo interno, pode ser monitorado sem a participação de parceiros externos que venham a apoiam a IES no seu esforço de mudança, de modo que as alianças territoriais são um aspecto essencial da RSU, o que nos

leva à necessidade da Extensão, mas desta vez não uma Extensão isolada e fraca, mas inserida na dinâmica global de toda a IES, juntamente com seus parceiros externos.

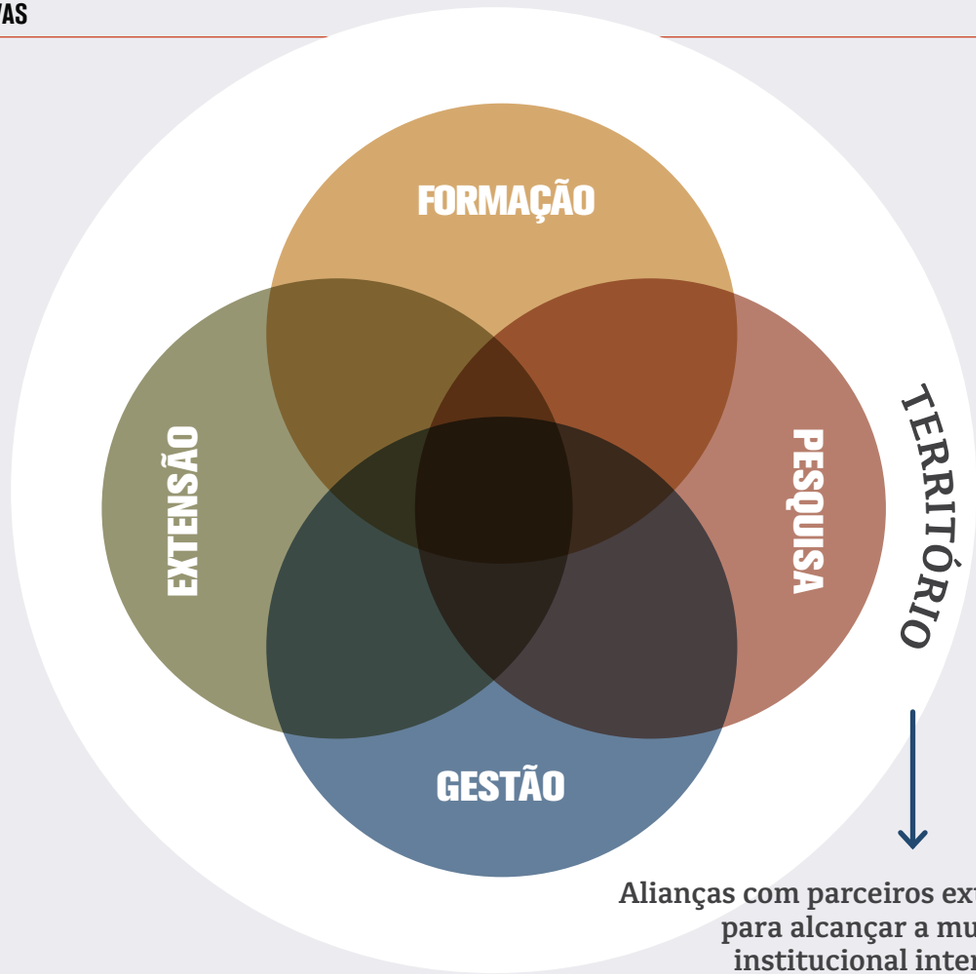
O que pode ser expresso graficamente com a seguinte sequência:

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 18
A ARTICULAÇÃO DO MODELO RSU COMO UMA SINERGIA ENTRE FUNÇÕES SUBSTANTIVAS

MODELO RSU





Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

iv. Prestação de contas

Sendo uma política transversal e abrangente, focada em impactos sociais e ambientais, a RSU precisa de indicadores de desempenho para medir a eficácia e eficiência das medidas tomadas e os esforços conjuntos realizados. Não podemos ficar nos discursos e na multiplicação de boas práticas, iniciativas altruístas. Precisamos alcançar impactos positivos e levar em conta tanto sucessos quanto deficiências e fracassos perante os diversos públicos interessados no bom desempenho do ensino superior. Portanto, é necessário fornecer ferramentas de responsabilidade que sirvam de bússola para o gerenciamento de impacto. Nosso modelo URSULA contém as principais ferramentas de autodiagnostico para construir esta prestação de contas.

Universidad del Pacífico (Peru)



> Precisamos alcançar impactos positivos e levar em conta tanto sucessos quanto deficiências e fracassos perante os diversos públicos interessados no bom desempenho do ensino superior. Portanto, é necessário fornecer ferramentas de responsabilidade que sirvam de bússola para o gerenciamento de impacto. Nosso modelo URSULA contém as principais ferramentas de autodiagnostico para construir esta prestação de contas.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

1.7 Os ODS, a mudança sistêmica, as urgências sociais e ambientais como horizonte da RSU

Finalmente, para culminar com essa reflexão inaugural sobre a teoria da RSU, é importante colocar os desafios das IES a partir das urgências sociais e ambientais que devem ser enfrentadas pela comunidade universitária e constituir o ponto de partida da RSU. Sentir-se coresponsável e responsável por essas urgências sociais e ambientais é a tarefa primordial das IES. Portanto, é necessária uma política integral de RSU com o planejamento estratégico responsável pelos impactos decorrentes de todos os processos da IES. Para conseguir isso, será necessária a implementação de Aprendizado em Serviço, a Pesquisa em e com a comunidade e as Alianças territoriais de um Campus responsável. Ao promover os ODS no território de desempenho e incidência das IES, as alianças sinérgicas devem criar **comunidades de aprendizagem mútua para o desenvolvimento sustentável que deem novo significado ao ensino superior como laboratório de inovação social a partir do conhecimento.** O horizonte final de todo o processo é obviamente a mudança sistêmica das condições de vida da humanidade: superar as injustiças e a insustentabilidade em todos os níveis político, cultural, epistêmico, ambiental, social e econômico. É claro que a IES não é o único ator a fazê-lo, mas é uma das mais importantes, que tem sob sua responsabilidade da classe social mais valiosa pela inovação: a juventude na capacidade de exercer a atividade científica.

Concluindo, podemos constatar que a teoria da RSU, da mesma forma que as abordagens de Extensão Solidária, Extensão Crítica, Compromisso Social, tem como coração as urgên-cias sociais e como meta final a transformação social. Não há dúvida sobre seu caráter mili-tante. O que muda é sua abordagem de gestão (não apenas de solidariedade), de coculpabi-lidade (não apenas de militância voltada para assistência social externa), após a transforma-ção direcionada tanto para dentro, como fora da IES, e então sua capacidade ser operacio-nal (não ficar nos discursos), útil para o planejamento estratégico e a motivação dos atores internos por meio de desafios como a implementação sistemática Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais, a pesquisa na e com a comunidade, o campus responsável, as alianças territoriais. A RSU fornece a seus atores os passos concretos para sua própria realização, e é por isso que é um **Modelo de Ensino Superior**, e não apenas um desejo acadêmico de mudança. É hora de apresentar este modelo, pois o promovemos da União de Responsabilidade Social das Universidades da América Latina (URSULA).

A RSU fornece a seus atores os passos concretos para sua própria realização, e é por isso que é um Modelo de ensino superior, e não apenas um desejo acadêmico de mudança. É hora de apresentar este modelo, pois o promovemos da União de Responsabilidade Social das Universidades da América Latina (URSULA).

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

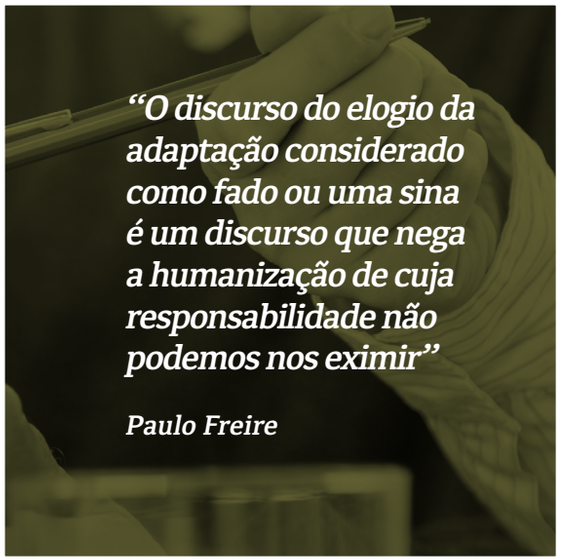
GRÁFICO 19
O CORAÇÃO E O HORIZONTE DA RSU



Fonte: elaboração própria

Shutterstock

2



O MODELO URSULA:
12 METAS PARA A U3S

2.1 Um modelo de RSU que defina universalmente a qualidade com pertinência social das IES sem uniformizá-las

2.2 RSU = U3S: Rumo a uma universidade Saudável, Solidária e Sustentável

2.3 12 metas da RSU: um modelo integral para a transformação do Ensino Superior

2.4 Redefinição heurística das funções da IES: Extensão, Formação, Pesquisa e Gestão Socialmente Responsável

2.5 O Modelo RSU: uma abordagem heurística transformadora para a pertinência social do ensino superior

2.6 A rota interna da RSU: o campus como laboratório de inovação social dos ODS

2.7 A rota externa da RSU: parcerias em comunidades de aprendizagem mútua para os ODS

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1
COMPRENDER A RSU

2
O MODELO URSULA

3
APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

A RSU do Modelo URSULA é caracterizada por nunca separar questões administrativas e acadêmicas, nem o que acontece dentro da instituição do que acontece fora.

OS CORREDORES DA UNIVERSIDADE ENSINAM TANTO, SENÃO MAIS, QUE AS SALAS DE AULA; PORTANTO, UM MODELO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA É EM SI UMA TEORIA DO CONHECIMENTO, UM MÉTODO PEDAGÓGICO E UMA PROPOSTA PARA A SOCIEDADE. MELHOR SE VOCÊ PENSAR DE MANEIRA SAUDÁVEL, SOLIDÁRIA E SUSTENTÁVEL, A PARTIR DA URGÊNCIA DE SUPERAR O QUE NOS IMPEDE DE SERMOS TOTALMENTE HUMANOS, JUNTOS.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

2.1 Um modelo de RSU que defina universalmente a qualidade com pertinência social das IES sem uniformizá-las

Como vimos no primeiro capítulo, o desafio da IES socialmente responsável é antes de tudo um desafio de **aprendizado organizacional para a mudança.** Através de uma política transversal, abrangente e sinérgica dos RSU, a gestão dos impactos sociais e ambientais e a capacidade de contabilizar o progresso em direção ao público, interno e externo, exige sair da zona de conforto e transformar os processos de formação, pesquisa (construção de conhecimentos), participação social e gestão organizacional. Para fazer isso, deve ficar claro que ser responsável é saber que você precisa responder pelo que se faz, mudar o que não é bem feito e reforçar o que já está sendo bem feito. **A RSU é um modelo de mudança universitária** que busca maximizar os impactos positivos e minimizar os impactos negativos da IES. Agora apresentaremos o Modelo da União de Responsabilidade Social Universitária da América Latina (URSULA), tal como estamos promovendo desde 2018, como resultado de duas décadas de construção da RSU na América Latina.

Apresentar um modelo de RSU pode parecer estranho, inclusive repelente. Com que direito você pretende padronizar uma maneira de ser universidade, negando as particularidades, diversidades e contextos do exercício do ensino superior, além disso, em um continente tão diverso quanto a América Latina? Essa preocupação é legítima e requer oferecer apenas **grandes linhas programáticas de uma política de RSU,** sem pretender padronizar o ensino superior em um sistema fechado de tarefas pré-projetadas para cumprir. Portanto, nosso modelo indica o que chamamos de **12 metas de desempenho socialmente responsáveis,** apoiadas por 66 indicadores de desempenho, que **orientam sem restringir** a gestão da universidade. Então, por que um Modelo, e não apenas um chamado? Porque desistir de pensar em um Modelo RSU e permanecer em generalidades seria uma falha e uma contradição, o que trairia ainda mais o desejo de impacto social das IES de ensino superior latino-americanas, por várias razões:

Primeiro, porque já existe um movimento poderoso que deseja padronizar as IES em todo o mundo, e de fato o faz cada vez mais: o movimento neoliberal que impõe a partir da dominação das *world class universities* do Norte global umas classificações internacionais (*rankings*), políticas de acreditação internacionais e de internacionalização (anglofonização, acima de tudo), bem como políticas de publicações acadêmicas regidas por revistas indexadas que aplicam uma política muito orientada do que eles afirmam ser excelência acadêmica e científica. A América Latina sofre mais do que aproveita com esse domínio neoliberal, no qual suas instituições de ensino superior estarão sempre abaixo de algumas classificações projetadas para o orçamento das universidades privadas norte-americanas ricas e cujos indicadores de qualidade não levam em consideração a relevância social em sua definição de "prestígio" universitário.
Seria um grave erro político exigir que a RSU da América Latina se contente com uma proclamação sem produzir um modelo, em nome da liberdade e da diversidade institucional, para depois se curvar às demandas do Norte global.

Segundo, um Modelo de RSU é uma má ideia apenas se confundirmos a RSU, novamente, com a extensão e projeção social ou com o compromisso social. A extensão solidária, gerada pela IES, deve obviamente ter uma estratégia de intervenção regida pelas necessidades das populações com as quais os projetos são concebidos; logo, sua bússola é o **contextualismo** (a escuta permanente e atenta do contexto, sem prejudicar nem predeterminar). Quanto à teoria do compromisso social, é definida inteiramente por decisão autônoma da IES, pois consiste na promessa que ela faz à sociedade de servir ao bem comum. Nos dois casos, a ideia de ter um Modelo válido para todas as IES é contraditória.

> A RSU é um modelo de mudança universitária que busca maximizar os impactos positivos e minimizar os impactos negativos da IES.

2. Recordemos que "neoliberal" não é sinônimo de liberal. Em termos gerais, o liberalismo é uma posição política que promove o respeito por um amplo espaço de liberdade contra o Estado, nas diversas dimensões sociais e económicas da vida, enquanto o neoliberalismo é uma subjugação de todas as esferas da vida pública e privada para a lógica do mercado. O neoliberalismo leva à gestão de todas as organizações e o Estado, incluindo as IES, de acordo com critérios de rentabilidade, competitividade e maximização quantitativamente mensurável. O neoliberalismo mal designado geralmente leva a uma perda de liberdade para os atores sociais, ao contrário do que o liberalismo promoveu. Veja o Michel Foucault pensa em mais detalhes sobre esta diferença (Foucault, 2012).

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Porém, ao definir a RSU como uma responsabilidade pelos impactos sociais e ambientais das IES, se vislumbra a possibilidade de definir as grandes linhas de ação para mitigar impactos negativos e promover impactos positivos de maneira válida para todas as IES, uma vez que cumprem as mesmas funções substantivas, e todos eles precisam gerenciar-se com pessoas, recursos, edifícios etc. O mesmo se aplica à responsabilidade social e à responsabilidade pessoal: "comprometo-me livremente" a tratar e educar meus filhos como dita minha consciência, mas minhas "responsabilidades" parentais me obrigam por lei a cumprir uma determinada série de cuidados concernente à sua saúde, segurança, bom tratamento, escolaridade, etc. Eles são iguais para todos os pais. E essas responsabilidades parentais são geralmente muito semelhantes de um país para outro. Portanto, se o compromisso é autônomo, a responsabilidade decorre de certa heteronímia e obrigação universal. É assim que você pode pensar em um Modelo universalizável de RSU, sem trair nem a autonomia da decisão institucional, nem a necessidade de contextualizar as intervenções em comunidade.

Além disso, sempre pensando em termos de gerenciamento de impactos sociais e ambientais em vista dos ODS e urgências advindas do "Titanic Planetário", é essencial não continuar dispersando a ação social das IES, mas uni-las para conseguir fazer dos milhões de estudantes, docentes e administrativos do ensino superior latino-americano, uma verdadeira alavanca de desenvolvimento para o cumprimento dos ODS nos níveis local, nacional, continental e global.

Vimos que apenas alianças entre múltiplos atores sociais organizados, públicos e privados, acadêmicos e não acadêmicos podem mitigar e reorientar os impactos negativos globais que atualmente levam ao colapso da humanidade. **Enquanto as IES latino-americanas continuarem em ordem dispersa, com seus propósitos sociais e acadêmicos terão muito pouco impacto no meio** e serão presas fáceis para a comercialização de modelos neoliberais, principalmente se essa dispersão for refletida e reproduzida em cada instituição, mantendo cada função separada das outras, com pouca articulação em torno de um processo e propósito comum:

GRÁFICO 20
ENFOQUE TRADICIONAL: MANTER JUNTAS QUATRO LÓGICAS ESTANQUES



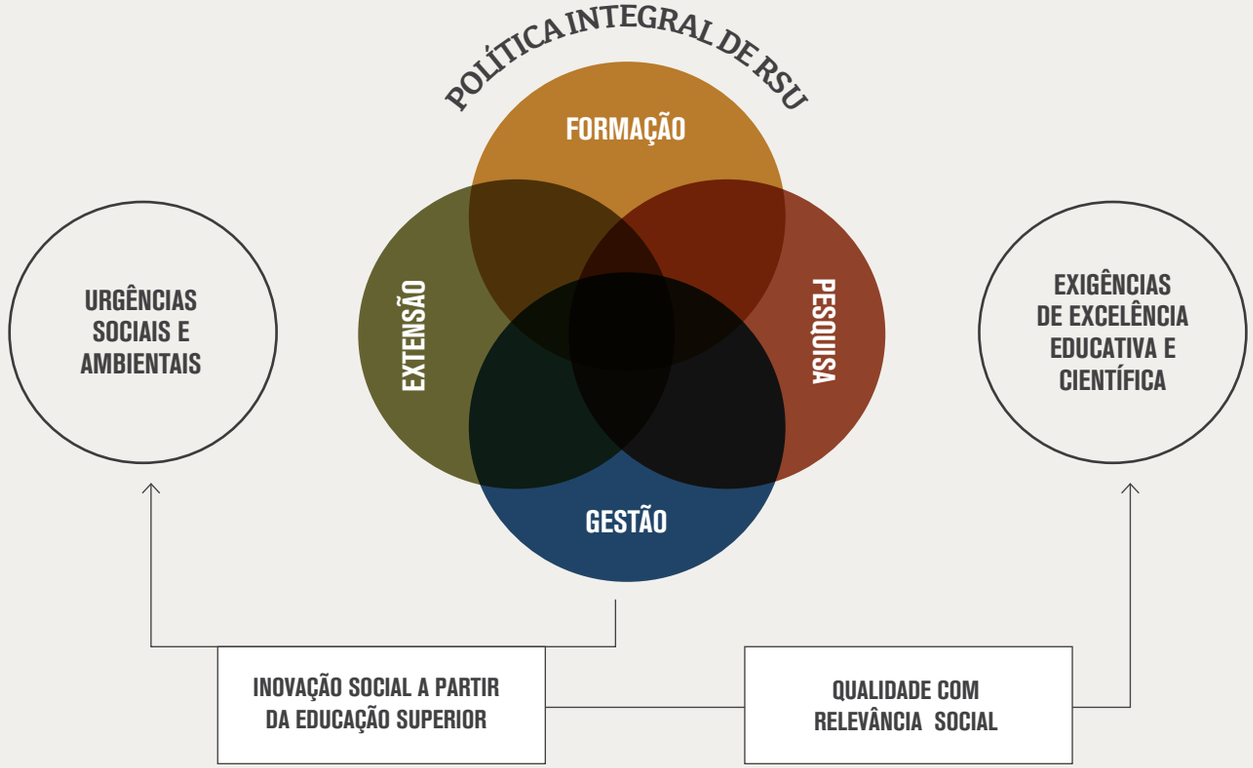
Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

No estrito respeito à autonomia institucional, é urgente conceber uma maneira de ser uma IES que tenha um impacto social realmente positivo nas sociedades latino-americanas e que se fundamente em uma concepção socialmente responsável da qualidade institucional e educacional, colocando todas as funções em funcionamento juntos dentro da IES e coordenando alianças territoriais de grande impacto para responder às emergências sociais e ambientais detectadas. Isso é o que chamaremos de um **enfoque heurístico** de gestão socialmente responsável, ou seja, uma abordagem baseada na articulação de todas as funções substantivas em torno do objetivo de **resolver problemas:** ao trabalhar em ser uma inovadora social, tanto internamente no campus responsável, quanto externamente como agente de desenvolvimento dos ODS, a IES cumpre melhor suas funções substantivas de formação, cognição e participação social, graças a uma gestão socialmente responsável e, assim, atinge a excelência acadêmica e científica.

Na URSULA, acreditamos que é legítimo e necessário propor às IES latino-americanas um modelo de gestão alternativo à atual pressão neoliberal no ensino superior, um modelo baseado na ideia de que **não há qualidade da educação sem relevância social da educação,** baseada em uma sólida política de gestão socialmente responsável das IES. Redefinir a "excelência acadêmica" de uma maneira socialmente responsável é uma urgência. Afirmamos que indicadores neoliberais, como "número de ex-alunos Prêmios Nobel", "número de artigos nos periódicos Web of Science Q1-Q2", "número de professores em tempo integral com passaporte estrangeiro" não significam absolutamente nada em termos de qualidade e relevância de formação profissional e o legítimo exercício da ciência e que não servem para garantir a ética e a deontologia

GRÁFICO 21
ABORDAGEM HEURÍSTICA: A EXCELÊNCIA A PARTIR DA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS SOCIAIS



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

dos egressos ou a melhoria da sociedade. Pelo contrário, afirmamos que a redução da incidência de anemia ou gravidez na adolescência, graças à formação com a metodologia Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais e à pesquisa em e na comunidade, são formas legítimas e valiosas para definir a excelência acadêmica e garantir um profissional competente, consciente e solidário.

Esse modelo não se apresenta como um padrão de gestão, uma norma certificável, o que daria a ideia errada de que, ao cumprir uma lista de requisitos regulatórios, uma IES pode exibir o título de "socialmente responsável". Esses prêmios e títulos de "Responsabilidade Social" têm sido amplamente utilizados pelas empresas, mas costumam ter resultados duvidosos quanto à legitimidade dos méritos reais das empresas premiadas. Claramente, até agora eles falharam em reorientar a economia mundial em direção à justiça e à sustentabilidade, nem em garantir a sociedade contra o greenwashing e as más práticas escondidas. Fazer o mesmo no ensino superior seria correr o risco de que os mesmos alunos certificados da IES certificada como socialmente responsáveis possam facilmente negar o prêmio e zombar da RSU em geral como uma lavagem de rosto universitário pelo orgulho reitoral.

Precisamente, para que uma IES (ou qualquer outra organização) se declare publicamente como "socialmente responsável", teria que garantir a todos não ter impacto negativo algum e apenas impactos positivos.
Infelizmente, estando imersa em uma sociedade que não é como deveria ser, é impossível pensar que uma IES possa escapar de qualquer vínculo com as injustiças e a insustentabilidade que é a carga cotidiana de nossa sociedade. Portanto, o Modelo apresentado aqui, resultado de duas décadas de iniciativas e reflexões



> **O trabalho da URSULA foi consolidado em um Modelo de gestão baseado em 12 metas de desempenho socialmente responsáveis para fundamentar o conceito de RSU em objetivos específicos. Ao mesmo tempo, propõe-se à imaginação da comunidade universitária a criação de uma dinâmica de inovação social a partir do campus, por meio de 3"S": a Universidade Saudável, Solidária e Sustentável.**

latino-americanas em torno da RSU, consiste em metas e indicadores de gestão, mas **não está concebido como um padrão certificável** e não salva a instituição que se propõe a segui-la o esforço constante para melhorar seu papel social, caminhando em direção a um horizonte de excelência que nunca será alcançado, mas que serve como uma bússola para avançar. Devemos dizer adeus sem nostalgia ao desejo de medalhas e honras.

O trabalho da URSULA foi consolidado em um Modelo de gestão baseado em 12 metas de desempenho socialmente responsáveis para fundamentar o conceito de RSU em objetivos específicos. Ao mesmo tempo, propõe-se à imaginação da comunidade universitária a criação de uma dinâmica de inovação social a partir do campus, por meio de 3"S": **a Universidade Saudável, Solidária e Sustentável.**

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

2.2 RSU = U3S: Rumo a uma universidade Saudável, Solidária e Sustentável

A ideia de uma universidade saudável, solidária e sustentável é, acima de tudo, a promoção de uma **comunidade interna de aprendizagem mútua,** onde os atores se convocam para transformar suas vidas diárias no campus, reorientar suas rotinas de trabalho, administrativas e interpessoais, fazendo de sua instituição, um **laboratório permanente de inovação social** para imaginar (em grande) uma sociedade melhor desde o piloto (em pequeno) de um campus melhor. Os primeiros convocados são os estudantes, que são os atores que devem aprender e mudar sua maneira de ser, graças à passagem pela IES. Mas, sem a estreita colaboração e entusiasmo do corpo docente e não docente, as iniciativas estudantis não terão força de convocatória para mudar a instituição.

Os 3"S" orientadores da dinâmica de inovação são bússolas para alcançar a **coerência institucional** entre o que é cientificamente reconhecido como desejável para o desenvolvimento sustentável, em vista dos ODS, e o que é realmente praticado no campus:

Universidad del Pacífico (Peru)



PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS



Universidad del Pacífico (Perú)

1

Universidade Saudável

Monitorar a saúde integral (física, mental, emocional, relacional, social e espiritual) das pessoas da comunidade universitária é um propósito que permite, ao mesmo tempo, aprofundar a formação integral do estudante, incentivar a pesquisa socialmente útil e inovadora, melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho da equipe e se vincular a muitos atores externos que ajudarão a atingir esse objetivo (fornecedores, especialistas etc.), além de incentivar um mercado de empresas socialmente responsáveis no meio. A natureza saudável ou não do campus pode ser investigada através de perguntas simples como: O que você come no campus? Como as pessoas se relacionam? Que tratamento eles recebem? Que ar elas respiram? Quais barulhos elas suportam? A que emanações e ondas são submetidas? Quais produtos são usados para higiene e limpeza? Que momentos de celebração, silêncio, diversão, exercício, arte são oferecidos? Que treinamento preventivo e abrangente de saúde eles recebem? etc. Com base nos problemas e deficiências detectados, um conjunto de projetos de melhoria pode ser realizado a partir da gestão, formação, pesquisa e extensão, em estreita colaboração com atores externos que podem ajudar a melhorar a natureza saudável da vida diária na IES. Este conjunto de ações será uma estrutura poderosa de ensinamentos de bom viver e ética para os estudantes, sem a necessidade de criar um curso específico para ensinar isto. A vizinhança do campus também será estudada e convocada para participar de projetos de melhoria. Vários ODS estão diretamente vinculados a esse objetivo.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1
COMPRENDER A RSU

2
O MODELO URSULA

3
APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS



Universidad Tecnológica de Querétaro (México) - Elsa Leuvany Alvarez Morales

2

Universidade Solidária

Monitorar a natureza solidária das atividades e rotinas administrativas e acadêmicas da IES é um objetivo fundamental de uma política integral e transversal de RSU. Esta preocupação permanente deveria considerar todos os aspectos do trabalho institucional que possam significar abuso de direitos humanos, marginalização e discriminação, manutenção de situações de injustiça, etc. Desde as compras feitas pela administração central, elas devem cuidar do respeito à normas da OIT em toda a cadeia de fornecedores dos produtos e serviços contratados, até as metodologias de ensino-aprendizagem e seu impacto ou não na sociedade, passando pelos critérios inclusivos (ou não) de contratação de pessoal, a igualdade de gênero e a acessibilidade dos estudos para grupos marginalizados, a revelação dos impactos sociais que emergem da vida cotidiana do campus pode significar uma profunda tomada de consciência e projetos de inovação social para garantir a natureza solidária da IES. Como sempre, a estratégia será aproveitar as habilidades dos mesmos pesquisadores, professores e estudantes dos diferentes cursos para resolver os problemas detectados, com uma abordagem heurística, ao mesmo tempo em que alcançam objetivos de formação, cognitivos, inovadores e administrativos. Assim, perceberemos rapidamente que a solidariedade não começa fora da IES, mas dentro dela, e que o cuidado interno da solidariedade nos permite estabelecer um vínculo permanente e pertinente com muitos atores externos, sem ter que esperar por uma catástrofe natural ou uma campanha anual de ajuda para demonstrar nosso altruísmo. Muitos ODS estão relacionados a este propósito.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

3

Universidade Sustentável

Monitorar a natureza sustentável da vida cotidiana no campus é um fermento poderoso para Pesquisa-Ação, inovação e aprendizagem da ética do cuidado planetário que precisamos urgentemente em nossa era de insustentabilidade global. Nada melhor do que iniciar a almejada transição ecológica do campus para garantir à sociedade que os egressos de nossas IES serão profissionais ambientalmente responsáveis, líderes do desenvolvimento sustentável no país, como normalmente a Missão e a Visão Institucional estipulam, mas sem garantia de eficácia na prática. O cuidado ambiental do campus não pode ser resumido em um Plano de Gerenciamento Ambiental elaborado por dois ou três especialistas da alta administração, aplicado por alguns funcionários administrativos e muito pouco conhecidos, reconhecidos e apreciados pela comunidade universitária. Deve ser uma **cultura ambiental participativa** na qual todos os níveis de IES possam intervir como líderes, começando pelos próprios alunos, por meio de atividades de aprendizado e pesquisa formativa. Com uma abordagem científica baseada em uma cuidadosa medição da pegada ecológica da instituição e em inovações tecnológicas e sociais, haverá uma melhoria permanente na sustentabilidade da IES, tanto no campus quanto na cadeia de fornecedores. Muitos ODS se relacionam com esse objetivo.

3. Por exemplo, quase todas as universidades têm agora lixeiras de cores diferentes para distinguir os resíduos e, no entanto, quase todos estes contentores contêm diariamente algo que não corresponde ao que indicam: tomar uma medida ambiental dentro de um sistema de gestão ambiental sem um plano de formação abrangente para a sua utilização simplesmente não serve.



Universidad CES (Colombia)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Assim, se a IES é concebida sob esses 3S, esta se torna um laboratório para novas práticas econômicas, gerenciais, pedagógicas e científicas, visando o cumprimento dos ODS dentro e fora das portas do campus. A natureza participativa das dinâmicas empreendidas deve garantir o **entusiasmo** das pessoas para melhorar permanentemente os processos. Por sua vez, a natureza formativa do U3S vem de sua capacidade de promover um ambiente de vida profissional **exemplar** para a ética e os ODS.

GRÁFICO 22
A U3S



Fonte: elaboração própria

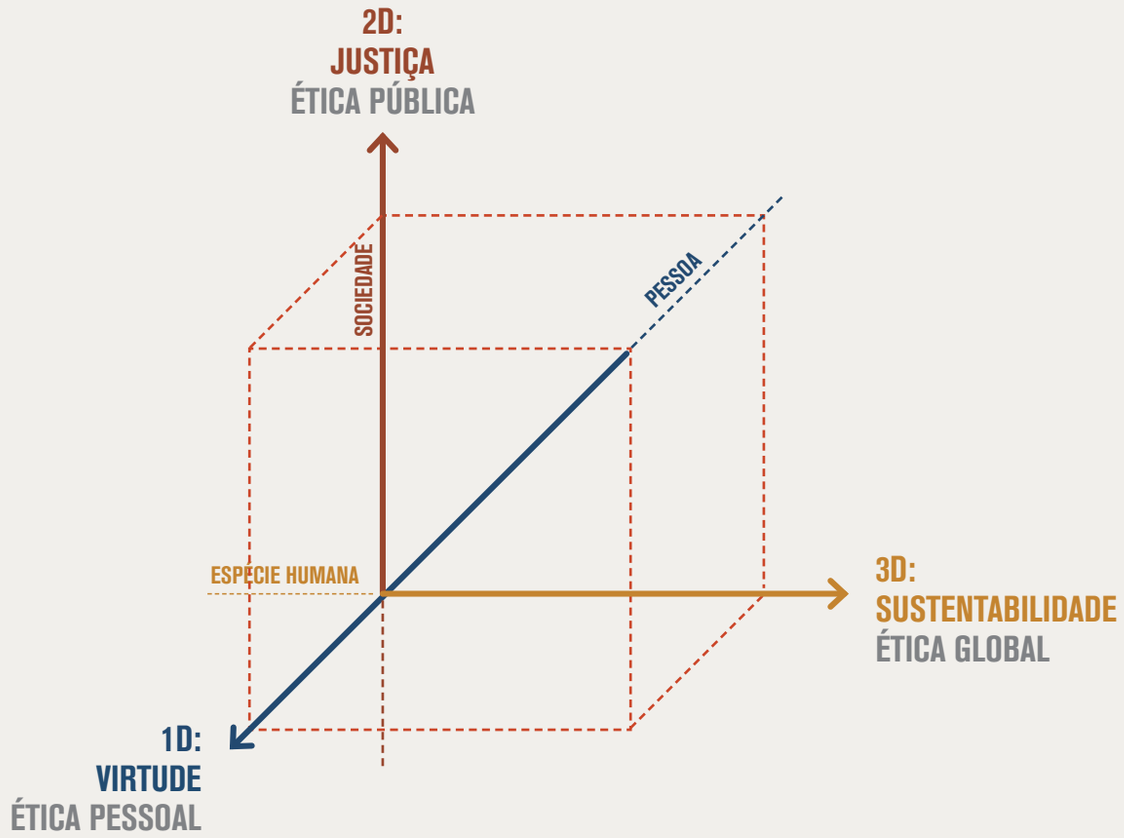
PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

É importante mencionar que a prática desses conceitos parte de uma visão ética em 3 dimensões. O grande erro atual do ensino ético é que muitas vezes é confundido com um tipo de direção da consciência para a tomada de decisões pessoais. Embora isso faça parte da ética, não é seu único papel. **A ética possui 3 dimensões intrínsecas e articuladas: a virtude como ética pessoal, justiça social como ética pública e sustentabilidade como ética global.**

Assim, é necessário trabalhar com os estudantes essas três dimensões articuladas, sob pena de torná-los imorais. Isso ocorre porque se a IES se preocupa apenas com o bom comportamento pessoal (não com a fraude, a discriminação, o assédio, etc.) sem alterar estruturas sociais injustas e sem se interessar pela sustentabilidade do planeta em nível global, pela ética que difunde, ficará de costas para os problemas mais cruéis que a humanidade enfrenta hoje.

> Devemos praticar todas as três dimensões ao mesmo tempo, sob pena de nos tornarmos imorais.

GRÁFICO 23
AS 3 DIMENSIONES DA ÉTICA



QUALQUER ÉTICA PLANA É DOGMÁTICA E INEFICIENTE

Fonte: François Vallaeys: "Virtud, Justicia, Sostenibilidad: una ética en 3 dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones", in: Alessandra Minnicelli [et.al.] Memoria 1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social, Fundación Observatorio de Responsabilidad Social, Buenos Aires, Argentina, 2014. pp 704-712. ISBN 978-987-29191-1-5

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Deve-se esclarecer que os pilares do treinamento ético na IES não são necessariamente cursos relacionados a ela. A formação ética implica a existência de uma abordagem tripla em cada matéria do curso: 1. Uma abordagem cognitiva, reflexiva e argumentativa; 2. Uma abordagem socioemocional e motivacional; 3. Uma abordagem de ação, empreendedorismo e inovação. Dessa forma, se os alunos puderem ser informados em seus diferentes cursos corretamente sobre as urgências socioambientais às quais devem responder como profissionais, eles poderão refletir e reagir perante os mesmos. É precisamente através da reflexão, argumentação e conhecimento que esses atores desenvolvem espontaneamente emoções e motivações. Posteriormente, no exercício de Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais, os estudantes se entusiasmam em gerar projetos e entender que seu curso lhes permite resolver problemas dentro e fora do campus.

GRÁFICO 24
OS 3 PILARES DA FORMAÇÃO ÉTICA NA IES



Fonte: elaboração própria

> No exercício da Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais, os estudantes se entusiasmam em gerar projetos e entender que seu curso lhes permite resolver problemas dentro e fora do campus.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

2.3 12 metas da RSU: um modelo integral para a transformação do Ensino Superior

Diante do objetivo de transformar a universidade em um laboratório de inovação para a responsabilidade social da universidade, a URSULA desenvolveu um modelo baseado em 12 metas. Essas 12 metas estão enquadradas nos 4 processos da IES apresentados acima: gestão organizacional, capacitação, construção de conhecimento e participação social. Para cada um desses processos, foram desenvolvidas 3 metas de desempenho socialmente responsáveis. Estas buscam **que a universidade desafie a si mesma** para superar seu estado atual, deixe sua zona de conforto e consiga basear sua qualidade acadêmica em sua relevância social.

Estas 12 metas constituem:

1

O marco temático universalizável da RSU, resultado da discussão das duas últimas décadas sobre a passagem da mera extensão à responsabilidade social transversal em toda a IES.

2

O instrumento para o autodiagnostico da RSU do que a IES faz, de forma transversal e integral, cobrindo o inventário e o exame crítico dos 4 processos institucionais de gestão organizacional, formação, cognição e participação social. Esse autodiagnostico abrange 66 indicadores e complementa o autodiagnostico das percepções contidas no Manual de Primeiros Passos da RSU, publicado em 2009 (Vallaeys, De la Cruz & Sasia, 2009). Foi testado e validado por mais de 80 universidades em 10 países da América Latina durante as Investigaciones Continentales (Investigações Continentais) realizadas pelos membros da IES da URSULA em 2018 e 2019, com resultados satisfatórios em termos de gerenciamento de RSU e mudanças nas políticas internas.

3

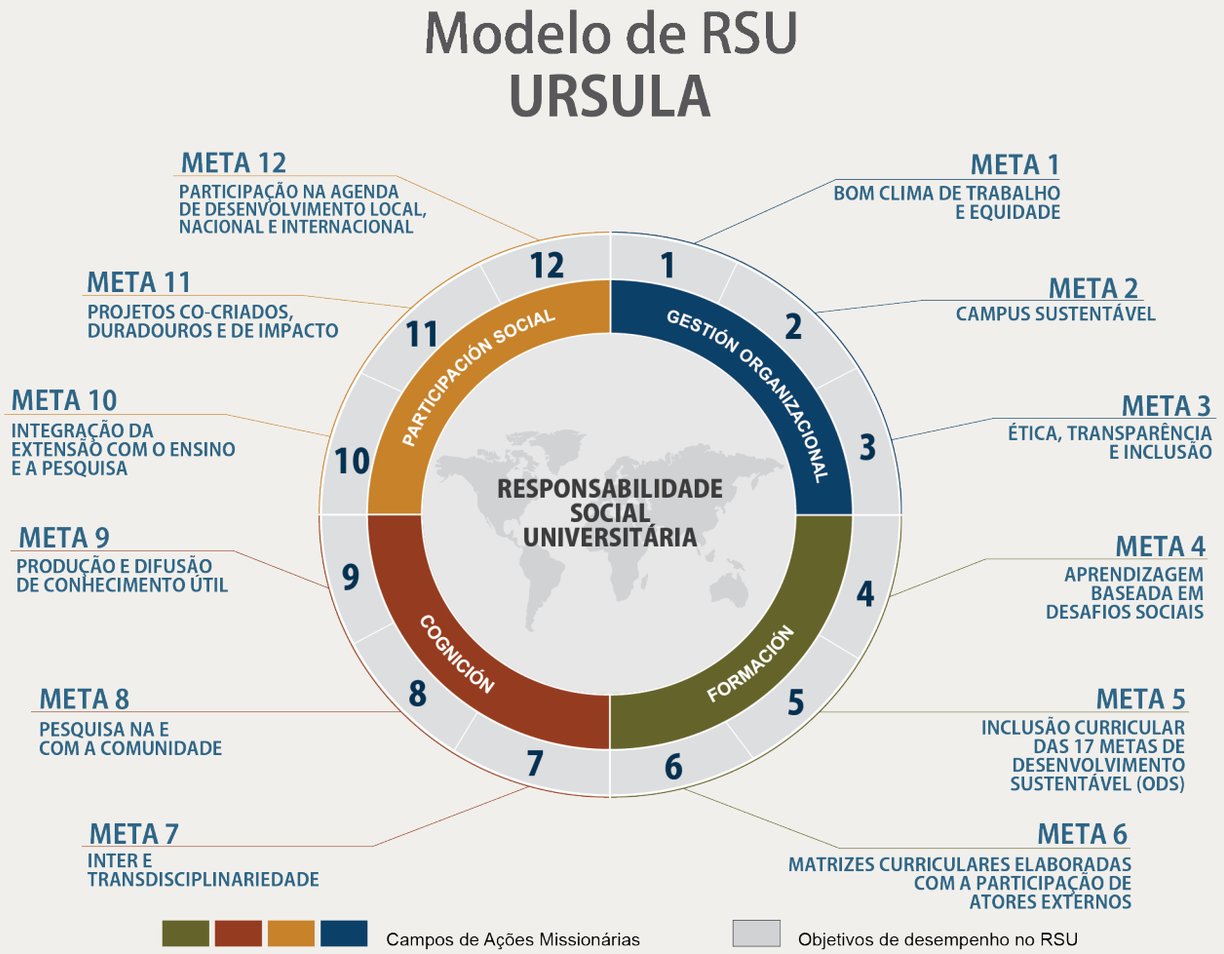
A forma de emplacar a teoria da responsabilidade social aplicada ao ensino superior em práticas concretas da gestão administrativa e acadêmica. Dessa maneira, serve para projetar políticas públicas e privadas de RSU, enriquecer os marcos legais dos países em relação ao ensino superior com pertinência social e reunir as IES do continente em torno de objetivos institucionais comuns que podem servir como um modelo de RSU para comparação entre instituições, bem como a disseminação de boas práticas entre elas.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 25

AS 12 METAS RSU DO MODELO URSULA

ÂMBITOS DE AÇÕES DA MISSÃO



Fonte: URSULA, Vallaeys & Solano (2019)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Essas 12 metas são detalhadas a seguir:

QUADRO 2
AS 12 METAS DE DESEMPENHO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

GESTÃO ORGANIZACIONAL

Meta 1
BOM CLIMA LABORAL E EQUIDADE

Atingir uma cultura de trabalho harmoniosa, com igualdade de gênero, para o desenvolvimento fluido de propósitos educacionais e cognitivos, com sinergia e criatividade entre os colaboradores.

Meta 2
CAMPUS SUSTENTÁVEL

Atingir um campus ambientalmente responsável em todas as suas dimensões, graças ao monitoramento da pegada ecológica e ao treinamento de atores internos.

Meta 3
ÉTICA, TRANSPARÊNCIA E INCLUSÃO

Obter boa governança para a tomada de decisões participativa e consensual, bem como a inclusão de pessoas com habilidades especiais e gerenciamento ético.

Universidad Tecnológica de Querétaro (México) - Elsa Leuvany Alvarez Morales



PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

FORMAÇÃO

Meta 4
APRENDIZAGEM BASEADA EM DESAFIOS SOCIAIS

Conseguir que parte da formação profissional seja ministrada através de metodologias baseadas na resolução de problemas sociais reais, para que os alunos aprendam a sua especialidade em situações de colaboração ativa para o bem-estar social e o desenvolvimento sustentável.

Meta 5
INCLUSÃO CURRICULAR DOS ODS

Garantir que os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU sejam integrados à educação obrigatória de todas as carreiras, nos cursos apropriados.

Meta 6
MATRIZES ELABORADAS COM ATORES EXTERNOS

Garantir que os atores externos interessados no bom desempenho dos graduados possam participar do redesenho regular dos currículos e programas profissionais, para a relevância social do treinamento.

Universidad del Azuay (Ecuador)



PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

COGNIÇÃO

Meta 7
INTER E TRANSDISCIPLINARIDADE

Conseguir que os acadêmicos superem uma abordagem estritamente disciplinar para abordar problemas sociais que nunca são monodisciplinares. A interdisciplinaridade incentiva o diálogo entre as disciplinas, a transdisciplinaridade vai além das disciplinas para dialogar com outros conhecimentos não especializados.

Meta 8
PESQUISA EM/COM A COMUNIDADE

Alcançar a introdução de metodologias de pesquisa transdisciplinar participativa, envolvendo atores externos na construção do conhecimento.

Meta 9
PRODUÇÃO E DIFUSÃO DE CONHECIMENTOS ÚTEIS

Garantir que o conhecimento útil para a solução de problemas sociais seja disseminado aos públicos que dele necessitam, atingindo a relevância social da pesquisa, publicação e inovação social.

Universidad de Guadalajara (México) - Fabián Flores



PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

PARTICIPAÇÃO SOCIAL

Meta 10
INTEGRAÇÃO DA EXTENSÃO COM O ENSINO E A PESQUISA

Atingir estreita articulação de treinamento, pesquisa e extensão, para que os projetos sociais tenham uma tripla utilidade nas IES (maximização do escopo de cada iniciativa, para todos os atores).

Meta 11
PROJETOS COCRIADOS, DURADOUROS, DE IMPACTO

Conseguir que os projetos sociais empreendidos sejam coconstruídos com as comunidades parceiras, com base em acordos de cooperação duradouros, alcançando impactos positivos significativos para a transformação social e a aprendizagem mútua.

Meta 12
PARTICIPAÇÃO NA AGENDA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

Conseguir que o IES seja uma alavanca do desenvolvimento territorial e um promotor de transformação social em nível local, nacional e internacional, graças a alianças estratégicas.

Universidad Autónoma de Baja California (México)



PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

A interdependência entre essas metas é facilmente evidente, que, dependendo do contexto institucional de cada IES, podem traçar itinerários diferentes para chegar ao mesmo local da RSU. Por exemplo, a meta 4 (Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais) precisa da meta 10 (extensão, ensino e pesquisa) para realizar e atingir a meta 11 (projetos cocriados de longa duração e de impacto) através da meta 8 (pesquisa na e com a comunidade). A mesma meta 8 precisa da meta 7 (inter/transdisciplinaridade) para atingir a meta 9 (produção e disseminação de conhecimentos úteis) e, assim, permitir que as instituições de ensino superior cumpram com a meta 12 (participação na agenda de desenvolvimento).

A cada vez, o desenvolvimento pleno de um objetivo leva a todos os outros como meio e fim da meta inicial. Essa estratégia de definição redundante de metas de desempenho socialmente responsáveis permite que cada ator na comunidade universitária possa intervir em seu escopo de ação e influenciar a consecução das metas dos outros atores em seu próprio âmbito de ação.



Universidad del Azuay (Ecuador)

A cada vez, o desenvolvimento pleno de um objetivo leva a todos os outros como meio e fim da meta inicial. Essa estratégia de definição redundante de metas de desempenho socialmente responsáveis permite que cada ator na comunidade universitária possa intervir em seu escopo de ação e influenciar a consecução das metas dos outros atores em seu próprio âmbito de ação.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

2.4 Redefinição heurística das funções da IES: Extensão, Formação, Pesquisa e Gestão Socialmente Responsável

Por trás das 12 metas apresentadas acima, existem 66 indicadores e uma metodologia de autodiagnostico que permite que a IES de ensino superior saiba o que está fazendo e em que medida é necessário reforçar certas dimensões (ver Capítulo 3 e anexos). A partir disso, a IES pode conceber, com base nessas 12 metas, seu planejamento estratégico socialmente responsável. No entanto, devemos considerar que esses 12 objetivos transformam e substituem o papel comumente atribuído às funções substantivas e à administração central da instituição. Portanto, sua implementação requer uma **redefinição dessas funções universitárias de forma heurística, em outras palavras, de forma inovadora e vinculada à solução de problemas sociais e ambientais.**

Para alcançar essa redefinição de funções, é muito importante entender que existe uma **abordagem tradicional de gestão** do ensino superior que deve ser absolutamente superada. Nessa abordagem tradicional, cada função, cada faculdade, cada escola profissional, cada laboratório de pesquisa, gerência, dependência, escritório, cumprem sua função **separadamente**. Cada um desses departamentos é considerado um órgão que cumpre seu objetivo, próximo e separado dos outros órgãos, dentro do corpo total da instituição, que apenas algumas autoridades podem conhecer e pilotar juntas. Os outros atores são **designados** para sua função específica sem visão de conjunto e com responsabilidades específicas.

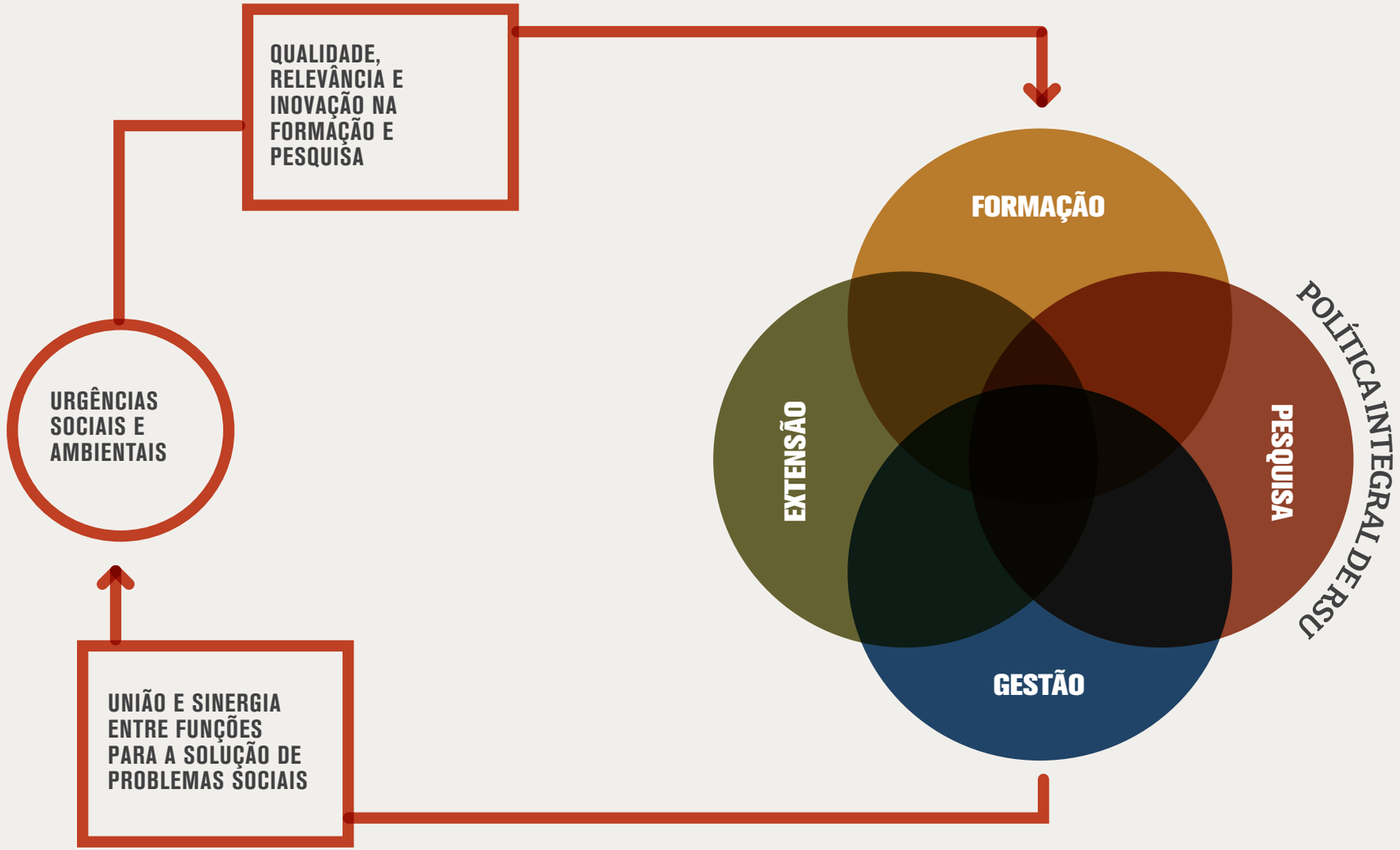
Portanto, quando existe a proposta de que esses órgãos isolados sejam "socialmente responsáveis", seus membros entendem espontaneamente o convite como a realização de um ato filantrópico de assistência e contribuição social, o que constitui, como vimos, os piores e a mais pobre definição da RSU. Dessa forma, a responsabilidade social se torna espontaneamente filantropia e cada órgão define sua participação social a partir de suas próprias necessidades e critérios. Certamente, os grupos externos envolvidos são considerados destinatários da participação social do órgão e não cocriadores, de modo que os projetos (quando conseguem ser mais do que uma doação ou campanha) não geram nenhuma transformação na comunidade. No final, as IES não são consideradas um interlocutor relevante quando se trata de desenvolvimento social.

Portanto, essa abordagem tradicional deve ser superada por uma abordagem heurística, cujo centro seja as urgências sociais e ambientais para assumir e resolver de forma inovadora. Dessa forma, **com base na conscientização e estudo dos problemas,** cada função dentro da IES, cada unidade, cada departamento, cada faculdade, cada laboratório e cada escola profissional podem **colaborar na solução criativa buscada de maneira coordenada** com as demais funções e com os atores externos envolvidos.

A abordagem heurística permite mudar a mentalidade das IES e demonstra que a razão de ser disso na sociedade não é a autoreprodução permanente desde sua zona de conforto. Pelo contrário, a razão de sua presença territorial é tornar-se um impulsionador da melhoria contínua da sociedade para alcançar os ODS. Então, a partir da abordagem heurística, a participação social é concebida como uma oportunidade para um relacionamento em que todos saem ganhando: 1. Permite a inovação cocriativa que beneficia diretamente a comunidade após a resolução de seus problemas; e 2. Permite um melhor cumprimento das funções substantivas, que beneficiam as IES, ajudando-a a alcançar qualidade e excelência com mais eficiência em seus processos de formação e pesquisa.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 26
ABORDAGEM HEURÍSTICA: ARTICULAÇÃO A PARTIR DA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS SOCIAIS



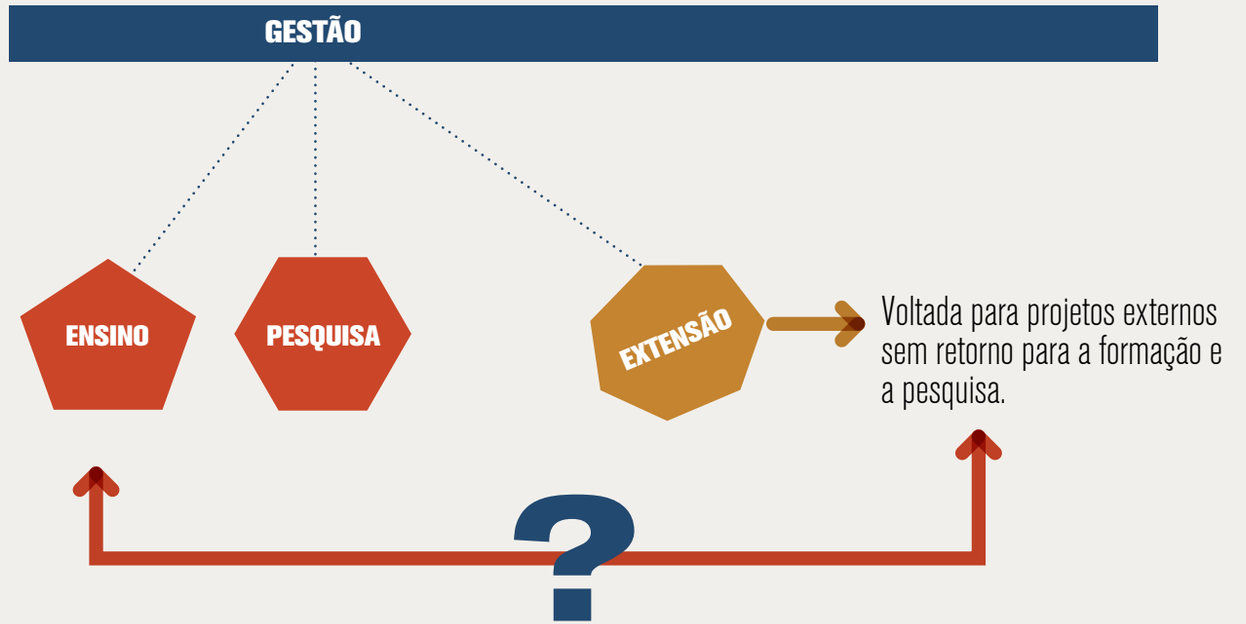
Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Dessa maneira, a abordagem heurística procura neutralizar a **tentação permanente de isolamento e esclerose** da abordagem tradicional de gestão universitária. Por exemplo, quando a Extensão é separada das outras funções, sua ação se torna quase exclusivamente para o público externo e tenta maximizar seu orçamento em projetos comunitários, funcionando como uma pequena ONG de desenvolvimento comunitário incorporada na universidade, com o apoio de alguns professores e grupos de estudantes voluntários. O retorno à academia é muito pobre, não basta criar simpatia pela metodologia Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais, por isso não tem impacto nos cursos regulares e também não infere na abertura de novas linhas de pesquisa.

> A abordagem heurística procura neutralizar a tentação permanente de isolamento e esclerose da abordagem tradicional de gestão universitária.

GRÁFICO 27
A EXTENSÃO NO MODELO ATUAL DA IES



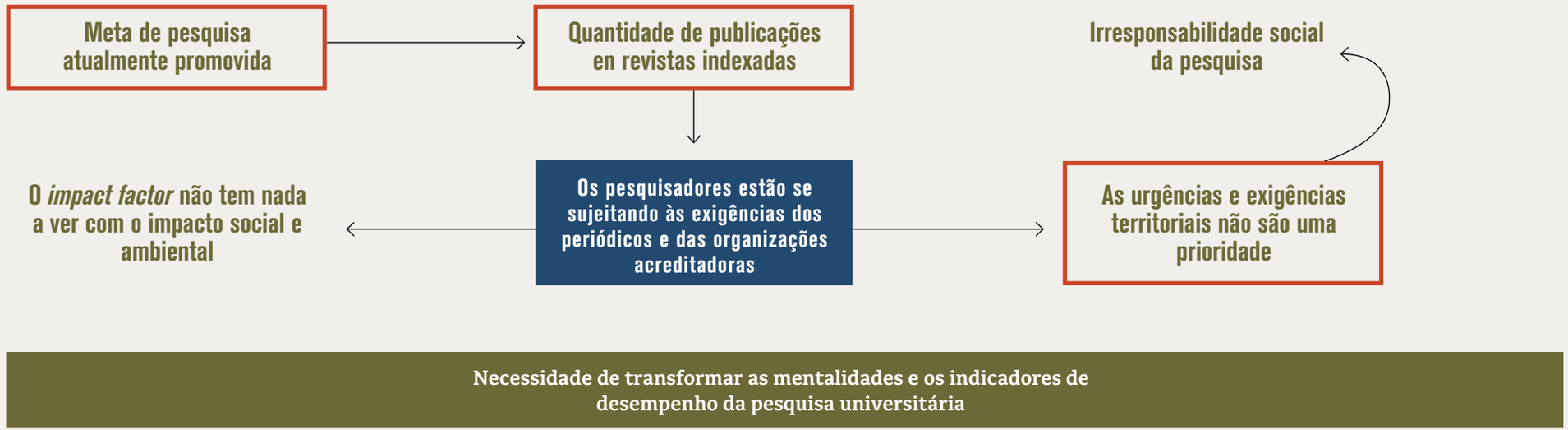
Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Da mesma forma, quando a pesquisa funciona como uma meta isolada e autônoma dentro da IES, é governada pelo desejo de **publicar** mais do que pelo desejo de **servir** a sociedade e é seduzida pelas sirenes de periódicos e agências indexados de acreditação nacional e internacional (concorrer para publicar cada vez mais, sem se importar muito com o que, senão apenas onde). Então, são os centros de interesse dos pesquisadores isolados que são privilegiados e, pior ainda, os requisitos dos periódicos indexados do Norte global em termos de temas e metodologias para que os artigos sejam "publicáveis". Assim, o meio passa a ser o único objetivo e o processo de construção de novos conhecimentos não tem grande impacto na esfera social de atuação das IES. A publicação (em inglês) dos artigos em uma revista com um bom *"impact factor"*, porque, na realidade, não tem impacto social, porque serve apenas aos propósitos do Curriculum Vitae pessoal do pesquisador e à acreditação da IES.

Assim, como a Extensão, a Pesquisa também deve ser redefinida. Portanto, é necessário revisar as mentalidades e os indicadores de desempenho da função de pesquisa universitária. Infelizmente, hoje, as metas impostas ao gerenciamento da pesquisa são basicamente quantitativas, como o número de publicações em periódicos indexados. Deve-se entender que a pesquisa, além da pesquisa fundamental sempre legítima, também deve ser uma solução para as urgências e demandas territoriais. Se, pelo contrário, a IES continuar se curvando ao que dizem os periódicos e credenciadores, essas urgências e demandas territoriais

GRÁFICO 28
A PESQUISA NO MODELO ATUAL DA IES



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

nunca serão prioridades. Caso a IES permaneça com essa mentalidade e concentre sua preocupação nesses indicadores quantitativos de desempenho, a pesquisa permanecerá socialmente irresponsável ou seu eventual impacto social repousará exclusivamente sobre os ombros de pesquisadores altruístas, e não em um modelo de gestão do conhecimento social é continuamente promovida pelas políticas gerais da IES.

Por sua vez, a formação acadêmica profissional deve ser revisada. Para poder articular-se com a extensão em comunidade através da prática pedagógica da Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais, o problema do tempo precisa ser superado de alguma forma: a formação acadêmica é organizada **semestralmente**. Infelizmente, o tempo da comunidade e o tempo dos problemas sociais são outros. Um projeto semestral tem uma baixa probabilidade de atingir um objetivo de impacto. Além disso, outro dos grandes problemas é que a formação é concebida de maneira **monodisciplinar** porque cada Faculdade ou Escola profissional forma seus alunos em relação ao seu curso. Assim, surge um terceiro problema para a formação: **os professores relutam em integrar a Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais.** É extremamente complicado para eles incluir a Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais em disciplinas semestrais e monodisciplinares, sem contar com todos os obstáculos burocráticos da administração: recursos para saídas pela comunidade, seguros, segurança, agenda semanal do aluno, etc. É melhor economizar tanta dor de cabeça e continuar com a aula expositiva de sempre! Essa atitude relutante de muitos professores é perfeitamente compreensível, desde que não exista uma política educacional socialmente responsável da IES que estabeleça realmente para a prática da Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais.

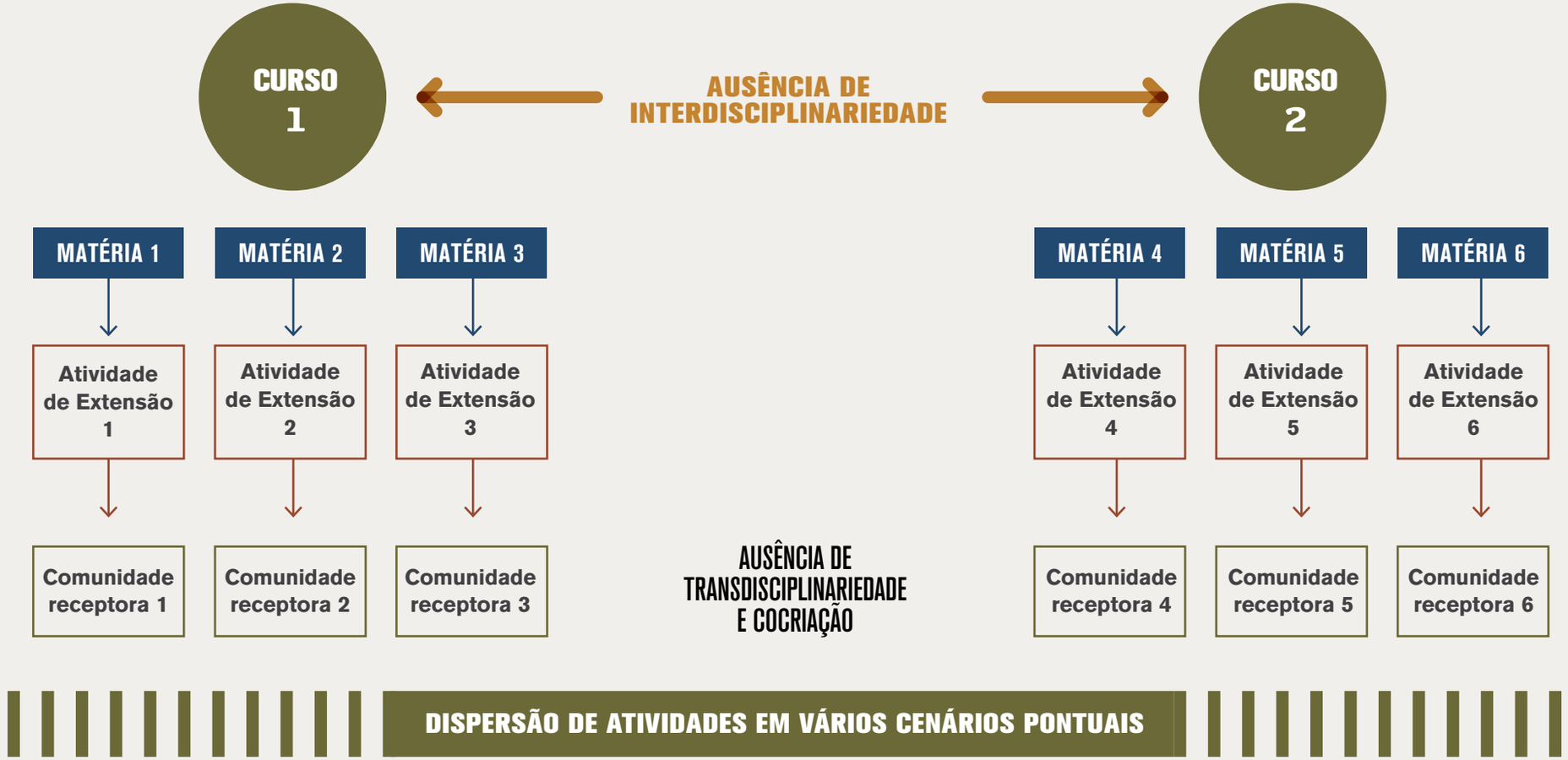
Dessa forma, é muito difícil convencer os professores a incluir atividades de extensão em suas disciplinas. Mas quando se consegue fazê-lo (por meio de incentivos ou imposição), também não é alcançada uma real relevância social do processo de ensino-aprendizagem, uma vez que as atividades da comunidade são definidas dedutivamente de cada disciplina ditada e de cada horário atribuído ao professor. Monodisciplinar e pontual, devido à escassez de tempo, a atividade empreendida raramente terá um impacto significativo e realmente útil para a comunidade "destinatária" e "beneficiária", que não teria sido consultada anteriormente. A cocriação está ausente por definição: a iniciativa é deduzida do programa de estudos profissionais, em vez de ser deduzida do problema social da mesma comunidade. Filantropia, em vez de desenvolvimento, práticas com pouca utilidade, fraqueza e dispersão de atividades entre muitos contextos comunitários diferentes, sem coordenação entre professores de diferentes disciplinas, muito menos entre diferentes cursos. A academia "se serve" da comunidade para realizar seus programas mais do que a comunidade se serve da academia para resolver seus problemas. É assim que o oximoro de uma **extensão solidária socialmente irresponsável é alcançado.**

Um projeto semestral tem uma baixa probabilidade de atingir um objetivo de impacto. Além disso, outro dos grandes problemas é que a formação é concebida de maneira monodisciplinar, porque cada Faculdade ou Escola profissional forma seus alunos em relação ao seu curso. Assim, surge um terceiro problema para a formação: os professores relutam em integrar a Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 29

A ATIVIDADE DE EXTENSÃO DO ATUAL MODELO DE EDUCAÇÃO: ABORDAGEM FILANTROPICA DEDUTIVA



MODELO ATUAL

ABORDAGEM FILANTRÓPICA DEDUTIVA DE EXTENSÃO A PARTIR DAS ESCOLAS PROFESIONAIS

Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Em relação à gestão administrativa, ela também se afasta bastante da academia, se isola e declina na esclerose da **burocracia**. Não se percebe o importante papel pedagógico da administração central, o qual, sem ditar aulas, no entanto, é muito real: o cotidiano vivido em uma IES depende dos processos de gestão e forma um conjunto de hábitos, relacionamentos, ações, práticas, emoções, percepções, preconceitos, atitudes que constroem um poderoso **currículo oculto,** capaz de ensinar aos alunos muito mais do que as mesmas aulas de mestre, mas de maneira sobreposta e insidiosa. Se a equipe administrativa não estiver envolvida no propósito geral da tarefa acadêmica, ela poderá muito bem desativar qualquer iniciativa inovadora que saia do protocolo de gerenciamento de rotina e assim "incomode" os administrativos. Assim, se fecha o círculo de **uma IES que nunca sabe aprender,** apenas repetir seus mesmos ensinamentos de sempre, com a mesma burocracia de sempre.

Shutterstock



Se a equipe administrativa não estiver envolvida no propósito geral da tarefa acadêmica, ela poderá muito bem desativar qualquer iniciativa inovadora que saia do protocolo de gerenciamento de rotina e assim "incomode" os administrativos. Assim, se fecha o círculo de uma IES que nunca sabe aprender, apenas repetir seus mesmos ensinamentos de sempre, com a mesma burocracia de sempre.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

2.5 O Modelo RSU: uma abordagem heurística transformadora da pertinência social do ensino superior

Por tudo o que foi exposto, fica claro a necessidade de realizar um novo itinerário de relevância social[4]. Essa nova rota proposta é baseada em uma **abordagem heurística transformadora,** na qual o modelo educacional socialmente responsável deve combinar as 3 funções substantivas: extensão, formação e pesquisa, em torno das soluções de problemas sociais, com apoio logístico permanente da gestão organizacional, para fluidizar os processos.

GRÁFICO 30
O ROTEIRO RSU



Fonte: elaboração própria

4. Revisar os *6 preconceitos a superar em RSU* no Anexo 1.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

O processo inicia na direção de extensão. Esta é responsável por garantir alianças e convênios com uma abordagem territorial (sendo a própria IES também um território interno de projeção e inovação social), alinhando as estratégias de alianças com os ODS. A comunidade parceira está sujeita ao seu próprio desenvolvimento, com o apoio da IES. A partir dessas alianças e da abertura de linhas de Pesquisa-Ação na e com a comunidade, são identificados os problemas a serem resolvidos.

Posteriormente, se geram, de forma cocriadora, projetos de inovação social focados territorialmente em comunidades aliadas a fim de cumprir os ODS. Para a realização desses projetos, as diferentes escolas profissionais são convocadas a partir de um desenho curricular responsável e da metodologia pedagógica da Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais. É assim que várias disciplinas de diferentes escolas profissionais são articuladas para intervir de forma interdisciplinar no mesmo projeto social desenvolvido com a comunidade (cocriação), não apenas pelo professor. O novo conhecimento gerado inspira o redesenho permanente dos programas curriculares para alcançar maior relevância social cursos ministrados. A administração central, a partir das políticas transversais da RSU, facilita permanentemente a gestão integral do processo (se eliminam as barreiras burocráticas).

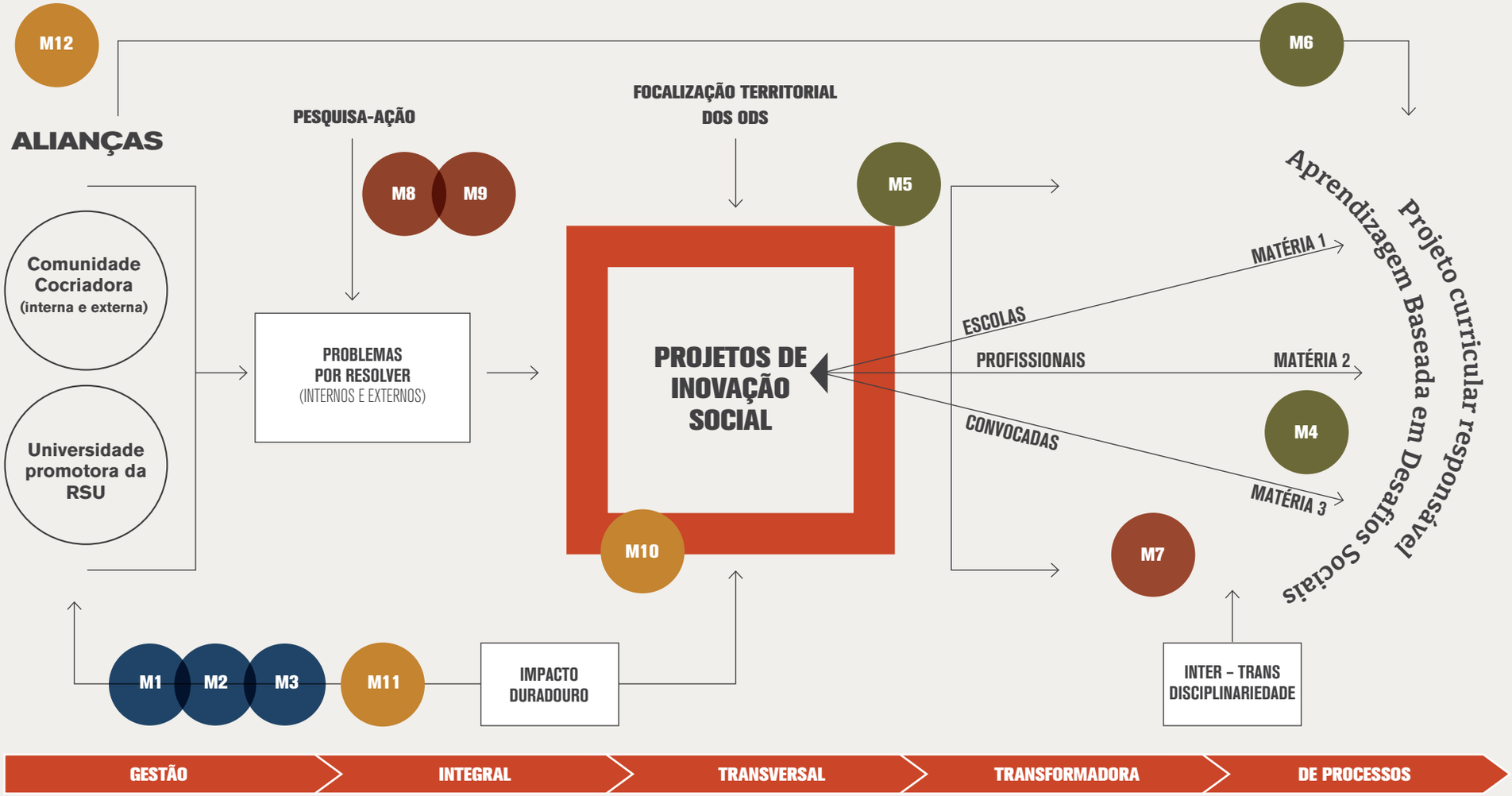
É importante mencionar que esta abordagem heurística transformadora cumpre todas as **12 metas** do Modelo URSULA. Como parte dos projetos empreendidos serão projetos internos ao campus, as 3 primeiras metas de gestão organizacional são cumpridas, assim como a **meta 11** dos projetos cocriados com a comunidade. Por outro lado, as alianças assinadas com as comunidades territoriais permitirão alcançar a **meta 12** de participação na agenda local, nacional e internacional. Da mesma forma, isto ajuda a cumprir a **meta 6** de um projeto curricular responsável, a **meta 4** de Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais, a **meta 7** de inter/transdisciplinaridade e a **meta 5** de inclusão territorial dos ODS a partir da prática profissional através da Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais. Da mesma forma, as **metas 8 e 9** são alcançadas neste modelo através da Pesquisa na e com a comunidade e da disseminação de conhecimentos úteis para a comunidade. Finalmente, todo o modelo satisfaz a **meta 10:** integrar a função de extensão e projeção social com a função de ensino e pesquisa.

Universidad Siglo 21 (Argentina) - Juan Pablo Martínez



PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 31
MODELO DE EDUCAÇÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL: ABORDAGEM HEURÍSTICA TRANSFORMATIVA



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

2.6 O caminho interno da RSU: o campus como laboratório de inovação social dos ODS

Naturalmente, o itinerário da RSU é um caminho que deve ser desenhado ao longo de 2 caminhos: como um caminho interno para um campus responsável (U3S), um laboratório de inovação social para os ODS, e como um caminho externo de construção de comunidades de aprendizagem mútua para o desenvolvimento (transformação social com impacto e escala), também no marco dos ODS.

No que se refere à via interna, em primeiro lugar, é imprescindível cumprir com o autodiagnostico da percepção e as 12 metas de desempenho que serão vistas no capítulo seguinte. Para isso, é importante convocar a comunidade universitária, capacitando os estudantes (especialmente os autores de dissertações e teses) para liderar pesquisas dentro e com a comunidade universitária, a fim de construir projetos internos de melhoria para alcançar a U3S, com a ajuda de professores orientadores de pesquisa.

Os projetos de inovação social e tecnológica de maior sucesso serão sistematizados (publicados), monitorados e ampliados a fim de avaliar e disseminar as melhores práticas da U3S para outras IES do continente. A dimensão da autosustentabilidade econômica dos projetos pode ser abordada através da criação de empresas especificamente concebidas a partir dos projetos. Um projeto interno pode surgir de alguma reflexão diária, como, por exemplo, perguntar a nós mesmos, o que comemos na universidade? Esta questão de pesquisa pode levar a um empreendimento universitário interno, gerido pelos próprios estudantes, de autoprodução de alimentos orgânicos sustentáveis através de hortas no campus universitário, o que significa uma aprendizagem ao longo da vida de uma educação para a cidadania, uma abordagem para o cumprimento da ODS, bem como a solução de problemas sociais e ambientais para os estudantes (comida gratuita na cantina autogerida).

Shutterstock



> **Naturalmente, o itinerário da RSU é um caminho que deve ser desenhado ao longo de 2 caminhos: como um caminho interno para um campus responsável (U3S), um laboratório de inovação social para os ODS, e como um caminho externo de construção de comunidades de aprendizagem mútua para o desenvolvimento (transformação social com impacto e escala), também no marco dos ODS.**

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 32
O CAMINHO INTERNO DA RSU



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

2.7 O caminho externo da RSU: parcerias em comunidades de aprendizagem mútua para os ODS

No que concerne à rota externa, ela procura construir alianças em comunidades de aprendizagem mútua para os ODS. Nesta via, a direção de extensão é a encarregada de gerar estes convênios com parceiros externos de tal forma que, em coordenação com a direção de pesquisa, as linhas de pesquisa são geradas de acordo com os problemas territoriais da comunidade com a qual o acordo foi assinado. Tal como no percurso interno, o passo seguinte é convocar cursos profissionais com o objetivo de que estes intervenham nos projetos de forma coordenada, focalizada e permanente. Por sua vez, a gestão logística é responsável pelo apoio da administração central e inclui incentivos aos professores que praticam a Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais para fortalecer essas comunidades de aprendizagem mútua que vão além dos limites do campus. Finalmente, é importante acompanhar, ampliar e empreender projetos de sucesso para alcançar uma consolidação economicamente sustentável das melhores iniciativas, no âmbito dos ODS.

Desta forma, a partir desta via, a universidade que pratica a responsabilidade social torna-se um exemplo para intervir nas políticas públicas e privadas de desenvolvimento e multiplicar as boas práticas nos diferentes territórios em que intervém.

> **A universidade que pratica a responsabilidade social torna-se um exemplo para intervir nas políticas públicas e privadas de desenvolvimento e multiplicar as boas práticas nos diferentes territórios em que intervém.**

Universidad Autonoma del Carmen - Myrna Delfina López Noriega



PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 33
O CAMINHO EXTERNO DA RSU

1 DIREÇÃO DE EXTENSÃO (CONVÊNIOS DE COOPERAÇÃO)

Acordos com parceiros externos para a criação de parcerias duradouras de cooperação territorial no âmbito dos ODS

2 DIREÇÃO DE PESQUISA (LINHAS DE PESQUISA)

Pesquisa na e com a comunidade de parceiros para identificar problemas e conceber soluções

3 CURSOS PROFISSIONAIS (APRENDIZAGEM BASEADA EM DESAFIOS SOCIAIS)

Os cursos profissionais são chamados a intervir em projetos de forma coordenada, focada e permanente

4 GESTÃO LOGÍSTICA (COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM MÚTUA)

Apoio contínuo à administração para fortalecer as comunidades de aprendizagem mútua (logística, incentivos, etc.)

5 ACOMPANHAMENTO, AMPLIAÇÃO EMPREENDEDORISMO

Promove-se a inovação e a consolidação economicamente sustentável de projetos de sucesso. O objetivo é intervir nas políticas públicas e privadas de desenvolvimento no âmbito dos ODS

Fonte: elaboração própria



“Para ires para aquele lugar que não conheces, tens de ir pela estrada que não conheces.”

San Juan de la Cruz

3

APRENDER A MUDAR:
A RSU COMO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL

3.1 Ética 3D: o motor da mudança

3.2 Gestão por processos: a aprendizagem organizacional para todos os atores administrativos e académicos das IES

3.3 Inovação social rumo aos ODS: Desenvolvimento sustentável e RSU

3.4 Cinco passos estratégicos para uma mudança organizacional responsável: método HACER

3.5 Sete Táticas de Aprendizagem Organizacional: o Método RÍE MAMÁ

3.6 Dinamizar a RSU, não impô-la

3.7 Organograma da RSU: A gestão da RSU como um órgão transversal para propor políticas, não para realizar projetos

3.8 Ferramentas para autodiagnostico: 66 indicadores e questionários de percepção

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1
COMPRENDER A RSU

2
EL MODELO URSULA

3
APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Para aprender a mudar, é necessário desaprender, retornar à idade abençoada da criança, quando tudo era surpreendente e inaugural.

A COISA MAIS PERTURBADORA É A MAIS SIMPLES: SE JUNTEM, OLHEM OS ROSTOS UM DO OUTRO LENTAMENTE E SE PERGUNTEM: "O QUE ESTAMOS REALMENTE FAZENDO AQUI, TENTANDO TREINAR ESTUDANTES E FAZER CIÊNCIA?" ENTÃO, COM BONS INDICADORES DE AUTODIAGNÓSTICO, PODEMOS SAIR DO PEDESTAL ACADÊMICO E ESPERAR POR ALGUMA MUDANÇA INSTITUCIONAL, UMA JANELA DE OPORTUNIDADE. NÃO PROPOMOS AQUI FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO PARA TER SUCESSO, MAS PARA NOS COLOCARMOS EM XEQUE E ABRIR CAMINHO PARA UM ENSINO SUPERIOR DIFERENTE.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Após compreender esta exigente responsabilidade pelos impactos e conhecer o Modelo URSULA, fica claro que a RSU é, antes de tudo, **um processo de transformação organizacional.** Como não é um órgão ao lado dos outros, nem uma temática particular ao lado de outras, é impossível pretender ser socialmente responsável sem enveredar pelo caminho da mudança. Este dever de mudança é ditado pelo Titanic Planetário que temos de assumir e guiado pelos ODS que temos de levar a cabo.

Então, a questão seguinte é: **Como mudar?** Como alcançar a transversalizar e integrar as funções substantivas da IES? Como trabalhar com base na resolução de problemas (de forma heurística) em vez de simplesmente reproduzir as funções dos órgãos internos da IES? Como criar alianças úteis com atores externos que significam tanto desenvolvimento sustentável para o meio ambiente quanto excelência acadêmica para a IES? Como ser uma alavanca para os ODS do ponto de vista do ensino superior?

Mas, acima de tudo, a tarefa do ensino superior é ser uma alavanca para os ODS? Trabalhar com base na resolução de problemas não desvia a universidade de sua função social essencial? O capítulo anterior respondeu antecipadamente a esta questão radical contra a RSU com o Modelo das 12 Metas:

1 A resolução de problemas sociais não distorce as funções sociais e a razão de ser da IES, se observamos que a Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais em e com a comunidade são formas legítimas de formação e conhecimento de uma forma científica e pedagogicamente atrativa, mesmo para a empregabilidade do egresso, uma vez que as competências profissionais e sócioemocionais do estudante "solucionador de problemas em comunidade" são hoje muito atraentes para o empregador, num contexto de trabalho de rápida mudança e obsolescência do conhecimento, e de crescente pressão sobre as empresas para demonstrar sua capacidade de responder aos impactos sociais e ambientais de seu desempenho. A RSU é qualidade com pertinência, e é gratificante.

> Cabe a nós aplicar um Modelo de RSU que convide a instituição à inovação social, tanto para dentro, como para fora.

2 Ser uma alavanca para os ODS e ter uma gestão exemplar da instituição é um **dever**, já que de fato as IES têm impactos sociais e ambientais negativos e uma responsabilidade histórica de contribuir para a mudança do modelo de desenvolvimento (Titanic Planetário), e porque não podem escapar à exigência de coerência interna entre o que proclamam da sala de aula e o que praticam a partir do campus: a responsabilidade social é o fundamento da vida universitária, uma tarefa para todos e a única forma de legitimar a formação e o conhecimento do ensino superior. Qualquer atitude de retirada sobre questões internas, fingindo ignorar os dramas sociais e ambientais externos, e fingindo que "este não é o nosso problema" condenaria o ensino superior à autocontradição com os seus próprios discursos missionários institucionais. A RSU é um dever absoluto.

Consequentemente, aceitando nossa coculpabilidade e coresponsabilidade pelos impactos sociais e ambientais que geramos assim como outros atores sociais (com nossa diferença genuína de gerar impactos educacionais e cognitivos antes de tudo), cabe a nós aplicar um Modelo de RSU que convide a instituição à **inovação social,** tanto para dentro, como para fora. Isto significa que os membros da comunidade institucional trabalharão juntos de uma forma diferente, produzirão diferentes aprendizagens e conhecimentos com outros atores sociais e criarão diferentes dinâmicas sociais no seu campo de influência, aliando-se a novos parceiros externos. Neste terceiro capítulo, apresentamos estratégias e ferramentas básicas que permitem iniciar este processo de transformação institucional da IES 3 (três) aspectos são centrais:

- O **MOTOR** da mudança é a **ética em 3D: virtude, justiça e sustentabilidade,** na qual se alfabetizam as pessoas na IES (autoridades, administradores, docentes, estudantes).
- O **MEIO** da mudança é a **gestão por processos,** para que toda a instituição se torne uma fonte permanente de cooperação e sinergia capaz de dar e atingir rapidamente objetivos comuns entre todas as áreas.
- O **FIM** da mudança é a **inovação social,** aquela que resolve os problemas da sociedade diagnosticados, com base a uma IES concebido como um laboratório permanente de inovação e parcerias para os ODS.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 34
A ROTA DA RSU: APRENDER A MUDAR CONTINUAMENTE

Exigências éticas

Metas institucionais claras inspiradas nos ODS

Ética em 3 Dimensões que se preocupam com os impactos sociais e ambientais, assim como com as ações pessoais

Formação permanente do pessoal em assuntos relacionados com os ODS

Processos de gestão

Adequar os processos às metas (coerência institucional)

Gestão por processos baseada em um diálogo permanente entre as áreas

Liderança institucional relacionada aos ODS

Projetos inovadores

Mudar tudo o que precisa ser mudado para alcançar consistência entre as declarações de missão e as práticas rotineiras

Inovações internas na gestão, ensino, pesquisa e extensão

Retroalimentação permanente de projetos inovadores: medição, correção, sistematização, publicação

Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

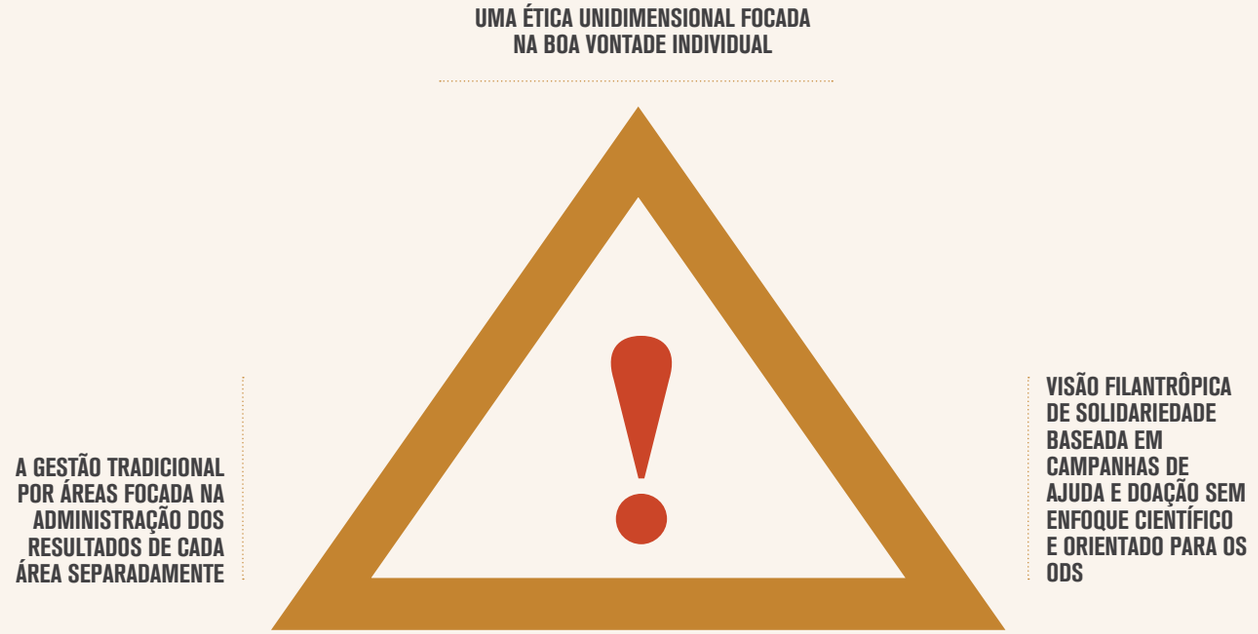
É tão importante saber o que devemos fazer como é importante saber o que devemos evitar. Os três obstáculos que impedem a mudança são, pelo contrário:

- **Uma ética unidimensional,** focada apenas na boa vontade individual das pessoas, sem consideração sistêmica e organizacional, sem visão de impactos. Leva à formulação de códigos de ética estéreis e burocráticos que não conduzem ao compromisso ético, mas ao controle das pessoas e à desconfiança, sob um discurso de valores meramente declarativos, todos eles óbvios. Os códigos de ética podem ser úteis, mas apenas se souberem exigir tanto da instituição como das pessoas da instituição. Neste caso, eles são códigos formulados a partir de uma abordagem sistêmica complexa, uma ética em 3D.

- **Uma gestão tradicional funcional,** meramente focada no bom funcionamento de cada área independentemente das outras, monitorada por metas anuais da área. Este tipo de gestão cria feudos dentro da mesma instituição, dificulta sinergias e torna invisíveis os problemas que surgem da interação entre as áreas, que são os mais importantes porque dizem respeito aos impactos do trabalho comum. Só uma gestão por processos faz aparecer estes impactos. Assim sendo, temos administração, mas não liderança: a administração faz as coisas corretamente, a liderança faz as coisas corretas (Bennis, 2000);

- **Uma vontade de ajudar com base em boas ações filantrópicas sem visão de desenvolvimento,** sem base científica, sem foco territorial, sem questionamento e autodiagnóstico como instituição e sem responsabilidade pelos resultados alcançados. Esta generosidade espontânea é sempre levada pela emoção. Sua empatia é muito boa em si mesma, mas sua inocência em relação aos complexos mecanismos sociais que criam vulnerabilidades, misérias e catástrofes não são dignas de uma instituição de ensino superior. A partir das IES, deixemos as campanhas de doação para os meios de comunicação de massa e concentremo-nos em atacar os problemas sociais na sua raiz, com a orientação dos objetivos e indicadores da ODS aplicados aos nossos respectivos territórios. Se "dar peixe" não é muito eficaz, "ensinar a pescar" também não é, enquanto negligenciamos a qualidade dos rios e oceanos e a regulamentação da pesca.

GRÁFICO 35
O CAMINHO EQUIVOCADO: IRRESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

3.1 Ética 3D: o motor da mudança

Como já vimos, a responsabilidade social é uma responsabilidade pelos impactos sociais e ambientais, e os impactos não são imediatamente visíveis. Apenas os atos são obviamente notados. Portanto, é muito importante **nos habituar a olhar para os impactos embaixo e além dos atos.** Caso contrário, a responsabilidade social permanece despercebida, pois os impactos de nossas ações são desconhecidos.

Examinar os impactos que subjacem aos atos, ver as tendências sistêmicas além dos eventos diários, não é algo óbvio, fácil ou espontâneo. Portanto, **a ética não vem de casa,** é aprendida ao longo da vida, envolve conhecimento especializado sobre os efeitos sistêmicos de nossos atos, e aqueles que tiveram a sorte de ter acesso ao ensino superior devem absolutamente aprender (e depois ensinar) uma ética complexa e sistêmica que vá além da moralidade do lar.

Por trás de qualquer objeto industrial, por exemplo, existem inúmeros efeitos em cadeia: fornecedores, materiais, transportes, conhecimentos acumulados, investimentos financeiros..., se eu olhar apenas para o objeto, não percebo todos os impactos (positivos e negativos) que a existência deste objeto em minhas mãos possa causar e ter causado, não percebo de todos os elos e interdependências entre muitas pessoas e organizações que este simples objeto realmente significa e encarna. Parece-me que é uma ferramenta simples em minhas mãos, na realidade é uma rede social complexa que me entrelaça com milhões de pessoas. Portanto, a comunidade universitária deve ser treinada para **ver os impactos por trás dos atos, produtos e serviços.** Ver por atrás do fast food o desmatamento e a perda de biodiversidade; ver por atrás dos transportes as mudanças climáticas e a desolação dos desastres naturais; ver por atrás da eletrônica o trabalho infantil na mineração e os problemas de resíduos tóxicos; ver por trás da publicidade a lógica insustentável de uma economia de obsolescência programada e de desperdício; ver por trás do produto orgânico um tecido de relações territoriais que recompõe a biodiversidade; ver por trás da sobriedade a felicidade de um retorno ao poder sobre o próprio tempo libertado da necessidade de acumular cada vez mais dinheiro, etc. Estudantes conscientes e apoiados por professores conscientes na facilitação de processos de gestão, esta é a primeira responsabilidade do ensino superior.

Assim, em vez de uma ética centrada apenas na boa vontade individual e que monitora apenas os atos dos indivíduos, precisamos nos **alfabetizar numa ética complexa** em três dimensões articuladas: virtude pessoal, justiça social e sustentabilidade planetária, para que os impactos sociais e ambientais sistêmicos que estão sob nossos atos diários de compra, transporte, consumo e produção, aparentemente inocentes, não nos escapem. A ética em 3D é uma poderosa fonte de inspiração e motivação para a mudança. Será particularmente importante que os gestores tenham uma formação adequada a este respeito, a fim de promover uma Universidade Saudável, Solidária e Sustentável, a partir das suas rotinas de gestão organizacional. E esta formação deve obviamente ser facilitada pelos próprios especialistas que temos dentro da IES. Quem diz que apenas os estudantes estão aqui para aprender e os outros membros da comunidade universitária não estão? Se quisermos fazer da IES **um laboratório de inovação e alianças** para os ODS, vamos precisar que todos os membros da comunidade universitária possam aprender com todos, porque somos todos sábios e ignorantes, só que não sabemos ou ignoramos as mesmas coisas.

Precisamos nos alfabetizar numa ética complexa em três dimensões articuladas: virtude pessoal, justiça social e sustentabilidade planetária, para que os impactos sociais e ambientais sistêmicos que estão sob nossos atos diários de compra, transporte, consumo e produção, aparentemente inocentes, não nos escapem.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

3.2 Gestão por processos: a aprendizagem organizacional para todos os atores administrativos e acadêmicos das IES

O segundo âmbito diz respeito à prática de uma **gestão por processos em vez da tradicional gestão funcional** focada na administração de áreas diferenciadas. Desde a gestão tradicional, a IES é vista como uma série de departamentos, direções, escritórios e áreas, todos diferentes e articulados por um planejamento estratégico. Aqueles que projetam o planejamento têm uma visão articulada do todo, mas não as pessoas que vão executar o plano. Portanto, o primeiro erro da gestão tradicional (herdado de Fayol e Taylor) é a separação radical entre as autoridades que pensam a organização sem executá-la, e o pessoal que a executa sem pensar. Todos os problemas no funcionamento das organizações têm origem nesta falha de concepção inaugural.

Devido a esta visão tradicional, focalizamos os resultados de cada área separadamente e o resultado global da organização é obtido a partir da soma dos resultados parciais de cada área. Assim, o interesse da instituição está focado em que a gestão faça bem o seu trabalho em cada área. O "efeito silo" é insensivelmente encorajado: a organização é uma série de silos separados, e cada um pensa no que é feito no silo, não na organização. Os chefes de cada silo tornam-se senhores feudais, enquanto o reitor (a reitora) se torna um "pastor de gatos", cada gato fazendo o que lhe apetece. O resultado final é uma visão parcial do que se passa no interior, em cada silo. Os atores perdem o seu propósito comum. Nem eles têm uma visão do seu ambiente.

A partir desta abordagem, não é possível visualizar os impactos globais, que emergem das interações entre todas as áreas. É impossível para o pessoal que trabalha em cada área e, sejamos honestos, também é difícil para as autoridades. Assim, a vida quotidiana na organização decorre numa zona cinzenta permanente entre o que afirmamos fazer (a nossa missão e visão, os nossos valores de excelência), o que realmente fazemos (que é mais trivial e menos glorioso do que o discurso) e a nossa pouca visibilidade sobre a eficácia do que fazemos (se corresponde ou não ao que afirmamos fazer). A gestão da IES é na realidade uma "caixa negra" e temos muito pouco conhecimento dos impactos positivos e negativos do nosso trabalho.

Portanto, devemos superar as áreas tradicionais de gestão

> **O "efeito silo" é insensivelmente encorajado: a organização é uma série de silos separados, e cada um pensa no que é feito no silo, não na organização.**

funcional que dificultam a visualização dos impactos e o isolamento dos atores. A gestão tradicional procura assegurar o bom funcionamento das áreas e o alcance dos resultados de cada uma delas. Esta é uma versão vertical na qual a reitoria e o planejamento estratégico são ordenados para cumprir com os resultados, cada área tem uma meta anual a alcançar e o chefe de cada área é responsável por alcançar seu próprio resultado, não o das outras. O que aconteceria se, em vez de considerarmos as áreas separadamente, começássemos a considerar os vários processos que ligam todas as áreas?

Esta mudança de foco gerencial para a **gestão de processos,** no nosso Modelo RSU, permite-nos não considerar a diferenciação entre "Formação", "Pesquisa" e "Extensão", como uma diferenciação **orgânica** de diferentes **áreas,** mas como uma diferenciação **funcional de processos** inter-relacionados: a IES constantemente forma, conhece e se vincula constantemente ao seu ambiente, e o faz gestionando a si mesma. É por isso que a teoria da RSU fala de **4 processos,** não de três níveis, inclui a gestão dentro da sua reflexão (porque tem muitos impactos em todos os processos), e concentra-se nos impactos (ocultos) em vez de nos resultados oficiais declarados. É também por isso que preferimos falar de Cognição (construção do conhecimento) em vez de Pesquisa, e Participação Social (alianças, ligações tecidas com o meio ambiente) em vez de Extensão. **Os erros sobre a RSU vêm frequentemente de uma interpretação em termos de gestão tradicional do que deveria ser entendido em termos de gestão por processos.**

Com a tradicional gestão "ensilada", infelizmente, os compromissos internos são reduzidos aos compromissos da área. Assim, se a área funciona bem tudo está bem, o

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

que acontece com o meio ambiente não é de interesse. Deve-se notar que esta cegueira se expande para todos os níveis da instituição até se tornar um **autismo organizacional** funcional, onde cada funcionário se concentra no cumprimento dos objetivos de seu chefe, cada chefe no cumprimento dos objetivos de sua área, e cada área na contribuição para o acúmulo de objetivos organizacionais decretados anualmente de cima e incorporados no orçamento alocado a cada um. A séria consequência é a **cegueira aos impactos.** A questão do que está a acontecer com os resultados globais do trabalho da IES a nível social não é de interesse nem de preocupação para ninguém. Portanto, os impactos não são vistos e, se eles se tornam visíveis, a responsabilidade por eles não é aceita: "é a sociedade que está mal, nós somos bons porque cumprimos bem nossas metas internas". Este mecanismo de autodefesa imuniza a IES contra a responsabilidade por problemas sociais. Só ficará com os nobres "compromissos" de ir ajudar e transformar a sociedade para fora, em assuntos perante os quais, em si mesmos, nada temos a reprovar: é a sociedade que deve mudar, nós somos bons, pois estamos comprometidos.

GRÁFICO 36
OS PROBLEMAS DA GESTÃO FUNCIONAL TRADICIONAL

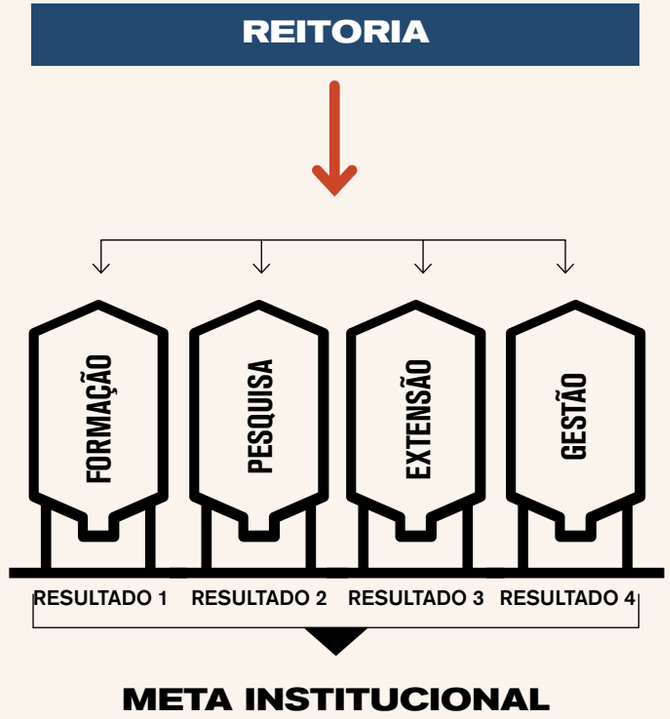
Gestão funcional tradicional:
Garantir o bom funcionamento das áreas e a obtenção dos resultados de cada uma delas

PROBLEMAS DE "EFEITO SILO": FALTA DE COMUNICAÇÃO E COORDENAÇÃO ENTRE AS ÁREAS PARA ESTABELECER PRIORIDADES COMUNS.

PROBLEMAS DE "FEUDOS": MULTIPLICAÇÃO DE PEQUENOS JEFES DE ÁREA, DIFICULDADE EM IMPLEMENTAR UMA POLÍTICA COMUM (REITOR = "PASTOR DE GATOS").

TENDÊNCIA PARA A VISÃO VERTICAL: SE DESCONFIGURA O DESENHO DO PROPÓSITO HORIZONTAL GERAL, CEGUEIRA PARA PROBLEMAS ENTRE ÁREAS, AUTO-REDUÇÃO DE COMPROMISSOS INTERNOS (SE MINHA ÁREA FUNCIONA BEM, TUDO ESTÁ BEM, O RESTO NÃO É PROBLEMA MEU).

TENDÊNCIA PARA A CEGUEIRA AMBIENTAL: AUTISMO ORGANIZACIONAL FUNCIONAL, CEGUEIRA DE IMPACTO, FOCO EXCLUSIVO NO ESCOPO DOS RESULTADOS PLANEJADOS.



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Para sair dela, é necessário ter uma **visão processual** da IES que a reconheça como um fluxo permanente de ações, onde os inputs e os *outputs* são todos do meio ambiente da organização, da sociedade, do país, do mundo, do planeta. Dentro da IES, são também processos internos de geração de valor, recursos, produtos e serviços criados pela IES. A fronteira entre o interior e o exterior é mais uma hipótese operacional do que uma realidade. As áreas são pequenas diferenciações funcionais pelas quais estes processos passam, mas só o processo é importante: fluidez ou rugosidade, facilidade ou travas, são os valores de trabalho bom ou ruim. Graças a esta visão dinâmica é mais provável observar os impactos e verificar os efeitos da ação da IES na sociedade como resultado de suas ações, e da ação de cada pessoa dentro do todo, porque já não estamos centrados no órgão que funciona, mas no corpo total que vive. A equipe faz a si mesma as boas perguntas: Qual é o propósito do nosso trabalho? O que trazemos à sociedade? Como sabemos?

A gestão de processos sustenta que o importante não é o funcionamento da área e o cumprimento dos seus interesses separadamente, mas a qualidade do processo como um todo. Requer que cada ator tenha uma visão conjunta e completa da organização, seu propósito final e seu papel em alcançar esse propósito conjunto. Também exige que o problema deixe de ser lealdade ao chefe da área e se torne a busca de fluidez e eficiência na realização dos objetivos finais entre e graças a todas as áreas. Da mesma forma, coordenação, trabalho em equipe, motivação e liderança são necessários para formar equipes de alto desempenho entre as áreas. Portanto, requer facilitar a orientação para o meio ambiente, a percepção dos impactos sociais e ambientais da organização e a direção para os ODS como objetivo supremo dos objetivos organizacionais, já que este é o objetivo de toda a sociedade, o bem comum. A visualização dos impactos requer que a gestão das diferentes



A gestão por processos facilita uma autocrítica coletiva proativa porque analisa processos e permite a identificação de estrangulamentos, onde se freia ou onde se acelera, e redireciona o olhar para a motivação para a resolução conjunta de problemas (abordagem heurística).

ações da IES inclua processos como a gestão de compras, resíduos, formação, registo, etc. Todos os processos são desenvolvidos graças ao trabalho de **várias áreas**, portanto o foco de atenção muda: já não olhamos mais para cada área (e cada trabalhador), mas para cada processo, ou seja, a interação entre as áreas e as pessoas. O processo de gestão deve permitir-nos adaptar os processos aos objetivos, ou seja, ter realmente coerência. Esta coerência deve ser dada entre o discurso da IES e as ações por ela empreendidas para alcançar os objetivos.

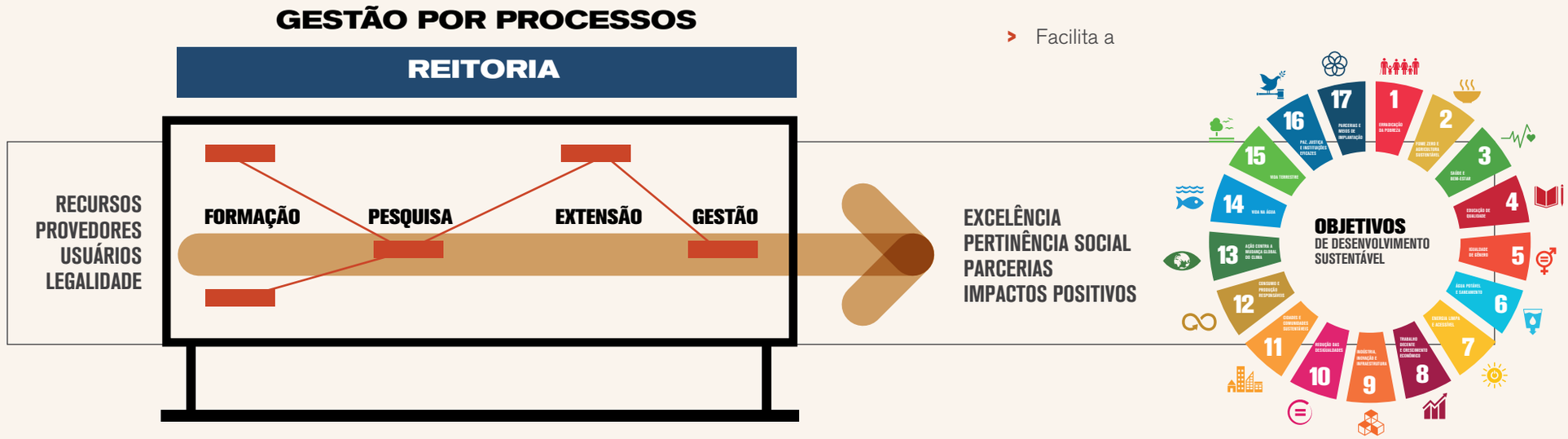
A gestão por processos facilita uma autocrítica coletiva proativa porque analisa processos e permite a identificação de estrangulamentos, onde se freia ou onde acelerar, e redireciona o olhar para a motivação para a resolução conjunta de problemas (abordagem heurística). Desta forma, facilita a consciência da **interdependência** dentro da instituição e com outros atores fora dela. Com a visão do processo, os atores começam a compreender que o seu próprio trabalho depende do trabalho dos outros e que o trabalho dos outros interferirá muito com o seu próprio trabalho. A partir deste entendimento, gera-se uma visão global e nasce a consciência de que os processos envolvem recursos, fornecedores, usuários e marcos legais tão importante quanto nós, sendo agentes "externos". Quando o "externo" se torna importante, a excelência no cumprimento das tarefas, a relevância social, as alianças alcançadas e todos os impactos positivos que possam ter sido alcançados, tornam-se importantes. A IES está consciente da sua responsabilidade social, e não apenas das responsabilidades internas de cada área.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 37
GESTÃO POR PROCESSOS NA IES

Gestão por Processos:
O importante é a qualidade do processo como um todo e não os interesses de cada área separadamente

- Exige de cada um de nós uma visão geral de toda a organização e do objetivo final do nosso próprio trabalho.
- O problema já não é a lealdade ao gestor da área, mas a fluidez e eficiência no sucesso dos propósitos finais entre e graças a todas as áreas.
- Requer muita coordenação, trabalho em equipe, motivação e liderança: equipes de alto desempenho entre as áreas.
- Facilita a orientação para o meio ambiente e a percepção dos impactos sociais e ambientais da organização.
- Facilita uma autocrítica coletiva proativa: percepção de obstáculos e vontade de resolver problemas em conjunto.
- Facilita a conscientização da interdependência dentro da organização e com outros atores fora da organização.



Fonte: elaboração própria

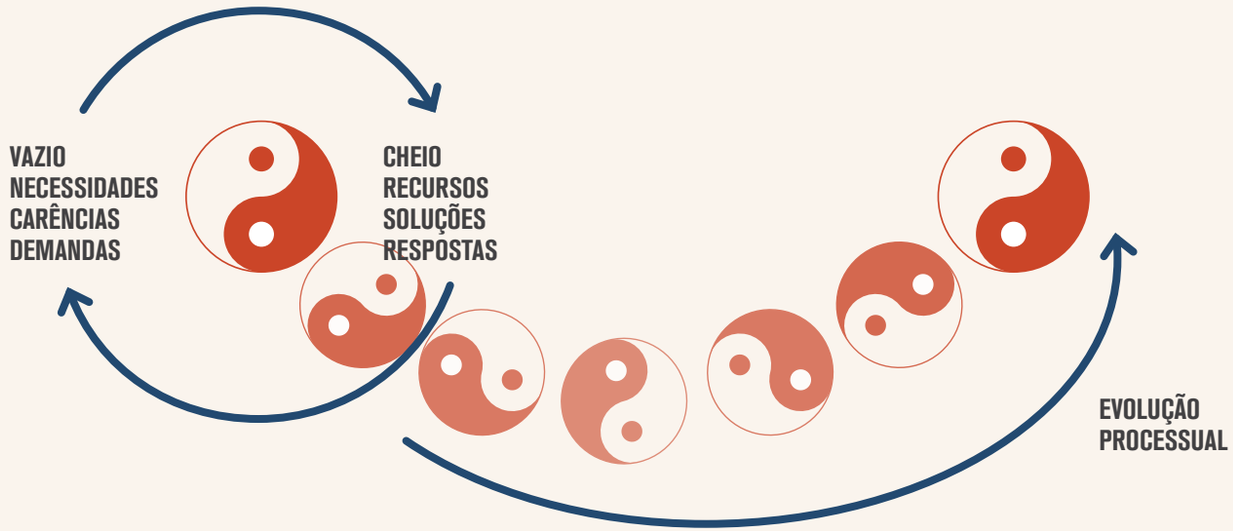
PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Dentro deste quadro, a gestão por processos requer uma filosofia diferente: uma filosofia mais ligada ao yin-yang, ou seja, uma filosofia de relações, mutações e transformações silenciosas, baseada nas **oposições complementares** entre o vazio e o cheio, necessidades e recursos, as carências e a satisfação das carências, exigências e respostas, etc. Milénios antes das teorias da liderança adaptativa, o livro do Tao tinha formulado a doutrina da facilitação: "Não fazer nada, e não deixar que nada fique por fazer", ou seja, organizar silenciosamente as coisas para que as pessoas se fortaleçam espontaneamente e as motivem a fazer as coisas, trabalhando em equipe, resolvendo seus problemas de forma autônoma, com inteligência do todo e do bem comum. A eficiência nasce da necessidade de fazer cada vez menos esforço para alcançar cada vez melhores resultados. No movimento natural de opostos complementares, está a evolução processual da instituição, em direção ao progresso.

A origem deste progresso é a criação de uma **oposição** entre o que fazemos e o que devemos fazer. É, portanto, o requisito ético (o que deve ser feito) que conduz a uma percepção de carência: algo deveria ser, mas não é (os ODS deveriam estar bem estabelecidos no país, mas não estão; não deveríamos financiar a indústria exploração trabalhista com nossas compras institucionais, mas estas não selecionam fornecedores com critérios sociais; nossos graduados deveriam ser agentes de desenvolvimento para o país, mas não temos um registro claro do que eles fazem; nossa pesquisa deveria servir para a solução de problemas sociais, mas olhamos apenas para a publicação em revistas indexadas; nossos projetos de alcance social deveriam promover os ODS, mas nem sabemos se elas têm um impacto positivo duradouro nas comunidades, etc. A emergência de um vácuo (ético) na nossa vida institucional exige naturalmente que empreendamos algo para preenchê-lo (a nossa resposta inovadora): o IES está em processo de progresso ético, assume responsabilidades, deixa o status quo de conforto indiferente que acredita que tudo está bem porque não percebe, sob rotinas satisfatórias, impactos insatisfatórios. Ao estarmos atentos aos impactos, garantimos a dinâmica da inovação social orientada eticamente.

GRÁFICO 38
A FILOSOFIA YIN-YANG PARA GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão por processos está atenta aos cursos e fluxos que permitem as transformações



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

O que vai garantir o renascimento permanente do sentimento de vazio em nossa ação institucional? A atenção dada tanto às **interpelações** internas como externas que apontam para isto: "O que não é como deveria ser, e a IES pode fazer algo a respeito, o que estamos esperando para agir?". O questionamento ético é sempre a mesma pergunta do Génesis: "Caim, onde está o teu irmão?" A RSU é um requisito metódico que tem sido gerido a fim de questionar a IES sobre as deficiências éticas que devem satisfazer, inovando e enveredando pelo caminho da reparação: reparar-se a si próprias para reparar o mundo.

Alguns impactos são bons, e outros são ruins, independentemente das nossas boas ou más intenções. O problema não são as boas ou más intenções de cada indivíduo, mas o efeito total que se obtém concatenado na vida coletiva da sociedade (pelo que a responsabilidade pelos impactos é "social", e não pessoal).

3.3 Inovação social rumo aos ODS: Desenvolvimento sustentável e RSU

A ética em 3D e a gestão por processos têm o propósito final de **aprender a praticar a inovação nas dimensões substantivas da IES:** Formação, Cognição, Participação Social e Gestão Organizacional. Isto significa passar para uma **cultura de desafios e um gosto por resolver problemas sociais.** Por exemplo, isto é o que acontece quando nos concentramos na Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais como base da formação e não apenas a capacitação para obter um diploma profissional. Também envolve fazer pesquisas na e com a comunidade para resolver seus problemas, e não apenas pensar em publicar artigos. Da mesma forma, significa uma extensão solidária mais focalizada na consecução de alianças úteis para os ODS, gerando forças territoriais para impactos positivos com retorno à capacitação e à pesquisa, em vez de multiplicar as ações de ajuda com pouca sistemática. Finalmente, pode produzir grandes mudanças quando nos damos desafios como a eliminação de qualquer plástico de uso único no campus: nova gestão, novos hábitos, novos treinamentos, novos conhecimentos aplicados, novos fornecedores externos, novas bebidas mais saudáveis, novo sinal ético para o mercado graças às compras institucionais, etc.

Desta forma, torna-se clara a necessidade de ligar a RSU à mudança, com vista a eliminar os impactos negativos e maximizar os impactos positivos. A chave para começar a fazer estas mudanças é perceber que:

- As pessoas, de forma individual e coletivamente, geram impactos de todas as suas ações diárias na sociedade e no meio ambiente. Esses impactos geralmente passam despercebidos se não lhes dermos atenção especial, através de uma cultura ética em 3 dimensões (Virtude Pessoal, Justiça Social, Sustentabilidade Planetária) que olha para toda a cadeia de valor de bens e serviços, e não apenas objetos e atos isolados.
- Alguns impactos são bons, e outros são ruins, independentemente das nossas boas ou más intenções. O problema não são as boas ou más intenções de cada indivíduo, mas o efeito total que se obtém concatenado na vida coletiva da sociedade (pelo que a responsabilidade pelos impactos é "social", e não pessoal).
- Apesar da nossa boa vontade, nossas ações interagem com as dos outros, criando efeitos sistêmicos nem sempre de acordo com a nossa vontade. A ação social escapa ao controle voluntário do ator social, criando insatisfações, deficiências, contradições, das quais nos queixamos como se viessem de fora, como se fosse tempo ruim ("a sociedade é injusta", "há muita corrupção", "o desenvolvimento é insustentável", etc.), embora na realidade sejamos cocriadores desta realidade social.
- Somos corresponsáveis pelo estudo dos impactos de nossas ações individuais e coletivas, assumindo a coculpabilidade de nossos impactos negativos, e coordenando juntos entre os diversos atores sociais para remediá-los, inovando em nossas práticas trabalhistas, institucionais, interpessoais, políticas e econômicas, etc.
- As nossas IES têm também uma responsabilidade especial e maior por serem as instituições que constroem o conhecimento e formam os profissionais e gestores

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

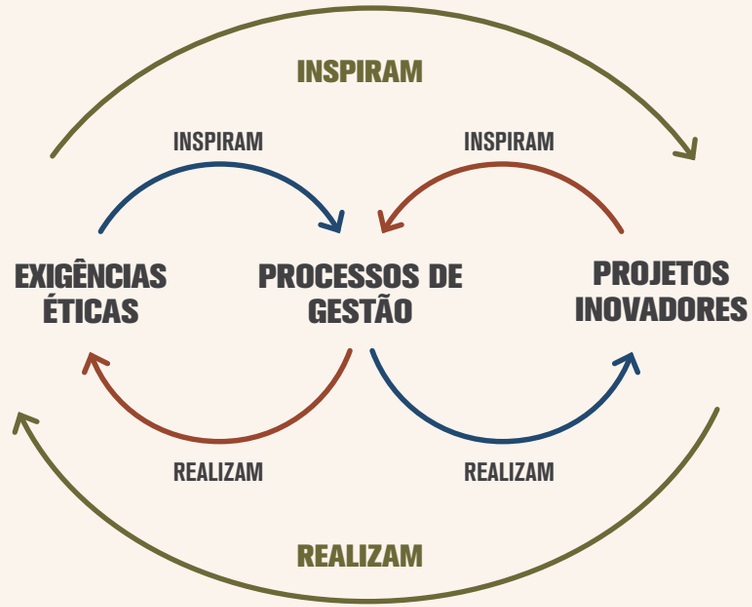
da nossa sociedade, que vão pilotar e operar estes sistemas laborais, institucionais, económicos, políticos, etc. Isto constitui uma oportunidade especial para sermos agentes de mudança eficazes, uma oportunidade que nos deve encher de entusiasmo e orgulho em sermos educadores. O ensino superior tem recursos humanos e intelectuais incríveis: milhões de estudantes no continente, milhares de professores e pesquisadores especializados em todos os ramos do conhecimento e da ciência, dotados de conhecimentos muito preciosos. O único problema é como não desperdiçar esse potencial, canalizá-lo e direcioná-lo para os ODS.

> Juntos podemos ser uma alavanca de inovação para alcançar os ODS a nível local, nacional e continental. Convencer-se disso é essencial, mas não é o suficiente. Do "vazio" criado pela consciência da falta de ética, nasce o "pleno" do reconhecimento da possibilidade de ação. Mas este poder tem de ser encarnado em **projetos de inovação social** com três características:

1. dirigidos em direção ao propósito correto (é para isso que serve a bússola coletiva dos ODS e do conhecimento científico),
2. bem gestionados para fazer confluir o número máximo de atores eficazes para o objetivo comum, para manter a coerência entre fins e meios, para alcançar o sucesso de tal forma que a exigência ética seja finalmente satisfeita (o impacto negativo foi superado),
3. trabalhados com uma abordagem científica de cocriação de novos conhecimentos em comunidades de aprendizagem mútua, para que o projeto seja benéfico em todas as dimensões: serve a comunidade que tem o problema a resolver, serve os alunos e professores no processo de formação, serve os pesquisadores no processo cognitivo, serve os administradores no processo de gestão quando o problema é interno.

GRÁFICO 39
ÉTICA INSPIRADORA PARA O PROCESSO DE RESPONSABILIZAÇÃO INSTITUCIONAL A PARTIR DA INOVAÇÃO

A consciência de uma exigência ética despercebida no processo de gestão (que pensávamos ser perfeita) cria uma deficiência que exige a formulação de um projeto inovador para solucioná-la



A inovação inspira novas mudanças para realizar as exigências éticas: o processo de responsabilidade social está em marcha

Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Os requisitos éticos inspiram processos de gestão que realizam projetos inovadores que cumprem os requisitos éticos. Assim, por exemplo, quando se fala do processo de gestão de compras, o requisito ético é que nenhuma compra vá contra as normas da OIT e o meio ambiente. Da mesma forma, espera-se que na medida do possível estas compras promovam impactos positivos para o mercado, para o território e que protejam selecionem e privilegiem os atores económicos mais marginalizados e vulneráveis, para que possam beneficiar-se do mercado criado pelas compras das IES. Desta forma, se a instituição se inspira nisso, o próprio processo de gestão começa a perceber o potencial para projetos inovadores. Neste caso, por exemplo, poderiam ser projetos locais de incentivo ao Comércio Justo local (Fair Trade) com pequenas empresas promovidas pela IES, e projetos de incentivo de fornecedores locais de alimentos orgânicos. Desta forma, os membros da IES são inspirados, vivendo juntos num ambiente, onde os produtos e serviços são social e ambientalmente responsáveis, o que gera mudanças para que os requisitos éticos sejam cada vez melhor satisfeitos. Obviamente, estes projetos de aquisições institucionais responsáveis devem ser concebidos e executados a partir dos cursos profissionais relacionados da própria IES, maximizando o processo, tratando-o não só como uma mudança de gestão, mas também como uma oportunidade de ensino e pesquisa. Desta forma, as Faculdades de Economia, Ciências Empresariais e Engenharia Agrícola, através de incubadoras e projetos de inovação empresarial, concretizam o mercado de compras responsáveis da própria IES, gerando também teses e publicações, tecendo vínculos com atores externos: os processos de formação, cognição e participação mudam quando o processo de gestão muda.

Universidad Siglo XXI - Juan Pablo Martínez



Pelo contrário, se essas exigências éticas passam despercebidas no processo de gestão, a lógica rotineira da área ganha com sua visão tendenciosa, e ninguém sente que há algo a mudar no que já fazemos. Tomando o exemplo das compras, a administração central aplica o protocolo de seleção de fornecedores com critérios de qualidade/preço, e não há mais preocupação: de onde vem o produto comprado, qual é a sua cadeia de valor, os riscos de exploração do trabalho e desrespeito às normas da OIT, trabalho infantil ou danos ambientais...? Tudo isso não é visualizado por causa da "inteligência cega" (Morin, 1998) da administração monodisciplinar tradicional. Assim, como não falta nada, como tudo está bem, não há razão para mudar.

Mais uma vez, é preciso sublinhar que a tradicional abordagem "em silo", dividida por áreas organicamente autónomas, com a lógica estanque de cada líder de área, conduz necessariamente a frear a dinâmica de mudança. Isto leva então a inconsistências na prática (uns empurram para um lado enquanto outros empurram para o lado oposto), cada um refugiando-se na sua lógica monodisciplinar especializada que é cega aos impactos da instituição como um todo:

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 40
AS TRAVAS COMO CONSEQUÊNCIA DA ABORDAGEM TRADICIONAL



FREIO CONSTANTE A

O CUIDADO COM A META INSTITUCIONAL COMUM
O CUIDADO COM OS IMPACTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS DAS IES
A SINERGIA ENTRE ÁREAS PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Assim, o caminho da RSU é um caminho não só para alcançar as 12 metas, mas para aprender a mudar continuamente a fim de alcançar essas 12 metas além delas, com vista a um horizonte que vai além da estrutura institucional: os ODS.

Como já mencionamos, os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** são um conjunto de metas acordadas globalmente que envolvem ações mensuráveis por cada país para combater todos os problemas sociais, económicos e ambientais e por todos os países em coordenação para promover a paz e a prosperidade dentro e entre nações. Foram concebidos como uma extensão e universalização dos 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), acordados por 189 países em 2000, e que culminaram em 2015. A Agenda 2030, acordada por 193 países em 2015, consiste em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas para atingi-los. Levam claramente em conta que todos os países são interdependentes (os problemas de uns têm impacto sobre outros), que o curso atual do desenvolvimento econômico não é sustentável, pois tem efeitos colaterais negativos sobre a sociedade e o planeta, e que o desenvolvimento deve ter um roteiro planejado e cientificamente orientado que sirva como ferramenta de planejamento para a gestão pública, com indicadores universalmente aplicáveis e mensuráveis. Assim, o bom desempenho de certos países serve de inspiração para outros, e as boas práticas podem ser comparadas e disseminadas.

Os ODS também têm duas imensas vantagens: (1) não são reservados aos países pobres, mas dizem respeito a todos os países, com objetivos e indicadores adaptados à situação e contexto de cada um; (2) não são reservados ao setor público, mas a sua realização depende da ação conjunta e cocriação entre muitos atores sociais, públicos



e privados, com e sem fins lucrativos, pelo que o ator educativo e académico devem estar envolvidos no vasto projeto civilizador global de alcançar um verdadeiro bem-estar sustentável e justo para todos os seres humanos.

Mas, também mencionamos que os 17 ODS, considerados a partir de uma abordagem educacional, têm um problema: não contemplam a motivação dos atores para com elas, através da promoção de novas competências socioemocionais relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Portanto, é importante introduzir desde a academia um novo ODS, o número 18, definido como **"empatia ativa pela vida"** (Associação para a Infância y seu Ambiente [ANIA], 2019). Com este último objetivo, o ensino básico, secundário e superior tem uma bússola para orientar os seus processos de ensino-aprendizagem, em total acordo com a RSU, uma vez que a gestão do impacto testemunha sempre um cuidado especial e empatia por todas as dimensões inter-relacionadas da vida (pessoal, coletiva, conjunta) tanto dos seres humanos como de todos os outros seres que constroem as bases da vida no planeta Terra. Acrescentamos que a empatia ativa pela vida permite-nos reavaliar a sabedoria e as práticas socioeconómicas dos povos originários do continente, no quadro de um encontro transdisciplinar e de colaboração entre todos os conhecimentos académicos e não académicos, com o objetivo de um desenvolvimento comum. Assim, os ODS devem fazer parte da vida diária das IES, tanto no campo administrativo como acadêmico, com sólida inclusão nos programas curriculares. Elas proporcionam enriquecimento temático para orientar a construção de novas carreiras ligadas ao desenvolvimento sustentável, bem como a identificação de emergências socioambientais. Eles tornarão possível responder às seguintes perguntas, entre outras: Quais são os principais problemas nos quais podemos participar? Quais são os parceiros estratégicos? As pessoas recursos chaves? Os marginalizados por causa da sua associação?

Entretanto, mais fundamentalmente, os ODS nos permitem redefinir os desafios cognitivos que as universidades devem enfrentar, tanto em termos de construção e transmissão de novos conhecimentos como na formação das pessoas. Por enquanto, os "cursos" ensinados seguem o modelo dos séculos anteriores, baseiam-se nas exigências profissionais de empregabilidade dentro de um paradigma de desenvolvimento industrial do século XX, que é ambientalmente insustentável em si mesmo e não conseguiu resolver os problemas da pobreza, da desigualdade e da injustiça. Os cursos devem ser redefinidos em termos de competências para a solução de problemas sociais, o que permitirá promover uma maior flexibilidade nas três funções substantivas, formação baseada em problemas, Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais, inter e transdisciplinaridade.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

3.4 Cinco passos estratégicos para uma mudança organizacional responsável: Método HACER

Para conseguir implementar esta gestão ética através de processos flexíveis e integradores que a RSU precisa, é necessário desenhar um itinerário estratégico que, em todas as suas etapas, não perca o fio condutor da Ariadna. No Manual dos Primeiros Passos da RSU de 2009, propusemos 4 passos baseados em (1) compreender a RSU, (2) autodiagnosticar a IES, (3) cumprir com as mudanças necessárias, (4) prestar contas pelas realizações. Este esquema ainda é útil e valioso, mas pensamos que 10 anos depois devemos conceber a estratégia de implementação e melhoria contínua da RSU de uma forma mais radical em dois aspectos: (1) não se trata apenas de uma questão de entender bem entre todos os membros da comunidade universitária o que é e o que não é a RSU, mas também de exigir **coerência** institucional; (2) não se trata apenas de uma questão de conseguir mudanças na IES e nas suas relações imediatas com o meio ambiente, mas também de **ampliar** essas mudanças em toda a área de impacto da instituição, já que a RSU é por definição parte de uma responsabilidade meta-organizacional entre todos os atores, com vistas aos ODS (nenhuma organização pode conseguir um ODS sozinha). Naturalmente, é proposto o seguinte aprofundamento e intensificação, em 5 passos estratégicos:

Não se trata apenas de uma questão de conseguir mudanças na IES e nas suas relações imediatas com o meio ambiente, mas também de ampliar essas mudanças em toda a área de impacto da instituição, já que a RSU é por definição parte de uma responsabilidade meta-organizacional entre todos os atores, com vistas aos ODS (nenhuma organização pode conseguir um ODS sozinha).

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 41
OS 5 PASSOS DA RSU DO MÉTODO HACER

H ONRAR
NOSSA PALAVRA

- Redigir Missão, Visão, Valores, Compromissos inspirados nos ODS
- Projeto Educacional Institucional Socialmente Responsável
- Alinhar o feito com o dito
- Assegurar que a missão seja conhecida e praticada por toda a comunidade universitária

A UTODIAGNOSTICAR
NOSSA ORGANIZAÇÃO

- Revelar os impactos positivos e negativos
- Destacar inconsistências, reclamações e oportunidades
- Dar a palavra aos atores (internos e externos)
- Localizar e capacitar líderes naturais
- Destacar as boas práticas

C ONVERTER
NOSSOS PROCESSOS

- Formar e trabalhar em equipe entre todos
- Derrubar paredes internas
- Estabelecer para si mesmo metas desafiadoras (entusiasmo)
- Empoderar estudantes e inovadores internos
- Buscar informação de vanguarda

E SCALONAR
NOSSAS CONQUISTAS

- Aprofundar projetos de sucesso
- Multiplicar parcerias externas com uma abordagem ODS
- Juntar-se a movimentos internacionais importantes
- Maximizar sinergias e retornos proveitosos

R ETROALIMENTAR
NOSSO DESEMPENHO

- Inventários e Memorização
- Sistematização e publicação de boas práticas
- Expormo-nos à avaliação de parceiros externos e atores internos
- Corrigir os erros de forma participativa

Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Os 5 passos estratégicos são descritos pelo acrônimo do Método HACER:

1

Honrar nossa palavra

É o passo permanente da coerência institucional. Diga o que fazemos, faça o que dizemos. As declarações missionárias das IES (Missão, Visão, Valores, Declarações Governamentais, etc.) são sempre muito bem-intencionadas em termos éticos, solidários e sustentáveis. Talvez eles precisem ser articulados explicitamente com os ODS. Mas "honrar nossa palavra" significa alinhar todos os processos com as referidas declarações, especialmente o projeto educacional institucional, mas também a política de pesquisa, estratégias de extensão e processos de gestão, incluindo a cultura do trabalho. Além disso, esses textos missionários devem ser conhecidos e praticados por toda a comunidade institucional, alinhando os incentivos da equipe aos objetivos estabelecidos.

2

Autodiagnosticar nossa organização

É o passo de ouvir, pesquisar e revelar os impactos positivos e negativos das IES, que permitirão a coerência institucional graças ao esforço coletivo de destacar inconsistências e identificar oportunidades de mudança. Nesse autodiagnóstico, as percepções dos atores internos devem ser levadas em consideração, também para alcançar sua motivação e empoderamento, razão pela qual é um autodiagnóstico, e não um diagnóstico feito por um especialista terceirizado. Toda reclamação, insatisfação e crítica dos membros da comunidade deve ser transformada em um compromisso de si e da instituição de mudar (3º passo). O autodiagnóstico também deve levar em consideração as demandas dos atores territoriais com os quais a IES está relacionada, uma vez que a RSU implica contextualidade e protagonismo. O resultado do autodiagnóstico também é o inventário de boas práticas e dos líderes naturais que têm iniciativas socialmente responsáveis, um ponto-chave para ampliar as realizações (4º passo).

3

Converter nossos processos

É o passo permanente da reunião dos membros da comunidade institucional trabalhar juntos para derrubar os muros das áreas "ensiladas" que nos impedem de transformar e melhorar nossos processos, a fim de alcançar a coerência desejada entre o que gostaríamos de ser e fazer e o que realmente somos e conseguimos fazer (1º passo). Com base no autodiagnóstico (2º passo), as mudanças exigem objetivos desafiadores que podem excitar os participantes, capacitar líderes naturais, tanto da hierarquia funcional quanto dos alunos. O treinamento e o gerenciamento permanentes de informações de ponta sobre os ODS e o gerenciamento socialmente responsável são duas dimensões principais para a mudança e a inovação institucionais; portanto, a função de pesquisa, como na etapa 2, será muito importante. para dar ritmo a essa melhoria contínua. Este terceiro passo não deve ser reduzido à implementação de alguns projetos-piloto bem-intencionados: são nossos processos que devem mudar, porque devemos passar de bons projetos para uma boa instituição.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

4

Escalonar nossas conquistas

Projetos e processos bem-sucedidos precisam ser destacados, expandidos e dimensionados. Estreitamente ligada ao primeiro passo da coerência institucional, esse passo deve contrastar constantemente nossas realizações com os objetivos e indicadores gerais dos ODS, para não ficarmos satisfeitos com pequenos sucessos (participar do "dia do meio ambiente" não melhora o meio ambiente) . Portanto, devemos multiplicar o escopo de cada projeto inovador dentro e fora da IES, expandir alianças externas, juntar novos movimentos internacionais e maximizar as sinergias e retornos lucrativos de cada iniciativa em todos os processos administrativos e acadêmicos. Um projeto bem-sucedido, por menor que seja no início, pode ser uma importante alavanca de mudança, se soubermos dimensioná-lo. O gerenciamento de impacto não ficará satisfeito com pouco, e os ODS apresentam um horizonte sempre desafiador. O limite é um mundo justo e sustentável, não o escopo dos resultados anuais de desempenho. Temos que passar da boa administração para o bom território.



Universidad Siglo 21 (Argentina) - Juan Pablo Martínez

5

Retroalimentar nosso desempenho

Além dos relatórios institucionais anuais, o feedback é uma etapa permanente que permite monitorar o progresso, localizar atores sobre desvios, freios e aceleradores de mudança, lembrando o significado de nossa ação coletiva. Estreitamente vinculado a todas as outras etapas, esse processo de feedback deve imprimir uma cultura de inventário, memorização, sistematização, publicação e disseminação de todas as boas práticas e projetos inovadores da IES. Conseguir agrupar e visualizar os avanços e impactos é um desafio permanente para uma instituição universitária que, por si só, trabalha de uma maneira muito horizontal e dispersa, de modo que tem uma tendência a esquecer ou menosprezar o que fez, a recomeçar anos mais tarde, como se fosse o "Ano zero". É impossível nessas condições de amnésia institucional alcançar o 4º passo do escalonar, sem estudo cuidadoso do autodiagnóstico (2º passo) e memorização do feedback (5º passo). Além disso, dar feedback é dar aos atores externos a possibilidade de saber o que estamos fazendo, criticando e questionando a nós mesmos (assumindo a responsabilidade), o que incentiva a capacidade interna de corrigir erros de maneira participativa.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

3.5 Sete Táticas de Aprendizagem Organizacional: o Método RÍE MAMÁ

Dinamizar a comunidade institucional para uma inovação social responsável mais dinâmica requer não só políticas e planos estratégicos, mas também táticas de trabalho que possam facilitar e acelerar a mudança no dia-a-dia. A aprendizagem organizacional exige atores proativos para os cinco passos estratégicos do Método HACER. Portanto, apresentamos aqui 7 táticas que podem ser resumidas na sigla **RÍE MAMÁ.**

Reunião. O pior que podemos fazer é manter os membros da comunidade institucional da IES separados uns dos outros, isolados nas suas respectivas funções e cargos, com muito pouco relacionamento mais do que funcional. Os atores devem ser reunidos e entusiasmados para que possam influenciar a mudança, dando-lhes o poder de se interrogarem em conjunto sobre o sentido geral das suas ações na IES e sobre o sentido do desempenho global da IES. A liderança compartilhada permite a cada membro da IES compreender bem o significado do que está sendo feito na instituição. Isto é uma preliminar para qualquer tipo de dinâmica de mudança.

Interiorização. É essencial evitar a inconsciência e a indiferença dos atores internos em relação aos problemas sociais e impactos socioambientais dos quais eles participam diariamente, mas que uma ética unidimensional os impede de olhar. Portanto, é necessário sensibilizar e formar os membros da instituição sobre as exigências da responsabilidade social a partir do papel institucional, continuamente e a partir de diversas iniciativas, campanhas, eventos.

Escuta. É necessário ouvir atentamente todas as vozes dentro e fora da IES. A instituição responsável é por definição empática, e permite que seus atores participem através da escuta ativa. Todos os atores, desde o pessoal de limpeza até às autoridades, são capazes de contribuir com boas ideias que ajudam a melhorar a IES e a ligá-la àqueles que dela necessitam. Não há nada pior do que aplicar rotinas e protocolos de uma forma mecânica e autista, sem qualquer atenção aos contextos, diferenças, novidades. A ferramenta privilegiada de gestão da escuta é o autodiagnostico, cujos resultados são compartilhados e discutidos ampla e abertamente.

Memorização. É essencial instituir um sistema de inventário, memorização e comunicação das boas práticas que ocorrem na IES. A gestão interna da informação sobre o que o IES faz é fundamental para, além de evitar o autismo da falta de escuta, evitar o "Alzheimer institucional" da organização que repete e retoma a mesma coisa sem cessar, porque não acumula memória ou capacidade de progresso a partir e para além do que os seus atores já fizeram antes. Atualizar constantemente a informação e torná-la disponível a todos é fundamental para qualquer processo de mudança.

Alinhamento. A coerência missionária entre todos os processos e resultados é uma dimensão indispensável da responsabilidade social da IES. Uma organização que diz uma coisa e faz o contrário não pode ser confiável. Da mesma forma, a responsabilização requer congruência, particularmente no campo dos incentivos aos trabalhos aplicados ao pessoal, que muitas vezes não estão alinhados com os objetivos institucionais declarados. Por exemplo, os incentivos ligados apenas ao desempenho individual quando é defendido o trabalho em equipe representam uma inconsistência comum nas organizações. Alinhar metas, planos, programas, atividades, incentivos e cultura organizacional são essenciais para RSU.

Maximização. A melhor maneira de ter impactos significativos nas mudanças empreendidas é maximizar o número de atores envolvidos em cada boa prática: quanto mais diversidade de áreas e funções envolvidas, pessoas motivadas, gestores capacitados em cada projeto de melhoria guiados pelas 12 Metas de RSU, maior o retorno e benefício (depois sustentabilidade) para a IES e maior a oportunidade de ampliar o processo de mudança. É importante evitar a dispersão de microprojetos muito interessantes com pouco impacto e que dependem de muito poucos atores internos e externos. Tal desperdício de energia, especialmente se a IES não sabe como memorizar as iniciativas ano após ano, dá finalmente a impressão de que muitas coisas são feitas sem que nada mude fundamentalmente. Isto é inútil.

Alianças. A criação de vínculos com parceiros externos ajuda a IES a inovar. Estes parceiros externos evitam a militância fraca e unilateral (da IES até "alcançar" a comunidade) e de pouco impacto, porque sempre se concentram em como a instituição pensa "sua ajuda" e não em impactos escaláveis para a realização da ODS. Portanto, uma IES socialmente responsável deve pensar sempre em alianças territoriais, com vista a maximizar o impacto social externo, juntamente com a maximização do benefício formativo e cognitivo interno. Desta forma, as alianças ajudam a IES a ter impactos positivos para alcançar os cinco eixos estratégicos do Método HACER.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 42
AS SETE TÁTICAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL RÍE MAMÁ

REUNIÃO	Reunir e engajar as pessoas da organização que devem influenciar na mudança. **Evitar se afastar e se isolar.**
INTERIORIZAÇÃO	Sensibilizar, formar pessoas sobre as exigências da RS a partir do seu papel institucional. **Evitar inconsciência e indiferença.**
ESCUTA	Ouvir atentamente todas as vozes e tendências dentro e fora (organização empática). **Evitar autismo organizacional.**
MEMORIZAÇÃO	Ter um inventário sistemático e aproveitar ao máximo a experiência adquirida. **Evitar esquecimento organizacional.**
ALINHAMENTO	Cuidar da coerência da missão em todos os processos e resultados. **Evitar incoerência entre declarações e fatos.**
MAXIMIZAÇÃO	Envolver o número máximo de pessoas e processos em cada iniciativa para maximizar o retorno interno e a sinergia. **Evitar desperdício de energia e dispersão de ativistas.**
ALIANÇAS	Estabelecer parcerias com parceiros externos para inovações de impacto e ampliação. **Evitar a militância fraca e a superficialidade.**

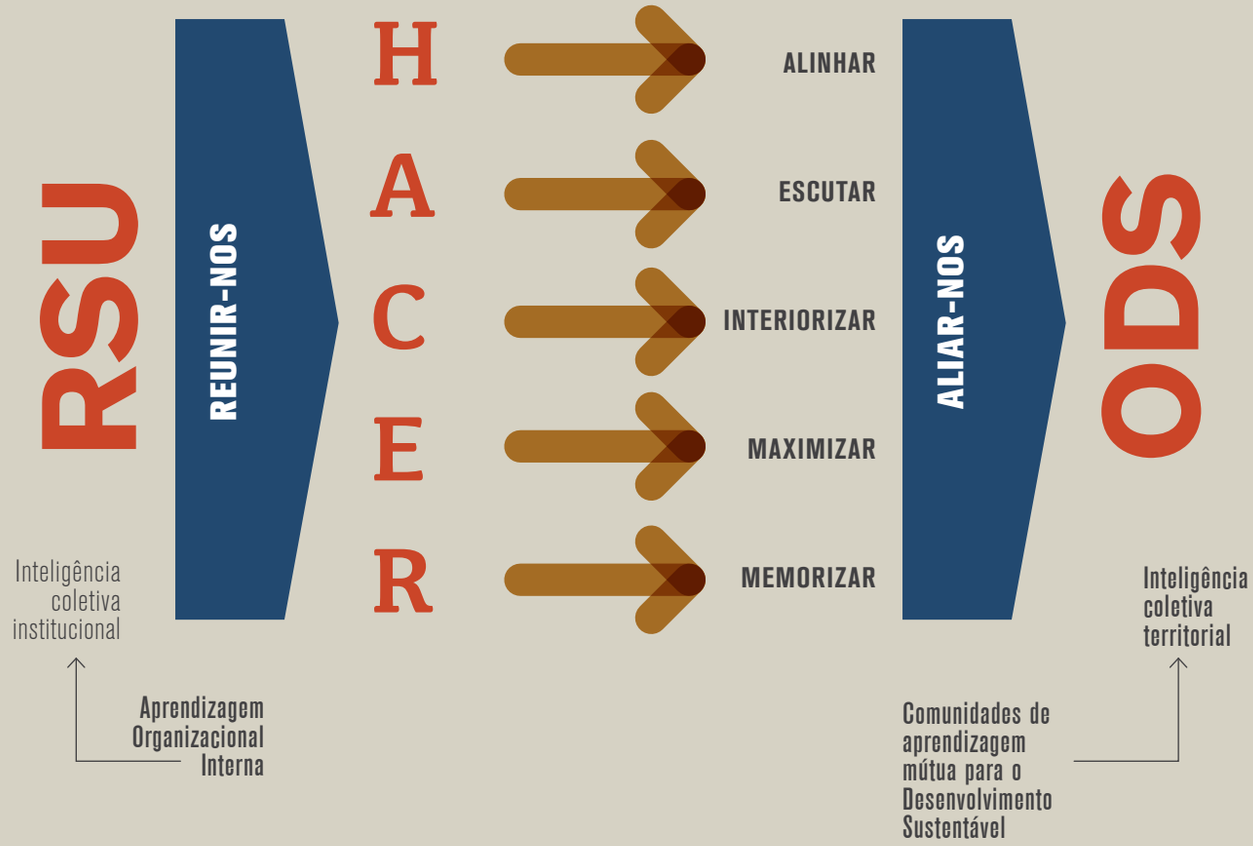
Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Estas sete táticas RÍE MAMÁ, juntamente com as cinco estratégias HACER, possibilitam a criação de dinâmicas internas e externas. No nível interno, os atores se reúnem e geram uma comunidade institucional de aprendizagem interna que promove o desenvolvimento da inteligência coletiva institucional. Os atores aplicam as estratégias do HACER e as sete táticas para gerar alianças que se concentram nos ODS. Assim, com os parceiros externos, são construídas comunidades de aprendizagem mútua para o desenvolvimento sustentável, a fim de gerar uma inteligência coletiva territorial. Desta forma, a melhoria interna e externa procura alcançar conjuntamente os ODS, porque é preciso lembrar que estes objetivos não são a meta da IES, mas de toda a sociedade a que a instituição pertence.

As **comunidades de aprendizagem mútua para o desenvolvimento** são o resultado de reunir diferentes partes interessadas, cada uma com conhecimentos especiais que podem ensinar os outros e a capacidade de aprender com os outros. Essas comunidades promovem a aprendizagem e a geração de iniciativas coletivas interorganizacionais que se concentram no bem comum do desenvolvimento sustentável e tomam o progresso dos ODS como sua bússola e caminho. Deve-se lembrar de que quanto maior a diversidade e sinergia entre os parceiros, maior a possibilidade de gerar projetos impactantes, duradouros, disruptivos e criativos. Portanto, ao promover e participar em comunidades de aprendizagem mútua, a IES redireciona o seu trabalho de proximidade para alianças colaborativas, admite que não tem de dirigir e controlar tudo em si e que pode aprender muito com outros atores que têm outros conhecimentos e competências valiosas para os seus próprios objetivos institucionais de cognição e formação. Não faz mais apenas "projeção" social, recebe também "injeção" social.

GRÁFICO 43
DA RSU PARA OS ODS: INTELIGÊNCIA INSTITUCIONAL E TERRITORIAL COLETIVA

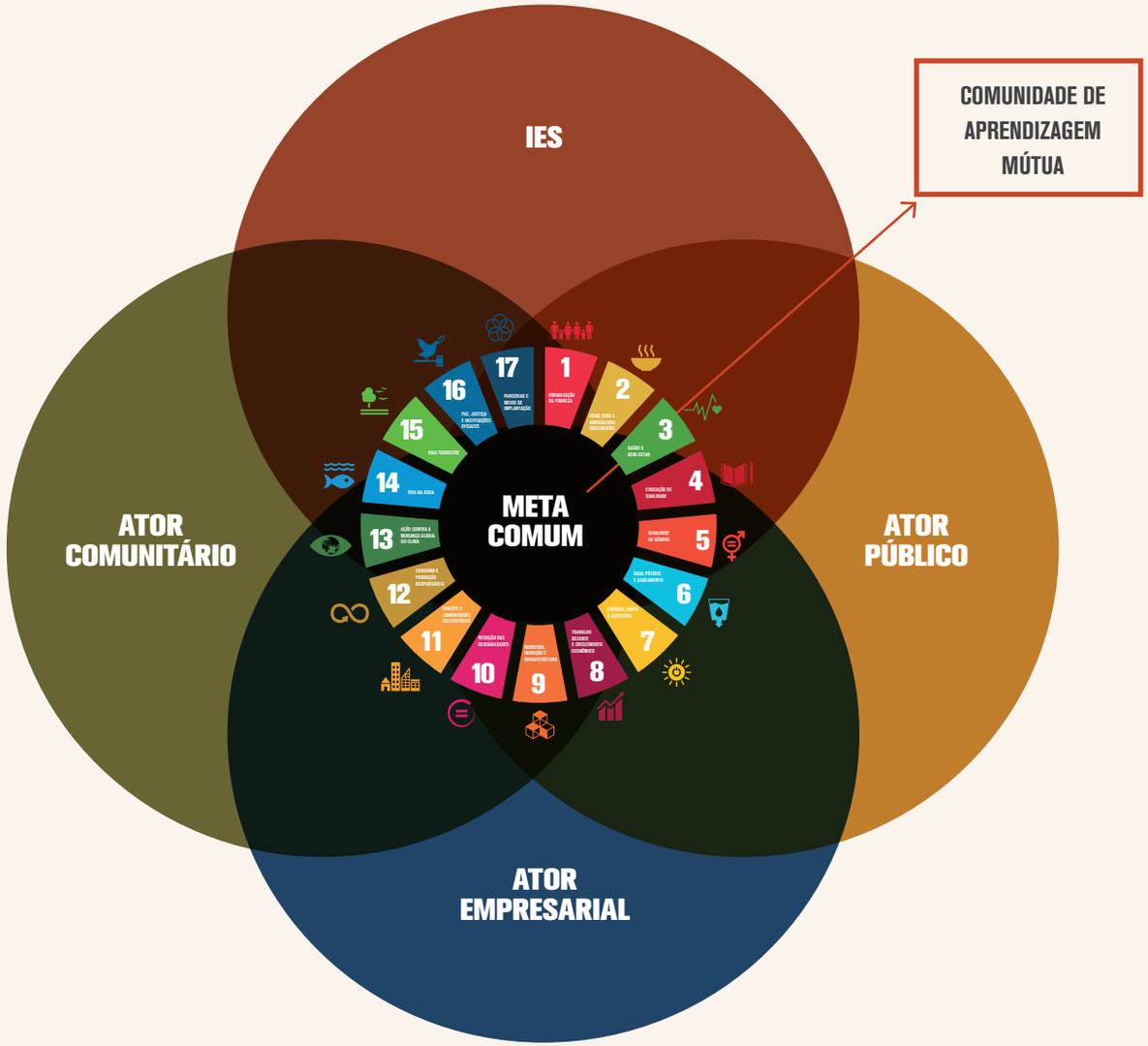


Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 44
COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM MÚTUA PARA O DESENVOLVIMENTO

- Encontro de diferentes atores sociais que têm todos uma experiência especial que pode ensinar aos outros, recebendo ensinamentos dos outros.
- A aprendizagem mútua e as iniciativas interorganizacionais coletivas estão focadas no bem comum do desenvolvimento sustentável, tomando os ODS como ponto de referência para o trabalho e o progresso.
- Quanto maior for a diversidade de parceiros e a sinergia entre eles, maior será a possibilidade de projetos impactantes, duradouros, e criativos.
- Ao promover e participar em comunidades de aprendizagem mútua, a IES redireciona o seu trabalho de proximidade para parcerias colaborativas, reconhece que não tem de dirigir e controlar tudo em si e que pode aprender muito com outros atores que têm outros saberes e competências valiosas para os seus próprios objetivos institucionais de cognição e formação.



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

3.6 Dinamizar a RSU, não a impor

Para que a IES alcance essas mudanças, ela precisa ter uma política de RSU que seja dinâmica, em vez de impor. Perde-se tempo ao tentar convencer um ator relutante. Portanto, é melhor no início respeitar a relutância de certas pessoas e concentrar todos os esforços no envolvimento de atores entusiastas que querem ajudar e estão motivados. Convencer e encorajar os alunos são sempre úteis.

O modelo RSU é principalmente um modelo de cima para baixo, uma vez que é transversal e abrangente: tem de desenhar políticas e planeamento estratégico, sob a liderança da reitoria, que se apliquem a todas as áreas. Contudo, se o modelo for imposto de cima, as possíveis consequências são a desmotivação, a incompreensão, a resistência interna e, finalmente, a ineficácia do plano RSU devido à falta de compromisso. Pelo contrário, se as políticas verticais são principalmente dedicadas ao inventário e censo de pessoas que já trabalham de forma socialmente responsável (sem muitas vezes chamá-lo assim, mas não importa qual seja o nome ou rótulo), e depois empoderá-la a partir da reitoria, então os atores são encorajados a inovar a partir de baixo. A planificação encaminha e canaliza as iniciativas dos próprios atores: convida, facilita, potencia, memoriza e acelera. Tudo isso permite que os atores se envolvam e desenvolvam cada processo com entusiasmo. O entusiasmo promove a participação e transformação, o que por sua vez gera eficácia e eficiência na instituição e no modelo de RSU. Muito se faz com pouco.

GRÁFICO 45
O MODELO RSU IMPOSITIVO E O MODELO DINAMIZADOR RSU



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

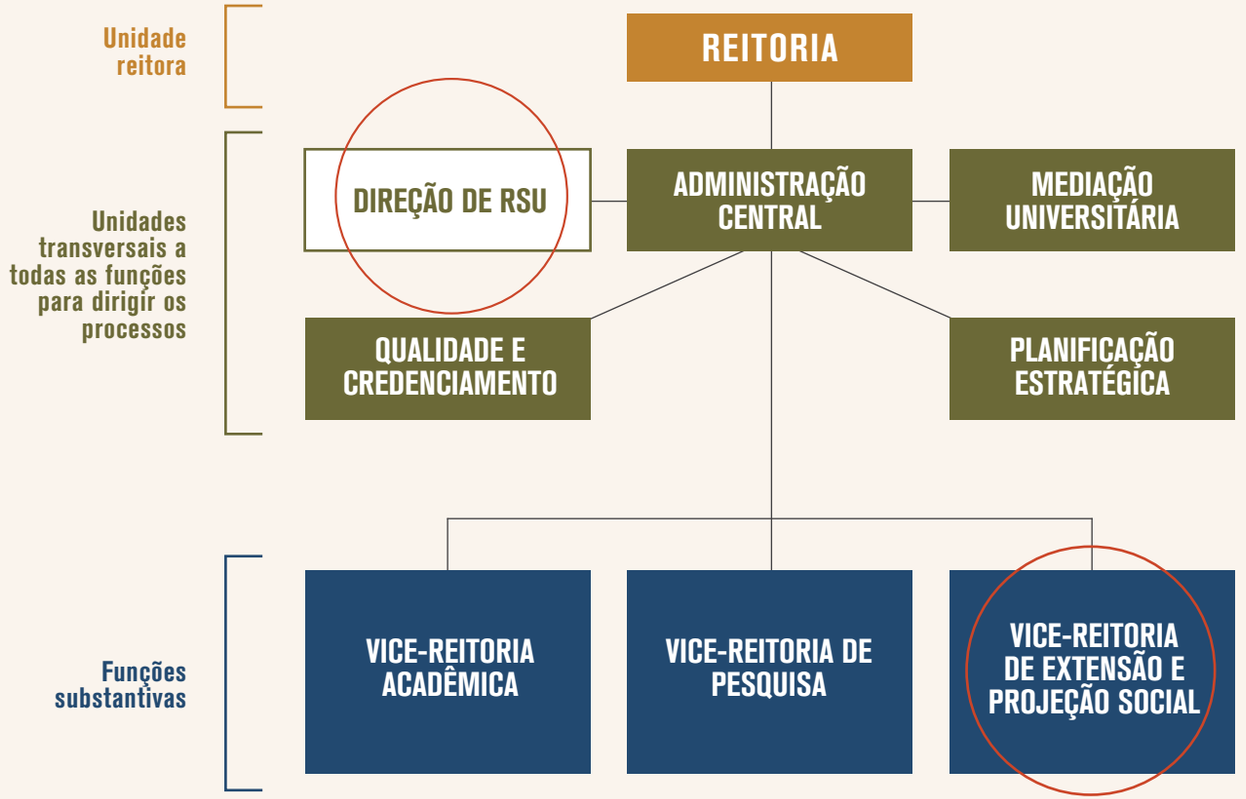
3.7 Organograma da RSU: A gestão da RSU como um órgão reitor transversal para facilitar as políticas, mas não para realizar projetos

Como localizar a RSU dentro do organograma institucional? Para responder a esta pergunta, dois propósitos devem ser considerados ao mesmo tempo:

1. A direção, escritório ou departamento de RSU é um órgão de governo transversal porque engloba toda a IES, o tempo todo, e portanto não pode ser subordinada a uma área específica, uma função substantiva (não pode depender de um vice-reitorado, por exemplo).

2. Pela mesma razão, a RSU não pode ser confundida com a Direção de Extensão ou projeção social. A diretoria da RSU não é uma diretoria que realiza projetos, mas uma que elabora políticas para que outros atores dentro da instituição possam realizar projetos.

GRÁFICO 46
ORGANOGRAMA DE RSU: RSU NÃO DEVE SER CONFUNDIDA COM EXTENSÃO



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Portanto, o organograma proposto coloca a gestão de RSU sob o gabinete do reitor e o liga à administração central e a outras unidades que se dividem em todas as funções, tais como: qualidade e acreditação, planejamento estratégico, defensoria universitária... Esta direção não se confunde com as funções substantivas: formação, pesquisa e extensão, já que é o "sistema imunológico" da IES e não simplesmente um órgão específico.

Então, **qual é a direção que gere os projetos sociais na comunidade?** A gestão de RSU, sendo responsável pela formulação e monitoramento de políticas e planos estratégicos, já tem muito trabalho e não pode se encarregar disso. A direção da RSU é um órgão reitor, mas não um executor. Portanto, estes projetos sociais **são gestionados a partir da extensão** e são concebidos e executados a partir das escolas profissionais e pesquisas em coordenação com parceiros externos. No novo percurso que temos exposto, a extensão trabalha as alianças e facilita o processo para que os investigadores sejam convocados a desenhar projetos na e com a comunidade, e para que as escolas profissionais sejam convocadas a operacionalizar esses projetos formando os alunos a partir da Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais. Assim, a Direção da RSU nunca deve, idealmente, gestionar projetos sociais em particular: o seu único projeto é fazer de toda a instituição uma IES socialmente responsável.

GRÁFICO 47
DIREÇÕES ENCARREGADAS DA GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS NA COMUNIDADE



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

3.8 Ferramentas para autodiagnostico: 66 indicadores e pesquisas de percepção

Finalmente, um dos momentos centrais na implementação de uma política de RSU é o autodiagnostico.
Este diagnóstico, realizado pelos mesmos atores internos, deve ter três partes:

A

Examinar o que a IES faz em termos das 12 Metas de desempenho socialmente responsável.

B

Investigar o que a IES sente ou percebe sobre si mesma através de pesquisas de percepção.

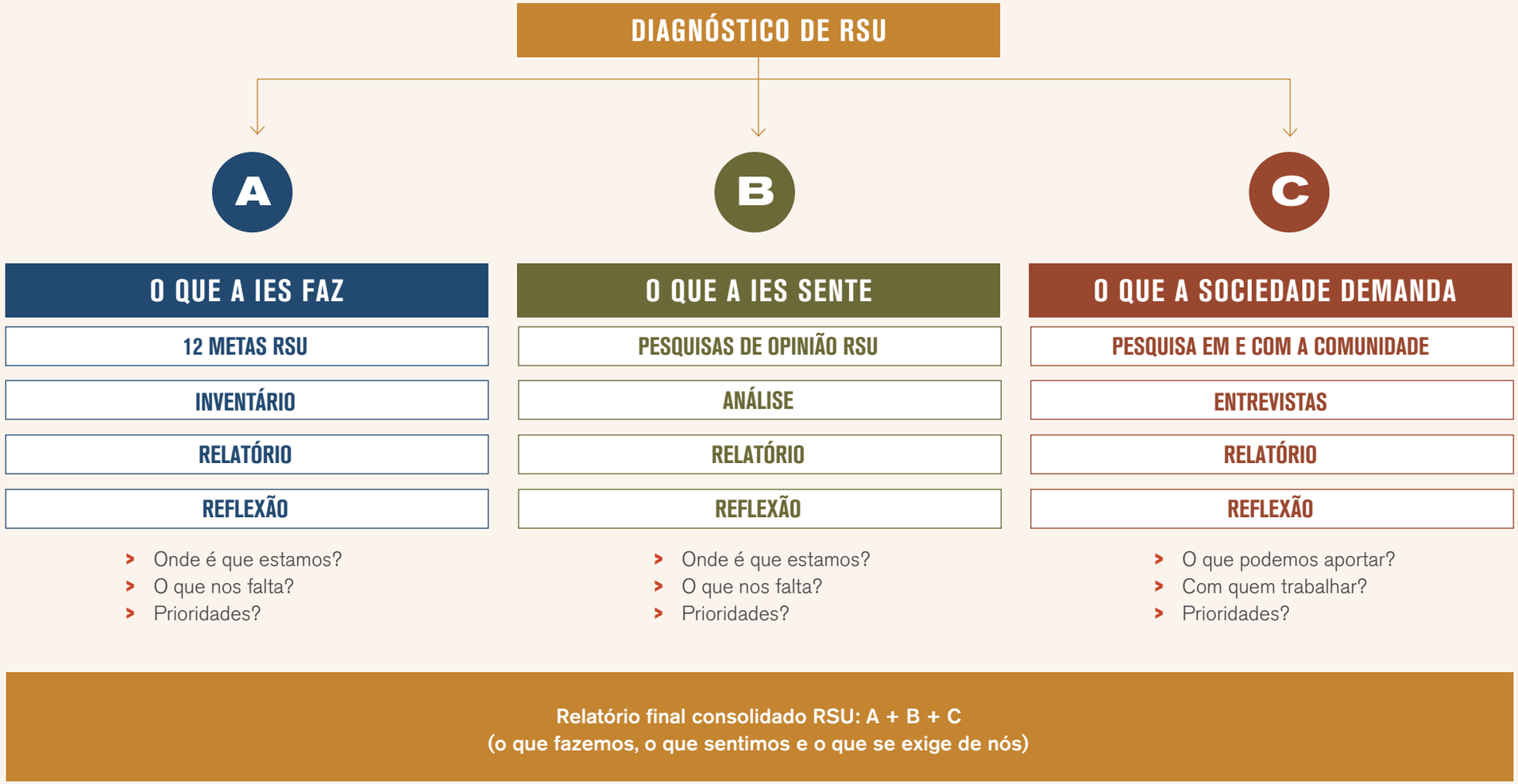
C

Investigar o que a sociedade exige através de entrevistas, inquéritos e diálogos com vários atores com os quais a IES quer estar associada.

Através deste exame triplo, a IES pode decidir sobre as suas orientações e estratégias, com base nas deficiências, oportunidades e pontos fortes detectados e discutidos.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 48
ELEMENTOS PARA O DIAGNÓSTICO DE RSU



Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Não podemos aqui propor os detalhes de um diagnóstico do que a sociedade exige da IES (Parte C), pois isso depende do contexto social em que opera, do relacionamento que mantém com seus parceiros e das suas decisões soberanas para privilegiar este ou aquele ator externo com quem trabalha. Aqui reina o contextualismo, não a padronização. Cada IES terá pesquisadores especializados no assunto e alianças previamente tecidas que permitirão decidir sobre o conteúdo das entrevistas com os diferentes atores, que poderão então ser contrastadas com determinados ODS, a fim de definir prioridades de intervenção.

Os grupos de interesse externos podem ser muito diversos:

- Fornecedores
- Vizinhos
- Familiares de funcionários
- Egressos
- Empregadores
- Comunidades marginalizadas
- Associações profissionais
- Centros de pesquisa
- Empresas de setor social (ONGs, comunidades locais)
- Agências internacionais de desenvolvimento
- Universidades de referência mundial e/ou especialistas internacionais
- Universidades concorrentes
- Comunidades locais
- Organizações parceiras
- Estado
- Etc.

Cada IES, a partir do seu próprio contexto institucional e social, deve definir as partes interessadas externas que deseja servir como prioritárias. Para isso, terá de cumprir três tarefas:

1. identificar as partes interessadas da universidade;
2. implementar um canal de relacionamento e participação periódica que permita recolher as suas opiniões, exigências e expectativas; e
3. realizar entrevistas com os representantes dos grupos de interesse identificados.

Cada IES deve construir um questionário de entrevista para cada um dos intervenientes externos selecionados, promovendo o diálogo através de perguntas abertas. Por exemplo: Como você considera as relações que mantém com a universidade? A universidade responde às suas expectativas quando você desenvolve algum trabalho conjunto? Que opinião você tem sobre os estudantes que se formam na universidade? Você considera a universidade uma organização aliada em suas atividades? Que sugestões você gostaria de fazer à universidade para melhorar sua relação e a qualidade de suas atividades?

O modelo URSULA permite apenas a apresentação universal de ferramentas para estudar **o que a IES faz e o que a IES sente,** com base em indicadores de desempenho e pesquisas de percepção que são mais facilmente padronizáveis. Para a análise do que a IES faz (Parte A), são apresentadas as 12 metas da RSU e seus respectivos 66 indicadores. Para a análise do que a IES sente (Parte B), propomos utilizar as pesquisas de percepção publicadas no Manual de Primeiros Passos RSU (Vallaeys, De la Cruz, & Sasia, 2009) atualizado e adaptado à nomenclatura das 12 Metas.

Finalmente, após a aplicação destas ferramentas, é necessário fazer o inventário das boas práticas, a análise dos resultados, o relatório divulgado às partes interessadas e a reflexão conjunta sobre as questões: O que devemos fazer? O que fazemos? O que nos falta? Quais são as nossas prioridades articuladas aos ODS e à nossa missão, visão, valores e compromissos institucionais?

3.8.1. Parte A: Análise das 12 Metas com base em 66 indicadores de desempenho socialmente responsáveis

Em 2018, foi realizada a primera Investigación Continental da União de Responsabilidade Social Universitária da América Latina (URSULA): estado da arte da Responsabilidade Social Universitária na América Latina, uma iniciativa que busca gerar uma dinâmica continental que promove uma nova forma socialmente responsável de ser uma IES na América Latina. No total participaram 60 universidades de 9 países da América Latina (Argentina, Brasil, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, México, Peru e Uruguai), que, pela primeira vez no mundo, se autodiagnosticaram com os mesmos indicadores, podendo assim gerar uma média continental que cada participante poderia comparar com os seus próprios resultados[5].

As 60 IES participantes realizaram um **autodiagnostico institucional utilizando a mesma ferramenta padronizada: 12 metas, 66 indicadores e 5 níveis de realização da gestão integral e transversal de RSU em 4 áreas de ação:** 1. Gestão organizacional (GO) 2. Formação (F) 3. Cognição (C) 4. Participação Social (PS).

5. **Ver lista de universidades e/ou Instituições de Educação Superior em Anexo 2.**

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

QUADRO 3
OS CINCO NÍVEIS DE REALIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO ABRANGENTE E TRANSVERSAL DA RSU

Nº de nível	Nivel	Significado
1	Não contemplamos	Nenhum há registro de nenhum trabalho da IES no assunto.
2	Foram desenvolvidas iniciativas isoladas	Temos conhecimento de iniciativas isoladas não institucionalizadas de membros da comunidade da IES.
3	Há esforços contínuos para alcançar esse objetivo	A IES dá importância à questão e a promove caso a caso. Existem iniciativas visíveis a esse respeito, tanto no nível central, quanto no nível das Faculdades-Setores-Níveis.
4	A IES institucionalizou a questão como política e tem alguns resultados	A IES promove oficialmente o assunto, com base em políticas escritas, planos estratégicos e recursos regulares (demonstráveis como evidência institucional), mas ainda não há resultados sustentáveis, nem sistematizados.
5	Nossa política transversal tem impactos e resultados sistematizados	As políticas da IES já produziram resultados sustentáveis e sistematizados, que podem ser mostrados como exemplos para outras IES (evidências).

Fonte: (URSULA, 2018)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Os níveis 4 e 5 devem ter provas das políticas e/ou iniciativas instituídas pela universidade, com o objetivo de constituir um banco de boas práticas de RSU livremente disponível entre todas as IES.

Processo de recolhimento de informação

Uma equipe de pesquisa responsável pelo autodiagnostico das 12 metas determina quem são os responsáveis na IES que podem responder mais adequadamente a cada um dos 66 indicadores da ferramenta. É organizada uma reunião com estes responsáveis e é determinado o nível alcançado pela IES no indicador em questão (de 1 a 5). Ao decidir sobre o nível 4 ou 5, são reunidas provas para justificar a decisão tomada. Assim, o exercício é também um inventário de boas práticas internas. As deficiências identificadas durante as reuniões de autoavaliação permitem que os planos estratégicos da IES comecem a ser redefinidos.

Os resultados médios finais são enviados para a URSULA que calcula a média continental total a cada ano. Os resultados de cada IES não são publicados, apenas as médias continentais e, se aplicável, a média de um determinado país quando 10 ou mais IES tiverem participado na Pesquisa Continental anual.

Apresentação dos 66 indicadores[6]:



Universidad San Ignacio de Loyola (Perú)

6. **Ver Excel de autodiagnóstico RSU de acesso livre em:** https://unionursula.org/investigaciones-2019/

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

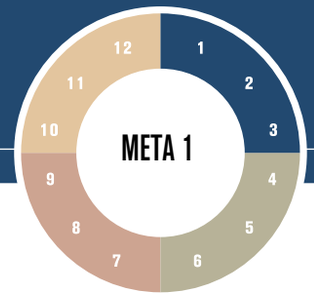
2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

META 1: BOM AMBIENTE DE TRABALHO E EQUIDADE

ÂMBITO DE AÇÃO 1:
GESTÃO ORGANIZACIONAL



Meta		Indicadores		Significado
META 1	BOM AMBIENTE DE TRABALHO E EQUIDADE	1.1	É realizado trabalho de medição e melhoria contínua do ambiente de trabalho	Aplicam-se periodicamente instrumentos de medição do clima de trabalho e os resultados são sistematizados e disseminados
		1.2	Desenvolvem-se processos de participação do pessoal na definição de metas e indicadores de desempenho, círculos de diálogo e qualidade	Os indicadores e metas são definidos com a participação sustentável do pessoal
		1.3	Desenvolvem-se processos de contratação responsável, inclusiva e sem discriminação	Há clareza em relação à contratação, linhas de profissão e promoção do pessoal
		1.4	São oferecidas oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal aos trabalhadores, bem como serviços de assistência social (saúde, artes, esportes, etc.)	Existem serviços de assistência social dos trabalhadores, ativos e sustentáveis
		1.5	Os direitos são respeitados equilíbrio trabalho-família	Os trabalhadores se sentem respeitados em seus direitos e na vida familiar
		1.6	Promove-se o voluntariado entre o pessoal administrativo e de ensino	Há um trabalho sustentado para que o pessoal administrativo e de ensino contribua para o trabalho fora da IES
		1.7	Geram-se processos de integração da diversidade na comunidade universitária, são geradas equidades de gênero e não discriminação em cargos gerenciais	Apoiam-se a interculturalidade, igualdade de gênero e não discriminação na IES

(QUADRO 4)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

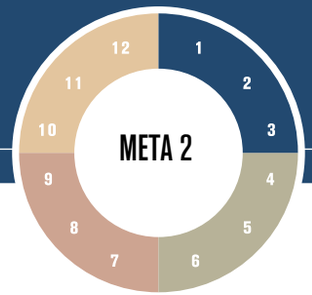
2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

META 2: CAMPUS SUSTENTÁVEL

ÂMBITO DE AÇÃO 1:
GESTÃO ORGANIZACIONAL



Meta		Indicadores		Significado
META 2	CAMPUS SUSTENTÁVEL	2.1	Existe um Sistema de Gerenciamento Ambiental Integral (transporte, infraestrutura, acessibilidade, riscos, água, energia, compras, alimentos, resíduos)	Trabalham-se os aspectos ambientais integrados às demandas e processos de trabalho chaves para a melhoria contínua
		2.2	A pegada ecológica e/ou de carbono da universidade é medida regularmente	Usa-se a pegada ecológica como uma medida de seu impacto ambiental e toma decisões baseadas nela
		2.3	Existe uma política de compras socialmente responsável que monitora os cuidados ambientais na cadeia de abastecimento	Existem requisitos ambientais para os seus fornecedores
		2.4	Promovem-se processos de formação da comunidade universitária sobre as questões ambientais	Trabalha-se para melhorar as habilidades conceituais e processuais em professores, administradores e estudantes
		2.5	Promove-se o voluntariado ambiental no campus	Desenvolvem-se processos de voluntariado dos três níveis, sobre questões ambientais

(QUADRO 5)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

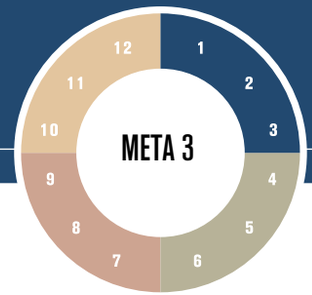
2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

META 3: ÉTICA, TRANSPARÊNCIA E INCLUSÃO

ÂMBITO DE AÇÃO 1:
GESTÃO ORGANIZACIONAL



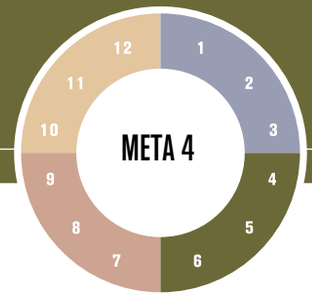
Meta		Indicadores		Significado
META 3	ÉTICA, TRANSPARÊNCIA E INCLUSÃO	3.1	Existem códigos e políticas de ética, transparência e combate à corrupção	A corrupção é combatida frontalmente e incentiva-se o trabalho ético e transparente
		3.2	Desenvolvem-se processos de compras éticas e sem prejuízo dos direitos humanos na cadeia de fornecedores	Foram identificados e trabalham para evitar que aquilo que é comprado provenha de empresas onde o trabalho infantil ou a exploração
		3.3	Existe uma Defensoria Universitária e canais de tratamento ágil de queixas e denúncias	Existe uma entidade que defende estudantes, professores e trabalhadores que consideram seus direitos violados
		3.4	Fomenta-se a participação democrática na vida institucional (administrativos professores e alunos)	As eleições e os espaços de debate são claramente transparentes e democráticos
		3.5	Existe uma política de admissão e retenção de estudantes em situações vulneráveis	Estudantes com problemas econômicos e sociais são ajudados
		3.6	Existem processos para garantir que a Comunicação e o Marketing Institucional sejam socialmente responsáveis	Evita-se publicidade sexista, discriminatória e enganosa

(QUADRO 6)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

META 4: APRENDIZAGEM BASEADA EM DESAFIOS SOCIAIS

ÂMBITO DE AÇÃO 2: FORMAÇÃO



Meta		Indicadores		Significado
META 4	APRENDIZAGEM BASEADA EM DESAFIOS SOCIAIS	4.1	Em cada curso, vários outros cursos são ministrados sob a metodologia Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais	Foi introduzido o método Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais nos cursos
		4.2	Os professores são capacitados no método de ensino-aprendizagem com base na solução de problemas sociais	Capacitam-se os professores no método Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais
		4.3	Existe um inventário de projetos sociais vinculados a cada curso	As intervenções da IES na sociedade foram sistematizadas
		4.4	Existem acordos assinados com comunidades e parceiros externos para o desenvolvimento de projetos sociais	Trabalha-se com comunidades, empresas, instituições, etc, por meio de convênios
		4.5	É gerada a articulação inter-faculdades para uma abordagem inter e transdisciplinar dos problemas sociais	Há trabalho entre as faculdades para tratar de questões em conjunto
		4.6	Existem fundos disponíveis, incentivos docentes e apoio a iniciativas alunos para o desenvolvimento de projetos sociais	Estudantes e professores são incentivados econômica e financeiramente por suas iniciativas
		4.7	A logística administrativa foi adaptada para facilitar e apoiar a Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais	Foram geradas mudanças na administração, a fim de apoiar iniciativas provenientes de trabalhar no método Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais

(QUADRO 7)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

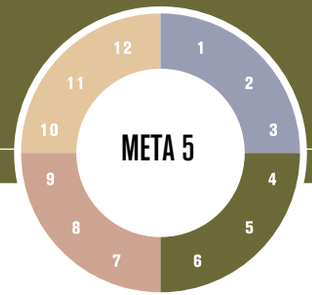
2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

META 5: INCLUSÃO CURRICULAR DOS 17 ODS

ÂMBITO DE AÇÃO 2: FORMAÇÃO



Meta		Indicadores		Significado
META 5	INCLUSÃO CURRICULAR DOS 17 ODS	5.1	Foram incluídos transversalmente os ODS na matriz curricular de cada curso	Foi realizado um trabalho para ver como os ODS podem ser trabalhados nos cursos
		5.2	Capacitam-se professores para vincular suas especialidades a agendas públicas de desenvolvimento local e nacional	Os professores foram capacitados nos ODS
		5.3	Desenvolvem-se sinergia entre temas sobre os ODS e projetos de Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais de cada curso	Foram desenvolvidos processos de discussão sobre como introduzir os ODS nos processos de Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais
		5.4	São gerados espaços de reflexão participativa regulares sobre impactos positivos e negativos em relação aos ODS	Os processos de discussão foram desenvolvidos sobre como a IES pode impactar nos processos de Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais
		5.5	Foram analisadas as correspondências temáticas entre os ODS e cada curso	Foram transversalizados os ODS e integrados na matriz curricular.
		5.6	Os estudantes de cada curso conhecem as principais convenções e tratados internacionais vinculados aos ODS	Desenvolvem-se processos de discussão sobre como a introdução dos ODS na capacitação que prepara os graduados para enfrentar a Agenda Internacional

(QUADRO 8)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

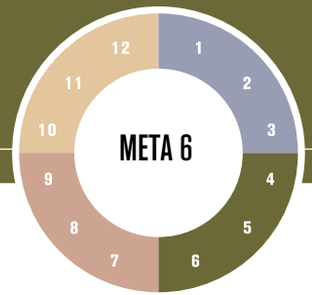
2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

META 6: MATRIZES ELABORADAS COM ATORES EXTERNOS

ÂMBITO DE AÇÃO 2: FORMAÇÃO



Meta		Indicadores		Significado
META 6	MATRIZES ELABORADAS COM ATORES EXTERNOS	6.1	A atualização do currículo de cada curso é baseada em reuniões regulares com atores externos e fóruns acadêmicos abertos	Os processos de discussão são gerados com os atores identificados para discutir como o curso pode ser atualizado para contribuir com o desenvolvimento
		6.2	Contemplam-se critérios de diversidade na seleção de parceiros externos	Há diversidade nos atores consultados regularmente
		6.3	Cada curso tem um inventário de atores externos relacionados e relevantes como interlocutores para o redesenho regular de a matriz curricular	Existe um mapa de atores que influenciam direta ou indiretamente na IES
		6.4	Há acompanhamento, comunicação e inclusão de graduados na vida universitária	Existe um banco de dados de graduados e mecanismos de articulação e consulta permanente

(QUADRO 9)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

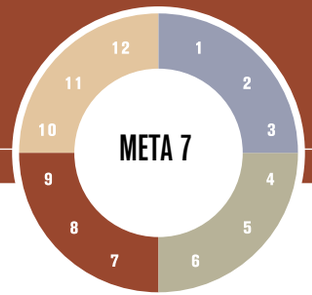
2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

META 7: INTER E TRANSDISCIPLINARIDADE

ÂMBITO DE AÇÃO 3: COGNIÇÃO



Meta		Indicadores	Significado
META 7	INTER E TRANSDISCIPLINARIDADE	7.1 Não há uma política transversal de promover a inter e transdisciplinaridade	Conta-se com mecanismos para alcançar esse conhecimento em ação para melhorar a qualidade de vida das pessoas
		7.2 São promovidas linhas de pesquisa em ODS	Grupos de trabalho interdisciplinares foram desenvolvidos para abordar os ODS
		7.3 Foram criadas equipes de pesquisa interdisciplinares	Trabalha-se com empresas, entidades públicas, comunidades, etc, atuar nas linhas de pesquisa
		7.4 Professores e pesquisadores são capacitados em pesquisa inter e transdisciplinar	São desenvolvidas oficinas e eventos sobre os ODS, como a IES pode evitar a fragmentação do conhecimento e contribuir para o tratamento transversal
		7.5 Espaços de diálogo são gerados entre pesquisadores e tomadores de decisão política	Existem mecanismos escritos e/ou audiovisuais para disseminar a pesquisa entre os grupos que devem conhecê-los e aplicá-los

(QUADRO 10)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

META 8: PESQUISA NA E COM A COMUNIDADE

ÂMBITO DE AÇÃO 3: COGNIÇÃO



Meta		Indicadores		Significado
META 8	PESQUISA NA E COM A COMUNIDADE	8.1	Foram desenvolvidas pesquisas na e com a comunidade	As pesquisas realizadas em uma determinada comunidade envolvem a mesma desde a concepção e execução das ações, de maneira transdisciplinar.
		8.2	Existem processos de capacitação para os docentes em pesquisa participativa na comunidade	Os cursos e oficinas para docentes são desenvolvidos para desenvolver pesquisas com a comunidade
		8.3	Existem acordos de cooperação com comunidades vulneráveis para pesquisas sobre seus problemas sociais	Foram feitos acordos formais com comunidades vulneráveis para realizar pesquisa e sua aplicação em seu campo de ação
		8.4	A universidade ajuda as comunidades vulneráveis a produzirem seu próprio conhecimento para o seu desenvolvimento	As equipes de pesquisa capacitam a comunidade para que possam ser autônomas na solução de seus problemas
		8.5	Existem processos que garantem que determinados tópicos de pesquisa sejam definidos em consenso com os grupos externos envolvidos	As pesquisas realizadas contam com a participação de grupos externos para elaborá-los

(QUADRO 11)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

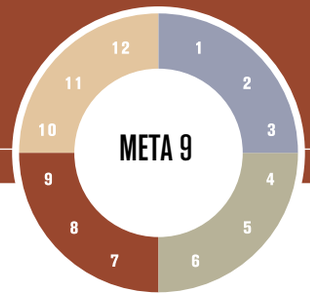
2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

META 9: PRODUÇÃO E DIFUSÃO DE CONHECIMENTOS ÚTEIS

ÂMBITO DE AÇÃO 3: COGNIÇÃO



Meta		Indicadores		Significado
META 9	PRODUÇÃO E DIFUSÃO DE CONHECIMENTOS ÚTEIS	9.1	Canais e métodos de disseminação científica para públicos não acadêmicos	Existem meios para disseminação popular dos conhecimentos obtidos em pesquisas especializadas
		9.2	Promovem-se a inovação e transferência tecnológica para comunidades vulneráveis	São desenvolvidas ações para aplicar os conhecimentos adquiridos em comunidades vulneráveis
		9.3	Articula-se a Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P + D + i) para o empreendedorismo com finalidade socioambiental	É promovido o empreendedorismo social com base no conhecimento gerado no IES, criando uma ponte entre pesquisa e empreendedorismo
		9.4	É medido o impacto social do conhecimento produzido pela universidade	A incidência social da pesquisa leva a estudos e monitoramento específicos
		9.5	São desenvolvidos processos de presença nos principais meios de comunicação e redes sociais em temas relacionadas à RSU	Existe uma estratégia de presença ordenada na mídia
		9.6	São definidas as prioridades territoriais de desenvolvimento para a política de pesquisa da Universidade	Há reuniões regulares com atores externos para definir as prioridades de pesquisa territoriais em relação às carências de conhecimento diante de problemas cruciais

(QUADRO 12)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

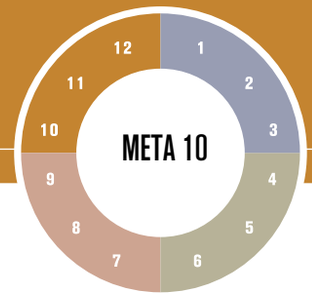
2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

META 10: INTEGRAÇÃO DA PROJEÇÃO SOCIAL COM A FORMAÇÃO E A PESQUISA

ÂMBITO DE AÇÃO 4:
PARTICIPAÇÃO SOCIAL



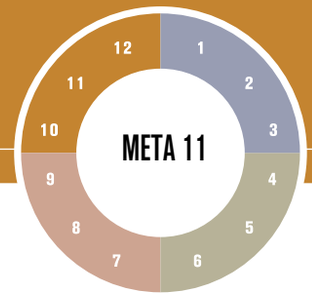
Meta		Indicadores		Significado
META 10	INTEGRAÇÃO DA EXTENSÃO COM O ENSINO E A PESQUISA	10.1	São desenvolvidos os processos de articulação entre formação profissional, pesquisa e extensão social solidária	Há um trabalho interno contínuo para que os processos de formação, pesquisa e projeção social articulem-se entre si.
		10.2	Articula-se o serviço social e o voluntariado estudantil com formação profissional, pesquisa e extensão social solidária	Há um trabalho sustentado para que o trabalho voluntário gere conhecimento e contribua para o treinamento
		10.3	Existem mecanismos para que os projetos sociais e as pesquisas em comunidade contribuam para a melhoria dos conteúdos da formação profissional	Criam-se cursos (ou outros) como projetos sociais bem-sucedidos e as pesquisas concluídas permitem o enriquecimento da formação estudantil
		10.4	As altas autoridades da universidade trabalham em equipe para melhorar o papel social da universidade	Os vice-reitores e as diretorias gerais de Formação, Pesquisa e Participação Social mantêm uma coordenação regular para alinhar e fortalecer seus respectivos planos estratégicos

(QUADRO 13)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

META 11: PROJETOS COCRIADOS, DURADOUROS E DE IMPACTO

ÂMBITO DE AÇÃO 4: PARTICIPAÇÃO SOCIAL



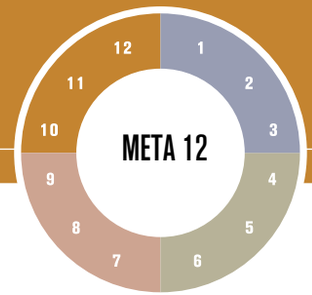
Meta		Indicadores	Significado
META 11	PROJETOS COCRIADOS, DURADOUROS E DE IMPACTO	11.1 Os processos cocriados são desenvolvidos com comunidades vulneráveis que têm um impacto social duradouro para o desenvolvimento sustentável	Trabalhe formalmente com as comunidades vulneráveis, com um relacionamento de longo prazo, incentivando a participação de todos os atores internos e externos na construção dos projetos
		11.2 Existem mecanismos para prevenir o assistencialismo e o paternalismo na projeção social	Existem diretrizes claras para evitar o assistencialismo no trabalho com as comunidades.
		11.3 Existem acordos de cooperação de longo prazo com comunidades vulneráveis para focalizar a ação social	A IES assina acordos com governos locais e/ou organizações da sociedade civil para desenvolver atividades conjuntas de longo prazo no mesmo território
		11.4 Conta-se com mecanismos de promoção do empreendedorismo para a sustentabilidade financeira de projetos sociais	Existe uma estratégia de autofinanciamento de projetos sociais com base na geração de valor articulada à solução de problemas sociais
		11.5 É avaliado o impacto e se sistematizam os projetos sociais para os melhoria contínua e ampliação	Trabalha-se com as comunidades e entidades locais na avaliação dos resultados dos projetos e existe um plano de ampliação para projetos bem-sucedidos
		11.6 É incentivada a participação de contrapartes locais no design, execução e avaliação dos projetos sociais	Trabalha-se com as comunidades e entidades locais na avaliação dos resultados dos projetos e existe um plano de ampliação para projetos bem-sucedidos

(QUADRO 14)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

META 12: PARTICIPAÇÃO NA AGENDA LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

ÂMBITO DE AÇÃO 4: PARTICIPAÇÃO SOCIAL



Meta		Indicadores	Significado
META 12	PARTICIPAÇÃO NA AGENDA LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL	12.1 Existem acordos de cooperação com atores públicos locais e privados para a agenda dos ODS	Trabalha-se formalmente com atores públicos e privados para apoiar a implementação dos ODS no nível local
		12.2 Geram-se os processos de participação e incidência na agenda dos ODS nos níveis local, nacional e internacional	São realizados eventos e espaços de discussão para incorporar os ODS nos Planos de Desenvolvimento dos atores sociais em todos os níveis
		12.3 A universidade participa de redes acadêmicas e não acadêmicas para os ODS	A IES adere a redes e sindicatos para a promoção dos ODS e facilita a participação de professores e estudantes
		12.4 A universidade tem impacto na discussão e desenho de políticas públicas de desenvolvimento	A IES faz parte de mesas e grupos de trabalho com atores públicos sobre desenho de planos e políticas públicas de desenvolvimento
		12.5 A universidade tem impacto na discussão e desenho de políticas privadas de desenvolvimento	A IES faz parte de mesas e grupos de trabalho com atores privados no desenho de planos e políticas privados de desenvolvimento

(QUADRO 15)

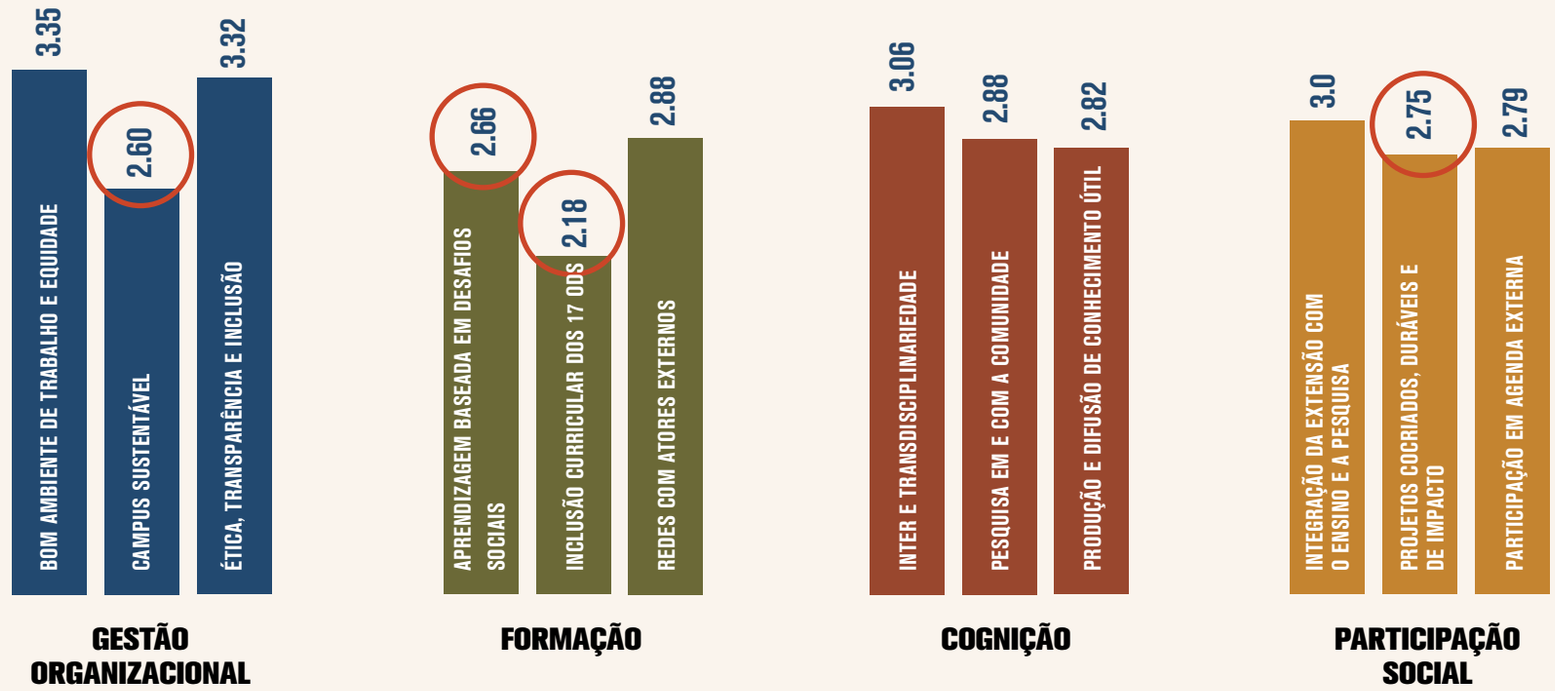
PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Os resultados médios das 60 universidades participantes foram os seguintes para a Investigación Continental 2018:

GRÁFICO 49

O ESTADO DA ARTE DA RSU NA AMÉRICA LATINA

Pesquisa Continental 2018, URSULA. Participaram 60 universidades de 9 países da América Latina
(Média de realização min 1 – 5 máx)



Fonte: URSULA, Vallaeys e Solano (2018)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Os resultados da Pesquisa Continental URSULA - RSU 2018 revelam que nenhum objetivo alcança uma média superior a 3: nossas universidades ainda têm muito progresso a alcançar, o que significa que os 12 objetivos propostos são horizontes de melhoria contínua úteis para a construção de modelos de Gerenciamento de RSU em nossas instituições. As boas médias são apresentadas na gestão interna do clima e da equidade do trabalho (meta 1) e na ética-transparência-inclusão (meta 3), que contrastam com os pontos fracos da gestão ambiental interna (meta 2), na inclusão dos Objetivos. Desenvolvimento Sustentável (ODS) em treinamento (meta 5), Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais (meta 4).

A conclusão temporária que podemos tirar deste estudo de auto-diagnóstico da RSU é que nossas instituições de ensino superior ainda estão em transição para a responsabilidade por seus impactos. Precisamos de muita humildade e muita união para superar as barreiras de todos os tipos que ainda impedem a mudança do modelo universitário.

Para usar esta primeira parte A do autodiagnóstico para planejamento estratégico e atividades agendadas, um painel como este pode ser usado:

QUADRO 16
QUADRO DE MANDO

Meta	Indicadores	Resultado autodiagnóstico	Como melhoramos?				
			Oportunidades de Inovação		Atores chaves		Plano de trabalho
			Internas	Externas	Internos	Externos	
1	1.1. 1.2. … 1.6. 1.7.	Indicar o nível atingido (1-5) e comentários	Indicar iniciativas, temáticas e projetos de mudança organizacional, processual, etc		Indicar responsáveis, facilitadores, pontes, parceiros externos, especialistas, etc		Indique metas, ações, recursos e cronograma
2							
Etc.							

Fonte: elaboração própria

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

3.8.2. Parte B:
Análise das percepções dos atores da comunidade institucional sobre o desempenho socialmente responsável das IES

Em 2009, uma primeira versão das pesquisas de percepção dos atores internos sobre o desempenho das IES foi publicada no Manual das Primeiras Etapas da Responsabilidade Social Universitária (Vallaeys, De la Cruz, & Sasia, 2009). Nesta nova edição, as perguntas foram reorganizadas e outras foram adicionadas com base nos 12 objetivos da RSU e nas 4 áreas de ação do modelo URSULA.

As pesquisas possibilitam conhecer a opinião de alunos, professores, professores - pesquisadores, chefes de extensão e projeção social, funcionários não docentes sobre o desempenho de sua instituição em relação à RSU.

Eles são estruturados a partir de afirmações positivas na escala Likert: (1): discordo totalmente (2): discordo (3): discordo parcialmente (4): concordo parcialmente (5): concordo (6): totalmente de acordo. Deve-se garantir que a amostra seja representativa de cada população estudada, por meio de técnicas de amostragem (conglomerados, estratificados, etc.).
Há um total de 175 afirmações, nas quais cada ator interno é pesquisado com 6 a 7 perguntas para cada objetivo da RSU, com base nas áreas de ação da RSU (Gerenciamento Organizacional, Treinamento, Cognição ou Participação Social). Cada ator é interrogado quanto à parte que deveria conhecer e dar uma opinião útil à instituição. Você nunca poderia fazer uma única pesquisa para todos os membros de uma IES que visasse cobrir todos os aspectos em detalhes.

Os resultados mostram as opiniões-percepções dos membros da comunidade institucional sobre o cumprimento das 12 metas da RSU na instituição. Se os resultados estiverem organizados em um semáforo: resposta 1-2, cor vermelha; responda 3-4 cor amarela; responda 5-6 cor verde; Os tópicos conflitantes, duvidosos ou decepcionantes para os membros são exibidos. Isso permite que o IES gere um processo de reflexão, diálogo e trabalho participativo com sua comunidade interna para a melhoria contínua da RSU.

Também servem para comparar a evolução da adoção da RSU na perspectiva da comunidade universitária e verificar o progresso das boas práticas, ações e projetos realizados na instituição, quando a mesma pesquisa é realizada a cada dois ou três anos. Com base na primeira pesquisa, estamos tentando melhorar.

Processo de coleta de informações

- Selecione uma amostra representativa de cada população estudada ou membros da comunidade universitária (estudantes, professores, professores - pesquisadores, gerentes de extensão e projeção social, pessoal não docente).

- Aplique as pesquisas que correspondem a cada ator interno em formato virtual ou físico anonimamente[7]. O objetivo do estudo deve ser explicado aos participantes e eles devem ser convidados a participar voluntariamente, garantindo a confidencialidade das informações que serão recebidas, para que se sintam confiantes em serem honestos em suas respostas e sem influenciar as respostas de indicações objetivas[8].

7. Podem ser adicionadas variáveis sociodemográficas (idade, sexo, estado civil, etc.) consideradas necessárias para a análise, bem como outras relacionadas com a instituição, tais como o programa (graduação ou pós-graduação, etc.), área de conhecimento, grau ou ciclo em estudo, faculdade, etc.
8. Podem ser incluídos um formulário ou folha de instruções para o preenchimento das enquetes.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

QUADRO 17
DISTRIBUIÇÃO DE ARTIGOS DE CASO PARA MEDIR A RSU DESDE A PERCEPÇÃO DE ATORES INTERNOS

Ator interno pesquisado	Eixo da RSU para observar (dimensão)	12 objetivos da RSU a serem observados (subdimensão)	Itens / Número de afirmação (indicadores)	Total de afirmações (itens)
ESTUDANTES	Gestão organizacional	Bom ambiente de trabalho e equidade	1 ao 7	55
		Campus sustentável	8 ao 13	
		Ética, Transparência e Inclusão	14 ao 21	
	Formação	Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais	22 ao 28	
		Inclusão curricular dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	29 ao 32	
		Matrizes projetadas com atores externos	33 ao 37	
	Participação social	Integração da extensão com treinamento e pesquisa	38 ao 44	
		Projetos cocriados, duráveis e de impacto	45 ao 49	
		Participação na agenda de desenvolvimento local, nacional e internacional	50 ao 55	
PROFESSORES	Gestão organizacional	Bom ambiente de trabalho e equidade	1 ao 8	43
		Campus sustentável	9 ao 14	
		Ética, Transparência e Inclusão	15 ao 24	
	Formação	Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais	25 ao 32	
		Inclusão curricular dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	33 ao 39	
		Matrizes projetadas com atores externos	40 ao 43	
PROFESSORES - PESQUISADORES	Cognição	Inter e transdisciplinaridade	1 ao 6	26
		Pesquisa na e com a comunidade	7 ao 12	
		Produção e disseminação de conhecimentos úteis	13 ao 26	
RESPONSÁVEL PELA EXTENSÃO E PROJEÇÃO SOCIAL	Participação social	Integração da projeção social com treinamento e pesquisa	1 ao 11	27
		Projetos co-criados, duráveis e de impacto	12 ao 21	
		Participação na agenda de desenvolvimento local, nacional e internacional	22 ao 27	
PESSOAL NÃO-DOCENTE	Gestão organizacional	Bom ambiente de trabalho e equidade	1 ao 9	24
		Campus sustentável	10 ao 16	
		Ética, Transparência e Inclusão	17 ao 24	
			Total	**175**

Fonte: elaboração própria com base em (Vallaeys, De la Cruz, & Sasia, 2009)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

APRESENTAÇÃO DE 175 PERGUNTAS DE PERCEPÇÃO INTERNA:

Gestão Organizacional (ESTUDANTES)			DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE
BOM AMBIENTE DE TRABALHO E EQUIDADE	1.	O tratamento entre as pessoas é de respeito e cordialidade na instituição.	1	2	3	4	5	6
	2.	Há respeito mútuo entre alunos e professores.	1	2	3	4	5	6
	3.	Eu me sinto ouvido como cidadão posso participar da vida institucional.	1	2	3	4	5	6
	4.	Os estudantes estão preocupados e participam ativamente na vida universitária.	1	2	3	4	5	6
	5.	Os estudantes têm uma participação adequada nas instâncias governamentais.	1	2	3	4	5	6
	6.	Na universidade há liberdade de expressão e participação para todos os membros da instituição.	1	2	3	4	5	6
	7.	Existe equidade de género no acesso a posições de gestão.	1	2	3	4	5	6

Fonte: elaboração própria com base em (Vallaeys, De la Cruz, & Sasia, 2009)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Gestão Organizacional (ESTUDANTES)			DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
CAMPUS SUSTENTÁVEL	8.	A universidade toma medidas para proteger o meio ambiente no campus.	1	2	3	4	5	6
	9.	Eu adquiri hábitos ecológicos desde que estou na universidade.	1	2	3	4	5	6
	10.	Percebo que o pessoal da universidade recebe formação e instruções para o cuidado do ambiente no campus.	1	2	3	4	5	6
	11.	Percebo que existe uma política institucional para uma alimentação saudável no campus.	1	2	3	4	5	6
	12.	Percebo que existe uma política institucional de não comprar produtos que geram muitos resíduos, tais como plásticos descartáveis.	1	2	3	4	5	6
	13.	Existe um Sistema Integrado de Gestão Ambiental (transporte, infraestrutura, acessibilidade, riscos, água, energia, compras, alimentação, resíduos)	1	2	3	4	5	6
ÉTICA, TRANSPARÊNCIA E INCLUSÃO	14.	A instituição está organizada para receber estudantes com necessidades especiais (visuais, auditivas, motoras, etc.).	1	2	3	4	5	6
	15.	Percebo que a minha instituição luta contra qualquer tipo de discriminação (género, raça, nível socioeconómico, orientação sexual, etc.).	1	2	3	4	5	6
	16.	Os processos de eleição das autoridades são transparentes e democráticos.	1	2	3	4	5	6
	17.	As autoridades tomam decisões importantes de uma forma democrática e consensual.	1	2	3	4	5	6
	18.	Percebo coerência entre os princípios que a instituição declara e o que é praticado no campus.	1	2	3	4	5	6
	19.	Sou informado de maneira transparente sobre tudo o que me diz respeito e me afeta na universidade.	1	2	3	4	5	6
	20.	As mensagens publicitárias que a universidade divulga são preparadas com critérios éticos e de responsabilidade social.	1	2	3	4	5	6
	21.	A instituição promove o acesso à formação acadêmica para grupos marginalizados (população indígena, minoria racial, estudantes de baixa renda, etc.) através de bolsas de estudo ou outros meios.	1	2	3	4	5	6

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Formação (ESTUDANTES)		DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
APRENDIZAGEM BASEADA EM DESAFIOS SOCIAIS	22. A universidade me proporciona uma educação ética e cívica que me ajuda a ser uma pessoa socialmente responsável.	1	2	3	4	5	6
	23. A minha formação é integral, humana e profissional, e não apenas especializada na minha área.	1	2	3	4	5	6
	24. A universidade me motiva a colocar-me no lugar dos outros e a reagir contra as injustiças sociais e econômicas presentes no meu contexto social.	1	2	3	4	5	6
	25. Dentro dos meus cursos ou disciplinas tive a oportunidade de sair para a comunidade para resolver problemas sociais.	1	2	3	4	5	6
	26. Dentro dos meus cursos ou disciplinas tive a oportunidade de fazer pesquisa aplicada para resolver problemas sociais e/ou ambientais.	1	2	3	4	5	6
	27. Percebo que os meus professores são formados no método de ensino e aprendizagem baseado na solução de problemas sociais.	1	2	3	4	5	6
	28. Há fundos disponíveis e apoio a iniciativas estudantis para o desenvolvimento de projetos sociais.	1	2	3	4	5	6
INCLUSÃO CURRICULAR DOS 17 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)	29. A minha formação permite-me ser informado sobre os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).	1	2	3	4	5	6
	30. A minha formação permite-me ser um cidadão ativo na defesa do meio ambiente.	1	2	3	4	5	6
	31. Os vários cursos que eu faço respondem às necessidades sociais do meu meio ambiente.	1	2	3	4	5	6
	32. Na minha formação tive a oportunidade de conhecer pessoas pobres, saindo para trabalhar em comunidades vulneráveis.	1	2	3	4	5	6
MATRIZES ELABORADAS COM ATORES EXTERNOS	33. Os meus professores ligam o seu ensino aos problemas sociais e ambientais atuais.	1	2	3	4	5	6
	34. Dentro da minha formação tive a oportunidade de conhecer especialistas em questões de desenvolvimento social e ambiental.	1	2	3	4	5	6
	35. Durante os meus estudos fui consultado para dar a minha opinião sobre o currículo que estou seguindo.	1	2	3	4	5	6
	36. Durante os meus estudos, pude ver que o currículo do meu curso é revisto regularmente.	1	2	3	4	5	6
	37. Percebo que o currículo que sigo me permite capacitar em várias habilidades, conhecendo muitas realidades diferentes.	1	2	3	4	5	6

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Participação Social (ESTUDANTES)			DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
INTEGRAÇÃO DA EXTENSÃO COM O ENSINO E A PESQUISA	38.	Percebo que a minha instituição está preocupada com os problemas sociais e quer que os alunos sejamos agentes de mudança para resolver os problemas (sociais e ambientais) da região.	1	2	3	4	5	6
	39.	Na minha instituição são organizados muitos fóruns e atividades em relação a problemas de desenvolvimento, sociais e ambientais.	1	2	3	4	5	6
	40.	No decurso dos meus estudos pude constatar que as doações não estão relacionadas com o desenvolvimento social.	1	2	3	4	5	6
	41.	No decorrer dos meus estudos, pude investigar as razões de vários problemas sociais na minha região.	1	2	3	4	5	6
	42.	Os alunos que se formam na minha universidade receberam uma formação que promove a sua sensibilidade social e ambiental.	1	2	3	4	5	6
	43.	Percebo que o voluntariado dos estudantes é valorizado dentro da minha instituição.	1	2	3	4	5	6
	44.	O voluntariado e as práticas de serviço social estão ligados à nossa formação profissional.	1	2	3	4	5	6
PROJETOS COCRIADOS, DURADOUROS E DE IMPACTO	45.	Desde que estou na instituição, participo regularmente do trabalho comunitário, ciclo após ciclo.	1	2	3	4	5	6
	46.	Na minha instituição há iniciativas de voluntariado e a universidade nos motiva a participar delas.	1	2	3	4	5	6
	47.	Desde que cheguei à instituição, pude fazer parte de grupos e/ou redes com fins sociais ou ambientais organizados ou promovidos dentro da instituição.	1	2	3	4	5	6
	48.	Desde que cheguei à instituição, aprendi que "é melhor ensinar a pescar do que dar peixe" para promover o desenvolvimento social.	1	2	3	4	5	6
	49.	Fui ensinado a colaborar com respeito e solidariedade com as comunidades vulneráveis.	1	2	3	4	5	6
PARTICIPAÇÃO NA AGENDA EXTERNA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL	50.	Percebo que a minha instituição mantém acordos de colaboração com atores chave do desenvolvimento social (Estado, ONGs, organizações internacionais, empresas).	1	2	3	4	5	6
	51.	No decorrer da minha vida de estudante, pude conhecer a realidade nacional e os problemas sociais do meu país.	1	2	3	4	5	6
	52.	No decurso dos meus estudos fui convidado a participar em concursos nacionais e internacionais para encontrar soluções para problemas sociais ou ambientais.	1	2	3	4	5	6
	53.	Percebo que minha instituição participa de redes acadêmicas e não acadêmicas para alcançar os ODS.	1	2	3	4	5	6
	54.	Percebo que a minha instituição tem um impacto na discussão das políticas públicas de desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6
	55.	Percebo que a minha instituição tem um impacto na discussão das políticas de desenvolvimento privado.	1	2	3	4	5	6

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Gestão Organizacional (PROFESSORES)			DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
BOM AMBIENTE DE TRABALHO E EQUIDADE	1.	Estou satisfeito com o nível de remuneração fornecido pela instituição.	1	2	3	4	5	6
	2.	Estou satisfeito com os benefícios sociais e profissionais proporcionados pela instituição.	1	2	3	4	5	6
	3.	O trabalho em equipe e a solidariedade são promovidos dentro da instituição.	1	2	3	4	5	6
	4.	Existe um bom ambiente de trabalho entre o pessoal da instituição.	1	2	3	4	5	6
	5.	A instituição oferece facilidades para o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores.	1	2	3	4	5	6
	6.	Percebo que a instituição procura promover um bom ambiente de trabalho entre as pessoas, professores e não professores.	1	2	3	4	5	6
	7.	Existe equidade de género no acesso a posições de gestão.	1	2	3	4	5	6
	8.	Percebo que a instituição procura promover a equidade de género em todas as áreas da vida profissional da instituição.	1	2	3	4	5	6
CAMPUS SUSTENTÁVEL	9.	Eu percebo que a instituição é ambientalmente responsável.	1	2	3	4	5	6
	10.	Existe uma política institucional para a proteção ambiental no campus.	1	2	3	4	5	6
	11.	O pessoal docente e não docente recebe formação sobre questões ambientais por parte da instituição.	1	2	3	4	5	6
	12.	Adquiri hábitos ecológicos desde que trabalho na instituição.	1	2	3	4	5	6
	13.	Existe uma política de compras socialmente responsável que monitora os cuidados ambientais na cadeia de fornecimento.	1	2	3	4	5	6
	14.	A pegada ecológica e/ou de carbono da instituição é medida regularmente.	1	2	3	4	5	6

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Gestão Organizacional (PROFESSORES)		DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
ÉTICA, TRANSPARÊNCIA E INCLUSÃO	15. Percebo que a instituição luta contra qualquer tipo de discriminação (gênero, raça, nível socioeconômico, orientação sexual, etc.).	1	2	3	4	5	6
	16. Os processos de eleição das autoridades são transparentes e democráticos.	1	2	3	4	5	6
	17. Sinto-me ouvido como cidadão e posso participar ativamente na vida institucional.	1	2	3	4	5	6
	18. A instituição me informa adequadamente sobre todas as decisões institucionais que me preocupam e me afetam.	1	2	3	4	5	6
	19. Há uma política de compras socialmente responsável que monitora o respeito aos direitos humanos e a inexistência de trabalho infantil na cadeia de suprimentos.	1	2	3	4	5	6
	20. Informações econômicas e financeiras são fornecidas periodicamente ao pessoal da instituição.	1	2	3	4	5	6
	21. Percebo coerência entre os princípios declarados pela instituição e o que é praticado no campus.	1	2	3	4	5	6
	22. As mensagens publicitárias que a instituição divulga são preparadas com critérios éticos e de responsabilidade social.	1	2	3	4	5	6
	23. A instituição promove relações de cooperação com outras instituições com as quais compete.	1	2	3	4	5	6
	24. A vida diária no campus permite que os alunos pratiquem princípios éticos e adquiram habilidades de cidadania.	1	2	3	4	5	6

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Formação (PROFESSORES)			DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
APRENDIZAGEM BASEADA EM DESAFIOS SOCIAIS	25.	Os das disciplinas ou cursos que leciono respondem às necessidades sociais da região.	1	2	3	4	5	6
	26.	Nas disciplinas ou cursos que leciono, os alunos têm que realizar atividades que tenham um impacto positivo no ambiente social.	1	2	3	4	5	6
	27.	Vinculo o ensino das disciplinas ou cursos que leciono aos problemas sociais e ambientais atuais.	1	2	3	4	5	6
	28.	Nas minhas disciplinas, os alunos têm a oportunidade de se vincular a comunidades pobres para desenvolver projetos que os beneficiem.	1	2	3	4	5	6
	29.	A instituição me dá a oportunidade de treinar no método ensino-aprendizagem com base na solução de problemas sociais.	1	2	3	4	5	6
	30.	Assinei acordos com comunidades e parceiros externos para o desenvolvimento de projetos sociais nas disciplinas que leciono.	1	2	3	4	5	6
	31.	Existem fundos disponíveis, incentivos e apoio a iniciativas de ensino para o desenvolvimento de projectos sociais.	1	2	3	4	5	6
	32.	A instituição incentiva-me a praticar a Aprendizagem Baseada em Desafios Sociais com os meus alunos.	1	2	3	4	5	6
INCLUSÃO DOS 17 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO NO CURRÍCULO	33.	Tive reuniões com colegas para discutir impactos sociais e ambientais ligados ao curso que leciono.	1	2	3	4	5	6
	34.	Percebo que os alunos estão bem informados sobre as injustiças sociais e os riscos ecológicos do mundo de hoje.	1	2	3	4	5	6
	35.	Eu percebo que meus alunos estão cientes dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).	1	2	3	4	5	6
	36.	Recebi treinamento sobre os ODS e como incluí-los nas disciplinas que leciono.	1	2	3	4	5	6
	37.	ODS foi incluído como um tema transversal no currículo do curso que eu ensino.	1	2	3	4	5	6
	38.	Os professores são treinados para vincular as suas especialidades às agendas de desenvolvimento público local e nacional.	1	2	3	4	5	6
	39.	Foi analisada a correspondência temática entre a ODS e os cursos que leciono.	1	2	3	4	5	6

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Formação (PROFESSORES)		DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
MATRIZES ELABORADAS COM ATORES EXTERNOS	40. Tenho participado em actividades de solidariedade voluntária com colegas e estudantes.	1	2	3	4	5	6
	41. Na minha área de especialização, tivemos reuniões com atores sociais externos (Estado, ONGs, organizações internacionais, empresários, etc.) para discutir a relevância social do currículo.	1	2	3	4	5	6
	42. Tivemos reuniões com graduados da especialidade para discutir a adaptação do currículo às demandas sociais atuais.	1	2	3	4	5	6
	43. São realizados o acompanhamento, comunicação e inclusão dos graduados na vida da instituição.	1	2	3	4	5	6

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Cognição (PROFESSORES - PESQUISADORES)			DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
INTER E TRANSDISCIPLINARIDADE	1.	Os problemas multidimensionais são investigados de uma forma interdisciplinar.	1	2	3	4	5	6
	2.	Na instituição existem dispositivos de formação transdisciplinar para professores e investigadores.	1	2	3	4	5	6
	3.	Equipes interdisciplinares de pesquisa incorporam atores não-universitários ou institucionais em seu processo.	1	2	3	4	5	6
	4.	Foram formadas equipes interdisciplinares de pesquisa.	1	2	3	4	5	6
	5.	Existe uma política transversal de promoção da interdisciplinaridade e transdisciplinaridade.	1	2	3	4	5	6
	6.	São promovidas as linhas de pesquisa orientadas para ODS.	1	2	3	4	5	6
PESQUISA NA E COM A COMUNIDADE	7.	Coordenação com grupos externos envolvidos (comunidades, Estado, ONGs, organizações, empresários, etc.) para definir temas de pesquisa com fins sociais.	1	2	3	4	5	6
	8.	Durante a pesquisa há processos de consulta aos usuários dos resultados através de entrevistas, reuniões comunitárias ou outros dispositivos.	1	2	3	4	5	6
	9.	Grupos externos envolvidos na pesquisa participam na sua avaliação final.	1	2	3	4	5	6
	10.	A pesquisa realizada na instituição procura satisfazer as necessidades dos grupos sociais mais excluídos.	1	2	3	4	5	6
	11.	Existem processos de formação de professores em pesquisa participativa na comunidade.	1	2	3	4	5	6
	12.	Existem acordos de cooperação com comunidades vulneráveis para a investigação dos seus problemas sociais.	1	2	3	4	5	6

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Cognição (PROFESSORES - PESQUISADORES)			DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
PRODUÇÃO E DIFUSÃO DE CONHECIMENTOS ÚTEIS	13.	A instituição tem linhas de pesquisa orientadas para o desenvolvimento social e a sustentabilidade ambiental.	1	2	3	4	5	6
	14.	A instituição estabelece alianças e sinergias com outros atores (governo, empresas ou ONGs) para desenvolver linhas de pesquisa ou campos de treinamento adequados às exigências sociais.	1	2	3	4	5	6
	15.	A instituição tem sistemas para promover a pesquisa socialmente útil.	1	2	3	4	5	6
	16.	A instituição possui mecanismos regulares de monitoramento de políticas públicas, bem como de identificação e análise das principais questões da sociedade.	1	2	3	4	5	6
	17.	A instituição promove e incentiva o diálogo entre pesquisadores e formuladores de políticas.	1	2	3	4	5	6
	18.	A instituição tem meios específicos de divulgação e transferência de conhecimentos para o público.	1	2	3	4	5	6
	19.	A instituição promove a popularização da ciência e a disseminação do conhecimento para públicos socialmente marginalizados.	1	2	3	4	5	6
	20.	A instituição promove a formação de vários grupos sociais para a pesquisa e produção dos seus próprios conhecimentos.	1	2	3	4	5	6
	21.	A instituição promove a incorporação permanente de resultados de pesquisa, estudos de caso e metodologias nos currículos de sua oferta educacional.	1	2	3	4	5	6
	22.	Os estudantes de graduação devem praticar pesquisa em vários cursos da sua formação.	1	2	3	4	5	6
	23.	Os projetos e programas de pesquisa envolvem sistematicamente os estudantes.	1	2	3	4	5	6
	24.	Os pesquisadores da instituição têm tempo e recursos para atender aos estudantes que necessitam.	1	2	3	4	5	6
	25.	A instituição promove um código de ética para a ciência e os cientistas, assim como a supervisão cidadã da atividade científica.	1	2	3	4	5	6
	26.	A instituição promove a inovação e a transferência de tecnologia para as comunidades vulneráveis.	1	2	3	4	5	6

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Enquete de avaliação da qualidade e relevância de projetos sociais (RESPONSÁVEL PELA EXTENSÃO E PROJEÇÃO SOCIAL)			DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
	CADA PROJETO SOCIAL...							
INTEGRAÇÃO DA PROJEÇÃO SOCIAL COM A FORMAÇÃO E A PESQUISA	1	... envolve diferentes atores de diferentes especialidades e com diferentes habilidades que refletem e trabalham juntos.	1	2	3	4	5	6
	2	... apela a várias escolas ou faculdades profissionais para trabalharem em conjunto.	1	2	3	4	5	6
	3	... requer a aplicação de conhecimentos especializados para ser realizada.	1	2	3	4	5	6
	4	... é uma fonte de novos conhecimentos.	1	2	3	4	5	6
	5	... leva a publicações (especializadas e/ou de divulgação).	1	2	3	4	5	6
	6	... leva à formação específica para o benefício dos seus intervenientes acadêmicos e não acadêmicos.	1	2	3	4	5	6
	7	... é uma fonte de novas actividades acadêmicas e de aprendizagem significativa para disciplinas em várias carreiras.	1	2	3	4	5	6
	8	... permite que os professores pratiquem a aprendizagem baseada em projectos nas suas cadeiras.	1	2	3	4	5	6
	9	... permite a criação de novas disciplinas no currículo.	1	2	3	4	5	6
	10	... cuida de si para não cair no assistencialismo, no paternalismo ou na criação de feudos.	1	2	3	4	5	6
	11	... dá origem a novas aprendizagens e projetos através da comunicação das suas boas práticas e erros.	1	2	3	4	5	6

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Enquete de avaliação da qualidade e relevância de projetos sociais (RESPONSÁVEL PELA EXTENSÃO E PROJEÇÃO SOCIAL)			DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
	CADA PROJETO SOCIAL...							
PROJETOS COCRIADOS, DURADOUROS E DE IMPACTO	12	... nasce de um acordo explícito assinado por ambas as partes (a universidade e a comunidade beneficiária).	1	2	3	4	5	6
	13	... permite melhorar a vida quotidiana dos seus actores e/ou desenvolver as suas capacidades.	1	2	3	4	5	6
	14	... segue regras éticas explicitamente formuladas e monitoradas por seus atores (código de ética, comitê de ética, relatórios financeiros transparentes.	1	2	3	4	5	6
	15	... é concebido de comum acordo entre a universidade e a comunidade na qual terá lugar.	1	2	3	4	5	6
	16	... é executado e avaliado de forma participativa e equitativa pela instituição e pela comunidade onde é realizado.	1	2	3	4	5	6
	17	... dura para além do semestre acadêmico.	1	2	3	4	5	6
	18	... dá origem a problemas que são de interesse para vários ramos do conhecimento.						
	19	... integra componentes técnicos, científicos e humanísticos.	1	2	3	4	5	6
	20	... permite a articulação de conhecimentos tradicionais e não académicos com conhecimentos especializados.	1	2	3	4	5	6
	21	... permite aos seus actores não académicos integrar conhecimentos especializados na sua vida quotidiana.	1	2	3	4	5	6
PARTICIPAÇÃO NA AGENDA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL	22	... é monitorado e avaliado por especialistas externos.	1	2	3	4	5	6
	23	... gera novas redes, parcerias e capital social.	1	2	3	4	5	6
	24	... divulga regularmente as suas conclusões e resultados à comunidade universitária e aos parceiros externos, de forma eficaz.	1	2	3	4	5	6
	25	... é uma fonte de inspiração para outros actores e instituições.	1	2	3	4	5	6
	26	... está explicitamente ligado a alguns das 17 Metas de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	1	2	3	4	5	6
	27	... permite um impacto na discussão e concepção de políticas de desenvolvimento públicas ou privadas.	1	2	3	4	5	6

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Gestão Organizacional (PESSOAL NÃO DOCENTE)			DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
BOM AMBIENTE DE TRABALHO E EQUIDADE	1.	Estou satisfeito com o nível de remuneração fornecido pela instituição.	1	2	3	4	5	6
	2.	Estou satisfeito com os benefícios sociais e profissionais proporcionados pela instituição.	1	2	3	4	5	6
	3.	O trabalho em equipe e a solidariedade são promovidos dentro da universidade.	1	2	3	4	5	6
	4.	Existe um bom ambiente de trabalho entre o pessoal da instituição.	1	2	3	4	5	6
	5.	A instituição oferece facilidades para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários.	1	2	3	4	5	6
	6.	Há liberdade de associação na universidade.						
	7.	Percebo que a instituição procura promover um bom ambiente de trabalho entre as pessoas, tanto docentes como não docentes.	1	2	3	4	5	6
	8.	Percebo que a instituição procura promover a equidade de género em todas as áreas da vida profissional da instituição.	1	2	3	4	5	6
	9.	Existe equidade de género no acesso a posições de gestão.	1	2	3	4	5	6
CAMPUS SUSTENTÁVEL	10.	Eu percebo que a instituição é ambientalmente responsável.	1	2	3	4	5	6
	11.	Existe uma política institucional para a proteção do meio ambiente no campus.	1	2	3	4	5	6
	12.	O pessoal recebe formação sobre questões ambientais por parte da instituição.	1	2	3	4	5	6
	13.	Adquiri hábitos ecológicos desde que trabalho na instituição.	1	2	3	4	5	6
	14.	Existe uma política de compras socialmente responsável que monitoriza os cuidados ambientais na cadeia de fornecimento.	1	2	3	4	5	6
	15.	A pegada ecológica e/ou de carbono da instituição é medida regularmente.	1	2	3	4	5	6
	16.	Existe um Sistema Integrado de Gestão Ambiental (transporte, infra-estrutura, acessibilidade, riscos, água, energia, compras, alimentação, resíduos).	1	2	3	4	5	6

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Gestão Organizacional (PESSOAL NÃO DOCENTE)		DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
ÉTICA, TRANSPARÊNCIA E INCLUSÃO	17. Percebo que a minha instituição luta contra qualquer tipo de discriminação (género, raça, nível socioeconómico, orientação sexual, etc.).	1	2	3	4	5	6
	18. Os processos para eleger autoridades são transparentes e democráticos.	1	2	3	4	5	6
	19. Sinto-me ouvido como cidadão e posso participar activamente na vida institucional.	1	2	3	4	5	6
	20. Há uma política de compras socialmente responsável que monitora o respeito aos direitos humanos e a inexistência de trabalho infantil na cadeia de suprimentos.	1	2	3	4	5	6
	21. A instituição me informa adequadamente sobre todas as decisões institucionais que me preocupam e me afetam.	1	2	3	4	5	6
	22. A informação económica e financeira é fornecida periodicamente ao pessoal da instituição.	1	2	3	4	5	6
	23. Percebo coerência entre os princípios que a instituição declara e o que é praticado no campus.	1	2	3	4	5	6
	24. As mensagens publicitárias que a instituição divulga são preparadas com critérios éticos e de responsabilidade social.	1	2	3	4	5	6

CONCLUSÃO

COMO SERIA UMA UNIVERSIDADE CONCEBIDA A PARTIR DA RSU?

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

Acima de tudo, seria uma universidade consciente da grande revolução que a **Internet** trouxe na construção e transmissão do conhecimento: o conhecimento não está mais na cabeça de algumas pessoas cultas que ditam a um público silencioso aprendiz. Eles estão espalhados por toda parte, surgem de muitas iniciativas, muitos atores, muitos contextos e encontros. Aceder a eles não é tão difícil, mas selecioná-los, orientá-los, transformá-los em projetos úteis de impacto, dar-lhes legitimidade, aumentá-los é. Em face de esta súbita revolução, **a torre de marfim tem de ser substituída por portas abertas à confluência,** tendo muito claros os princípios de seleção de relevância social institucional, territorial, cognitiva e educativa.

Em segundo lugar, seria uma universidade consciente dos grandes desafios de **justiça, equidade e sustentabilidade** que a humanidade tem de enfrentar nesta era sem precedentes do seu possível desaparecimento total. Esses urgentes desafios dariam à universidade responsável seus princípios de seleção de relevância: ela deve **ensinar e pesquisar o que garante o progresso na vida justa e sustentável** da humanidade, com paz, equidade e resiliência. Também dariam à universidade sua meto-dologia de impacto social: **aprendizagem baseada em desafios, projetos e serviços,** para a solução de problemas sociais graças à **pesquisa-ação na e com a comunidade,** chamando os atores em seu território de influência para conseguir impactos positivos da formação dos estudantes e da construção do conhecimento e das inovações.

A primazia da relevância e do impacto social incitaria então a relativizar (sem eliminar, é claro) a noção de "carreira profissional" e de desenho acadêmico baseado em "disciplinas" separadas por "Faculdades" ou "Escolas".

Acima de tudo, seria uma universidade consciente da grande revolução que a Internet trouxe na construção e transmissão do conhecimento: o conhecimento não está mais na cabeça de algumas pessoas cultas que ditam a um público silencioso aprendiz. Eles estão espalhados por toda parte, surgem de muitas iniciativas, muitos atores, muitos contextos e encontros. Aceder a eles não é tão difícil, mas selecioná-los, orientá-los, transformá-los em projetos úteis de impacto, dar-lhes legitimidade, aumentá-los é.

Os alunos, mais e melhor orientados para a solução de problemas sociais desafiadores em grupos de pesquisa-ação, teriam uma base sólida de competências cidadãs e socioemocionais a partir das quais a especialização faria sentido. Assim, o ensino superior seria **reequilibrado** para não produzir mais a patologia permanente denunciada por Edgar Morin: "inteligência cega", ou seja, um profissional muito inteligente em uma ínfima parte do conhecimento e totalmente cego para todos os demais, sem habilidades para articular seus conhecimentos com os demais, e depois sem qualquer reconhecimento crítico dos riscos induzidos por seus conhecimentos na sociedade e no meio ambiente. A inteligência cega certamente leva à irresponsabilidade tecnocientífica social.
Ao reequilibrar a formação entre a especialidade e as habilidades heurísticas e sociais para a solução de problemas complexos em ações coletivas transdisciplinares, boa parte dos professores universitários veria sua atividade didática migrar do ditado de temas para a **facilitação e o acompanhamento** do caminho de formação e emancipação do aluno. O conhecimento específico da disciplina poderia ser adquirido através de aulas expositivas (presenciais e virtuais) compartilhadas entre muitas instituições, enquanto as oficinas de aplicação presencial, o acompanhamento personalizado de cada aluno e os grupos de pesquisa-ação-empreendedorismo ficariam a cargo dos tutores. Em cada fase do ensino através de desafios complexos, a falta de competências percebida pelos próprios alunos, que são finalmente os protagonistas dos seus estu-dos, pode dar origem a cursos de cápsulas feitas à medida.

Os controles e avaliações do progresso também poderiam ser **reequilibrados** entre exames pontuais de conhecimento, monitoramento-avaliação geral do caminho do aluno

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

através da tutoria, avaliação dos resultados dos projetos sociais e ambientais dos grupos realizados. É óbvio que a articulação entre troncos de aprendizagem monodisciplinares, aprendizagem baseada em problemas-projeto-desafios, desenvolvimento pessoal de competências cognitivas-cidadãs, deverá permitir uma **reformulação completa dos métodos de avaliação,** na qual muitos atores externos não docentes poderiam ter vez e voto.

A transferência da formação da hiperespecialização monodisciplinar para uma formação profissional e cidadã equilibrada também incentivaria uma reorganização do desenho dos órgãos de aprendizagem da Universidade, para uma **organização temática mais do que disciplinar das especializações:** assim poderiam surgir a Faculdade da Cidade, Faculdade do Campo, Faculdade da Infância e Faculdade dos Idosos. Transporte, Saúde, Regeneração de ecossistemas, poderiam ser geridos de forma transversal, animados por investigadores nómadas e muitas conferências.

A reorganização acadêmica, pedagógica e cognitiva da universidade socialmente responsável levaria obviamente a um profundo redesenho administrativo e gerencial, com **auto-organização estudantil para a gestão de um campus responsável em termos de vida saudável, solidária e sustentável.** O campus seria precisamente o primeiro laboratório de inovação tecnológica, social e ambiental. E os projetos empreendidos dariam origem a muitas empresas com uma finalidade social que permitiria o autofinanciamento de uma boa parte dos custos de funcionamento da instituição, conseguindo assim reduzir os custos dos estudos para os estudantes, graças ao seu próprio trabalho educativo.

Toda essa efervescência da aprendizagem baseada em projetos sociais, pesquisa na e com a comunidade, inovações e empreendimentos com um propósito social e ambiental, ligaria poderosamente a universidade com vários atores externos. A vida administrativa e acadêmica seria desenvolvida num ambiente de portas abertas a todos os atores sociais organizados, com uma presença especial de grupos marginalizados e povos nativos.

Toda essa efervescência da aprendizagem baseada em projetos sociais, pesquisa na e com a comunidade, inovações e empreendimentos com um propósito social e ambiental, ligaria poderosamente a universidade com vários atores externos. A vida administrativa e acadêmica seria desenvolvida num ambiente de portas abertas a todos os atores sociais organizados, com uma presença especial de grupos marginalizados e povos nativos.

POSFÁCIO

URSULA: O LUGAR DAS IDEIAS



"A hora de uma ideia, de um estilo, de uma política é aquela em que um temperamento semelhante ao deles entra em ação (...). Há épocas em que as gerações sucessivas diferem pouco umas das outras. A história anda suavemente sobre elas, com uma continuidade tranquilizadora que dá à evolução um caráter suave de processo objetivo (...). Mas há momentos, como o presente, em que essa continuidade é quebrada. De repente nasce uma geração tão divergente das anteriores que toda a inteligência entre elas se torna impossível. As velhas ideias, os valores estabelecidos, são grosseiramente negados e os novos dogmas ainda não foram elaborados (...). Uma ideia de ontem não é seguida hoje por outra mais ou menos concreta herdada dessa ideia, mas por um estado de espírito puramente formal, ainda não concretizado em doutrinas, normas, imperativos."

Ortega y Gasset, "Geração contra Geração", 28 de julho de 1924.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

A URSULA, em segundo lugar, é o resultado de muitos esforços que são coordenados para construí-la, para acompanhá-la, para enriquecê-la, para passar por ela, para vivê-la. Mas antes disso, é também o triunfo de uma ideia. Tive a sorte de me apropriar dele – como esperamos que todos o façam - no ano de 2012, no epílogo de uma conversa de táxi com François Val-laeys. Essa primeira verbalização foi o meu começo na URSULA. O nome já estava definido antes dessa conversa, o que mostra que François começou na URSULA algum tempo antes de mim. Cada leitor poderá certamente apontar qual foi o seu começo neste tipo de fraternidade militante heterogênea em favor da Universidade Latino-Americana, dos povos latino-americanos e de uma saudável convivência global. A URSULA é uma ideia e pertence àqueles que a sentem como sua e a reconhecem coletivamente.

A URSULA cresceu no plano das ideias, reunindo trajetórias, visões e entusiasmo daqueles que estavam suficientemente próximos para imaginá-la nascendo. Acreditar para ver era uma condição substancial. Assim, por volta de 2015, uma primeira materialização abre caminho e deixa o ambiente caloroso do estritamente simbólico para tentar sua sorte no mun-do da prática, através do Seminário Latino-Americano de Inovação Social e Gestão Universitária. Cinquenta autoridades políticas e acadêmicas de diferentes universidades da região se reuniram em uma primeira proposta de interpelação de múltiplos atores da sociedade. Uma espécie de "amostra grátis" com acesso a uma pequena porção do que poderia ser, permitindo a todos os participantes traçar um horizonte mais distante do que aquele visto individualmente.

Hoje, com alguns anos de vida, três pesquisas colaborativas continentais, vários Fóruns, Congressos, Workshops e Conferências, participação em publicações, um Diploma Internacional, uma Cátedra Internacional de Ética, uma Escola de Doutorado que funciona ano após ano, a presente publicação,

> **Por que tanto lugar para ideias? Por que a URSULA as precisa para crescer. É uma menina de apenas quatro anos de idade, que tem mais perguntas que respostas, e que seus questionamentos não fazem mais do que nos incomodar.**

e uma massa crítica cada vez mais robusta, a condição já não seria ver para crer, mas desacelerar para pensar e sonhar para aprender. Todos nós que fazemos parte da URSULA, encontramos em cada proposta uma pausa necessária para olharmos para a nossa vida universitária diária e pensarmos nela com um (uns) outro (outros). Todos nós que abraçamos a URSULA e deixamos que ela nos abrace, aprendemos do futuro que sonhamos e tentamos agir no presente com a sabedoria dos sonhos.

Esta descrição da trajetória da URSULA não pretende ser um relatório de marcos de gestão, reconfirmando que, como disse no início, trata-se do triunfo de uma ideia que, ao mesmo tempo, abriga, protege, dá corpo e forma a outras ideias. Na URSULA, as ideias ganham valor colocando-as em movimento, alimentando-as com a discussão, permitindo-lhes encontrar um "outro", fazendo circular a palavra. As ideias ganham vida quando são discu-tidas; elas recuperam seu significado enquanto perdem seu dono através do trabalho da democracia.

Por que tanto espaço para ideias? Porque a URSULA precisa deles para crescer. Ela é uma menina, de apenas quatro anos, que tem mais perguntas do que respostas, e o seu questionamento não fazem mais do que deixar-nos desconfortáveis. As respostas às suas perguntas precisam de um pensamento coletivo. Na solidão, somos dominados pelo medo e dominados pelo sentimento de impotência. A assimilação da dor do outro como parte da paisagem nada mais é do que o medo da impotência gerada por não poder fazer nada por esse outro. Somos educados a pensar em nós mesmos individualmente, e a construir nossa realidade a partir daí: "não posso fazer nada por aquele homem que dorme nas escadas do metrô", então eu simplesmente o apago da minha vista. É o medo da impotência e a angústia natural que ela gera que nos causa cegueira; a cegueira necessária para sobreviver.

A URSULA nos pergunta sobre problemas globais e sistêmicos. Problemas para os quais não existem capacidades individuais que sozinhas possam resolver os problemas do todo. Essa interpelação que a URSULA nos oferece de seu profundo amor e fé pela Universidade Latino-Americana, é um grande desconforto que devemos transitar.

Nesse sentido, a intenção deste manual é que todos nós possamos contar com um instrumento (e haverá muitos mais) que sirva de orientação e companhia no caminho do desconforto e da interpelação, mas também da ressignificação da transcendência e do valor da Universidade Latino-americana para um desenvolvimento com justiça social, atento ao valor da nossa terra e das nossas culturas.

Baltazar Ojea
Diretor Executivo da URSULA

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

REFERÊNCIAS CITADAS

- Asociación para la Niñez y su Ambiente [ANIA]. (2019). El ODS 18 *"Empatía por la vida".* Obtido de Asociación para la Niñez y su Ambiente: https://www.aniaorg.pe/
- Bennis, W. (2000). *Conducir gente es tan difícil como arrear gatos: Los líderes se pueden hacer.* Barcelona: Granica.
- Buyolo, F. (2017). *Las empresas que no sean éticas no pueden ser consideradas empresas.* Obtido de El País: https://elpais.com/elpais/2017/01/09/planeta_futuro/1483981426_585593.html
- Conferencia Regional de Educación Superior [CRES]. (14 de junio de 2018). *II Conferencia de Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe. Declaración.* Obtido de Espacio Latinoamericano y Caribeño de Educación Superior: http://espacioenlaces.org/wp-content/uploads/2018/07/declaracion_cres2018.pdf
- FiBL & IFOAM - Organics International. (2018). *The World of organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2018.* Obtido de Comisión Interamericana de Agricultura Orgánica: http://www.ciaorganico.net/documypublic/819_1076-organic-world-2018.pdf
- Foucault, M. (2012). *Nacimiento de la biopolítica.* Madrid: Lavel S.A. .
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido.* México D.F.: Siglo XXI . Obtido de Siglo XXI: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07321a&AN=cup.55869&lang=es&site=eds-live&scope=site
- Freire, P. (2006). *Pedagogía de la autonomía.* Saberes necesarios para la práctica educativa. México D.F.: Siglo XXI.
- Goya, F. de (1823). *Duelo a garrotazos* [Técnica mixta sobre revestimiento mural]. Madrid, Museo del Prado. (1)
- International Organization for Standardization [ISO]. (2010). *Norma ISO 26000, Guía de responsabilidad social.* Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Ley 30220 (2014). *Aprueban Ley Universitaria.* Publicada en el Diario Oficial El Peruano el 9 de julio del 2014. Congreso de la República del Perú. Recuperado de https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf
- Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo.* Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (2004). *La Méthode 6: L'éthique.* Paris: Seuil.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (14 de setiembre de 2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Obtido de Naciones Unidas: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/
- Oxfam Internacional. (22 de enero de 2018). *El 1% más rico de la población mundial acaparó el 82% de la riqueza generada el año pasado, mientras que*

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

la mitad más pobre no se benefició en absoluto. Obtido de https://www.oxfam.org/es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2018-01-22/el-1-mas-rico-de-la-poblacion-mundial-acaparo-el-82-de-la

- Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana [URSULA]. (2018). *Investigación Continental URSULA: estado del arte de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en América Latina – 2018.* Obtido de URSULA: http://unionursula.org/investigacion-continental-rsu2018/

- URSULA, Vallaeys, F. y Solano, D. (19 de diciembre de 2018). *Resultados finales de la investigación continental RSU - URSULA en 60 universidades de América Latina.* Obtido de Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana: https://unionursula.org/resultados-finales-de-la-investigacion-continental-rsu-ursula-en-60-universidades-de-america-latina/

- URSULA. (12 de abril de 2019). *2da Investigación continental URSULA: Estado del arte de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en América Latina - 2019.* Obtido de Unión de Responsabilidad Social Universitaria: http://unionursula.org/investigacion-continental-rsu-2019/

- URSULA. (2019). *Guía de llenado de la matriz de autodiagnóstico y envíos de evidencias.* Obtido de 2da Investigación continental URSULA: Estado del arte de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en América Latina - 2019: http://unionursula.org/wp-content/uploads/2019/04/guia-llenado-i-c-rsu-ursula-2019-espanol.pdf

- Universidad Construye País. (2006). *Responsabilidad social universitaria. Una manera de ser universidad, teoría y práctica en la experiencia chilena.* Santiago de Chile: Gráfica Funny.

- Vallaeys, F. (2014). Virtud, Justicia, Sostenibilidad: una ética en 3 dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones. *Memoria 1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social,* 704-712. Buenos aires, Argentina: Fundación observatorio de Responsabilidad Social. Obtido de:http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/54/2014/11/arti_cirs_2013.pdf

- Vallaeys, F., y Álvarez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de Responsabilidad Social Universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XX1,* 22(1), 93-116. doi:10.5944/educXX1.19442

- Vallaeys, F., De la Cruz, C., y Sasia, P. (2009). Responsabilidad Social Universitaria, Manual de primeros pasos. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, Banco Interamericano de Desarrollo.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS



ANEXOS

ANEXO 1. PRECONCEITOS A SEREM SUPERADOS EM RSU

PRECONCEITO 1:

A RSU pode ser aplicada em apenas uma especialidade e faculdade

FALSO!

A RSU é um processo transversal e abrangente. A ideia de aplicar RSU a uma única especialidade e faculdade rompe com esta lógica. A RSU deve envolver toda a comunidade universitária, ser multinteressados, e permitir a tecelagem de relações entre todos os escritórios, departamentos, faculdades e outros. Devemos estabelecer as pontes necessárias para que os atores internos, e também externos, possam transitar por ambos os lados da academia e da sociedade.

PRECONCEITO 2:

A RSU depende apenas das autoridades

FALSO!

Embora o apoio das autoridades seja necessário, a RSU é o resultado do trabalho coletivo da comunidade da IES. Assim, a RSU não é tarefa de uma única pessoa; é também tarefa de alunos, professores, administradores, fornecedores, parceiros externos, entre outros, que são chamados a assumir a responsabilidade conjunta por seus impactos. O movimento RSU é de cima para baixo (princípio reitor), mas também de baixo para cima (princípio motiva-dor). A RSU não depende do diretor de um departamento ou da pessoa que aloca os orçamentos, mas sim do trabalho sinérgico de múltiplos atores.

PRECONCEITO 3:

A RSU trata da implementação de projetos sociais, atividades de conservação ambiental e de atividades de extensão

FALSO!

É fundamental não reduzir a RSU a boas ações isoladas ou a atividades assistenciais, beneficentes e/ou humanitárias, mas promover ações sustentáveis e participativas, que tenham um impacto real em todas as áreas de ação: gestão organizacional, educação, pesquisa e desenvolvimento comunitário. É fundamental entender que Responsabilidade Social (RS) não é um sinônimo ou outro nome usado para se referir a Projeção Social (PS) ou Extensão Social, mas implica um modelo de gestão integral.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS



PRECONCEITO 4:

A RSU tem os mesmos princípios que a RSE

FALSO!

A RSU, embora assuma a ideia de responsabilidade pelos impactos da ISO 26000, não tem os mesmos princípios que a RSE. O principal ponto de diferença é o tipo de impactos. As empresas geram diferentes tipos de impactos de acordo com a área em que realizam o seu trabalho. No entanto, as IES, devido à sua função de formação e pesquisa, gera impactos educacionais e cognitivos. Portanto, a RSU concentra-se na resolução de problemas epistemológicos, deontológicos, pedagógicos e curriculares que não estão relacionados com o mundo empresarial.

PRECONCEITO 5:

A RSU é puro discurso

FALSO!

Muitos consideram que a RSU é um tema teórico que não é aplicável. Também já foi mencionado muitas vezes que é uma moda passageira e que não é necessário. No entanto, a IES, por ser parte da sociedade e exercer as suas funções na mesma, é tão responsável como ou-tros atores (governos, empresas, etc.) por todas as emergências sociais e ambientais da atualidade. Por esta razão, a incorporação da RSU na cultura da IES é necessária para responder a estas emergências e para ter sucesso é necessário aceitar a nossa coculpabilidade e assumir a nossa corresponsabilidade na procura de projetos inovadores que proporcionem soluções para estes problemas.

PRECONCEITO 6:

A RSU é uma teoria que pretende pôr fim à extensão e aos projetos de solidariedade social empreendidos pela IES e seus atores

FALSO!

Não é um objetivo da RSU suprimir ou substituir a extensão universitária ou pôr fim aos projetos de solidariedade social realizados pela IES. Pelo contrário, a presença da RSU procura reforçar as funções de extensão e facilitar sua inclusão e articulação com os processos de formação acadêmica e produção de conhecimento. Devemos lembrar que a RSU é trans-versal e não deve ser confundida com o departamento de vice-reitoria ou extensão. A extensão vai continuar com seus projetos sociais. No entanto, a presença de uma política de RSU permitirá que estes sejam projetos inovadores com um impacto social duradouro, tanto no interior como no exterior.

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

ANEXO 2.

LISTA DE UNIVERSIDADES PARTICIPANTES NA PESQUISA CONTINENTAL: ESTADO DA ARTE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA (USR) NA AMÉRICA LATINA 2018

N°	País	Cidade	Nome da Universidade
1	Argentina	Córdoba	Universidad Blas Pascal
2		Libertador San Martín	Universidad Adventista del Plata
3		Mar del Plata	Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino
4		Mendoza	Universidad de Mendoza
5		Santa Fe	Universidad Católica de Santa Fe
6		Villa María	Universidad Nacional de Villa María
7		Córdoba	Universidad Siglo 21
8	Bolivia	Cochabamba	Universidad Católica Boliviana San Pablo (Sede: Cochabamba)
9		La Paz	Universidad Privada Franz Tamayo
10	Brasil	Taquara	Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT
11		Caxias do Sul	Universidade de Caxias do Sul
12		Passo Fundo	Universidade de Passo Fundo
13		Porto Alegre	Faculdade Meridional - IMED
14	Chile	Santiago	Universidad de Santiago de Chile
15		Santiago	Universidad del Pacífico
16	Colombia	Armenia	Institución Universitaria EAM
17		Armenia	Universidad del Quindío
18		Armenia	Universidad La Gran Colombia
19		Barranquilla	Universidad Libre
20		Bogotá	Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud
21		Bogotá	Universidad Piloto de Colombia
22		Bogotá con sedes a nivel nacional	Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO

1 COMPRENDER A RSU

2 O MODELO URSULA

3 APRENDER A MUDAR

CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

23	Colombia	Cali	Universidad Santiago de Cali
24		Medellín	EAFIT
25		Medellín	Universidad CES
26		Medellín	Universidad Cooperativa de Colombia
27		Pereira	Corporación Instituto de Administración y Finanzas – CIAF
28		Popayán	Corporación Universitaria Comfacauca, Unicomfacauca
29		Popayán	Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca
30		Bogotá	Corporación Universitaria CENDA
31		Bogotá	Universidad El Bosque
32		Cartagena de Indias	Corporación Universitaria Rafael Núñez
33		Rionegro	Universidad Católica de Oriente
34		Santiago de Cali	Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium
35		Cúcuta	Fundación de Estudios Superiores Comfanorte FESC
36		Tunja	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
37		Barranquilla	Universidad de la Costa
38	Costa Rica	San José	Universidad Estatal a Distancia
39	Ecuador	Loja	Universidad Técnica Particular de Loja
40	El Salvador	San Salvador	Universidad Modular Abierta
41	México	Ciudad del Carmen	Universidad Autónoma del Carmen
42		Chihuahua	Universidad Autónoma de Chihuahua
43		Colima	Universidad de Colima
44		Culiacán	Universidad Autónoma de Sinaloa
45		Guadalajara	Universidad de Guadalajara
46		La Paz	Universidad Autónoma de Baja California Sur
47		Morelia	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
48		Puebla	Universidad del Valle de Puebla
49		Puebla	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
50		Tijuana	Universidad Tecnológica de Tijuana
51		Tuxtla Gutiérrez, Chiapas	Centro de Formación Profesional de Chiapas Maya (Universidad Maya)

PREFÁCIO
INTRODUÇÃO
1 COMPRENDER A RSU
2 O MODELO URSULA
3 APRENDER A MUDAR
CONCLUSÃO
POSFÁCIO
REFERÊNCIAS CITADAS
ANEXOS

52	México	Estado de Hidalgo	Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo
53		El Grullo, Jalisco	Instituto José Mario Molina Pasquel y Henríquez - Campus El Grullo
54		San Nicolás de los Garza, Monterrey	Universidad Autónoma de Nuevo León
55		León, Guanajuato	Universidad La Salle Bajío
56	Paraguay	Asunción	Universidad del Pacífico
57	Perú	Arequipa	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
58		Arequipa	Universidad Católica de Santa María
59		Chachapoyas	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza del Amazonas
60		Chiclayo	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
61		Chiclayo	Universidad Privada Juan Mejía Baca
62		Chimbote	Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote
63		Huancayo	Universidad Continental
64		Huánuco	Universidad Nacional Agraria de la Selva
65		Huánuco	Universidad Nacional Hermilio Valdizán - UNHEVAL
66		Huaraz	Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo
67		Lambayeque	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
68		Lima	Universidad Autónoma del Perú
69		Lima	Universidad Científica del Sur
70		Lima	Universidad de San Martín de Porres
71		Lima	Universidad del Pacífico
72		Lima	Universidad Peruana de Ciencias e Informática
73		Lima	Universidad San Ignacio de Loyola
74		Lima	Universidad Nacional Mayor de San Marcos
75		Piura	Universidad Nacional de Piura
76		Tacna	Universidad Latinoamericana CIMA
77		Tacna	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
78		Tacna	Universidad Privada de Tacna
79		Trujillo	Universidad César Vallejo
80	Uruguay	Montevideo	Centro Latinoamericano de Economía Humana



MANUAL DE
RESPONSABILIDADE
SOCIAL UNIVERSITÁRIA

O MODELO URSULA RSU

ESTRATÉGIAS, FERRAMENTAS E INDICADORES

URSULA
UNIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA

FACCAT

ORSIES
OBSERVATÓRIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Promovido por:

CAF BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA
INICIATIVA DE INNOVACIÓN SOCIAL

UTEM UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA del Estado de Chile

CENTRO DE LIDERAZGO, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

FORUM ESTUDANTE

REPÚBLICA PORTUGUESA
CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

DGES
Direção-Geral do Ensino Superior