

**FACULDADES INTEGRADAS DE TAQUARA**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA SOB A PERSPECTIVA DA  
AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: UMA ANÁLISE À LUZ DA GESTÃO INTEGRAL  
E TRANSVERSAL EM INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE EDUCAÇÃO  
SUPERIOR**

**SABRINA DE FARIAS BORBA KISZNER**

**TAQUARA, ABRIL DE 2018**

SABRINA DE FARIAS BORBA KISZNER

RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA SOB A PERSPECTIVA DA  
AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: UMA ANÁLISE À LUZ DA GESTÃO INTEGRAL E  
TRANSVERSAL EM INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado em Desenvolvimento Regional das  
Faculdades Integradas de Taquara, como  
requisito para obtenção do Título de Mestra,  
sob a orientação do Prof. Dr. Mário Riedl.

TAQUARA, ABRIL DE 2018

Ao Senhor, YAHWEH, meu Deus, meu Pai.

*“Porque Dele, por meio Dele e para Ele são todas as coisas. A Ele, pois, a glória eternamente. Amém!” Romanos 11:36*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, meu Pai – Tua graça e tua misericórdia me sustentaram todos esses dias; tua fidelidade e bondade me permitiram chegar até aqui. A Jesus, meu Senhor e Salvador, por não desistir de mim e me amar incondicionalmente. Ao doce Espírito Santo, por estar comigo todos os dias, me ajudando nas minhas fraquezas. Toda honra e toda a glória sejam a Ti, Senhor!

Agradeço a minha família: ao meu esposo Márcio pela cumplicidade, compreensão e encorajamento – sem ti eu não teria conseguido; aos meus filhos, Gabriel e Matheus, por se esforçarem em entender minha ausência – seus abraços e beijinhos foram meu combustível para perseverar; ao meu pai Antônio, um Mestre por vocação e formação, por ser minha inspiração quando pensei em desistir; à minha mãe Ângela, pela referência de uma mulher forte e capaz; à minha vó Leninha, pelo legado em vida, sua paixão por escrever e seu sonho de ser professora; à minha sogra Sandra, pelo exemplo de resiliência e altruísmo; ao meu irmão João Antônio, pelo exemplo de perseverança e dedicação para alcançar seus sonhos. Amo todos vocês!

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Mário Riedl, por acreditar em mim e me apoiar incondicionalmente: sua paciência, compreensão, sabedoria e palavras de encorajamento me conduziram ao melhor caminho para chegar até aqui; sua confiança, generosidade e empatia não me deixaram desistir. Simplesmente, muito obrigada!

Agradeço à Faccat, que tem sido minha segunda casa por vinte e um anos: por ter inspirado esta dissertação a partir da sua vocação comunitária; ao Prof. Delmar H. Backes, nosso Diretor-Geral, por ser mais do que um chefe, um pai e um amigo: obrigada por acreditar e investir em mim; à Profa. Ana Cladis Brussius, por ter disponibilizado o escritório de sua casa para que eu pudesse concluir esta dissertação – mais do que isso, por ter me dado a chave da sua casa e do seu coração; à minha equipe de trabalho, Josias, Tainá, Delta, Sandra e Michele, por terem me dado suporte e abraçado essa causa junto comigo; a todos os demais colegas que torceram por mim e fizeram parte dessa conquista, de uma forma ou de outra; à Coordenação do Programa de Mestrado e à Direção-Geral pelo apoio financeiro à viagem de estudos à Portugal. Sou FACCAT, ALN melhor equipe, somos família FACCAT!

Agradeço à Profa. Vera Winter, que tão gentil e carinhosamente, doou seu tempo e conhecimentos para a realização da revisão linguística deste trabalho; ao colega Josias Mazzurana e à Profa. Berenice Hackmann pelo tempo e dedicação investidos na formatação desta dissertação.

Agradeço a todos os professores do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Faccat, por compartilharem mais do que conhecimento – vivências, experiências e ensinamentos para a vida; em especial, ao Prof. Egon Fröhlich pelo carinho, acolhimento e companhia. Obrigada por tornarem esse percurso de aprendizagem mais profícuo e humano.

Agradeço a todos os colegas de mestrado pela convivência sadia, pelo aprendizado mútuo, pela parceria, por tornarem esses dois anos mais leves - amigos que levarei para a vida toda; em especial à Regina, pela parceria e amizade; e ao Márcio Staudt, pela generosidade e capacidade de unir as pessoas. Minha profunda admiração e amizade!

Agradeço a todas as Instituições Comunitárias de Educação Superior que possibilitaram a realização desta pesquisa: ao longo dos anos seu legado têm edificado a qualidade da educação superior no Brasil e contribuído para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável.

Agradeço à *Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana* (URSULA) pelo seu incansável esforço em difundir a RSU, conectando pessoas e socializando conhecimentos; ao Prof. François Vallaey, por ser a mente brilhante e o coração gigante e pulsante da RSU hoje, na América Latina. Minha gratidão pela generosidade, humildade e fonte de inspiração.

*“No hay humanidad sin responsabilidad.”*

François Vallaeys

## RESUMO

A sociedade do conhecimento e todo o cenário que a contextualiza traz consigo demandas e desafios para a educação superior do século XXI. Nessa perspectiva, a Responsabilidade Social Universitária (RSU) vem se consolidando como um caminho a ser percorrido não de forma insólita, mas sim, coletivamente, buscando alianças territoriais que possam fortalecer a conexão da universidade com a sociedade e potencializar os impactos de transformação social que esta pode gerar para o desenvolvimento sustentável. A RSU, portanto, assume uma configuração de um sistema de gestão integral e transversal (VALLAEYS *et. al.*, 2018), que permeia todos os processos e práticas - do ensino, da extensão, da pesquisa e da gestão, conectando a missão institucional às demandas da sociedade. Como sistema de gestão, surge a necessidade do autodiagnóstico e da retroalimentação dos processos por meio do monitoramento de indicadores para o acompanhamento permanente e contínuo das metas assumidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Surge, então, a conexão da RSU com os processos avaliativos e, portanto, com a Avaliação Institucional e com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que integra as políticas públicas de avaliação (e regulação) da educação superior no Brasil. O estudo teve como objetivo analisar o processo avaliativo da Responsabilidade Social praticado pelas Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES) a fim de verificar se os indicadores de Responsabilidade Social adotados no processo de Avaliação Institucional estão refletindo um modelo de gestão integral e transversal de RSU, ou apenas estão atendendo ao Instrumento de Avaliação Institucional do INEP. A metodologia utilizada teve uma abordagem qualitativa, com aplicação de formulário *on line* e análise dos documentos institucionais, a partir de 5 ICES com sede no Rio Grande do Sul, Brasil. Constatou-se que nenhuma das instituições da amostra adota indicadores de RSU que refletem o modelo de gestão de RSU integral e transversal. A partir disso, propõe-se uma adaptação do processo de autodiagnóstico e indicadores RSU aos 5 Eixos da Avaliação Institucional (SINAES), bem como uma proposta de estrutura para a elaboração do Relatório de Responsabilidade Social das ICES.

**Palavras-Chave:** Responsabilidade Social Universitária. Avaliação Institucional. Indicadores de RSU.

## ABSTRACT

The knowledge society and the whole scenario that contextualizes it brings with it demands and challenges for a higher education in the XXI century. In this perspective, University Social Responsibility (USR) has been consolidating itself as a path to be covered not in a lonely way, but, collectively, seeking territorial alliances that can strengthen the university's connection with society and maximize the impacts of social transformation that they can generate for sustainable development. The USR, therefore, takes a configuration of an integral and transversal management system (VALLAEYS *et al.*, 2018), which permeates all processes and practices – from teaching, extension, research and management, linking the institutional mission to society's demands. As a management system, raises the need for self-diagnosis and feedback of the processes through the monitoring of indicators for the permanent and continuous monitoring of the goals assumed in the Institutional Development Plan (IDP). Thus, it raises the USR's connection with the evaluation processes and therefore with the Institutional Evaluation and the National System for the Evaluation of Higher Education, which integrates the public policies of evaluation (and regulation) of higher education in Brazil. The purpose of this study was to analyze the evaluation process of Social Responsibility practiced by Community Institutions of Higher Education (CIHE) in order to verify if the Social Responsibility indicators adopted in the Institutional Evaluation process are reflecting a comprehensive and transversal management model of USR or are only attending the Institutional Evaluation Tool of INEP. The methodology used had a qualitative approach, with application of online form and analysis of institutional documents, from 5 CIHE based in Rio Grande do Sul, Brazil. It was verified that none of the sample institutions adopts USR indicators that reflect the global and transversal USR management model. From this, it is proposed to adapt the self-diagnosis process and USR indicators to the 5 Axes of Institutional Evaluation, as well as a proposal for a structure for the preparation of the Social Responsibility Report of the Community Institutions of Higher Education.

**Key Words:** University Social Responsibility. Institutional Evaluation. USR Indicators.



## RESUMEN

La sociedad del conocimiento y todo el escenario que la contextualiza trae consigo demandas y desafíos para la educación superior del siglo XXI. En esa perspectiva, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) viene consolidándose como un camino a recorrer no de forma solitaria, pero sí, colectivamente, buscando alianzas territoriales que puedan fortalecer la conexión de la universidad con la sociedad y potenciar los impactos de transformación social que esta puede generar para el desarrollo sostenible. La RSU, por lo tanto, asume una configuración de un sistema de gestión integral y transversal (VALLAEYS *et al.*, 2018), que permea todos los procesos y prácticas - de la enseñanza, la extensión, la investigación y la gestión, conectando la misión institucional a las demandas de la sociedad. Como sistema de gestión, surge la necesidad del autodiagnóstico y de la retroalimentación de los procesos por medio del monitoreo de indicadores para el seguimiento permanente y continuo de las metas asumidas en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Surge, entonces, la conexión de la RSU con los procesos evaluativos y, por lo tanto, con la Evaluación Institucional y con el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES), que integra las políticas públicas de evaluación (y regulación) de la educación superior en Brasil. El estudio tuvo como objetivo analizar el proceso de evaluación de la Responsabilidad Social practicado por las Instituciones Comunitarias de Educación Superior (ICES) a fin de verificar si los indicadores de Responsabilidad Social adoptados en el proceso de Evaluación Institucional están reflejando un modelo de gestión integral y transversal de RSU, o sólo están atendiendo al Instrumento de Evaluación Institucional del INEP. La metodología utilizada tuvo un abordaje cualitativo, con aplicación de formulario on line y análisis de los documentos institucionales, a partir de 5 ICES con sede en Rio Grande do Sul, Brasil. Se constató que ninguna de las instituciones de la muestra adopta indicadores de RSU que reflejan el modelo de gestión de RSU integral y transversal. A partir de ello, se propone una adaptación del proceso de autodiagnóstico e indicadores RSU a los 5 Ejes de la Evaluación Institucional (SINAES), así como una propuesta de estructura para la elaboración del Informe (Reporte) de Responsabilidad Social de las ICES.

**Palabras Clave:** Responsabilidad Social Universitaria. Evaluación Institucional. Indicadores de RSU.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Os sete temas centrais da ISO 26000.....	29
Figura 2 –	Tipos de impactos universitários.....	34
Figura 3 –	Possíveis impactos negativos da universidade.....	36
Figura 4 –	Eixos Estratégicos da RSU.....	37
Figura 5 –	Categorias e Aspectos do Modelo de Relatório GR.....	43
Figura 6 –	Percentual de ICES (CPA´s) que integram a análise do Relatório/Balanco de RSS no processo autoavaliativo.....	76
Figura 7 –	Impactos contemplados no modelo de Relatório de RS.....	82
Figura 8 –	12 Metas de Responsabilidade Social Universitária.....	89
Figura 9 –	Implantação do modelo RSU integral e transversal.....	90
Figura 10 –	Diamante do Modelo Organizacional Socialmente Responsável.....	93
Figura 11 –	Alinhamento Institucional RSU.....	94
Figura 12 –	Mapa de processos de RSU.....	97
Figura 13 –	Aspectos e Impactos abordados no Relatório de RS.....	109
Figura 14 –	Modelo de governação integrada da RS em IES.....	112

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Enfoques e modelos de Responsabilidade Social Universitária.....	33
Quadro 2 –	Perfil das ICES que integram a amostra.....	63
Quadro 3 –	Síntese da análise dos Relatórios de Responsabilidade Social das ICES quanto à estrutura do documento.....	80
Quadro 4 –	Síntese da análise quanto aos impactos contemplados no Relatório de RS por ICES.....	83
Quadro 5 –	Instrumentos para coleta de informações de autoridades e equipe de autoavaliação com base em entrevistas e registros internos.....	95
Quadro 6 –	Instrumentos para averiguar as percepções dos grupos de interesse discriminados por tipo de impacto.....	96
Quadro 7 –	Indicadores de Gestão Organizacional.....	98
Quadro 8 –	Indicadores de Formação/Educação.....	99
Quadro 9 –	Indicadores de Cognição/Pesquisa.....	99
Quadro 10 –	Indicadores de Participação Social .....	100
Quadro 11 –	Indicadores RSU – nos Eixos do SINAES.....	101
Quadro 12 –	Questões norteadoras da avaliação de RSU por Eixo e temática.....	104
Quadro 13 –	Questões norteadoras da avaliação de RSU por Eixo e temática.....	104
Quadro 14 –	Questões norteadoras da avaliação de RSU por Eixo e temática.....	105
Quadro 15 –	Questões norteadoras da avaliação de RSU por Eixo e temática.....	107
Quadro 16 –	Questões norteadoras da avaliação de RSU por Eixo e temática.....	108
Quadro 17 –	Proposta de Estrutura para o Relatório de Responsabilidade Social.....	110
Quadro 18 –	Fatores críticos de sucesso: facilitadores e barreiras.....	113
Quadro 19 –	Formulário de Pesquisa.....	129
Quadro 20 –	Instrumento 1: Ficha de Projetos de Extensão.....	131
Quadro 21 –	Instrumento 2: Formulário de percepção para ESTUDANTES sobre o impacto de GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	132
Quadro 22 –	Instrumento 3: Formulário/Pesquisa de percepção para ESTUDANTES sobre o impacto de FORMAÇÃO.....	133
Quadro 23 –	Instrumento 4: Formulário/Pesquisa de percepção para ESTUDANTES sobre o impacto de PARTICIPAÇÃO SOCIAL.....	134

Quadro 24 –	Instrumento 5: Formulário/Pesquisa de percepção para DOCENTES sobre o impacto de GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	135
Quadro 25 –	Instrumento 6: Formulário/Pesquisa de percepção para DOCENTES sobre o impacto de FORMAÇÃO.....	136
Quadro 26 –	Instrumento 7: Formulário/Pesquisa de percepção para DOCENTES sobre o impacto cognitivo.....	137
Quadro 27 –	Instrumento 8: Formulário/Pesquisa de percepção para DOCENTES sobre o impacto de PARTICIPAÇÃO SOCIAL.....	139
Quadro 28 –	Instrumento 9: Formulário/Pesquisa de percepção para TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS sobre o impacto de GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	140
Quadro 29 –	Instrumento 10: Formulário/Pesquisa de percepção para TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS sobre o impacto de PARTICIPAÇÃO SOCIAL.....	141
Quadro 30 –	Instrumento 11 – Guia para a coleta de informações de autoridades e equipe de autoavaliação – GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	142
Quadro 31 –	Instrumento 12 – Guia para a coleta de informações de autoridades e equipe de autoavaliação – FORMAÇÃO PROFISSIONAL RESPONSÁVEL.....	144
Quadro 32 –	Instrumento 13 – Guia para a coleta de informações de autoridades e equipe de autoavaliação – GESTÃO SOCIAL DO CONHECIMENTO (Cognição/Pesquisa).....	145
Quadro 33 –	Instrumento 14 – Guia para a coleta de informações de autoridades e equipe de autoavaliação – PARTICIPAÇÃO SOCIAL.....	147

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABRUC	Associação Brasileira das Universidades Comunitárias
ASCUN	<i>Red de Extensão da Asociación Colombiana de Universidades</i>
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AUSJAL	<i>Asociación de Universidades Confiadas a la a Compañía de Jesús en América Latina</i>
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	Conceito de Curso
CCE	Comissão da Comunidade Europeia
CEA	Comissão Especial de Avaliação
CERES	<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i>
CGACGIES	Coordenação-Geral de Avaliação dos Cursos de Graduação e Instituições de Ensino Superior
CI	Conceito Institucional
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
COREDE	Conselhos Regionais de Desenvolvimento
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
DAES	Diretoria de Avaliação da Educação Superior
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENC	Exame Nacional de Cursos
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GUNI	<i>Global University Network for Innovation</i>
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ICES	Instituições Comunitárias de Educação Superior
IDD	Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

Instituto ETHOS	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico ou Económico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
ORSIES	Observatório sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PRME	Princípios para Educação Executiva Responsável
PROCALIDAD	<i>Proyecto Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior</i>
RH	Recursos Humanos
RS	Responsabilidade Social
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
RSES	Responsabilidade Social da Educação Superior
RSU	Responsabilidade Social Universitária
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TBL	<i>Triple Bottom Line ou Tripé da Sustentabilidade</i>
UNESCO	Organização para a Educação, a Ciência e a Cultura das Nações Unidas
UNU	<i>United Nations University</i>
URSULA	<i>Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de Pesquisa.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4</b>	<b>Questões norteadoras.....</b>	<b>23</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1</b>	<b>Responsabilidade Social e Responsabilidade Social Universitária: esclarecendo conceitos e sinalizando indicadores.....</b>	<b>24</b>
2.1.1	Responsabilidade Social e Responsabilidade Social Corporativa.....	25
2.1.2	Responsabilidade Social Universitária.....	28
<b>2.2</b>	<b>Modelos de Relatórios e Indicadores de Responsabilidade Social.....</b>	<b>39</b>
2.2.1	Relatórios e Indicadores de RSE (ou RSC).....	41
2.2.2	Relatórios e Indicadores de RSU.....	44
2.2.3	Responsabilidade Social Universitária e Avaliação Institucional.....	51
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>58</b>
<b>3.1</b>	<b>Quanto à natureza.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2</b>	<b>Quanto aos objetivos.....</b>	<b>58</b>
<b>3.3</b>	<b>Quanto à abordagem.....</b>	<b>58</b>
<b>3.4</b>	<b>Quanto aos procedimentos.....</b>	<b>59</b>
<b>3.5</b>	<b>Universo e Amostra.....</b>	<b>60</b>
<b>3.6</b>	<b>Local e Duração.....</b>	<b>62</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1</b>	<b>Perfil das Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES).....</b>	<b>63</b>
<b>4.2</b>	<b>A concepção de Responsabilidade Social Universitária (RSU).....</b>	<b>64</b>
<b>4.3</b>	<b>A Responsabilidade Social Universitária sob a Perspectiva da Avaliação Institucional.....</b>	<b>68</b>
<b>4.4</b>	<b>Relatórios/Balanco de Responsabilidade Social.....</b>	<b>77</b>
<b>4.5</b>	<b>Proposta de Implantação de RSU para as ICES.....</b>	<b>89</b>
4.5.1	Das etapas previstas para a implantação.....	88
4.5.1.1	Etapa 1: Alinhamento Institucional – Gestão RSU.....	92
4.5.1.2	Etapa 2: Autodiagnóstico de RSU.....	94

4.5.1.3	Etapa 3: Planejamento e Execução.....	97
4.5.1.4	Etapa 4: Avaliação (monitoramento de indicadores RSU).....	98
<b>4.6</b>	<b>Proposta de Relatório de Responsabilidade Social para as ICES.....</b>	<b>108</b>
<b>4.7</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso para o desenvolvimento da Responsabilidade Social Universitária.....</b>	<b>112</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>115</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>119</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>129</b>
	<b>ANEXO A – FORMULÁRIO DE PESQUISA.....</b>	<b>130</b>
	<b>ANEXO B – FORMULÁRIOS DE AUTODIAGNÓSTICO .....</b>	<b>132</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As transformações da sociedade, nas últimas décadas, geradas pela globalização neoliberal, pela expansão, mercantilização e transnacionalização da educação superior, pelo desenvolvimento tecnológico e pelas mudanças nas relações humanas, profissionais e de mercado têm provocado impactos sistêmicos que demandam reformas estruturais, institucionais e pedagógicas no fazer da universidade em suas funções substantivas de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Segundo Morin (2001), essas transformações desafiam a missão da universidade, que se vê diante de um conflito entre assumir a educação e a pesquisa, para atender às exigências econômicas, face às últimas receitas de mercado, marginalizando a cultura humanista, ou assumir o compromisso social de formar cidadãos capazes de enfrentar os problemas do seu tempo, por meio de uma reorganização do conhecimento em uma abordagem mais complexa: o ser humano, a natureza, o cosmos e a realidade. Essa reforma altera o sentido de responsabilidade e de cidadania e traz consequências existenciais, éticas e cívicas.

Diante deste cenário que se apresenta, com a consolidação da sociedade do conhecimento, mais do que nunca, a Educação Superior exerce um papel estratégico, capaz de fomentar a inovação e a criatividade no atendimento às demandas do desenvolvimento sustentável, a partir do processo formativo e da produção do conhecimento, contribuindo para a transformação social e produtiva da sociedade (UNESCO, 2009). Neste contexto de busca de sustentabilidade para a humanidade, as Instituições de Educação Superior precisam assumir uma posição de liderança rumo a uma nova sociedade (RISTOFF, 2013).

Ahora, cuando el más reciente pasado nos obliga a repensar con intensidad que otro futuro es posible, la universidad afronta singulares desafíos para poder ser útil socialmente desde nuevas coordenadas. Una universidad centrada en contenidos, actitudes y valores. Que busque de forma equilibrada la excelencia especializada y una formación humanista de alto valor. Que forme ciudadanos profesionales, fomentando y desarrollando la formación en principios éticos y valores sociales y solidarios. En la que los parámetros de excelencia, el debate, la investigación y el juicio crítico sean aplicados al compromiso comunitario con igual rigor que se espera en otras esferas de la actividad universitaria. Que sea capaz de ver las necesidades de la sociedad en su conjunto y dar solución a sus problemas. Que contribuya al bien colectivo, la construcción social y el desarrollo humano. Que forme ciudadanos participativos y que se involucre en actividades cívicas relevantes en las comunidades en las que opera y en el ámbito internacional (DE LA CUESTA, DE LA CRUZ E FERNANDEZ, 2010, p. XXII).

Em contraponto, percebe-se que os desafios postos à Universidade do século XXI têm esbarrado, sobretudo no Brasil, em uma sucessão de acontecimentos de ordem política,

econômica e social, desencadeando um processo de crise de identidade e de compromisso social da universidade pública brasileira.

Esse cenário já fora previsto por autores como Boaventura Souza Santos, quando publicou o texto “Da ideia da Universidade à Universidade de ideias”, em 1995, no livro *Pela mão de Alice: do social ao político na pós-modernidade* (Editora Cortez, São Paulo, 1995). Em conjunto com Santos, Naomar de Almeida Filho publicou *A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova* (2008), confirmando e mapeando cenários e ainda apontando rumos para uma reforma na educação superior. Outros autores, como Mello e Janine Ribeiro, seguem nessa linha, sinalizando a necessidade de mudanças e criticando o sistema educacional, para que a universidade se torne mais relevante socialmente (MELLO, ALMEIDA FILHO e JANINE RIBEIRO, 2009).

Nesse contexto, as IES têm discutido amplamente seu papel diante das transformações da sociedade, revendo alguns paradigmas e buscando entender o processo de ruptura em que se encontra a Educação Superior. Fuggetta (2012) propõe “3+1 Desafios para o Futuro das Universidades”, relacionando-os diretamente às funções fundamentais da universidade moderna: (i) desafio 1: pesquisa (inventar o futuro); (ii) desafio 2: inovação (servir à sociedade); (iii) desafio 3: educação (como ensinar a aprender); e acrescenta mais o desafio (iv): promover uma mudança cultural para o empreendedorismo (atitude e comportamento dos membros da academia), a fim de que a universidade, efetivamente, seja um agente-chave para a promoção do bem público, do progresso geral e da melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Seguindo a linha de Gibbons *et. al.* (1994), Takayanagui (2014) enfatiza o papel da universidade na sociedade do conhecimento a partir de uma mudança do Modo 1 para o Modo 2, baseado na aprendizagem que constrói soluções por meio da indagação, para a produção e transferência de conhecimentos, com o desenvolvimento de plataformas sociais de capacidades para aprender a aprender e inovar, a fim de contribuir com o desenvolvimento sustentável da sociedade. O novo modelo proposto se organiza a partir da trans e da interdisciplinaridade, da multiplicidade de ambientes de educação formal e informal, presenciais e a distância, imbricadas com componentes de inovação social e intelectual e com a criação de redes de aprendizagem e conhecimento, tendo como transversalidade a responsabilidade social em todos os processos acadêmicos e administrativos.

Essas propostas coadunam com Santos (2011), que destaca um movimento de transição de “conhecimento universitário” para “conhecimento pluriversitário”, sendo este definido como

Um conhecimento contextual na medida em que o princípio organizador da sua produção é a aplicação que lhe pode ser dada. Como essa aplicação ocorre extramuros, a iniciativa da formulação dos problemas que se pretende resolver e a determinação dos critérios da relevância destes é o resultado de uma partilha entre pesquisadores e utilizadores. É um conhecimento transdisciplinar que, pela sua própria contextualização, obriga a um diálogo ou confronto com outros tipos de conhecimento, o que torna internamente mais heterogêneo e mais adequado a ser produzido em sistemas abertos menos perenes e de organização menos rígida e hierárquica (SANTOS, 2011, p. 30).

Entre os princípios orientadores da “reforma da universidade”, Santos (2011) propõe que, para o enfrentamento dos desafios, a educação superior necessita “reconquistar sua legitimidade” em cinco áreas de ação: acesso, extensão, pesquisa-ação, ecologia de saberes e universidade e escola pública. Chama a atenção a abordagem da área de extensão, que converge para o entendimento de que a responsabilidade social universitária é um eixo transversal que perpassa também a extensão (e não se resume a ela - tampouco pode ser confundida com a extensão universitária). Para Santos (2011),

A reforma da universidade deve conferir uma nova centralidade às atividades de extensão (com implicações no curriculum e nas carreiras dos docentes) e concebê-las de modo alternativo ao capitalismo global, atribuindo às universidades uma participação ativa na construção da coesão social, no aprofundamento da democracia, na luta contra a exclusão social e a degradação ambiental, na defesa da diversidade cultural (SANTOS, 2011, p. 53).

Segundo Mello (2004), a universidade se torna mais socialmente relevante à medida em que articula a formação integral à extensão e à pesquisa, com inserção social, de forma que o conhecimento acumulado em seus ciclos de estudos, em seus laboratórios e grupos de pesquisa, por meio de programas de extensão e outras ações abertas à sociedade, também se tornam patrimônio de todos, à disposição das comunidades e grupos locais, sobretudo das camadas sociais mais pobres, as quais, de outra forma, jamais teriam acesso a tais recursos.

Vallaes (2006) corrobora esse entendimento, quando reforça que responsabilidade social não é extensão universitária, e esta, por sua vez, não deve confundir-se com o mero assistencialismo. Esse autor defende que, na academia, as três estratégias imprescindíveis para uma universidade socialmente responsável são as seguintes: (1) a oferta de cursos que utilizem a metodologia da “Aprendizagem baseada em projetos sociais” (aprendizagem+serviço solidário); (2) a promoção de investigações baseadas nas demandas da comunidade (*Community based research*); (3) a redefinição da extensão solidária em termos de construção de comunidades de aprendizagem mútua, com atores externos, para promover o encontro de saberes e a melhoria contínua das políticas públicas locais.

Nesse sentido, Mello, Almeida Filho e Janine Ribeiro (2009) defendem que os projetos pedagógicos de uma universidade socialmente relevante contemplem atividades acadêmicas voltadas para o cumprimento da relevância social, ou atividades estruturalmente articuladas com a extensão (o que hoje está sendo chamado de “curricularização da extensão”), como atividades curriculares obrigatórias, a fim de proporcionar que o estudante tenha vivências e experiências dessa natureza durante o percurso de sua formação. Segundo os autores, devem ser evitadas ações pontuais, pulverizadas ou massificadas; e, sim, buscada uma abordagem de extensão macro, isto é, “[...] não uma plêiade de pequenas ações sem nexos, mas ações de inserção ou impacto social que obedecem a uma estratégia e afetam globalmente o campo de ação conexo àquela área de conhecimento” (p. 297). Assim, os autores reforçam a necessidade de a universidade estabelecer como alvo a sociedade como um todo, definindo, estrategicamente, de que modo irá contribuir para o enfrentamento dos desafios para o desenvolvimento sustentável.

Outro ponto que vale salientar na ótica de Santos (2011), quando propõe estratégias para a reconquistar a legitimidade da universidade, é com relação às suas relações com a indústria. Segundo o autor, “[...]essa área de legitimação e de responsabilização social tem assumido nos últimos vinte anos uma premissa sem precedentes” (p. 63). O conceito de “sociedade do conhecimento” revela a pressão que a indústria, como consumidora ou destinatária dos serviços prestados, exerce sobre a universidade para que esta produza o conhecimento necessário aos seus interesses.

Converge para essa percepção Takayanagui (2014), destacando que o *status* de instituição de grande transcendência - para fins de desenvolvimento econômico, social, cultural e de bem-estar e solidez cidadã – conquistado pela universidade, faz com que recaia sobre ela expectativas de produção e transferência de conhecimentos, causando pressões sem limites. Este cenário demanda uma nova universidade, pelo modelo de inovação que a impulsiona, organizada para produzir e transferir um alto valor social em conhecimentos e aprendizagens, com pertinência e responsabilidade social em suas práticas e processos acadêmicos, bem como nas relações da instituição com o seu entorno (comunidade, indústrias, governos, meio ambiente, etc.).

Corroborando essas considerações a “*Triple Helix thesis*”, de Leydesdorff e Etzkowitz (1996; 1998), uma concepção de sistema de inovação que articula universidade, indústrias e governo, a fim de promover essa inovação. Ao longo dos anos, durante as conferências e discussões promovidas em diferentes cidades do mundo, ao conceito “*Triple Helix*” foi adicionado mais um elemento (hélice), a sociedade (ou público), a partir das perspectivas de

capital social e capital da informação, por meio da mídia e cultura públicas (LEYDESDORFFE ETZKOWITZ, 2003). Fazendo evoluir esse modelo, Carayannis, Barth e Campbell (2012) trouxeram a concepção de uma “*Quintuple Helix*”, agregando o meio ambiente (recursos naturais), a fim de pressionar as transições socioecológicas da sociedade e da economia do século XXI.

Essa proposta de sistema de inovação define o papel da Universidade como uma hélice que se articula conjuntamente com o governo, as empresas, a sociedade e o meio ambiente, a fim de gerar inovação para a sociedade e promover o desenvolvimento sustentável. Nesse viés, Tartaruga (2010) conclui:

Tendo como objetivo o desenvolvimento territorial – o que pressupõe a obtenção do bem-estar social, da competitividade econômica, da sustentabilidade ambiental e do abrandamento das desigualdades regionais –, cremos que, no momento atual, as universidades possuem um papel fundamental a partir das suas funções principais: ensino, pesquisa e serviços à sociedade. Com efeito, uma IES pode oferecer um local propício para a manifestação de dinâmicas de aprendizagem e de interação entre diversos atores econômicos (redes de cooperação), onde o aproveitamento dos recursos locais e regionais (ambiente natural, cultura, identidades) pode ser mais bem planejado (TARTARUGA, 2010, p. 23).

Nesse viés, Martí Nogueira, Melo Fiallos e Díez Martínez (2016) destacam o Desenvolvimento Regional como Responsabilidade Social da Universidade, trazendo uma reflexão sobre o papel da universidade em promover - a partir da pesquisa, da formação de profissionais e da extensão, o conhecimento e o capital humano e social necessário para o desenvolvimento de alternativas socioeconômicas sustentáveis, com uma compreensão interdisciplinar dos âmbitos econômico, ambiental, social e cultural.

Para que esse novo modelo de universidade torne-se possível, contudo, é salutar que haja mudanças – estruturas e processos horizontais, em rede, com agendas baseadas em desenvolvimento estratégico, em prioridades que se dinamizam frequentemente, articulando de forma constante os processos e resultados acadêmicos com os interesses nacionais e os atores envolvidos no mundo do trabalho e da produção, em redes acadêmico-culturais convergentes e interinstitucionais, vinculadas a políticas de desenvolvimento científico-tecnológicas (TAKAYANAGUI, 2014).

Completando 100 anos da Reforma de Córdoba, percebe-se que os temas centrais da reforma universitária proposta permanecem lúcidos e mais necessários e pertinentes do que nunca. Entre eles, Lamarra (2014) destaca “[...]a função social da universidade e o compromisso com a transformação”. A reforma trouxe, desde o início, a necessidade de uma mudança profunda, para que as instituições se comprometessem fortemente com a sociedade,

desenvolvendo uma proposta de compromisso com o desenvolvimento social e colocando-se ao seu serviço. Um século passou, e o desafio permanece: a universidade necessita articular-se de forma mais efetiva e eficaz com a sociedade e suas organizações representativas, para estabelecer uma nova aliança sociedade-universidade, a qual lhe permita assumir suas demandas e possibilitar sua participação no desenho e desenvolvimento das políticas setoriais e institucionais, gerando novas modalidades de governo e de gestão das instituições universitárias.

Nesse viés, a responsabilidade social das instituições de educação superior adquire um sentido mais amplo, deixando de ser meramente “assistencialista”, por meio da extensão universitária, para dar respostas eficazes às demandas da sociedade. Com uma abordagem cada vez mais complexa e atrelada ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade, os compromissos da universidade demandam soluções eficazes e efetivas para a sociedade do conhecimento (AUDY, MOROSINI, 2009).

Assim, Santos (2011) conclui sua proposta de estratégia para reconquistar a legitimidade da universidade, apontando a necessidade de se reforçar a responsabilidade social universitária, reconhecendo que todas as demais estratégias são permeadas por ela, assim como dela fazem parte.

Corroborando esse entendimento, Vallaeys, Cruz e Sasia (2009) e Vallaeys *et. al.* (2018) à medida em que propõem a RSU como um modelo de gestão integral e transversal, que perpassa todos os processos e práticas institucionais, no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão. Tratando-se de gestão, surge a necessidade da retroalimentação dos processos por meio do autodiagnóstico e do monitoramento de indicadores para o acompanhamento permanente e contínuo das metas assumidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Eis que aí, especificamente no Brasil, surge a conexão da RSU com os processos avaliativos e, portanto, com a Avaliação Institucional e, por conseguinte, com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que integra as políticas públicas de avaliação (e regulação) da educação superior no Brasil.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

A partir desse contexto, fica estabelecido o seguinte problema de pesquisa:

Os indicadores de Responsabilidade Social Universitária utilizados pelas Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES) no processo de Avaliação Institucional estão

refletindo um modelo de gestão integral e transversal de RSU, ou apenas estão atendendo ao Instrumento de Avaliação Institucional do INEP?

## **1.2 Objetivo Geral**

Analisar o processo avaliativo da Responsabilidade Social praticado pelas ICES no contexto do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

## **1.3 Objetivos Específicos**

- a) Analisar a Política de Responsabilidade Social assumida pelas ICES em relação ao conceito, aos indicadores adotados e às práticas de RSU;
- b) identificar os indicadores de Responsabilidade Social contemplados no Projeto de Autoavaliação Institucional das ICES; e
- c) propor indicadores para a avaliação de Responsabilidade Social nas ICES, articulados com a Autoavaliação Institucional, a partir dos indicadores de RSU já existentes.

## **1.4 Questões norteadoras**

Como o Projeto de Autoavaliação Institucional contempla a Responsabilidade Social nas ICES?

Quais funções substantivas da universidade estão contempladas na abordagem de RSU adotada?

Quais indicadores de Responsabilidade Social são adotados para o processo de gestão das metas descritas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)?

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo detalha a fundamentação teórica da pesquisa, a partir da breve contextualização, tecida no capítulo anterior, dos desafios da Universidade no Século XXI, elencando, numa série histórica, os principais referenciais sobre Responsabilidade Social e Responsabilidade Social Universitária, e apresentando a evolução dos conceitos e os modelos de indicadores. Situa-se, também, no Brasil, o papel da Avaliação Institucional como uma política pública indutiva da Responsabilidade Social nas Instituições de Educação Superior.

### 2.1 Responsabilidade Social e Responsabilidade Social Universitária: esclarecendo conceitos e sinalizando indicadores

Ao longo dos anos, percebem-se muitas vozes, cada vez mais audíveis, alertando e reivindicando direitos humanos, sociedade civil organizada, vigilância cidadã, transparência e luta contra a corrupção, promoção de uma economia com rosto mais humano, padrões de qualidade para as empresas, luta contra a pobreza, proteção ao meio ambiente, democratização da vida pública e acordos internacionais para a promoção de um desenvolvimento global sustentável e equitativo. O mundo atual tem cada vez mais “sede de ética” – no âmbito das organizações, pode-se dizer que essa sede tem se configurado como “Responsabilidade Social”, conceito que tem ganhado importância crescente nos últimos anos (VALLAEYS, 2016).

Nesse contexto, as universidades não poderiam ficar à margem das discussões e reflexões que têm se desenvolvido no meio corporativo. Não apenas por se constituírem como organizações, mas, especialmente, pelo *locus* privilegiado de formação de profissionais cidadãos e de produção e difusão de conhecimento, podendo contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Justamente pelas especificidades que as instituições de ensino superior apresentam, faz-se necessário distinguir os conceitos “Responsabilidade Social Empresarial (ou Corporativa)” e “Responsabilidade Social Universitária”, percorrendo uma série histórica até a definição atual, que converge, em ambos os conceitos, para a gestão socialmente responsável dos impactos gerados pela organização na sociedade e no meio ambiente.



### 2.1.1 Responsabilidade Social e Responsabilidade Social Corporativa

Diante das transformações vividas pela sociedade nas últimas décadas e da constatação de que esse modelo de desenvolvimento tornou nosso planeta insustentável, Vallaey (2016) aponta três grandes problemas que precisam ser enfrentados para encontrarmos soluções sustentáveis: o poder, a educação e a ética. O autor chama a atenção para um conceito de ética não míope, mas abrangente, em três dimensões: virtude, justiça e sustentabilidade, articulando comportamento pessoal com justiça social, e responsabilidade não apenas pelos seus atos, mas pelos impactos que estes geram, afetando a todos.

Mas o que seria “responsabilidade”? Vallaey (2016) a define como a capacidade de responder publicamente por seus atos e pelas suas consequências futuras. Essa capacidade é própria do ser humano, que possui faculdades mentais para fazer promessas e cumpri-las. Prometemos aos demais e diante dos demais; por isso, esperam algo de nós e nos julgam, tendo como referência o que nos comprometemos a cumprir: nossas promessas nos “ligam” (*liability*) e nos “obrigam” à prestação de contas (*accountability*). Assim, não há humanidade sem responsabilidade.

A partir desse pressuposto, a responsabilidade passa a ser “responsabilidade social” quando há o entendimento de que, como seres humanos, somos seres sociais. E, assim, compartilhamos de uma responsabilidade global, uma promessa de corresponsabilidade entre todos, para que cada um participe, segundo seu poder (esfera de atuação), para um futuro digno e sustentável da humanidade (VALLAEYS, 2016).

No âmbito empresarial, é perceptível uma evolução no entendimento das perspectivas envolvidas nesse conceito. Embora o tema “Responsabilidade Social” não seja recente, historicamente, as primeiras iniciativas estavam atreladas a uma ideia mais restrita de responsabilidade social, que envolvia basicamente a filantropia. Segundo Carrol (1979), apesar de algumas iniciativas embrionárias anteriores, a era moderna da responsabilidade social foi marcada pela publicação de *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen, em 1953. A partir dessa obra, uma série de publicações deram sequência a conceitos, práticas e modelos de responsabilidade social em diferentes abordagens.

Muitos debates e embates ocorreram neste campo, tendo como pano de fundo uma transformação social, política e econômica durante as décadas de 70, 80 e 90. Segundo Andrade *et. al.* (2013), o desenvolvimento da Responsabilidade Social Corporativa – RSC aconteceu a partir de uma série de elementos que precisam ser vistos em conjunto: a decadência do Estado de bem-estar social, problemas de ordem ambiental, novas mídias e tecnologias, o processo de

globalização e o aumento da escolaridade. Ainda neste cenário, constituíram-se solo fértil à disseminação e ao fortalecimento da RSC as novas teorias sociais que surgiram em contraposição aos sistemas vigentes, capitalismo e socialismo, como a “A Terceira Via”, de Giddens (1994), e o “Capital Social”, de Putnam (1993).

Sobre a evolução das discussões acerca de uma definição de conceito para Responsabilidade Social Corporativa, Wood (1991) destaca as contribuições de Bowen (1953), Sethi (1975), Preston (1978), Carrol (1979), Jones (1983) e Wartick and Cochran (1985). Esses estudos contribuíram igualmente para o desenvolvimento de modelos de desempenho social corporativo. Carrol (1979) desenvolveu o primeiro modelo conceitual de desempenho social corporativo como um conceito tridimensional, “*The Corporate Social Performance Model*”. A primeira evolução do modelo se deu a partir da contribuição de Wartick and Cochran (1985) e, posteriormente, por meio de Wood (1991), que desenvolveu o *Corporate Social Performance Model Revisited*. Ainda em 1991, Carrol (1991) evoluiu o seu modelo, desenvolvendo a Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.

Desde então, especialmente nas duas últimas décadas, percebe-se um movimento de consolidação dos conceitos, relatórios e indicadores de Responsabilidade Social Corporativa a partir de organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), a *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) e a Comissão da Comunidade Europeia (CCE); organizações certificadoras e de padronização, como a *International Organization for Standardization (ISO)*; entre outras iniciativas, como a *Global Reporting Initiative (GRI)*; e Institutos, como o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e o Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social.

A Organização das Nações Unidas (ONU) divulgou, em 1987, o relatório elaborado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecido como “Relatório *Brundtland*”, em função de sua relatora, a ex-primeira ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland. Essa publicação foi um divisor de águas, porque trouxe, pela primeira vez, o conceito de desenvolvimento sustentável como “[...] *the ability to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*” (UNITED NATIONS, 1987, p.24).

Um dos conceitos mais difundidos de Responsabilidade Social, durante anos, foi o assumido pela Comissão Europeia, em 2001, que preconizava a responsabilidade social das empresas como uma decisão voluntária das empresas em contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (Livro Verde, CCE, 2001). Contudo, nos anos que se seguiram, esse conceito foi sendo questionado, e novas definições foram surgindo como

resultado da evolução conceitual, a partir do entendimento mais amplo de “responsabilidade social” atrelada ao conceito de desenvolvimento sustentável, difundido pela Organização das Nações Unidas.

Em 2000, a ONU estabeleceu oito objetivos para o Milênio (ODS), sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. Essa mobilização evoluiu para a Agenda 2030, consolidada em 2015, com dezessete objetivos e 169 metas para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), integrados e indivisíveis, equilibrando as três dimensões do desenvolvimento sustentável, a econômica, a social e a ambiental (ONU, 2015). Para a consecução dos objetivos estabelecidos no âmbito empresarial, a ONU lançou, em 2000, o Pacto Global das Nações Unidas, que se constitui em uma convocação às empresas de todo o mundo, para que alinhem suas estratégias e operações aos dez princípios universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, assim como para que adotem medidas que promovam os objetivos de maior amplitude da ONU. Com mais de 8000 signatários e *stakeholders* em mais de 135 países, é a maior iniciativa internacional de responsabilidade corporativa voluntária. A concepção do *Global Compact* traz:

*Corporate sustainability is imperative for business today – essential to long-term corporate success and for ensuring that markets deliver value across society. To be sustainable, companies must do five things: Foremost, they must operate responsibly in alignment with universal principles and take actions that support the society around them. Then, to push sustainability deep into the corporate DNA, companies must commit at the highest level, report annually on their efforts, and engage locally where they have a presence* (UNITED NATIONS, 2014, p.7).

No Brasil, Ashley (2005) coordenou uma publicação relevante sobre Responsabilidade Social, avançando no conceito de que uma empresa socialmente responsável é aquela que busca atender às expectativas dos seus <sup>1</sup>*stakeholders*, atuais e futuros, na abordagem da sociedade sustentável. Na América Latina e França, por sua vez, em 2008, François Vallaey, reconhecido pesquisador e autor na área de Ética e Responsabilidade Social, sinalizou avanços e uma definição mais consensual de responsabilidade social, vista como a responsabilidade pelos impactos sociais e ambientais das decisões e ações das organizações (VALLAEYS, 2008; 2009).

---

<sup>1</sup> A partir de Freeman (1984), Pavão e Rossetto (2013) conceituam o termo *stakeholder* como o indivíduo ou grupo de indivíduos que podem afetar ou ser afetados pelos objetivos propostos pela organização, incluindo nesse grupo os funcionários, clientes, fornecedores, acionistas (*shareholders* ou *stockholders*), bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem ajudar ou não a empresa. [...] “Em uma análise da palavra *stakeholder*, a tradução *stake* é participação, e *holder* é titular. E a tradução dessa junção literal da palavra para o português significa partes interessadas, comumente utilizada como *stakeholder* ou *stakeholders*, o que não significa que seja plural ou singular” (PAVÃO; ROSSETTO, 2013).

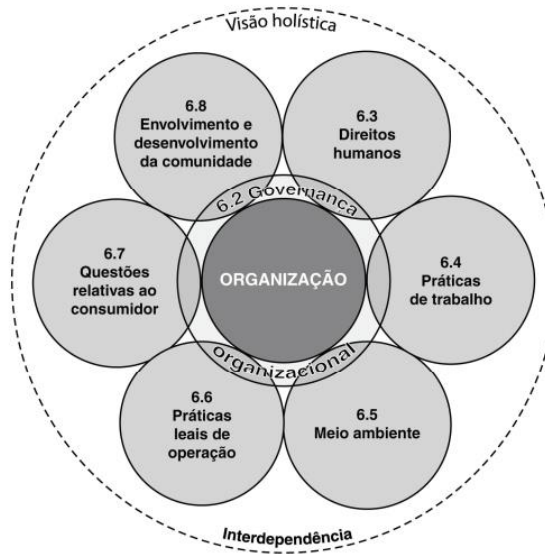
Atualmente, o conceito mais amplamente difundido acerca da responsabilidade social das organizações advém de uma ampla discussão de mais de cinco anos, envolvendo mais de noventa países e quarenta organizações internacionais ou com ampla atuação regional em responsabilidade social, consolidado a partir da elaboração da norma ISO 26000:2010. Esse documento foi elaborado pelo ISO/TMB *Working Group on Social Responsibility* (ISO/TMB WG SR) por meio de um processo *multi-partite* que contemplou a representatividade de todas as partes interessadas (ABNT, 2010). No Brasil, a versão ISO 26000 ficou sob a responsabilidade da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), resultando na ABNT NBR 26000:2010. Embora a norma não seja certificadora, ela se constitui uma diretriz balizadora das práticas de responsabilidade social em toda e qualquer organização.

A ISO 26000 assumiu o conceito de responsabilidade social como

A responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que (1) contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem-estar da sociedade; (2) leve em consideração as expectativas das partes interessadas; (3) esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; (4) esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações (ABNT, 2010, p.4).

A norma está sedimentada em sete princípios: *accountability*, transparência, comportamento ético, respeito pelos interesses das partes interessadas, respeito pelo estado de direito, respeito pelas normas internacionais de comportamento e respeito pelos direitos humanos. Além disso, sua estrutura contempla sete temas centrais: governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas leais de operação, questões relativas ao consumidor e envolvimento e desenvolvimento da comunidade. Cada tema central inclui uma série de questões de RS, cuja função é orientar cada organização, para que, ao definir o escopo de sua responsabilidade social, possa identificar questões relevantes e estabelecer suas prioridades (ABNT, 2010).

**Figura 1 – Os sete temas centrais da ISO 26000**



Fonte: ABNT (2010, p. 21).

Em 2011, felizmente, a Comissão Europeia, acompanhando a ISO 26000, redefiniu a responsabilidade social em termos de responsabilidade pelos impactos, associando-a claramente à responsabilidade jurídica (VALLAEYS, 2016):

*La Comisión presenta una nueva definición de la RSE, a saber, “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad.” El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de: – maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio; – identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas (UNIÓN EUROPEA, 2011, p. 7).*

Uma das iniciativas mais reconhecidas no Brasil (e América Latina) é o modelo de Indicadores ETHOS para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, que dispõe de ferramenta própria, desenvolvido pelo Instituto ETHOS, cujas versões, a partir de 2010, já estão alinhadas com outras iniciativas como a ISO 26000 e o GRI. O Instituto ETHOS é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), criado em 1998, por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada. Com a missão de “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável” (ETHOS, 2017, p.4), define:

Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2017, p.17).

Atualmente, o Instituto ETHOS conta com mais de 500 empresas associadas, e mais de 3700 empresas já responderam aos indicadores ETHOS desde o ano 2000 (ETHOS, 2017). Isso reforça a constatação de que a questão da responsabilidade social e da sustentabilidade foi ganhando cada vez mais espaço nas pautas das organizações, a partir do interesse na implementação de ações que promovessem o relacionamento com os *stakeholders* por meio da geração de valor para a sociedade (SENEFONTE, PATAH, 2014).

No entanto, a evolução mais relevante acerca da noção de responsabilidade social reflete-se na amplitude da abrangência do conceito de responsabilidade. Inicialmente, a concepção de responsabilidade social era centrada unicamente em atividades filantrópicas. Ao longo dos anos, essa concepção de RS foi sendo substituída por uma visão mais ampla, que responsabiliza as organizações pelos impactos que elas produzem na sociedade e no meio ambiente, a partir de suas práticas, atrelada ao conceito de desenvolvimento sustentável (ABNT, 2010).

Se, no passado, o foco da responsabilidade social concentrava-se no mundo dos negócios, por meio da abordagem de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), nos últimos anos, tem se consolidado o entendimento, surgido a partir da ISO 26000, de que a responsabilidade social se aplica a todas as organizações, atrelando o conceito de responsabilidade social das “organizações” ao conceito de “desenvolvimento sustentável”. Contudo, apesar da evolução conceitual e da mobilização para uma conscientização mais efetiva junto às empresas, ainda há muito a ser feito.

### 2.1.2 Responsabilidade Social Universitária

Paralelamente às discussões corporativas sobre conceitos e práticas de responsabilidade social, este tema tornou-se igualmente proeminente e amplamente debatido no âmbito universitário. Embora integre o escopo da universidade em sua essência e vocação, partindo do pressuposto de que a “Educação Superior” é uma responsabilidade social por si só, de primeira ordem, uma análise do movimento que vem acontecendo no cenário da educação superior, nas

últimas décadas, permite vislumbrar que a dimensão da responsabilidade social tem se ampliado cada vez mais (DIMA *et. al.*, 2013; LOHN, 2011).

Segundo Gaete Quezada (2014), a consolidação desse conceito começa a ganhar forma a partir da convocação da UNESCO para a VII Conferência Mundial de Educação Superior, realizada em Paris, no ano de 1998. Ali se estabeleceu a necessidade de alcançar maior RSU na produção e difusão de conhecimento, em virtude das necessidades e crescentes exigências enquadradas na economia do conhecimento e da sociedade da informação. A Declaração da Conferência Mundial trouxe o conceito de "Relevância (pertinência, no texto em espanhol) da Educação Superior", no *Artigo 6º*, dispendo sobre "Orientação de longo prazo baseada na relevância (pertinência) da educação superior":

A relevância (pertinência) da educação superior **deve ser avaliada em termos do ajuste entre o que a sociedade espera das instituições e o que estas realizam**. Isto requer padrões éticos, imparcialidade política, capacidade crítica e, ao mesmo tempo, uma articulação melhor com os problemas da sociedade e do mundo do trabalho, baseando orientações de longo prazo em objetivos e necessidades sociais, incluindo o respeito às culturas e a proteção do meio-ambiente (UNESCO, 1998).

Fica estabelecido, assim, um contexto claro e preciso para guiar o comportamento socialmente responsável das universidades, que devem desenvolver sua missão e visão, evidenciando um forte compromisso com as necessidades e problemas da sociedade, especialmente do território do qual elas estão mais próximas (GAETE QUEZADA, 2014).

Segundo Sobrinho (2008),

A responsabilidade social de uma instituição educativa diz respeito, então, centralmente, ao cumprimento, com qualidade e sentido social e público, de suas finalidades e seus objetivos essenciais: a formação, o desenvolvimento da sociedade democrática, o aprofundamento dos valores primordiais da vida em sociedade, dentre os quais a solidariedade, a liberdade, a justiça, os direitos públicos, o respeito à diversidade (SOBRINHO, 2008, p. 195).

A UNESCO define a responsabilidade social das universidades como um compromisso institucional que orienta o cumprimento de sua missão a partir da pertinência social e da gestão ética e transparente, a fim de enfrentar os desafios ambientais e de equidade social, entre outros, das sociedades local e global (UNESCO-IESALC, 2015).

Para De La Cuesta, De La Cruz e Fernández (2010), o papel da universidade deve consistir em colocar o conhecimento a serviço do ser humano, de seu progresso ético, sua realização pessoal, seu desenvolvimento profissional e vinculação solidária com os interesses da sociedade; a situação atual da humanidade e do planeta têm demandado a importância de

uma formação universitária integral e de um compromisso social no exercício profissional. A partir dessa reflexão em torno do papel da universidade para a contribuição de um desenvolvimento mais sustentável, surge a Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

Nesse contexto, ressalta-se a grande contribuição das Redes de Cooperação entre universidades e demais Instituições de Ensino Superior para os avanços da Responsabilidade Social Universitária, especialmente quanto aos conceitos e metodologias, aos processos e práticas e às estratégias de autoavaliação e gestão. Entre elas, destacam-se iniciativas como a *Global University Network for Innovation - GUNI* (1999), na Espanha, vinculada à *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - UNESCO* e à *United Nations University – UNU*; a Rede de Homólogos da RSU – *AUSJAL* (2007), vinculada à *Asociación de Universidades Confiadas a La Companhía de Jesús em América Latina – AUSJAL* (1985), na Argentina; o Projeto *Universidad Construye País*, no Chile (2001); a *Red Universitária de Ética y Desarrollo Social* (2006), do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, a *Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana – URSULA* (2016), entre outras.

Segundo Martí Nogueira e Martí-Villar (2013), para se estabelecer um marco conceitual de RSU no espaço iberoamericano é importante mencionar as iniciativas realizadas pelas redes de universidades, a partir do ano 2000. Entre elas, destacam-se, na América Latina, os esforços teóricos e práticos da Rede Chilena “*Universidad Construye País*” e da Rede Latino-Americana de Universidades, com incentivos da “*Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo*”, do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), com aporte financeiro do governo da Noruega. O Projeto “*Universidad Construye País*”, no Chile, definiu RSU como “*la capacidad que tiene la universidad como institución de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión*” (Proyecto Universidad: Construye País, 2006, p. 25).

Outra iniciativa relevante que acompanhou esse movimento foi a Rede AUSJAL, das Universidades da Companhia de Jesus na América Latina, que assumiu, a partir de 2001, Responsabilidade Social Universitária como a capacidade, a eficácia e a efetividade da universidade em atender às demandas de transformação da sociedade, por meio do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão, com vistas à promoção da justiça, da solidariedade e equidade social e do desenvolvimento sustentável (AUSJAL, 2014).

Já na Espanha, a *Comisión Técnica de la Estrategia Universidad 2015*, em seu último documento, expressa a dificuldade de definir de forma unívoca e precisa este conceito, definindo RSU como:



*la «reconceptualización del conjunto de la institución universitaria a la luz de los valores, objetivos, formas de gestión e iniciativas que implican un mayor compromiso con la sociedad y con la contribución a un nuevo modelo de desarrollo más equilibrado y sostenible. Este enfoque debe aplicarse tanto en su visión y gestión interna como en su proyección exterior, así como en la realización del conjunto de sus misiones, en su relación con las personas y los entornos, y en la dimensión social, económica, ambiental y cultural de sus actividades» (Comisión Técnica de la Estrategia Universidad 2015, 2011: 11).*

Em outro viés, Gaete Quezada (2014) observa algumas diferenças entre os enfoques e modelos de RSU, na abordagem do conceito:

### Quadro 1 – Enfoques e modelos de Responsabilidade Social Universitária

<b>Autor</b>	<b>Enfoque e Modelos</b>	<b>Significado de la RSU</b>
De la Cruz & Sasia (2008)	Consecuencialista	La universidad debe devolver a la sociedad lo que ésta le ha dado, en términos de una deuda con la sociedad con un sentido asistencial y reactivo
	Contractual	Respuestas universitarias a las demandas de la sociedad, expresadas en un compromiso social de la universidad.
	Prospectivo	Contribución universitaria para regenerar a la sociedad, más allá de sus propios objetivos institucionales, actuando como un agente social en colaboración con otros agentes.
Rodríguez Fernández (2010)	Académico tradicional	Fuerte orientación interna, rechazo a la injerencia de stakeholders externos sin rendir de cuentas a la sociedad.
	Académico Corporativo	El profesorado se posiciona como stakeholder dominante, manteniéndose fronteras claras entre la universidad y la sociedad.
	Empresarial e Instrumental	La universidad asume su rol en la economía del conocimiento, dialoga con todos sus stakeholders, existiendo una relación universidad-sociedad abierta y funcional.
	Global, pluralista y responsable	Cultura organizacional sensible a las necesidades de los stakeholders, preocupándose por el impacto del quehacer universitario en la sociedad.
Gaete (2011a)	Gerencial	Analizan el impacto del quehacer universitario en la sociedad, especialmente mediante la rendición de cuentas hacia sus stakeholders.
	Transformacional	Fortalecen en rol de la universidad en el debate y reflexión sobre una sociedad más justa y sustentable
	Normativo	Consagración del comportamiento ético y moral de las personas en la sociedad y en la propia universidad, mediante valores y principios.

Fonte: Gaete Quezada (2014, p. 109).

Destaca-se, na tabela acima, a abordagem de De la Cruz e Sasia (2008), que define três estágios evolutivos na implementação de RSU pelas universidades:

*Estos son los tres significados de la responsabilidad. Un primer significado **consecuencialista**, que, en el proceso de toma de decisiones, enfatiza el análisis de las consecuencias y llama a asumir los posibles impactos que se derivan de ese proceso, principalmente los impactos negativos. Un segundo significado **contractual**, que pone en valor el deber de responder que todos, personas y organizaciones, tenemos como actores o agentes significativos de una sociedad. Y finalmente, un tercer estadio **prospectivo** que subraya el a priori de ese deber, y la necesidad de pre-ocuparse y hacerse cargo, y que remite a personas u organizaciones que están dispuestas a asumir, a través de sus acciones o de su actividad, la regeneración de nuestras sociedades injustas y desiguales (DE LA CRUZ e SASIA, 2008, p. 35).*

Segundo Gaete Quezada (2014), um dos enfoques mais difundidos de RSU é o gerencial, defendido, entre outros, por François Valleys, autor francês radicado no Peru, reconhecido internacionalmente por sua contribuição para a disseminação do conceito de RSU como um modelo de gestão universitária.

Segundo Vallaeys (2006), a Responsabilidade Social Universitária deve ser concebida como uma estratégia de gestão integral, ética e inteligente dos impactos gerados pelas universidades: impactos organizacionais (trabalhistas e ambientais), impactos educacionais, impactos cognitivos e epistemológicos e impactos sociais. O conceito apresentado por Vallaeys traz em seu escopo um entendimento acerca da responsabilidade, tida não apenas pelas ações, mas, efetivamente, pelos impactos gerados pelas instituições, ainda que tenha precedido à consolidação da ISO 26000.

**Figura 2 – Tipos de impactos universitários**

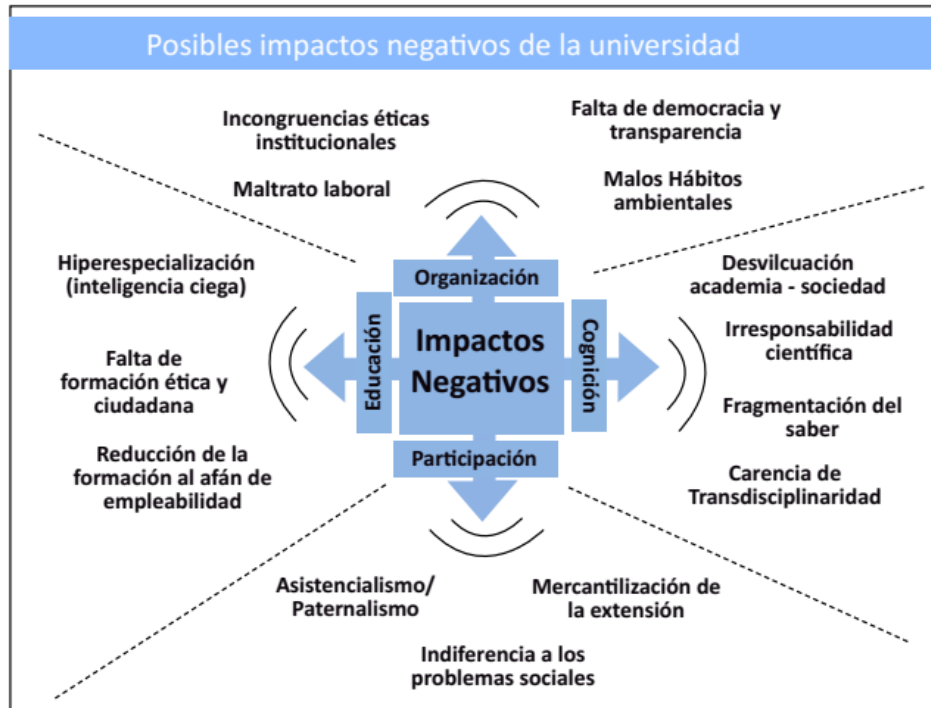


Fonte: Vallaeys (2016, p. 108).

De acordo com o esquema, o eixo vertical é comum a qualquer tipo de organização (todas geram impactos trabalhistas, ambientais e sociais), enquanto o eixo horizontal corresponde especificamente às instituições de aprendizagem e conhecimento (podemos chamá-lo de eixo acadêmico). Os **impactos organizacionais** dizem respeito aos impactos que a universidade gera na comunidade acadêmica (técnicos-administrativos, docentes e alunos) e no meio ambiente a partir de suas políticas, seus processos e suas práticas. Incluem-se aqui impactos sociais, econômicos e ambientais, especificamente nos âmbitos administrativo, trabalhista, normativo-legal; os **impactos educacionais referem-se** à formação integral (e não apenas profissional), sua escala de valores, sua maneira de interpretar o mundo e se comportar nele. Também influencia a ética profissional e os orienta sobre seu papel social – a fim promover a formação socialmente responsável dos seus alunos; os **impactos cognitivos** estão relacionados à produção do conhecimento, influenciando definições sobre a agenda científica, a partir da relevância e da pertinência social, e articulando a relação entre tecnociência e sociedade, permitindo (ou não) o controle e a apropriação social do conhecimento; os **impactos sociais** remetem ao papel de referência que a universidade tem para promover o desenvolvimento sustentável, criar capital social, vincular os alunos com a realidade externa, disponibilizar o conhecimento a todos, etc., atendendo às demandas da sociedade.

Nesse processo, a universidade precisa refletir sobre os seus processos e práticas, buscando identificar os impactos gerados, a fim de potencializar os positivos e mitigar os impactos negativos.

**Figura 3 – Possíveis impactos negativos da universidade**



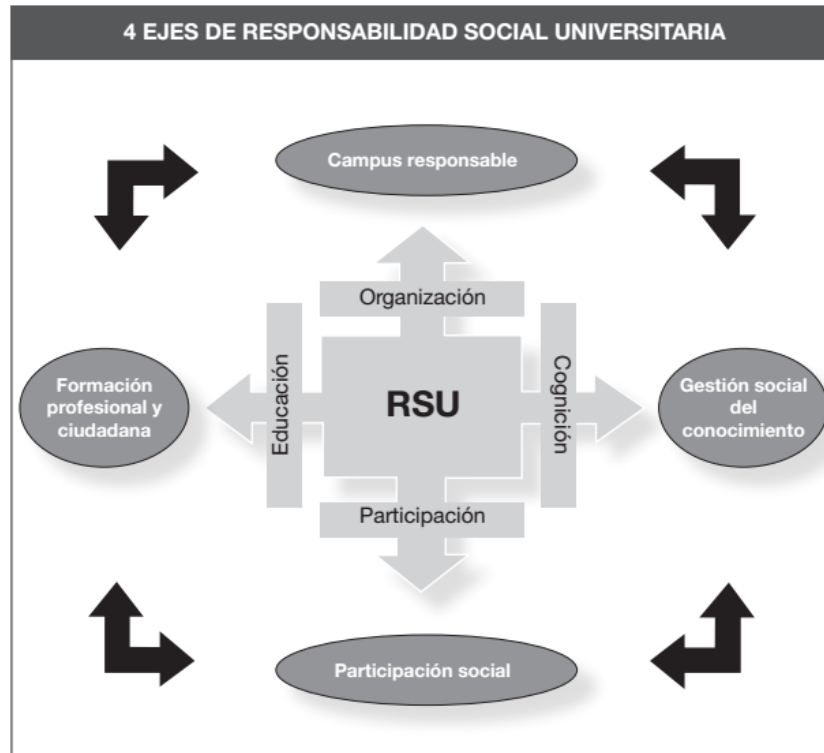
Fonte: VALLAEYS *et al.* (2008; 2018, p. 80).

Outrossim, consolidando essa concepção de RSU, Vallaeys *et al.* (2018) destacam quatro processos básicos para a melhoria contínua da universidade socialmente responsável, os quais permitem mitigar os impactos negativos que ameaçam a pertinência e a congruência do trabalho universitário: (i) boa governança da universidade – definir e cumprir de forma congruente sua missão organização, implementar um código de ética, buscar a excelência, cumprir as normas e leis, assegurar um bom clima laboral, proteger os Direitos Humanos e atuar com transparência e *accountability*. (ii) Diálogo e prestação de contas às partes interessadas– estabelecer diálogo aberto e participativo, a fim de conhecer as suas demandas e interesses e reportar, de forma confiável e transparente, as informações aos interessados. (iii) Autodiagnóstico dos impactos sociais e ambientais – buscar conhecer todas as consequências e efeitos que as suas estratégias e ações provocam, tomando consciência dos impactos que produzem, buscando mitigá-los e potencializar impactos positivos. (iv) Alianças territoriais para participar no desenvolvimento sustentável – buscar ampliar a coesão e o capital social por meio da criação de redes e alianças para o tratamento conjunto de soluções às demandas e problemas sociais.

Segundo Valleys, Cruz e Sasia (2009), os quatro eixos estratégicos de atuação, que visam operar junto à gestão de impactos na universidade, são: (1) Campus responsável; (2) formação profissional e cidadã; (3) gestão social do conhecimento; e (4) participação social.

Esses eixos se articulam e incidem sobre o fazer acadêmico nas suas políticas, processos e práticas, abrangendo o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão, conforme demonstra a Figura a seguir:

**Figura 4 – Eixos Estratégicos da RSU**



Fonte: Vallaey; Cruz; Sasia (2009, p. 13).

Nessa concepção, os autores descrevem as estratégias como (1) **Campus responsável:** envolve a gestão socialmente responsável da organização e seus procedimentos institucionais; o clima laboral, a gestão dos recursos humanos, os processos democráticos internos e o cuidado do meio ambiente. O objetivo desse eixo é promover um comportamento organizacional responsável de todos os membros da comunidade universitária, reafirmando valores de relacionamentos interpessoais, democracia, transparência, boa governança, respeito pelos direitos trabalhistas, práticas ambientais sustentáveis, normas de convivência ética, etc. (2) **Formação profissional e cidadã:** envolve a gestão da formação acadêmica (em sua organização temática, curricular, metodológica e didática), promovendo uma formação integral, que desenvolva competências socialmente responsáveis (e não apenas profissionais) para formar cidadãos comprometidos com o desenvolvimento da sociedade. (3) **Gestão social do conhecimento:** envolve a gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento e da pesquisa e modelos epistemológicos, orientando a atividade científica por

meio de uma conciliação das linhas de pesquisa universitária com interlocutores externos, a fim de articular a produção de conhecimento com a agenda de desenvolvimento local e nacional e com os programas sociais do setor público. Também pressupõe que os processos de construção do conhecimento incluam a participação de outros atores sociais e a transdisciplinaridade. **(4) Participação social:** é a gestão socialmente responsável da participação da universidade na comunidade, por meio de programas, projetos e práticas que gerem vínculos (capital social) para a aprendizagem mútua e o desenvolvimento social, contribuindo para a solução de problemas sociais concretos.

Vallaey (2016) ainda afirma que RSU deve se estabelecer como uma política de melhoria contínua da Universidade, para o cumprimento efetivo de sua missão social, mediante quatro processos: gestão ética e ambiental da instituição; formação de cidadãos responsáveis e solidários; produção e difusão de conhecimentos socialmente pertinentes; e participação social na promoção de um desenvolvimento mais humano e sustentável (VALLAEYS, 2016).

A partir da Iniciativa de Capital Social, Ética e Desenvolvimento, criada em 2002, o BID impulsionou a tomada de consciência sobre RSU na América Latina, financiando, inclusive, a elaboração e promoção da publicação, em 2009, do livro “*Responsabilidad Social Universitaria: Manual de Primeros Pasos*”, a partir do trabalho conjunto de François Vallaey, Cristina de La Cruz e Pedro M. Sasía. Este Manual, originalmente publicado em espanhol, tem sido amplamente utilizado por diversas instituições e terá sua versão em português lançada no Brasil em 2018.

Na América Latina, as discussões acerca da Responsabilidade Social Universitária, historicamente, tem evoluído mais fortemente em países como Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru. Este último, inclusive, prevê, na Lei 32220, publicada em 09 de julho de 2014, um capítulo específico sobre RSU (Capítulo XIII) no âmbito do país. Essa lei regulamenta a RSU a partir da seguinte concepção, disposta no Art. 124:

*La responsabilidad social universitaria es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones; incluye la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas (EL PERUANO, 2014, p. 527229).*

Embora conceitualmente os termos Responsabilidade Social Universitária (RSU) e Responsabilidade Social da Educação Superior (RSES) não possuam raízes históricas no Brasil, Calderón (2005) destaca que esses termos emergiram no cenário universitário brasileiro com

maior visibilidade a partir do processo de institucionalização do mercado de Educação Superior, à medida em que as instituições privadas passaram a incorporar a Responsabilidade Social como estratégia de marketing. Esse autor ressalta ainda que foi somente a partir da publicação da Lei Nº 10.861/2004, com a instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, que a Responsabilidade Social ganhou força no contexto da educação superior de forma abrangente.

O Instrumento de Avaliação Institucional Externa vigente (versão dezembro/2017), elaborado pelo INEP e aprovado pelo MEC, traz como definição de Responsabilidade Social, em seu glossário:

Responsabilidade Social refere-se às ações da instituição (com ou sem parceria) que contribuem para uma sociedade mais justa e sustentável, considerando trabalhos, ações, atividades, projetos e programas desenvolvidos voltados à comunidade, objetivando a inclusão social, o desenvolvimento econômico e a melhoria da qualidade de vida e da infraestrutura local (INEP, 2017, p.41).

Outrossim, em outro viés, outra norma indutiva de RS, a partir dos órgãos reguladores que têm contribuído para a consolidação da cultura de “*reporte*”, é a Lei Nº 12.881/2013, regulamentada pela Portaria MEC Nº 863/2014, que trouxe a exigência de apresentação do Relatório de Responsabilidade Social anual como prerrogativa para obtenção da qualificação como Instituição Comunitária de Educação Superior.

## **2.2 Modelos de Relatórios e Indicadores de Responsabilidade Social**

Acompanhando a evolução dos conceitos de Responsabilidade Social e Responsabilidade Social Universitária, surgiram vários modelos de relatórios e de indicadores de responsabilidade social.

Vallaes (2016) afirma que, a partir da concepção de Responsabilidade Social em termos de gestão de impactos (e não de boas iniciativas), torna-se imprescindível prestar contas, por meio de relatórios diagnósticos regulares da organização, adotando-se o uso de determinados indicadores que possibilitem detectar e monitorar os efeitos não desejáveis “*en la trama compleja de la ecologia de sus acciones*” (p.53).

Abordando outro viés da RSE, Tachisawa (2011) destaca que a gestão ambiental e a responsabilidade social têm se tornado instrumentos gerenciais na criação de diferenciais competitivos para as organizações de todos os segmentos. Sendo assim, essas organizações, além de poderem contribuir efetivamente para o desenvolvimento, a partir de um processo

endógeno, podem se beneficiar do marketing sustentável, valorizando sua reputação e imagem como um bem intangível (ALMEIDA, 2007).

Em contraponto, Vallaeys ressalta, contudo, a necessidade de se evitar o “lirismo cosmético” dos balanços sociais “de fachada”, utilizados como instrumento de marketing, advertindo sobre a busca salutar pela qualidade dos relatórios e diálogos, que a ética da responsabilidade social deve produzir nas organizações, em termos de promoção de uma “*cultura del reporte*”.

*Se entiende por “reporte” todos los informes públicos que la organización puede producir con base en el levantamiento de información concerniente a su desempeño, siguiendo ciertos criterios determinados de procedimiento para la recopilación y exposición de los datos pertinentes. Los reportes deben demostrar la “sostenibilidad (o no) de la acción de la organización, por supuesto ya no solamente a nivel financiero sino que debe incluir también los aspectos de calidad, social y ambiental (VALLAEYS, 2016, p.58).*

A cultura de relatório, segundo Vallaeys (2016), constitui-se em um hábito triplo de (1) buscar saber o que está acontecendo na organização; (2) prestar contas às partes interessadas (*stakeholders*) sobre as ações e impactos produzidos pela organização; (3) comparar uma organização com outras, a fim de avaliar seu desempenho relativo. Assim, essa cultura busca assegurar confiança da comunidade corporativa, responsabilidade de cada membro da organização, sustentabilidade do conjunto do sistema organizacional e desenvolvimento das partes e do conjunto organizacional.

Para que uma cultura de relatório seja efetiva na organização, faz-se necessária a utilização de instrumentos diagnósticos, baseados em padrões de responsabilidade que sejam confiáveis, transparentes, relevantes, exaustivos, efetivos para a tomada de decisão, comunicáveis, capazes de alcançar muitos interlocutores e obter consensos sustentáveis entre eles. Para isso, o processo de elaboração e divulgação de um relatório de responsabilidade social deve (1) cobrir todos os aspectos do desempenho organizacional; (2) determinar todas as partes interessadas pelo desempenho da organização; (3) firmar compromissos e padrões de desempenho entre a organização e as partes interessadas; (4) definir indicadores precisos para qualificar o desempenho e o alcance dos compromissos; (5) envolver as partes interessadas na redação do relatório, bem como na sua avaliação e no cumprimento dos seus compromissos.

Outrossim, destaca-se a importância dos indicadores, tanto no meio empresarial como no das Instituições de Educação Superior, a fim de permitirem o monitoramento da melhoria contínua das metas de responsabilidade social assumidas no planejamento estratégico. Vallaeys *et. al.* (2018) definem indicadores como



*Unidades de medida que resaltan la información requerida para conocer en qué medida una meta, un objetivo o un resultado se cumple o no. Pueden ser indicadores de impacto, cuando miden procesos complejos de cambio deseados de mediano o largo plazo (vários años o décadas); indicadores de efecto, cuando señalan cambios en procesos parciales de mediana complejidad y en un tempo determinado (1 o 2 años a más); indicadores de produto, que señalan el cumplimiento de las acciones o actividades planificadas em el corto plazo (VALLAEYS et. al., 2018, p. 94).*

A seguir, busca-se, de forma sintética, compilar os principais modelos de Relatório de Sustentabilidade, Balanço Social, Relatório de Responsabilidade Social, entre outras nomenclaturas adotadas, distinguindo-se sua abordagem no âmbito empresarial e no âmbito universitário.

### 2.2.1 Relatórios e Indicadores de RSE (ou RSC)

A pressão dos organismos internacionais, como o Banco Mundial e a Organização das Nações Unidas – ONU, entre outros, e de órgãos reguladores nacionais e internacionais, por meio de normas e indicadores, têm contribuído para que as empresas direcionem esforços e investimentos em práticas de responsabilidade social como um eixo estratégico. A partir dessa concepção, surge a necessidade de indicadores para o monitoramento das metas e modelos de Responsabilidade Social ou de Balanço Social, assegurando a transparência e proporcionando a visibilidade de boas práticas. Contudo, não há um único modelo para a elaboração desses documentos.

Conforme já relatado no item “2.2.1”, um dos modelos de relatório e indicadores de RS mais reconhecidos no Brasil (e América Latina) é o modelo de Indicadores ETHOS para Negócios Sustentáveis e Responsáveis desenvolvido pelo Instituto ETHOS, que dispõe de ferramenta própria, cujas versões, a partir de 2010, já estão alinhadas a outras iniciativas como a ISO 26000 e o GRI.

O relatório de sustentabilidade é um instrumento que visa apoiar as empresas a dar maior transparência à sociedade sobre seus desempenhos econômico, ambiental, social e de governança. A partir de um processo de engajamento com as partes interessadas, a empresa comunica como se dá os seus relacionamentos com os diversos públicos, os impactos positivos e negativos de suas atividades e suas ações, entre outras questões, para enfrentar os desafios em direção ao desenvolvimento sustentável (ETHOS, 2017, p.16).

Esse princípio da transparência, preconizado pela ISO 26000, relaciona-se diretamente ao princípio da *accountability*, definido como “a condição de responsabilizar-se por decisões e atividades e prestar contas destas decisões e atividades aos órgãos de governança de uma

organização, a autoridades legais e, de modo mais amplo, às partes interessadas da organização” (ABNT, 2010, p. 2).

Os indicadores de desempenho têm um papel crucial como instrumento por meio do qual os resultados são interpretados em razão de eficiência, eficácia e efetividade (SENEFONTE, PATAH, 2014). A diversidade de indicadores criados a partir da Agenda 21 (ECO 1992), relacionados à responsabilidade social e à sustentabilidade, é um reflexo de que ainda não há um consenso universal sobre os indicadores (SILVA *et. al.*, 2014).

Em 1997, Michael Hopkins, baseado no modelo proposto por Donna Wood, propôs indicadores para a avaliação do perfil de responsabilidade social das empresas, por meio de um modelo analítico, conhecido como “Indicadores de Hopkins”, caracterizado pela abrangência genérica sobre todas as empresas e pela possibilidade de comparação entre os desempenhos das empresas, contribuindo para um sistema geral de *ranking* (ASHLEY, 2005).

Os indicadores de Hopkins estão subdivididos em três níveis, envolvendo análise quanto aos Princípios de Responsabilidade Social (I), Processos de Capacidade de Resposta Social (II) e Resultados/Ações de Responsabilidade Social (III) (Oliveira *et. al.*, 2006). Segundo o modelo analítico de Hopkins,

Os indicadores para aferir perfis de responsabilidade social nas corporações são definidos em nove elementos e objetivam permitir a identificação e visualização das dimensões e relacionamentos de uma empresa socialmente responsável. Citado modelo tanto utiliza dados extraídos das Demonstrações Contábeis tradicionais e informações socioeconômicas e ambientais complementares a estas, como as obtidas na Demonstração do Valor Adicionado e no Balanço Social (Hopkins, 1997, p.581).

Outra grande contribuição da década de 90 foi o Modelo *Triple Bottom Line* – TBL (ou Tripé da Sustentabilidade), de John Elkington, publicado em 1997, abrangendo as dimensões econômica, social e ambiental (*profit, people and planet*). Segundo Silva, Freire e Silva (2014), este modelo foi pioneiro e tornou-se referência para a maioria dos indicadores e premissas pedagógicas estabelecidos posteriormente. Os autores ressaltam que o TBL embasou o modelo de relatório e indicadores de RSC mais propagado e utilizado no mundo atualmente, o da *Global Reporting Initiative* - GRI – uma grande rede *multistakeholder* composta de milhares de especialistas em vários países, pioneira no desenvolvimento do relatório de sustentabilidade, que surgiu de uma parceria entre a *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), em 1997. Seu principal objetivo é “[...] desenvolver e disseminar diretrizes globais para a elaboração de

Relatórios de Sustentabilidade para organizações que desejarem voluntariamente relatar as dimensões econômicas, sociais e ambientais de suas atividades” (GRI, 2010).

As Diretrizes GRI para Relato de Sustentabilidade (Diretrizes) oferecem princípios, conteúdos e um manual de implementação para que diferentes organizações, a despeito de seu porte, setor ou localização, possam elaborar relatórios de sustentabilidade. As Diretrizes constituem, também, uma referência internacional para todos os interessados na divulgação de informações sobre a forma de gestão das organizações, seu desempenho ambiental, social e econômico e impactos nessas áreas (GRI, 2015, p.5).

O modelo de indicadores utilizado pelo GRI segue o modelo *Triple Bottom Line*, de Elkington, conforme demonstra a figura a seguir:

**Figura 5 – Categorias e Aspectos do Modelo de Relatório GRI**

<b>Categoria</b>	<b>Econômica</b>		<b>Ambiental</b>	
Aspectos <sup>II</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho Econômico</li> <li>• Presença no Mercado</li> <li>• Impactos Econômicos Indiretos</li> <li>• Práticas de Compra</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiais</li> <li>• Energia</li> <li>• Água</li> <li>• Biodiversidade</li> <li>• Emissões</li> <li>• Efluentes e Resíduos</li> <li>• Produtos e Serviços</li> <li>• Conformidade</li> <li>• Transportes</li> <li>• Geral</li> <li>• Avaliação Ambiental de Fornecedores</li> <li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos Ambientais</li> </ul>	
<b>Categoria</b>	<b>Social</b>			
<b>Subcategorias</b>	<b>Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente</b>	<b>Direitos Humanos</b>	<b>Sociedade</b>	<b>Responsabilidade pelo Produto</b>
Aspectos <sup>II</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprego</li> <li>• Relações Trabalhistas</li> <li>• Saúde e Segurança no Trabalho</li> <li>• Treinamento e Educação</li> <li>• Diversidade e Igualdade de Oportunidades</li> <li>• Igualdade de Remuneração entre Homens e Mulheres</li> <li>• Avaliação de Fornecedores em Práticas Trabalhistas</li> <li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Práticas Trabalhistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento</li> <li>• Não Discriminação</li> <li>• Liberdade de Associação e Negociação Coletiva</li> <li>• Trabalho Infantil</li> <li>• Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo</li> <li>• Práticas de Segurança</li> <li>• Direitos Indígenas</li> <li>• Avaliação</li> <li>• Avaliação de Fornecedores em Direitos Humanos</li> <li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Direitos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades Locais</li> <li>• Combate à Corrupção</li> <li>• Políticas Públicas</li> <li>• Concorrência Desleal</li> <li>• Conformidade</li> <li>• Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade</li> <li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde e Segurança do Cliente</li> <li>• Rotulagem de Produtos e Serviços</li> <li>• Comunicações de Marketing</li> <li>• Privacidade do Cliente</li> <li>• Conformidade</li> </ul>

Fonte: GRI (2013, p. 9).

No Brasil, o modelo mais difundido é o adotado pelo Instituto ETHOS, cuja versão de indicadores, já alinhada com a ISO 26000 e, também, com o GRI, prevê o Relatório de

Sustentabilidade em quatro dimensões: (1) Visão e Estratégia, (2) Governança e Gestão, (3) Social e (4) Ambiental. Essas dimensões desdobram-se em temas, os quais, por sua vez, desdobram-se em subtemas e, posteriormente, em indicadores. O conteúdo dos Indicadores Ethos preserva a estrutura que os consolidou como ferramenta de aprendizado: questões de profundidade, questões binárias e questões quantitativas. Cada indicador é composto por esses três tipos de questões, sendo as de profundidade e as binárias obrigatórias para a elaboração do relatório de diagnóstico. As questões quantitativas são opcionais e podem ser respondidas paralelamente às perguntas qualitativas, sem influenciar na geração do relatório de diagnóstico (ETHOS, 2017).

Outro modelo bastante disseminado é o do Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), criado em 1997, de forma pioneira, pelo sociólogo Herbert de Souza, Betinho, na época presidente do Instituto, para incentivar a divulgação voluntária do balanço social. O modelo simplificado, de apenas uma página, que foi desenvolvido em parceria com diversos representantes de empresas públicas e privadas, tem a vantagem de estimular todas as empresas a divulgarem seu balanço social, independentemente do tamanho e setor (LOUETTE, 2008). Este modelo contempla, de forma sucinta e quantitativa, (1) base de cálculo; (2) indicadores sociais internos; (3) indicadores sociais externos; (4) indicadores ambientais; (5) indicadores de corpo funcional; (6) informações referentes ao exercício da cidadania; e (7) outras informações.

Paralelamente à evolução de modelos de relatório e indicadores ocorrida nas empresas, as universidades, como organizações que igualmente têm avançado no entendimento e assunção dos seus compromissos éticos de responsabilidade social numa concepção mais abrangente, vêm desenvolvendo seus próprios modelos de relatórios de responsabilidade social, balanço social e indicadores de desempenho no âmbito da sustentabilidade.

### 2.2.2 Relatórios e Indicadores de RSU

No âmbito da Educação Superior, relatórios de responsabilidade social e/ou balanço social e indicadores de responsabilidade social universitária têm galgado maior espaço nas discussões da gestão universitária, à medida em que a temática adquire maior robustez não apenas no contexto internacional como também a partir das políticas de avaliação da educação superior.

Sobre a importância dos indicadores para a gestão da RSU, Vallaeys *et. al* (2018) ressaltam que

*Una política de RSU, siendo integral, holística y transversal a todos los procesos de la institución, necesita de herramientas de gestión capaces de medir los avances y pilotear los resultados esperados de las estrategias implementadas de mejora continua, años tras años. Una batería de indicadores [...] para la medición cualitativa y cuantitativa del progreso del proceso de responsabilización social de la institución, sabiendo que nunca terminaremos de ser socialmente responsables (VALLAEYS et. al, 2018, p. 94).*

Esses autores orientam que os indicadores de RSU devem ser estabelecidos de forma que permitam motivar os atores da comunidade universitária e orientar sua aprendizagem permanente, contribuindo para uma universidade cada vez mais comprometida.

A partir de 2000, quando as discussões acerca da responsabilidade social universitária começaram a tomar forma, a primeira iniciativa em delinear um modelo de indicadores de RSU, na América Latina, partiu do *Proyecto Universidad Construye País*, em 2002, no Chile. O modelo desenvolvido conta com 66 perguntas, e visa observar a RS no interior das universidades. Estes indicadores permitem conhecer o grau de desenvolvimento de cada um dos seguintes princípios e valores: (1) dignidade da pessoa; (2) liberdade; (3) cidadania, democracia e participação; (4) sociabilidade e solidariedade para a convivência; (5) bem comum e equidade social; (6) desenvolvimento sustentável e meio ambiente; (7) aceitação e apreço pela diversidade; (8) compromisso com a verdade; (9) integridade; (10) excelência; e (11) interdependência e interdisciplinaridade (PROYECTO UNIVERSIDAD CONSTRUYE PAÍS, 2002).

Na sequência das discussões, no âmbito latino-americano, o Manual de RSU financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a partir do trabalho de Vallaey, Cruz e Sasia, publicado em 2009, traz uma proposta de ferramenta para o monitoramento de indicadores de desempenho em responsabilidade social universitária, os quais integram o autodiagnóstico institucional. Os indicadores propostos são agrupados de acordo com o âmbito dos impactos que produzem.

No âmbito “Campus Responsável”, vinte indicadores são agrupados nos seguintes temas: (1) difusão do conceito de RSU na comunidade universitária; (2) direitos humanos, equidade de gênero e não-discriminação; (3) desenvolvimento pessoal, profissional e bom clima laboral; (4) gestão e educação ambiental; (5) bom governo universitário; (6) comunicação e marketing responsável.

Para o âmbito “Formação profissional e cidadã”, quatorze indicadores são agrupados de acordo com os temas: (1) inclusão de temáticas cidadãs e de responsabilidade social nos currículos; (2) articulação entre profissionalização e voluntariado solidário; (3) aprendizagem

baseada em projetos sociais; (4) integração de atores sociais externos na definição das matrizes curriculares.

Já para o âmbito “Gestão Social do Conhecimento”, os temas que contemplam os quatorze indicadores são (1) promoção da inter e da transdisciplinaridade; (2) integração de atores sociais externos nas pesquisas e na definição das linhas de pesquisa; (3) difusão e transferência de conhecimentos socialmente úteis para públicos desfavorecidos; (4) promoção de pesquisas aplicadas a temas de desenvolvimento (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS, Pacto Global, etc.).

O âmbito “Participação Social”, por sua vez, inclui treze indicadores, agrupados nos temas a seguir: (1) integração da formação acadêmica com a projeção social; (2) luta contra o assistencialismo e paternalismo no serviço universitário à comunidade; (3) promoção de redes sociais para o desenvolvimento; (4) participação ativa nas agendas local e nacional de desenvolvimento.

A partir do autodiagnóstico institucional realizado pelos indicadores propostos, Vallaeys, Cruz e Sasia (2009) propõem a identificação de oportunidades de melhoria, o planejamento e a execução de programas, projetos e ações, e, finalmente, o Relatório de Responsabilidade Social Universitária. Segundo os autores, um relatório confiável e útil deve considerar: (1) uma síntese dos resultados do autodiagnóstico; (2) ações realizadas a partir do planejamento das melhorias; (3) resultados obtidos – parciais ou finais (avanços); (4) recomendações e considerações (fragilidades detectadas e planejamentos futuros).

A partir da concepção RSU de Vallaeys (2007), a Rede de Homólogos da Responsabilidade Social Universitária da Associação das Universidades Jesuítas da América Latina (AUSJAL), criada em 2007, aplicou, pela primeira vez, no período 2009-2010, o Sistema de Autoavaliação e Gestão da RSU, em quatorze universidades que integram a rede. As políticas que norteiam o instrumento estão organizadas de acordo com as cinco áreas de impactos gerados pelas universidades: (1) Impactos educacionais; (2) impactos cognoscitivos e epistemológicos; (3) impactos sociais; (4) impactos de funcionamento organizacional; (5) impactos ambientais.

O Sistema de Autoavaliação e Gestão RSU-AUSJAL serve para:

- Incentivar o compromisso de toda instituição na gestão e implementação do enfoque RSU, alcançando uma reflexão equilibrada dos principais integrantes e interessados da universidade;
- Visualizar os aspectos relevantes da situação atual e as mudanças que ocorrem ao longo do tempo a respeito da institucionalização do enfoque;
- Facilitar o acompanhamento e autodiagnóstico de maneira sistemática e regular da gestão da RSU;
- Facilitar a análise comparativa dos processos, a nível intra-institucional [...];
- Ter instrumentos objetivos que facilitem a tomada de decisões; e
- Melhorar a gestão institucional das nossas universidades, tornando-as coerentes com a missão e identidade inaciana que as caracteriza (AUSJAL, 2014, p. 28).

A ferramenta de autoavaliação da Rede RSU-AUSJAL (2015) propõe indicadores agrupados por variáveis em cada âmbito de impacto. Além disso, cada indicador proposto prevê “Itens/Evidências”, os responsáveis pela informação, tipos de instrumentos sugeridos e a forma de operacionalização da medição.

Os nove indicadores que integram o eixo “Impacto Educativo” atendem às seguintes variáveis: (1) Integração da RSU no currículo; (2) experiência de vivenciar; (3) reflexão e análise crítica; (4) perfil do graduado. O eixo “Impacto Cognoscitivo e Epistemológico” compreende dezessete indicadores, agrupados nas variáveis: (1) orientação da agenda de pesquisa; (2) metodologia adequada a princípios éticos; (3) interação de conhecimentos; (4) socialização; (5) incidência. Já os catorze indicadores que compõem o eixo “Impacto Social”, por sua vez, relacionam-se às variáveis: (1) planejamento e orçamento atribuído; (2) alcance dos programas e projetos; (3) articulação com outros atores sociais; (4) articulação entre disciplinas; (5) aprendizagem/conhecimento gerados.

As variáveis contempladas pelos 42 indicadores referidos no eixo “Impacto Organizacional” são: (1) clima organizacional; (2) desenvolvimento do talento humano; (3) relação com fornecedores; (4) inclusão; (5) comunicação responsável; (6) participação; (7) cultura de transparência e melhoramento contínuo. Por fim, o eixo “Impacto Ambiental” compõe-se de catorze indicadores, agrupados nas variáveis a seguir: (1) gestão de recursos ambientais; (2) cultura e educação ambiental.

Outra iniciativa de abrangência global é o PRME, também conhecido como “Prime”. Princípios para Educação Executiva Responsável (PRME) é uma plataforma global das Nações Unidas (ONU) de engajamento voluntário para escolas de negócios e outras instituições de ensino superior.

Uma organização que adere ao PRME manifesta a sua convicção de que as instituições acadêmicas, por meio da integração de valores universais no currículo e pesquisa, podem contribuir para um mercado global mais estável e inclusivo, ajudando a construir sociedades prósperas e bem-sucedidas (ONU, 2018).<sup>2</sup>

Os seis princípios do PRME são inspirados por valores internacionais, como os Dez Princípios do Pacto Global das Nações Unidas, que são os seguintes: propósito, valores, metodologia, pesquisa, parcerias e diálogo.

Com relação à pesquisa e inovação, vale mencionar o movimento *Responsible Research and Innovation (RRI)* (VON SCHOMBERG, 2011), impulsionado pela Comissão Europeia, de forma vinculada ao programa Horizon 2020, que busca integrar os impactos éticos e sociais da investigação aos seus processos de avaliação (HERNÁNDEZ, 2014).

*Por Responsible Research and Innovation – RRI, entendemos el modelo de gestión de investigación y desarrollo (I+D) que integra las expectativas de todos los agentes relevantes (Stakeholders) en una fase temprana, con el fin de obtener información sobre las consecuencias y resultados de la misma en términos de impacto social y ético* (European Commission, 2013 apud HERNÁNDEZ, 2014 p. 52).

Entre outras iniciativas para a proposição de indicadores de Responsabilidade Social Universitária, segundo Kiszner (2016), destacam-se vários autores: Ashley, Ferreira e Reis (2006) e Lohn (2011) desenvolveram um modelo de indicadores de responsabilidade social para instituições de ensino superior baseado nos indicadores ETHOS; Gaete Quezada (2011), por sua vez, propôs um modelo de indicadores de RSU a partir do Livro Verde da Comunidade Europeia e do Modelo de Impactos Universitários, de Vallaeys (2007); Pinto (2012) criou a Mandala da Universidade (Comunitária), a partir da abordagem de indicadores RSE de Ashley (2002); Em 2013, Dima *et. al.* desenvolveram o modelo *The Factorial Score of Academic SR*, a partir da ISO 26000 e da AS 8000, entre outros; Nascimento *et. al.* (2015), por sua vez, adaptaram o modelo de indicadores de RSU integrante do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, incluindo subcritérios e atributos; Na mesma época, Chicarro *et. al.* (2015) adaptaram o modelo GRI para as dimensões da responsabilidade social universitária.

Na Colômbia, APONTE (2007) trouxe uma proposta de indicadores de avaliação para a Projeção Social/Extensão/Interação na Educação Superior, a partir das experiências da Red de Extensión da Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN).

<sup>2</sup> ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Princípios para Educação Executiva Responsável (PRME). Disponível em: <<http://prmebrasil.com.br/>>. Acesso em: 12 de janeiro de 2018.



Nesse viés, vale ressaltar a contribuição de Martí Nogueira, Moncayo e Martí-Vilar (2014) com uma revisão de propostas metodológicas utilizadas para a avaliação da Responsabilidade Social Universitária, a partir da análise de sistemas de indicadores adotados em universidades ibero-americanas.

Outra iniciativa, de Herrera e Didriksson (2015), foi publicada pela UNESCO, em 2015, sob o título “*La Responsabilidad Social de las Universidades: Implicaciones para la América Latina y el Caribe*”, como resultado do Encontro Regional de Cátedras Unesco. Esses autores propõem indicadores de responsabilidade e pertinência para universidades públicas, a partir dos seguintes princípios: (1) pertinência social; (2) qualidade; (3) responsabilidade no exercício da crítica social e política; (4) contribuição para o desenvolvimento econômico; (5) ampliação das fronteiras do conhecimento; (6) pesquisa básica relacionada às novas aprendizagens; (7) difusão da cultura. Os indicadores propostos para a avaliação da responsabilidade e pertinência desdobram-se nas variáveis de análise a seguir: (a) a capacidade de mudança e a inovação de suas estruturas; (b) a vigência de suas atividades para preservar o caráter público da produção e transferência de novos conhecimentos; (c) a multiplicação de seus vínculos, de seus mecanismos e estruturas de articulação; (d) resposta com consciência e responsabilidade às distintas tendências de países e regiões em que se verifica o denominado *bono demográfico*; (e) construção de novas prioridades para aproveitar os fluxos diferenciados de financiamento para todos os níveis.

*La universidad pública debe ser evaluada, dada la responsabilidad que le corresponde en la transformación de la sociedad, sobre todo por eela misma, bajo rigurosas metodologias de autoevaluación, sin demérito del ejercicio de rendición de cuentas que debe llevar a cabo de forma permanente.*

*Sin embargo, desde la esencia de sua naturaleza académica, la calidad y el desempeño de las responsabilidades y la pertinência de su trabajo, esta debe ser sometida de forma rigurosa a indicadores de evaluación por sus pares tanto a nível institucional como internacional (HERRERA; DIDRIKSSON, 2015, p. 189).*

Em outro viés, Morosini, Fernandes, Leite *et.al* (2016), ao proporem indicadores de qualidade na gestão da educação superior, na categoria temática “Qualidade na gestão da extensão e de serviços da universidade”, incluíram nove indicadores relativos ao sistema político-decisório: um indicador referente à responsabilidade social; três indicadores vinculados ao compromisso social; cinco indicadores relativos às políticas e práticas de inclusão; e dois indicadores relacionados às cooperações e parcerias.

O relatório da *Global Universities for Innovation (GUNI), Higher Education in the World 6*, “*Towards a Socially Responsible University: Balancing the global and the local*”,

publicado em 2017, traz como recomendações, tanto em nível local como global, que as universidades enfrentem os desafios e se alinhem às tendências atuais: “3. *Profound changes are required in the organization of learning and evaluation processes for progress in academic achievement within the framework of the social responsibility of institutions*” (GUNI, 2017, p. 490, grifo original)

Recentemente, avançando em indicadores de RSU, em termos de América Latina, o governo peruano, a partir da Lei 32220, publicada em 09 de julho de 2014, que instituiu a responsabilidade social universitária a partir da concepção da gestão dos impactos, em um capítulo específico sobre RSU (Capítulo XIII), conforme já citado anteriormente, por meio do “*Proyecto Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior – PROCALIDAD*”, contratou uma consultoria de *experts* em RSU para a elaboração e implementação do Sistema de Responsabilidade Social, como documento norteador para as universidades do país, em atendimento ao disposto na Lei.

Publicado no início de 2018, o documento referência tem como autor principal François Vallaey e traz como base o Manual de Primeros Pasos de RSU, o Sistema de Gestão e Avaliação da rede AUSJAL/RSU e o Guia de Responsabilidade Social Universitária da *Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana*, publicado pela Universidad del Pacífico. O sistema propõe, entre outras variáveis, instrumentos (formulários) e guia para o levantamento de informações para o diagnóstico da RSU na instituição, envolvendo, além de todas as partes interessadas, a comissão de autoavaliação institucional. Além disso, traz a sugestão de doze metas de desempenho em RSU, com indicadores para o monitoramento, atrelando gestão à avaliação.

Dessa forma, percebe-se que as discussões em torno da temática da responsabilidade social universitária estão imbricadas com a temática de avaliação institucional, a partir da percepção de que a definição e o monitoramento de indicadores constituem-se uma ferramenta de gestão que subsidia o planejamento e promove a melhoria contínua dos processos e práticas da instituição.

No Brasil, percebe-se que os indicadores mais utilizados pelas IES estão atrelados ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído por lei, em 2004, a partir da qual a responsabilidade social passou a integrar as dimensões avaliadas pelo Instrumento de Avaliação Institucional Externa, para fins de credenciamento e reconhecimento institucional, como parte das políticas regulatórias e indutivas de responsabilidade social.

### 2.2.3 Responsabilidade Social Universitária e Avaliação Institucional

A breve contextualização supracitada objetivou elucidar o pano de fundo das discussões que nortearam (e ainda estão norteando) a elaboração das políticas públicas da educação superior no âmbito nacional. Alguns autores citados, inclusive, integraram o Conselho Nacional de Educação, comissões designadas pelo Ministério da Educação e, até mesmo, ocuparam o cargo de Ministro da Educação. Sem dúvida, é perceptível que as inquietações promovidas e debatidas no âmbito das universidades públicas têm permeado as políticas regulatórias da educação superior e, por consequência, afetado todas as instituições de educação superior integrantes do Sistema Federal de Ensino Superior, quer sejam públicas, privadas ou comunitárias.

A partir dos anos 80, com a emergência de um mercado educacional globalizado, houve importantes reformas nos sistemas de Educação Superior dos países latino-americanos e industrializados, buscando superar o desafio de conciliar exigências de qualidade e inovação com a necessidade de ampliar o acesso à educação e mitigar as desigualdades sociais (INEP, 2009). Para Amaral (2009, p.15),

Globalização e novas políticas de direita tiveram um efeito considerável na educação [...] que provocou uma mudança do tradicional pacto entre a universidade e a sociedade, deslocando o equilíbrio das funções social e cultural da universidade em favor da sua função econômica.

Entre essas mudanças, inevitavelmente, surgiu a necessidade de rever e ampliar a avaliação da Educação Superior, com vistas à regulação e à supervisão de instituições e cursos de graduação no Brasil. Vale destacar, por oportuno, a pressão dos organismos internacionais, como a UNESCO, a OCDE e o Banco Mundial, para o estabelecimento e assunção de compromissos com a qualidade da educação superior, bem como para o fortalecimento das competências da Universidade (e demais IES), no contexto brasileiro, como agente de transformação social para o desenvolvimento sustentável. Kiszner e Riedl (2017), nesse contexto, sinalizam

Además, se percibe un movimiento global a partir de organismos internacionales que presionan a los países a fomentar prácticas conscientes y coherentes alineadas con el desarrollo sostenible del planeta. En Brasil, específicamente, las políticas regulatorias de la educación superior son utilizadas como mecanismos de “inducción” para el logro de las metas asumidas junto a esos organismos. Ejemplo de eso, es el Plan Nacional de Educación (PNE) del Ministerio de Educación, que trae la exigencia, para 2020, de las instituciones a adoptar en sus currículos el 10% de la carga horaria total en

actividades de extensión (la llamada “curricularización de la extensión”) (KISZNER, RIEDL, 2017, p. 256).

Outro viés de políticas públicas indutoras de Responsabilidade Social são as políticas públicas de avaliação da educação superior, implantadas, no Brasil a partir da publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei Nº 9.394/96, que deu ênfase aos processos de avaliação, visando à melhoria da qualidade da educação, foram progressivamente implantados novos mecanismos de avaliação. Um diagnóstico do marco legal da avaliação da educação superior, contudo, demonstra que, apesar da importância da LDB para a avaliação como política educacional, o início fundamental dessas mudanças deu-se por meio da Constituição Federal de 1988, que trouxe importantes inovações para o País em termos de sistema e estrutura educacionais (INEP, 2009).

As políticas públicas educacionais da educação superior são norteadas pelo princípio constitucional de garantia de padrão de qualidade, previsto no Art. 206, Inciso VII da Constituição Federal de 1988. Nesse contexto, da LDB à implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), houve uma caminhada com diversos percalços, que incluíram o Exame Nacional de Cursos (ENC), ou “Provão”, gerando um “ranking” das instituições a partir do desempenho dos alunos.

Ristoff e Giollo (2006, p. 194) destacam que

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) surge de uma proposta política assumida pelo Programa de Governo do então candidato a presidente do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva, no contexto do pleito eleitoral de 2002. Trata-se da Proposta 12 para a educação superior, que diz: *Rever o atual sistema de avaliação que inclui o Exame Nacional de Cursos – ENC ou Provão – e implantar um sistema nacional de avaliação institucional a partir, entre outras, da experiência do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (Paiub)* (grifo da autora).

Dessa forma, a fim de possibilitar as mudanças propostas, foi instituída uma Comissão Especial de Avaliação (CEA), que teve como ideias centrais, entre outras:

Integração e participação – conceitos fundamentais para a construção de um sistema de avaliação capaz de aprofundar os compromissos e responsabilidades sociais das instituições, bem como promover os valores democráticos, o respeito à diversidade, a busca da autonomia e a afirmação da identidade. [...]consolidar as necessárias convergências em relação a uma concepção de avaliação como processo que efetivamente vincule a dimensão formativa a um projeto de sociedade comprometido com a igualdade e a justiça social (INEP, 2009, p. 91).

O trabalho da CEA culminou com a publicação da Lei Nº 10.891, de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Art. 1º ...

§ 1º O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Entre as dez dimensões estabelecidas para a avaliação, no contexto da regulação e supervisão da educação superior, o Ministério da Educação (MEC) incluiu na Lei do SINAES a responsabilidade social.

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I – [...]

II – [...]

III – a *responsabilidade social da instituição*, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural (Lei nº 10.861/2004).

Para Nunes, Pereira e Pinho (2017),

A inclusão da dimensão Responsabilidade Social no Instrumento de Avaliação Externa contribui para melhor conhecimento e evolução da instituição, para a formulação de políticas institucionais, além de colaborar para a melhoria do desenvolvimento institucional. O documento parte do pressuposto de que as ações sociais implementadas e oferecidas pelas instituições de ensino superior à comunidade em seu entorno são de extrema relevância não apenas por cumprirem dispositivos legais, mas por desencadear um processo que reforçará a sua responsabilidade social, contribuindo para a melhoria visando aferição da sua qualidade na formação das pessoas (NUNES, PEREIRA E PINHO, 2017, p. 166 e 167).

O SINAES se estabelece sobre três pilares: a Avaliação Institucional (autoavaliação e avaliação externa), a Avaliação de Cursos de Graduação e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

Para a oferta de educação superior, a instituição deve estar devidamente credenciada junto ao Ministério de Educação – MEC. Depois de credenciada como integrante do Sistema Federal de Ensino, a IES, periodicamente, deverá passar por processo de credenciamento, imprescindível para a continuidade de suas atividades. As IES ainda poderão solicitar a

transformação de organização acadêmica para Centro Universitário ou Universidade. Para esses processos de avaliação institucional, transcorre um fluxo processual composto de diversas etapas, dentre as quais a avaliação *in loco*, subsidiada pelo preenchimento do Instrumento de Avaliação Institucional Externa, tanto pela IES como pelos avaliadores designados pelo INEP, culminando em um relatório da comissão de avaliadores, em que constam aferidas as informações prestadas pela IES e confrontadas à realidade encontrada durante a visita.

O Instrumento de Avaliação Institucional Externa (que subsidiava presencialmente os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação da organização acadêmica, cuja versão aprovada pela Portaria MEC Nº 92, de 31 de janeiro de 2014, esteve vigente até dezembro de 2017), foi estruturado em cinco eixos, contemplando as dez dimensões propostas pelo SINAES, entre eles:

#### Eixo 2 – DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Este Eixo tem seu foco no PDI e consiste na verificação da coerência existente entre esse documento e as ações institucionais nas diferentes vertentes de sua atuação acadêmica – ensino, pesquisa, extensão e gestão. Pretende, igualmente, verificar os diferentes caminhos percorridos (ou a percorrer) pela IES no contexto de sua inserção social, bem como sua atuação face à inclusão e ao desenvolvimento econômico e social, tendo sempre como base a missão, os propósitos e as metas anunciadas no PDI. Dessa forma, o Eixo Desenvolvimento Institucional assume o papel de induzir maior comprometimento da IES na construção de seu PDI, priorizando sua coerência e evolução. O Eixo Desenvolvimento Institucional contempla as dimensões 1 (Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional) e 3 (Responsabilidade Social da Instituição) do Sinaes (INEP, 2014, p. 7).

Vale ressaltar que o referido instrumento trouxe, em seu glossário, a definição de “Responsabilidade Social” como “[...] ações da instituição (com ou sem parceria) que contribuem para uma sociedade mais justa e sustentável” (INEP, 2014, p. 35). Nesse sentido, o documento orientava para que fossem verificados, no processo de avaliação, os trabalhos, as ações, as atividades, os projetos e os programas desenvolvidos com e para a comunidade, tendo como objetivos a inclusão social, o desenvolvimento econômico, a melhoria da qualidade de vida, da infraestrutura urbana/local e a inovação social.

O Eixo 2 tinha peso “20” (de 100) e possuía nove indicadores. Destes, quatro indicadores destinados especificamente às questões relacionadas à responsabilidade social: (1) Coerência entre o PDI e as ações institucionais no que se refere à diversidade, ao meio ambiente, à memória cultural, à produção artística e ao patrimônio cultural; (2) coerência entre o PDI e as ações institucionais voltadas para o desenvolvimento econômico e social; (3) coerência entre o PDI e as ações de responsabilidade social: inclusão social; (4) coerência entre o PDI e as ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e igualdade étnico-racial.

Os critérios de análise descritos no instrumento para a atribuição de conceito, numa escala de 1 a 5, sendo 5 o conceito máximo (Likert), previa: “Quando as ações institucionais previstas/implantadas estão coerentes com o PDI, de maneira *excelente*, considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos [...]” (p.8, grifo da autora).

Além dos indicadores mencionados, os Instrumentos de Avaliação Externa (de Cursos de Graduação e de Avaliação Institucional) traziam, no seu escopo, um rol de requisitos legais e normativos que, embora não fizessem parte do cálculo do conceito da avaliação, deveriam, como parte do processo de regulação, ser atendidos pelas instituições de forma obrigatória. Seu registro pelos avaliadores no momento da avaliação *in loco* deveria constar como “sim” (atende) ou “não” (não atende). Entre eles, constavam o atendimento às normas de acessibilidade para pessoas com deficiência, de proteção dos direitos da pessoa com Transtorno do Espectro Autista, às Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira, Africana e Indígena, às Políticas de Educação Ambiental e Desenvolvimento Nacional Sustentável, e às Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação em Direitos Humanos.

Contudo, de acordo com as competências estabelecidas pela legislação, o INEP conduziu o processo de análise e revisão dos instrumentos de avaliação, a partir de um comitê gestor que contemplou a participação representativa de diversos atores da educação superior, abarcando, além dos órgãos reguladores (MEC, INEP, CAPES, CNE e CONAES), uma comissão consultiva com representantes de associações e fóruns diversos, como partes interessadas das instituições públicas, comunitárias e privadas.

As alterações discutidas basearam-se na legislação pertinente; na legislação recentemente instituída; em estudos estatísticos; na análise de demandas provenientes da sociedade civil organizada e da comunidade acadêmica; nas metas do Plano Nacional de Educação (PNE); na interlocução com os avaliadores integrantes do Banco Nacional de Avaliadores do Sinaes (BASis); e no permanente diálogo entre o Inep e a Seres (INEP, 2017).

Em outubro de 2017, foram aprovados os novos instrumentos de avaliação, por meio da Portaria MEC 1382, de 31/10/2017, e divulgados em dezembro de 2017, trazendo diversas alterações na estrutura do instrumento, nos indicadores e nos critérios de análise.

Segundo a Nota Técnica N° 16/2017/CGACGIES/DAES, as alterações nos critérios de análise incluem:

Os novos instrumentos viram seus critérios de análise estruturados de forma aditiva, considerando cada conceito do indicador. Assim, os conceitos 1 e 2 apresentam ausências relativas ao critério de análise do conceito 3, em torno do qual se caracteriza

a suficiência no tocante a cada objeto de avaliação. O conceito 4 apresenta critérios aditivos em relação ao conceito 3, e o mesmo ocorre com o conceito 5, em relação ao 4.

[...]

Os critérios aditivos podem ser apresentados em duas situações, concomitantemente ou não, em critérios de análise de indicadores: I - apresentando um critério (qualidade) adicional a ser verificado/investigado in loco ou; II - sugerindo diferentes níveis de complexidade em que o critério de análise pode se apresentar (INEP, 2017, p.4).

Dessa forma, o IAIE vigente contempla a responsabilidade social em apenas dois indicadores específicos do Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional: (1) Indicador 2.4 “PDI, políticas institucionais voltadas à valorização da diversidade, do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial; e (2) Indicador 2.5 “PDI e políticas institucionais voltadas ao desenvolvimento econômico e à responsabilidade social.

Para o Indicador “2.4”, o critério de análise para a atribuição do conceito 5 (máximo, numa escala de 1 a 5, escala Likert) passou a ser:

O PDI **possui** políticas institucionais que **se traduzem** em ações voltadas à valorização da diversidade, do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, e em ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial, **de modo transversal** aos cursos ofertados, ampliando as competências dos egressos e ofertando mecanismos de transmissão dos resultados para a comunidade (INEP, 2017, p.13, grifo original).

Para o Indicador “2.5”, por sua vez, o critério de análise estabelecido para o conceito 5 está descrito como:

**Há** alinhamento entre o PDI e as políticas institucionais para o desenvolvimento econômico e social, **considerando** a melhoria das condições de vida da população e as ações de inclusão e empreendedorismo, **articulando** os objetivos e valores da IES, e a promoção de ações reconhecidamente exitosas ou inovadoras (INEP, 2017, p. 13, grifo original)

Apesar do número de indicadores relativos à responsabilidade social ter sido reduzido pela metade (de 4 para 2), para os processos de credenciamento institucional e transferência de manutença, o peso do Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional - passou de 20 para 30.

Outrossim, vale ressaltar que os requisitos legais e normativos passaram a integrar o escopo do instrumento, diluídos ao longo dos eixos e contemplados em critérios de análise específicos, na forma de atributos, bem como foram inseridos na análise preliminar de avaliação da IES e dos Cursos - não mais constando separadamente, como na versão anterior.

Em nível específico de pós-graduação *stricto sensu*, o órgão competente, que detém a atribuição e competência de avaliação dos Programas de todas as universidades vinculadas ao



Sistema Federal de Ensino é a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), fundação do Ministério da Educação (MEC). Janine Ribeiro (quando Diretor de Avaliação da CAPES) destacou, entre outros, sobre a inserção do indicador “inserção social” no instrumento de avaliação adotado pela CAPES para a avaliação dos Programas de Mestrado e Doutorado:

E, com a introdução do quesito *inserção social*, damos um passo adiante: queremos também ver como esses mestres e doutores, bem como a pesquisa deles e de seus orientadores, atua em termos de desafios decisivos para a sociedade. [...] A título de exemplo, damos aqui quatro exemplos de impacto e as indicações, que a Capes formulou a respeito de cada um deles.

1. **Impacto tecnológico/econômico** – contribuição para o desenvolvimento microrregional, regional e/ou nacional destacando os avanços produtivos gerados; aumento da produtividade; disseminação de técnicas e conhecimentos que melhorem o desempenho econômico, respeitando e considerando seus efeitos sociais e ambientais;
2. **Impacto educacional**: contribuição para a melhoria do ensino básico, médio, graduação, técnico/profissional e para o desenvolvimento de propostas inovadoras de ensino. Um exemplo de contribuição nesse campo, passível de ocorrer em algumas áreas, seria a geração pelo programa de “livros-textos” para a graduação e de livros didáticos para o ensino fundamental e médio. Contudo, recomendamos também que esses trabalhos sejam pontuados positivamente, apenas quando forem excelentes ou muito bons. O objetivo desta idéia é estimular a produção de tais trabalhos só quando forem excelentes, uma vez que, se forem de qualidade média, não trarão nada de novo e, sempre, representam um esforço que afasta o professor de outras atividades prioritárias para o desempenho do programa, como a produção científica e orientação de alunos;
3. **Impacto propriamente social** – formação de recursos humanos qualificados para a administração pública ou a sociedade civil que possam contribuir para o aprimoramento da gestão pública e a redução da dívida social, ou para a formação de um público que faça uso dos recursos da ciência e do conhecimento;
4. **Impacto cultural** – formação de recursos humanos qualificados para o desenvolvimento cultural e artístico, formulando políticas culturais e ampliando o acesso à cultura e às artes e ao conhecimento nesse campo (JANINE RIBEIRO, 2007, p. 1-2).

Assim, é estabelecida uma relação direta entre a responsabilidade social e as políticas públicas de regulação, supervisão e avaliação da educação superior. O SINAES se apresenta como uma política indutora de responsabilidade social, incluindo no seu arcabouço as questões relacionadas ao papel fundamental e relevante das instituições de educação superior no desenvolvimento sustentável e na transformação do seu território.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Quanto à natureza**

A proposta metodológica compreendeu uma pesquisa de natureza aplicada. Para Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa aplicada caracteriza-se pela aplicação ou utilização dos seus resultados, de forma imediata e prática, na solução de problemas reais. Jung (2004) complementa, afirmando que a pesquisa classificada como aplicada utiliza conhecimentos básicos, tecnologias existentes, tendo como objeto um novo produto ou processo.

#### **3.2 Quanto aos objetivos**

O estudo proposto caracterizou-se como uma pesquisa exploratório e descritiva. Malhotra (2008) define pesquisa exploratória como aquela cujo objetivo é auxiliar a compreensão do problema identificado pelo pesquisador. Normalmente, pesquisas exploratórias, por serem mais amplas, flexíveis e não-estruturadas, são seguidas de outras pesquisas (MALHOTRA, 2008). Já a pesquisa descritiva, segundo Marconi e Lakatos (2009), tem a finalidade de delinear ou analisar as características de fatos ou fenômenos, avaliar programas, ou isolar variáveis, possibilitando maior precisão e controle estatísticos.

#### **3.3 Quanto à abordagem**

Tendo em vista os objetivos estabelecidos, a pesquisa adotou a metodologia qualitativa. A abordagem qualitativa, segundo Stake (2011), além de ser conhecida por ser mais descritiva e complexa, o é, também, pela integridade do seu pensamento. Por pesquisa qualitativa entende-se “[...]qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação” (CORBIN, STRAUSS, 2008, p. 23).

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2003, p. 22).

Haguette (1987, p.68) afirma que “[...] os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser”. Assim, entende-se que essa abordagem permite uma análise mais complexa e de acordo com os objetivos que o estudo se propôs alcançar.

### **3.4 Quanto aos procedimentos**

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa documental, a fim de se buscar o “estado da arte” de Responsabilidade Social Universitária e fundamentar-se teoricamente o estudo proposto a partir de uma revisão bibliográfica – que incluiu artigos, livros, manuais, relatórios, leis, instrumentos, guias e outros documentos balizadores e normativos – de autores reconhecidos, de organismos, entidades, associações e redes, além de órgãos reguladores nacionais e internacionais da Educação Superior e da Responsabilidade Social.

Para a realização do estudo, utilizou-se, também, a pesquisa de campo, por meio da técnica de coleta de dados, a partir de formulário *on line* (Google ferramentas), enviado por e-mail aos coordenadores de CPA de todas as ICES integrantes da ABRUC no estado do Rio Grande do Sul, com perguntas abertas e fechadas.

Além disso, optou-se pela pesquisa documental, realizada junto ao sítio institucional de cada ICES integrante da amostra dos documentos institucionais de acesso público digital, a fim de buscar os documentos institucionais norteadores de suas políticas e práticas, em alinhamento com a sua missão.

A metodologia para análise dos dados e documentos coletados foi a da análise de conteúdo e análise documental. A técnica de análise documental, conforme Moreira (2010, p. 272), “[...] compreende a identificação, verificação e apreciação de documentos de forma qualitativa e ‘verifica o teor, o conteúdo do material selecionado para análise’”. As fontes deste tipo de análise são frequentemente de origem secundária, ou seja, relacionadas a conhecimentos, dados ou informações já organizadas.

A análise documental buscou contemplar os documentos institucionais disponíveis abertamente ao público, no sítio institucional Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, Projeto Pedagógico Institucional, Balanço Social ou Relatórios de Responsabilidade Social, Projeto de Autoavaliação Institucional e Relatórios de Autoavaliação Institucional.

A metodologia escolhida para proceder a análise das respostas do questionário *on line* foi a análise de conteúdo. Para Ramos, “[...]a análise de conteúdo é um processo de busca de compreensão do real, que ocorre através da interpretação de textos que tenham vínculo com

esse real. Portanto, esse tipo de análise revela-se uma possibilidade de construirmos o conteúdo, tanto o explícito como o latente, de textos escritos” (1999, p. 51).

Pinto (2009) destaca que esse tipo de metodologia de análise de dados não se limita ao conteúdo manifesto encontrado, pois toda a leitura é também uma interpretação, transcendendo uma análise meramente objetiva e quantitativa. Ainda, a análise de conteúdo centra sua preocupação nos elementos qualitativos do conteúdo analisado, mesmo que não se despreze a possibilidade de quantificação dos dados.

Os objetivos da análise de conteúdo referem-se à inferência e à interpretação, para além de uma descrição crítica, aprofundada e detalhada dos dados, pois se pretendeu, com esse tipo de análise, avançar para um estudo que não fosse meramente exploratório. Por isso mesmo, a análise de conteúdo foi direcionada pela fecundidade da subjetividade, pois “É aí que esta técnica pode atingir sua fecundidade máxima” (MORAES, 1994, p. 107).

A análise de conteúdo possibilitou, também, uma análise comparativa entre as respostas dadas pela coordenação da Comissão Própria de Avaliação da ICES e a respectiva missão, políticas, estratégias e práticas descritas nos documentos institucionais (e relatórios) disponibilizados no sítio institucional. Foi possível, portanto, cotejar as percepções sobre responsabilidade social a partir dos processos de avaliação institucional e, efetivamente, os compromissos assumidos e praticados pelas ICES.

### **3.5 Universo e Amostra**

Para a realização da pesquisa, estabeleceu-se como universo as Instituições Comunitárias de Educação Superior – ICES integrantes da ABRUC. Optou-se por restringir a amostra ao estado do Rio Grande do Sul pela questão histórica de constituir-se o berço das instituições comunitárias no Brasil e, também, o estado com o maior número de ICES.

A Associação Brasileira das Universidades Comunitárias - ABRUC, fundada em 26 de julho de 1995, com sede em Brasília, atualmente reúne 68 Instituições Comunitárias de Ensino Superior - ICES, que apresentam conceitos de 3 a 5 no IGC, encontrando-se bem colocadas e bem avaliadas pelos instrumentos aplicados pelo Sinaes. Tratam-se de instituições sem fins lucrativos, que desenvolvem ações essencialmente educacionais, como ensino, pesquisa e extensão, com notória excelência em suas atividades. A este cenário soma-se sua forte vocação social, com expressiva presença na área de saúde por profissionais altamente qualificados ([www.abruc.org.br](http://www.abruc.org.br)).

As Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES), segundo entendimento de Rolim e Serra (2009), desempenham um papel determinante no processo de desenvolvimento

regional, porque **são** da região, e não somente **estão** na região. Essa “[...]universidade demonstra ter um forte impacto no processo de desenvolvimento regional, estabelece vínculos e compromissos intensos com o futuro da região, e o produto do seu trabalho, além de ter como referência a qualidade acadêmica universal, está voltado para a superação das questões da região. Essa distinção entre ser e estar na região faz toda a diferença para o desenvolvimento regional” (ROLIM, SERRA, 2009, p.91).

Após anos de diálogos entre entidades representativas das comunitárias junto aos órgãos e casas do governo e exaustivas negociações na tramitação do Projeto de Lei, buscando a regulamentação das Instituições Comunitárias de Educação Superior, em 12 de novembro de 2013, foi publicada, no Diário Oficial da União, a Lei nº 12.881. A Lei das Comunitárias, como ficou conhecida, dispõe sobre a definição, a qualificação, prerrogativas e finalidades das ICES, além de disciplinar o Termo de Parceria e outras providências.

Art. 1º As Instituições Comunitárias de Educação Superior são organizações da sociedade civil brasileira que possuem, cumulativamente, as seguintes características:

- I - estão constituídas na forma de associação ou fundação, com personalidade jurídica de direito privado, inclusive as instituídas pelo poder público;
- II - patrimônio pertencente a entidades da sociedade civil e/ou poder público;
- III - sem fins lucrativos, assim entendidas as que observam, cumulativamente, os seguintes requisitos:
  - a) não distribuem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título;
  - b) aplicam integralmente no País os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais;
  - c) mantêm escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão;
- IV - transparência administrativa, nos termos dos arts. 3º e 4º;
- V - destinação do patrimônio, em caso de extinção, a uma instituição pública ou congênera.

§ 1º A outorga da qualificação de Instituição Comunitária de Educação Superior é ato vinculado ao cumprimento dos requisitos instituídos por esta Lei.

§ 2º Às Instituições Comunitárias de Educação Superior é facultada a qualificação de entidade de interesse social e de utilidade pública mediante o preenchimento dos respectivos requisitos legais.

§ 3º As Instituições Comunitárias de Educação Superior ofertarão serviços gratuitos à população, proporcionais aos recursos obtidos do poder público, conforme previsto em instrumento específico.

§ 4º As Instituições Comunitárias de Educação Superior institucionalizarão programas permanentes de extensão e ação comunitária voltados à formação e desenvolvimento dos alunos e ao desenvolvimento da sociedade (BRASIL, 2013).

Mais do que nunca, a partir desta regulamentação, as ICES estão comprometidas com a oferta de programas permanentes de extensão e ações voltadas à formação integral com vistas ao desenvolvimento regional. A necessidade de buscar e manter a qualificação como Instituição Comunitária de Educação Superior tem levado as ICES a fortalecerem e maximizarem, estrategicamente, suas competências para o desenvolvimento de programas, projetos e ações de

responsabilidade social e de inserção regional - com foco no desenvolvimento da sua região de atuação.

A amostra de estudo não foi intencional, ela se definiu a partir da disponibilidade e do interesse de participação das ICES, por adesão ao preenchimento do formulário *on line*. Após inúmeros contatos por e-mail e telefone, cinco instituições comunitárias aderiram à pesquisa e responderam ao questionário.

### **3.6 Local e Duração**

O Formulário *on line* foi enviado às dezesseis ICES do RS, por e-mail, estabelecendo-se um prazo de 20 dias para o preenchimento. Para incentivar a adesão à pesquisa por meio do preenchimento do formulário, vários contatos foram feitos por e-mail e telefone, reforçando a importância dessa participação. Como apenas três instituições responderam durante o período determinado, propôs-se um novo envio, reiterando o convite à participação, com mais um prazo de 20 dias. O período de preenchimento envolveu um tempo total de dois meses. Ao término do segundo período, apesar dos vários contatos empreendidos, apenas cinco instituições preencheram o formulário, aderindo à pesquisa.

Após a coleta e tabulação de dados, realizadas pela própria ferramenta do Google Formulários, realizou-se, nos meses de fevereiro e março de 2018, o cotejamento da análise de conteúdo, de forma comparativa e interpretativa, das respostas fornecidas pelos coordenadores das CPA's e os documentos e relatórios institucionais disponibilizados no respectivo sítio institucional, correlacionando-as aos autores que fundamentam o conceito e a abordagem de Responsabilidade Social Universitária.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

### 4.1 Perfil das Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES)

Conforme detalhado no capítulo 3, “Procedimentos Metodológicos”, o formulário *online* “A Responsabilidade Social Universitária sob a perspectiva da Avaliação Institucional” foi enviado a dezesseis Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES), integrantes da Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (ABRUC) e com sede no estado do Rio Grande do Sul.

Destas, cinco instituições retornaram o formulário preenchido, caracterizando-se na categoria administrativa de “Universidade”.

As universidades respondentes estão localizadas em regiões diferentes do Estado do RS.

A fim de preservar a identidade das Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES) participantes da amostra, passamos a identificá-las, aleatoriamente, como:

- Universidade “A”;
- Universidade “B”;
- Universidade “C”;
- Universidade “D”;
- Universidade “E”.

Todas as universidades da amostra são ICES, conforme já descrito, e, portanto, todas se constituem como instituições privadas sem fins lucrativos.

A fim de delinear um perfil mais abrangente da amostra, segue o quadro abaixo:

**Quadro 2 – Perfil das ICES que integram a amostra**

Universidade	Universidade A	Universidade B	Universidade C	Universidade D	Universidade E
Número de alunos	21.799	2.346	6.904	12.455	5.823
Número de cursos	58	33	32	57	53
IGC	4 (2016)	3 (2016)	3 (2016)	4 (2016)	4 (2016)
CI	4 (2010)	3 (2011)		4 (2016)	4 (2016)
Profissionais	Sim	Não	Não	Não	Sim

Universidade	Universidade A	Universidade B	Universidade C	Universidade D	Universidade E
Filantrópica (CEBAS)	Sim	Sim	Sim	Não	Não

Fonte: Elaboração da autora (2017). Com base em Folha de São Paulo - Ranking Universitário Folha (2017) e Ministério da Educação (2018)<sup>3</sup>.

## 4.2 A concepção de Responsabilidade Social Universitária (RSU)

Embora todas as Instituições devessem disponibilizar sua Política de Responsabilidade Social no sítio institucional aberto ao público, a partir da análise documental realizada, percebeu-se que das cinco instituições integrantes da amostra da pesquisa, apenas três divulgam o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Destas, apenas duas a explicitam no documento, em item próprio.

Esse fato denota que, embora a Portaria Normativa Nº 23/2017, que dispõe sobre a exigência de divulgação de documentos institucionais, como o PDI, a toda a comunidade acadêmica e à sociedade em geral, ainda persiste a necessidade de uma maior conscientização junto às IES para o cumprimento dessa norma e, mais do que isso, um posicionamento mais convergente a um dos princípios da Responsabilidade Social preconizado pela ISO 26000:2010: a transparência.

Corroborar esse entendimento De la Cruz (2008), quando afirma:

*La responsabilidad es aquí un valor presente en todas las áreas del plan estratégico de la universidad. Es decir, existen en la universidad evidencias reales de planificación integral de su compromiso social, y existen acciones coordinadas o referencias al mismo en todos los ámbitos del proyecto universitario. Este nivel de la responsabilidad, sitúa a la universidad en una disposición de apertura al diagnóstico y evaluación de terceros, y hace de la transparencia y la colaboración los valores centrales con los que poder identificar la manera en la que decide asumir responsablemente su compromiso con la sociedad (DE LA CRUZ, 2008, p.37).*

Para fins de análise, buscou-se elementos textuais que estabelecessem a concepção institucional de RSU a partir das diretrizes emanadas da Política de Responsabilidade Social e assumidas no respectivo Plano de Desenvolvimento Institucional:

<sup>3</sup> FOLHA DE SÃO PAULO. RUF – Ranking Universitário Folha 2017. Disponível em: <<https://ruf.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 12 de dezembro de 2017.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Sistema e-MEC. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br>>. Acesso em: 12 de dezembro de 2018.



## Universidade “B”:

A responsabilidade social pode ser definida como uma postura, um **compromisso social entendido como resultado de ações** que envolvem todos os colaboradores e integrantes da Instituição, implicando em melhorias para eles próprios, para as pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, com a IES, e para a sociedade como um todo, em seus mais diversos níveis. **Na Universidade, a responsabilidade social está ligada às atividades de gestão, extensão, ensino e pesquisa, elementos constitutivos da Universidade.** É vivenciada **por meio de ações concretas** que atendem às demandas institucionais, locais e regionais. Isto significa assumir **responsabilidade por seus atos institucionais**, incluindo-se cada vez mais no âmbito social, tornando-se compromissada com o ser humano, o ambiente e a vida em todas as suas formas. As **ações** projetam-se a partir da missão da Universidade, dos seus pressupostos, com a observância dos princípios e objetivos da Instituição e orientadas por diretrizes (grifo da autora).

## Universidade “E”

A preocupação com a Responsabilidade Social e com o fortalecimento do desenvolvimento nos diferentes âmbitos é marca histórica da instituição, especialmente, no que se refere à sua **contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.** Por meio de **ações diversificadas**, a *Universidade* apoia e executa **ações** em áreas estratégicas, tais como educação, acesso ao ensino superior, desenvolvimento local, saúde e bem-estar, entre outros. Essas **ações** ocorrem por meio de projetos, os quais contam com a participação de colaboradores e acadêmicos, bem como com membros da comunidade local. **Nas diversas ações voltadas à comunidade interna e externa, serviços são oferecidos, visando à transformação da sociedade** nas dimensões humana e cristã (grifo da autora).

A partir dos textos que delineiam a Política de Responsabilidade Social nas duas universidades, é possível identificar claramente alguns elementos-chave que, cotejados com os pressupostos teóricos que fundamentam o conceito de Responsabilidade Social das Organizações, a partir da ISO 26000:2010, e o conceito de Responsabilidade Social Universitária, a partir de Vallaey, 2006, levam às seguintes considerações:

a. O foco na concepção de Responsabilidade Social descrita em ambas as políticas está nas “ações”, e não nos “impactos” – a Universidade “E” ressalta essa percepção quando declara “Isto significa assumir **responsabilidade por seus atos institucionais**”.

b. A Universidade “B” demonstra em sua política um entendimento de que a Responsabilidade Social “[...] está **ligada às atividades** de gestão, extensão, ensino e pesquisa”.

c. A Universidade “E” traz uma abordagem mais atrelada à concepção de RS assumida pelo Instrumento de Avaliação Institucional Externa, do INEP, quando utiliza os mesmos termos dos indicadores de Responsabilidade Social dispostos no Eixo 2 – “[...] contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente,

da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural”; além disso, denota um enfoque mais direcionado à atuação em extensão e serviços oferecidos à comunidade, conforme expresso em “Nas diversas **ações** voltadas à comunidade interna e externa, serviços são oferecidos [...]”.

Essas considerações reforçam uma percepção pré-existente de que a concepção de Responsabilidade Social nas Instituições de Educação Superior, em sua grande maioria, ainda está atrelada ao entendimento de que RS remete às ações, e não aos impactos gerados a partir de suas decisões e direcionamentos expressos em suas políticas e de seus processos e práticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão. E reiteram, portanto, a percepção de De la Cruz (2008)

*Tampoco han faltado intentos de derivar la RSU hacia ese otro escenario que conforma la acción social de la universidad, poblando su ámbito de intervención en la sociedad de iniciativas no exentas muchas veces de un carácter paternalista, meramente asistencial o caritativo. Esta claro que ni lo uno ni lo otro son la única cara de la RSU, pero sí algunos de sus perfiles más insistentes cuando nos acercamos a su realidad en el contexto universitario (DE LA CRUZ, 2008, p.23).*

Além disso, essa constatação demonstra a falta de alinhamento entre as políticas de RS assumidas pelas ICES e a orientação da ISO 26000 e o conceito defendido por Vallaeys (2006; 2009; 2016). Dessa forma, pode-se inferir que as ICES não assimilaram a RS como uma política transversal, que deve permear todos os processos e práticas institucionais.

Já a Universidade “A”, embora divulgue uma síntese do seu Planejamento Estratégico, não divulga o Plano de Desenvolvimento Institucional, documento que prevê, no seu roteiro de elaboração, mencionar explicitamente a Política de RS. No entanto, a partir da descrição do seu posicionamento estratégico, percebe-se que há uma concepção de responsabilidade social que serve de “pano de fundo”, conforme abaixo:

Assim, mantendo sua origem e acompanhando uma tendência global, em que **as universidades**, segundo a UNESCO, **são chamadas a desempenhar um papel sem precedentes no crescimento das nações, na redução das desigualdades e nas questões ambientais e sociais** que ameaçam nosso mundo, a *Universidade* avança no seu **posicionamento estratégico**, inserindo a **inovação** e estabelecendo, inequivocamente, uma **atuação direta no processo de expansão da sociedade gaúcha e brasileira**, refletindo e atuando nos temas essenciais para um padrão mínimo de **qualidade de vida e justiça social**. [...] assume **seu compromisso de gerar inovação e desenvolvimento**, em todas suas **dimensões - social, ambiental, cultural e econômica** -, valorizando, acima de tudo, as pessoas, cuja formação e ampliação de conhecimentos são a própria razão de ser da Universidade (grifo da autora).

Embora o termo “Responsabilidade Social” não tenha sido mencionado, percebe-se que a concepção de RS está implícita no posicionamento estratégico da Universidade. Respalda essa

percepção a assunção do “compromisso de gerar inovação e desenvolvimento em todas as suas dimensões – social, ambiental, cultural e econômica”. Vale ressaltar, ainda, que, quando a IES entende seu papel no contexto atual e propõe-se a uma “atuação direta no processo de expansão da sociedade [...], refletindo e atuando para um padrão mínimo de qualidade de vida e justiça social”, há uma reflexão sobre os impactos positivos que, efetivamente, a Universidade quer gerar para a sociedade.

Contudo, ainda que esteja implícito, seria importante divulgar abertamente a política de RS que fundamenta o entendimento e a concepção que a Universidade assume, comprometendo-se a prestar contas por meio de relatórios.

O delineamento claro da concepção de responsabilidade social que se quer assumir na ICES é salutar para o alinhamento da política não apenas à Missão e ao Compromisso Institucional, mas, efetivamente, à implementação de programas, projetos e ações que perpassem todo o fazer institucional nas suas funções substantivas de ensino, pesquisa, extensão e gestão, bem como aos indicadores de RSU e, por fim, ao Relatório de Responsabilidade Social.

Uma política de RS que remeta para uma visão míope do conceito de Responsabilidade Social Universitária redundará em atividades esparsas e pulverizadas de extensão, de cunho assistencialista e filantrópico, com baixo impacto nas transformações social, ambiental e econômica da sociedade.

E, justamente a partir da necessidade de se fazer um diagnóstico e um acompanhamento sistemático, contínuo e formativo, para que os esforços institucionais na convergência da Responsabilidade Social alcancem seus objetivos de forma efetiva, surge o elo que conecta a Responsabilidade Social Universitária ao processo de avaliação institucional.

Nas Instituições de Educação Superior, o processo de autoavaliação institucional e a avaliação institucional externa constituem o processo de retroalimentação ou *feedback* que subsidia o planejamento de melhorias e correção de rumos, constituindo, assim, a gestão integrada.

Assim, o processo de autodiagnóstico de RSU está imbricado à autoavaliação institucional. Nesse contexto, surge a conexão e a necessidade de sinergia entre a gestão de RSU e a Comissão Própria de Avaliação (CPA).

### **4.3 A Responsabilidade Social Universitária sob a Perspectiva da Avaliação Institucional**

A fim de buscar identificar como o Projeto de Autoavaliação Institucional contempla a avaliação da Responsabilidade Social, o instrumento aplicado questionou: “Como é realizado o processo avaliativo da Dimensão 3 – Responsabilidade Social (SINAES), integrante do Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional? (Descreva a metodologia mencionada no Projeto de Autoavaliação Institucional)”. As universidades participantes da pesquisa responderam à questão conforme abaixo:

#### **Universidade A:**

Por meio de instrumento de avaliação, com questões que envolvem indicadores diretamente relacionados à Dimensão, com a participação de docentes, estudantes de graduação e pós-graduação, técnicos-administrativos. Além disso, com o acompanhamento de indicadores do PDI.

#### **Universidade B:**

O processo de autoavaliação compreende as dimensões previstas no SINAES e para cada eixo estão definidas questões gerais e específicas que pretendem diagnosticar tanto a presença do indicador, como o acompanhamento e análise das informações coletadas. O processo está descrito no projeto, advindo dos princípios, objetivos e metas previstos no PDI (2013-2017).

#### **Universidade C:**

Não existe processo avaliativo específico para a temática responsabilidade social. No entanto, a temática está presente no planejamento estratégico, e as ações são previstas e acompanhadas de forma contínua.

#### **Universidade D:**

A Dimensão 3 - Responsabilidade Social - é prevista para ser avaliada nos 3 anos que envolvem o Ciclo Avaliativo (NT 065/2014).

## Universidade E:

O processo de avaliação da responsabilidade social tem por base as políticas de responsabilidade social, que integram o PDI da Instituição e consideram de modo especial os indicadores 2.5, 2.6; 2.7; 2.8, do Eixo 2, bem como a perspectiva das atividades de extensão que se destinam aos compromissos e iniciativas que contribuem para alimentar as ações formativas de vivência e reflexão crítica da realidade. Essa avaliação também encontra respaldo nos princípios e fundamentos característicos da identidade institucional. A metodologia consiste em identificar as ações desenvolvidas para atender aos requisitos dos indicadores e que respondam aos objetivos estabelecidos pela IES; analisar a eficácia das ações a partir dos impactos que promovem para o desenvolvimento social e econômico da região de influência da IES e em relação à melhoria de vida e inclusão social das pessoas; e promover ajustes e /ou propor novas iniciativas de ações.

Analisando as respostas, pode-se fazer algumas considerações e inferências:

1. As Universidades A, B, C e D mencionaram que o processo de autoavaliação da responsabilidade social está diretamente atrelado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); essas práticas vão ao encontro do entendimento de Naval & Corbella, quando associam a RSU à gestão:

*Es además prioritario llevar la responsabilidad social universitaria a la gestión interna de la universidad. La organización universitaria debe incorporar estos objetivos, remodelando sus sistemas internos de gestión y sus formas de funcionamiento. Tiene que asegurar una administración transparente, eficaz y eficiente (NAVAL & CORBELLA, 2012, p. 111).*

2. As Universidades A, B e E responderam que o processo autoavaliativo da RS realiza-se tendo como baliza os indicadores propostos pelo Instrumento de Avaliação Externa, no contexto do SINAES, para a Dimensão 3.

3. A Universidade A relatou que utiliza “um instrumento de avaliação, com questões que envolvem indicadores diretamente relacionados à Dimensão, com a participação de docentes, estudantes de graduação e de pós-graduação, técnicos-administrativos” – além de indicadores estabelecidos no PDI, enquanto as demais não detalharam a metodologia adotada.

4. A Universidade C informou que não adota processo avaliativo específico para a temática responsabilidade social – mas realiza o acompanhamento das ações planejadas no PDI.

5. A Universidade E indicou como referência os indicadores propostos no Instrumento, denotando que estes contemplam a extensão e a formação.

6. A Universidade E foi a única IES que mencionou a perspectiva de “gestão de impactos”, relatando que “a metodologia consiste em identificar as ações desenvolvidas para

atender aos requisitos dos indicadores e que respondam aos objetivos estabelecidos pela IES; **analisar sua eficácia das ações, a partir dos impactos que promovem**, para o desenvolvimento social e econômico da região [...]”.

7. A Universidade D não respondeu à totalidade da pergunta, mencionando apenas que a autoavaliação abarca a RS durante o Ciclo Avaliativo, de acordo com a norma.

Para agregar maior consistência à análise, buscou-se comparar as respostas com a documentação disponibilizada pelas universidades no respectivo sítio institucional (Projeto de Autoavaliação Institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI).

1. A **Universidade A** menciona (sem detalhamento), na sua página da Avaliação Institucional, que utiliza como processos avaliativos do Eixo 2, especificamente na Dimensão 3 – Responsabilidade Social -, os seguintes instrumentos de pesquisa: desenvolvimento social, atividades culturais, mobilidade acadêmica (in e out), parque esportivo e museu (usuários). A síntese do planejamento estratégico disponibilizado, apesar de não detalhar os indicadores, sinaliza, na descrição dos seus objetivos estratégicos, um direcionamento para a inserção efetiva da Universidade no tecido social da comunidade, buscando maior interação e sinergia nas ações com os demais atores, relevantes no contexto da quádrupla hélice e na ampliação do grau de relevância social de sua atuação. Em uma análise preliminar, a metodologia descrita na resposta ao questionário - e mesmo no projeto de autoavaliação institucional para o processo avaliativo - parece não refletir a amplitude que deveria, uma vez que não menciona a participação da comunidade externa (empresas, órgãos e entidades e parceiros). Embora de alguma forma os indicadores não mencionados possam contemplar esse segmento, ressalta-se que o processo de autodiagnóstico deveria contemplar essa participação por meio de um instrumento de avaliação, ou outro método para coleta de informações. Salvo melhor juízo, já que os Relatórios de Avaliação Institucional (parciais e integral) não estão disponíveis para a comunidade externa, o autodiagnóstico não contempla a gestão de RSU de forma integral e transversal (VALLAEYS *et. al.*, 2018).

2. A **Universidade B** divulga, na página da Comissão Própria de Avaliação (CPA), que a metodologia adotada para o processo avaliativo da Dimensão 3 – Responsabilidade Social - engloba: relatórios de monitoramento emitidos pelo núcleo atendimento ao estudante; aplicação de questionário junto aos usuários do núcleo de atendimento ao estudante; análise do relatório de Responsabilidade Social; análise dos indicadores relativos à formação, às experiências profissionais e ao regime de trabalho do pessoal docente e técnico-administrativo; aplicação de questionário aos usuários dos cursos de extensão; análise dos seguintes indicadores: número de

contatos realizados por setores, visando conhecer a possibilidade de receber funcionários e estagiários com necessidades especiais em seu quadro; número de contratações de empregados e estagiários com necessidades especiais; número de acompanhamentos funcionais realizados pelo RH. Como os relatórios não estão disponíveis para acesso público, não se pode verificar se há outros elementos que se agregam à metodologia utilizada para a autoavaliação da RS. Conforme o que está posto, tendo em vista as diretrizes assumidas pela política de RS nesta universidade, disposta no PDI da IES, pode-se inferir que a metodologia descrita não possibilita um autodiagnóstico, de forma integral e transversal, na concepção da gestão de RSU (VALLAEYS *et. al.*, 2018).

3. A **Universidade C** não disponibiliza o seu Projeto de Autoavaliação Institucional para acesso público, tampouco seus relatórios de autoavaliação (parciais e integral), o que inviabiliza a realização da análise comparativa entre a resposta fornecida pela CPA, os documentos institucionais e as práticas.

4. A **Universidade D** não disponibiliza o seu Projeto de Autoavaliação Institucional para acesso público, tampouco seus relatórios de autoavaliação (parciais e integral), o que inviabiliza a realização da análise comparativa entre a resposta fornecida pela CPA, os documentos institucionais e as práticas.

5. A **Universidade E** disponibiliza apenas uma síntese do Projeto de Autoavaliação Institucional, mas também não divulga o Relatório (parcial ou integral) de Autoavaliação Institucional. No entanto, o PDI, divulgado na íntegra, descreve a política de RS com uma conotação vinculada aos projetos sociais desenvolvidos, em sua grande maioria, no âmbito da extensão universitária – projeção social. Desta forma, a resposta dada pela coordenação da CPA está alinhada com a Política de RS, exceto pelo fato de que não há como inferir sobre os indicadores de impacto. Ao que tudo indica, embora tenha sido mencionado que a metodologia para o diagnóstico inclui o objetivo de “analisar a eficácia das ações a partir dos impactos que promovem para o desenvolvimento social e econômico da região de influência da IES e em relação à melhoria de vida e inclusão social das pessoas”, não há informações disponíveis que confirmem e detalhem se, de fato, o fazem e como o fazem – tampouco no Relatório de Responsabilidade Social (2013/2014), que apenas divulga informações quantitativas sobre projetos e ações sociais no âmbito da extensão universitária. Assim, pode-se inferir que a metodologia não possibilita, de forma integral e transversal, um autodiagnóstico na concepção da gestão de RSU (VALLAEYS *et. al.*, 2018).

A partir do exposto, pode-se concordar com o posicionamento de Menegat, Marco & Sarmiento (2018), quando analisam a abordagem dos indicadores de RS no Instrumento de Avaliação Institucional Externa:

Entendemos que a descrição do indicador apresentada não oferece elementos suficientes para as IES delinearem suas ações de responsabilidade social e respectiva abrangência, e nem para mensurar os impactos causados por elas, tanto no âmbito da própria instituição quanto para o público externo. Dito de outra forma, não fica evidenciada a ideia do engajamento efetivo e o papel das IES na formação de um profissional cidadão comprometido com a consolidação de uma sociedade mais justa, solidária e igualitária, pautada por um desenvolvimento sustentável. Muito mais que promover ou possibilitar oportunidades para a comunidade acadêmica exercer a responsabilidade social, sob a perspectiva de projetos ou outras ações, parece-nos que o elemento central nessa discussão acerca da RS é a formação das pessoas (MENEGAT, MARCO & SARMENTO, 2018, 308).

Na sequência, a fim de complementar a análise e possibilitar o cotejamento das informações do autodiagnóstico com o monitoramento dos indicadores propostos no PDI, buscou-se identificar quais indicadores têm sido adotados pelas ICES no processo de autoavaliação institucional, por meio da questão “Quais indicadores de responsabilidade social são utilizados pela instituição no âmbito da gestão e da avaliação institucional?”

Abaixo, seguem as respostas fornecidas pelos coordenadores das respectivas CPA's no formulário *on line*, com a análise comparativa em relação aos documentos institucionais.

**Universidade A:**

São vários. Dentre eles, indicadores relativos à Incubadora Social e da Incubadora de Empreendimentos Solidários; indicadores relativos à integração universidade-empresas; indicadores relativos ao Centro de Extensão Universitária; programas de voluntariado; indicadores voltados à assistência à comunidade em várias áreas; programas da IES de financiamento estudantil; programa escola-ciência.

Conforme anteriormente descrito, a síntese do planejamento estratégico disponibilizado pela **Universidade A**, apesar de não detalhar os indicadores, sinaliza um direcionamento para a inserção efetiva da Universidade na comunidade, buscando maior interação e sinergia nas ações com os demais atores relevantes no contexto da quádrupla hélice e para a ampliação do grau de relevância social de sua atuação. A partir da resposta preenchida no formulário, pode-se inferir que os indicadores utilizados se referem a indicadores de produto e, talvez, alguns indicadores de efeito (VALLEYS, 2018). Não há, contudo, indícios de monitoramento de indicadores de impacto.



**Universidade B:**

São avaliados os diversos programas de pesquisa e extensão, tais como: Programas e Projetos de Extensão, Projetos de Extensão Comunitária e Desenvolvimento Social, Programa Intersetorial de Assistência Social e Programas de Pesquisa, como Iniciação à Pesquisa, entre outros. O indicador principal das questões busca identificar a importância dos programas, a coerência e clareza, a articulação de uma IES comunitária em relação ao caráter comunitário descrito em sua missão.

Embora os indicadores utilizados não estejam detalhados no que diz respeito aos critérios ou atributos de juízo de valor, para o seu respectivo monitoramento, a partir do PDI da **Universidade B**, pode-se tecer algumas considerações:

1. Constam entre as metas assumidas pela IES: (i) enfoque na realidade regional, em suas problemáticas e suas potencialidades, como objeto para investigação acadêmica interdisciplinar, produção de conhecimento e socialização; (ii) intensificação do trabalho institucional, nos diferentes espaços organizativos da sociedade civil, tendo em vista o aumento dos índices de presença da população nos processos consultivos fundamentais para deliberações de interesse regional; (iii) qualificação dos procedimentos teórico-metodológicos capazes de produzir uma cultura de participação como forma de (co)responsabilização na solução dos problemas comunitários; (iv) articulação dos projetos pedagógicos de curso, sua ação pedagógica e os programas e linhas de pesquisa e de extensão assumidos pela instituição universitária; (v) ampliação dos mecanismos que permitam acompanhar o percurso dos egressos e detectar as necessidades do mundo do trabalho, numa perspectiva de manutenção da sintonia entre os fins da universidade e as demandas da sociedade; (vi) ampliação e consolidação de convênios com instituições nacionais e internacionais e fortalecimento da integração acadêmica e do aprofundamento da discussão de temas comuns ao desenvolvimento sustentável.

2. Essas metas necessitam de indicadores de monitoramento para sua mensuração, ainda que não estejam descritos no PDI publicizado. Os indicadores mencionados pelo respondente no formulário, por si só, não atenderiam a essa demanda. A partir dessa análise, pode-se depreender que os indicadores utilizados se referem a indicadores de produto e, talvez, a alguns indicadores de efeito (VALLEYS, 2018). Não há, contudo, indícios de monitoramento de indicadores de impacto.

**Universidade C:**

São utilizados indicadores referentes às áreas ambiental (gestão de resíduos, água e energia) e social (população atendida, entidades atendidas, número de projetos e ações realizadas, entre outras).

Como a **Universidade C** não disponibiliza o seu Projeto de Autoavaliação Institucional para acesso público, tampouco seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e relatórios de autoavaliação (parciais e integral), torna-se inviável a realização da análise comparativa entre a resposta fornecida pela CPA e os indicadores adotados. Contudo, a partir do Balanço Social, divulgado no sítio institucional, pode-se perceber que os indicadores de desempenho acadêmico, social, ambiental e econômico ali relatados estão diretamente relacionados aos objetivos e às metas do PDI. A partir dessa análise, pode-se aferir que os indicadores utilizados se referem a indicadores de produto e a alguns indicadores de efeito (VALLEYS, 2018). Não há, no entanto, indícios de monitoramento de indicadores de impacto.

**Universidade D:**

A universidade empreende ações educativas voltadas à defesa do meio ambiente e ao desenvolvimento social e regional. Esta instituição possui atividades voltadas ao atendimento das necessidades da comunidade em geral, e contribui em relação à inclusão social. Há ações que preservam a memória cultural, produção artística e patrimônio cultural. A universidade, através do Programa de meio ambiente, empreende ações educativas voltadas à defesa do meio ambiente e ao desenvolvimento social e regional. Esta instituição favorece a inclusão de pessoas com deficiência. A universidade facilita o acesso de estudantes carentes ao ensino superior.

A **Universidade D** não disponibiliza o seu Projeto de Autoavaliação Institucional para acesso público, tampouco seus relatórios de autoavaliação (parciais e integral), o que inviabiliza a realização da análise comparativa entre a resposta fornecida pela CPA, os documentos institucionais e as práticas. Como o seu Relatório de Responsabilidade Social apenas relata as ações de extensão, pode-se deduzir que os indicadores adotados para o monitoramento das metas sejam indicadores de produto (VALLAEYS *et. al.*, 2018). Além disso, pode-se inferir que a confusão teórica, mencionada por Calderón, Pedro e Vargas (2011, p. 1187), “[...] entre o que seria a Responsabilidade Social da Educação Superior e a chamada extensão universitária” ainda persiste na universidade e outras IES.

**Universidade E:**

Projetos voltados ao atendimento e à assistência a estudantes e jovens de comunidades em condições de vulnerabilidade. Eventos de difusão cultural para desenvolvimento artístico e socialização da cultura. Iniciativas voltadas à integração com o mercado para atendimento às demandas do setor produtivo. Ações de defesa do meio ambiente. Participação de representantes da IES em Conselhos, Comitês e entidades da sociedade organizada. Projetos de pesquisa que desenvolvem temáticas vinculadas à responsabilidade social. Alunos participando de projetos sociais. Integrantes da comunidade participando de projetos sociais. Ações de defesa e promoção dos direitos

humanos. Alunos participantes do Programa de Inclusão Educacional. Docentes e colaboradores com deficiência inseridos no Programa de Valorização da Diversidade.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da **Universidade E** descreve, entre seus objetivos específicos, (i) promover a inovação, a criatividade e o empreendedorismo, articulados com a sociedade local, a regional e a internacional, e (ii) garantir a inserção e a inclusão social, integrando-se à comunidade local e contribuindo para o seu desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida. Contudo, as metas institucionais arroladas no mesmo documento não convergem para esses objetivos: não há metas específicas atreladas aos objetivos relacionados à Responsabilidade Social da IES. Partindo desse pressuposto, como os indicadores não estão descritos no PDI e a Política de Responsabilidade Social assume uma concepção mais voltada à extensão universitária e ao atendimento dos indicadores propostos pelo Instrumento de Avaliação Institucional Externa, pode-se depreender que os indicadores adotados para a gestão de RSU podem ser identificados como indicadores de produto (VALLAEYS *et. al.*, 2018). Essa percepção torna-se incoerente na análise comparativa do discurso inscrito na resposta anterior sobre a metodologia, que mencionou: “analisar a eficácia das ações a partir dos impactos que promovem para o desenvolvimento social e econômico da região de influência da IES e em relação à melhoria de vida e inclusão social das pessoas; e promover ajustes e/ou propor novas iniciativas de ações”. A análise do PDI e do Balanço Social demonstra que não há evidência de utilização de indicadores de impacto, sequer de indicadores de efeito.

Somam-se à análise as contribuições de Griboski, Peixoto e Hora (2018)

A autoavaliação se torna, portanto, elemento fundamental para orientar as estruturas de gestão das instituições de educação superior, como atividade intrínseca ao processo de planejamento, e realizada de forma contínua, geral e específica, buscando integrar as ações acadêmicas e administrativas da IES. [...] A partir dessa compreensão do processo de avaliação institucional, verifica-se que, para compreender o conceito de qualidade institucional, resultante dos processos de avaliação externa, é preciso analisar como esse conceito está expresso no PDI. Tendo em vista, no entanto que habitualmente as IES apresentam a missão e os objetivos institucionais de maneira bastantegeral e abrangente nos textos desses documentos, essa identificação não pode ser feita apenas por meio da análise do conteúdo do texto desse plano. Para depreender a qualidade institucional é preciso realizar essa análise em conjunto com outros documentos, como o Projeto Pedagógico Institucional, o Relato Institucional, e os relatórios de autoavaliação da CPA (GRIBOSKI, PEIXOTO e HORA, 2018, p. 188).

Assim, avançando na análise, acrescentou-se uma questão, a fim de captar a coerência lógica do discurso entre o que a IES assume como compromisso, o que de fato ela pratica e como ela monitora seu processo de melhoria contínua (indicadores): “Os indicadores previstos

contemplam a Responsabilidade Social no Ensino, na Pesquisa, na Extensão e na Gestão da IES”?

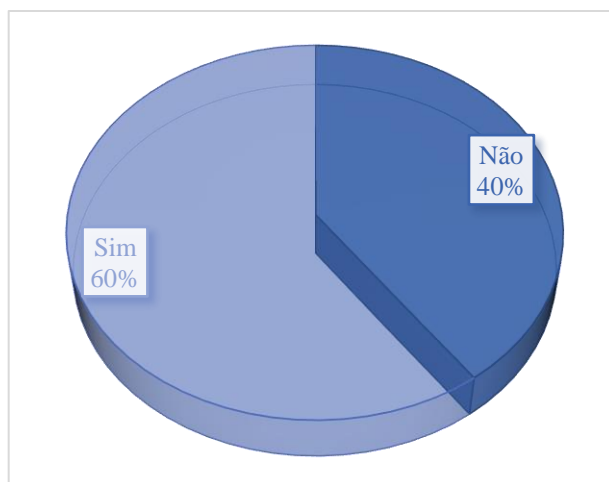
Embora todas as coordenações de CPA’s das ICES respondentes tenham respondido “SIM” a essa questão, as respostas anteriores denotam incoerência na percepção. Entre as cinco instituições, apenas três contemplam, de fato, a abordagem de indicadores que abarcam o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão. Os demais estão mais focados nas atividades e projetos de extensão, articulados ou não com o ensino.

Essa constatação reforça a percepção do desafio enfrentado pelas instituições em articular indicadores de qualidade tão frágeis e amplos estabelecidos pelo SINAES:

Diante da existência de um indicador direcionado à aferição da RS dentro do SINAES, as IES são mobilizadas a refletir sobre os investimentos e recursos necessários a serem direcionados para tais ações e de que forma tais ações impactam no negócio e na missão institucional. Além dos impactos na própria IES, também os impactos causados pelas ações de RS em termos de intervenção e transformação social. Aqui reside um dos desafios às IES, considerando, conforme exposto, que no SINAES a forma de avaliação do indicador RS é muito ampla (MENEGAT; MARCO & SARMENTO, 2018, p.312).

Outra questão que chama a atenção é quanto às práticas das CPA’s em relação à análise do Relatório/Balanco Social como insumo para o processo avaliativo que culmina no Relatório de Autoavaliação Institucional.

**Figura 6 – Percentual de ICES (CPA’s) que integram a análise do Relatório/Balanco de RS no processo autoavaliativo:**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Das cinco instituições respondentes, duas mencionaram que a CPA, na análise documental que integra a metodologia do processo de autoavaliação institucional, não se apropriam do Relatório/Balanco de Responsabilidade Social como subsídio. Curioso, inclusive, que uma dessas duas ICES mencionou, por escrito, que faz o movimento inverso: o Relatório de Autoavaliação da CPA contribui para a elaboração do Balanco Social. Ora, se o processo avaliativo deve contemplar a Dimensão 3 – Responsabilidade Social -, como pode fazê-lo integralmente deixando o Relatório/Balanco Social à margem da análise?

O ideal seria que ambos os relatórios dialogassem entre si e se complementassem. A proposta de Vallaey, Cruz e Sasia (2009) orienta que o Relatório de Responsabilidade Social deve trazer o diagnóstico, as melhorias implementadas e o acompanhamento dos avanços alcançados pela IES por meio do monitoramento de indicadores de RSU. Ambos deveriam ser públicos, atendendo à premissa de prestação de contas às partes interessadas. Ambos deveriam caminhar juntos, entendendo que, embora atendam a demandas e finalidades diferentes, e sua abrangência seja distinta, complementam-se em seus processos: à medida em que o processo de autoavaliação pode subsidiar o diagnóstico de RSU, o Relatório/Balanco de RS pode fornecer os elementos para o acompanhamento dos indicadores - que não apenas devem ser de RSU, mas, sim, indicadores que estejam alinhados com as metas institucionais assumidas no PDI.

Dessa forma, o modelo adotado pelas ICES para o Relatório/Balanco Social deve atender não somente à prestação de contas à sociedade e aos demais *stakeholders* por meio do relato de suas práticas (com indicadores quantitativos, de produto), mas, também, evidenciar os avanços e as melhorias alcançados pelas instituições, a partir de indicadores quanti e quali, que não apenas relatem as ações, mas, também, busquem avançar sobre os efeitos causados por essas ações, e, mais ainda, sobre os impactos gerados por essas ações.

Até mesmo uma análise superficial do Relatório de Responsabilidade Social (ou Balanco Social) de uma IES pode evidenciar claramente qual a concepção de Responsabilidade Social Universitária por ela assumida. Por meio da análise deste documento, que deve estar disponível ao acesso público no sítio institucional, é possível avaliar a coerência entre a política de RS e o que efetivamente a instituição realiza.

#### **4.4 Relatórios/Balanco de Responsabilidade Social**

Além da análise documental do Relatório de RS ou Balanco Social de cada ICES integrante da amostra, buscou-se, por meio do formulário *on line*, informações sobre o Relatório de

Responsabilidade Social a partir da percepção da Comissão Própria de Avaliação (CPA), responsável pelo processo de avaliação institucional.

Quando questionados se “A IES adota algum modelo de Relatório/Balanco de Responsabilidade Social, a fim de dar visibilidade às suas práticas e processos que atendem às demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade, todos responderam “Sim”.

Esse fato demonstra que, além de elaborar o relatório de RS, as ICES divulgam-no de tal forma que a Comissão CPA possa tomar ciência sobre o mesmo. Na sequência, buscou-se elementos sobre os meios de divulgação do relatório utilizados pelas IES, pedindo-lhes que os descrevessem (sítio institucional, impressão, reuniões, Portal do Aluno, etc.)

As respostas foram as seguintes:

- Universidade “A”: *os meios de divulgação utilizados (sítio institucional, impresso, reuniões, Portal do Aluno, etc.).*
- Universidade “B”: *sítio institucional, impresso e reuniões dos diferentes conselhos existentes na IES e na Mantenedora. A maioria dos conselhos é constituído de representantes das comunidades acadêmicas interna e externa, da sociedade civil organizada.*
- Universidade “C”: *site e reuniões. Evita-se a impressão devido ao impacto causado no meio-ambiente.*
- Universidade “D”: *prestação de contas aos docentes e técnicos administrativos e ao MEC.*
- Universidade “E”: *Até 2016, por meio impresso e em reuniões.*

A partir da análise das respostas, percebe-se que nem todos mencionaram a divulgação no sítio institucional. Para fins de análise documental, buscou-se o relatório de cada ICES, constatando-se que a Universidade E, embora não tenha mencionado, divulga o seu Balanco Social no sítio institucional. Já a Universidade D, de fato, não o disponibiliza, para acesso ao público, no *site* da IES. As demais universidades, no entanto, realizam a divulgação em item próprio, confirmando a resposta dada pela CPA.

Canelón (2013) trouxe a concepção da “Responsabilidade Social Universitária 2.0”, chamando a atenção sobre a importância da comunicação digital acerca da RSU para os *stakeholders*, a partir das páginas web institucionais, não apenas expositivas, mas interativas, de forma a possibilitar diálogo e *feedback* das diversas partes interessadas:

*[...] los websites de las universidades de AUSJAL revelan un inmenso potencial por lo que atañe a la visibilización del tema de la Responsabilidad Social, si bien hoy se hallan en una fase incipiente (salvo contadas excepciones) en términos de la interacción y el diálogo con los públicos, entrabados en recursos de comunicación eminentemente expositivos (diseminación de información), que constriñen al mínimo*

*el feedback. A la sazón, merced la concienciación de las bondades que proporcionan las TIC, y más en detalle las páginas web institucionales asociadas a herramientas de la web 2.0, las casas de estudio superior pueden y deben comunicar sus lineamientos y sus prácticas socialmente sostenibles, amplificando el temario y, con ello, el radio de alcance de los públicos más allá de la comunidad académica inmediata. El llamado es a implicar también a poblaciones aledañas, inversores, empresas, egresados y medios de comunicación, entre otros, en especial en la víspera de la formalización de las Memorias de RSU (CANELÓN, 2013, p.46).*

A fim de auscultar a percepção da CPA sobre a abrangência do Relatório de RS divulgado pelas ICES, o formulário *on line* questionou se o “modelo adotado contempla os programas, projetos e ações desenvolvidos no ensino, na extensão, na pesquisa e na gestão”? Todos os respondentes representativos da CPA informaram que sim.

A partir da análise documental dos Relatórios/Balancos Sociais disponibilizados nos sítios institucionais de cada ICES da amostra, foi possível sistematizar as informações constantes em cada modelo de relatório, conforme o quadro a seguir.

**Quadro 3 – Síntese da análise dos Relatórios de Responsabilidade Social das ICES quanto à estrutura do documento**

<b>Universidade</b>	<b>Título do Relatório</b>	<b>Estrutura do Relatório</b>	<b>Apresenta o Balanço Social</b>
Uni A	Relatório Social	- Dimensão Institucional - Dimensão Ensino - Dimensão Pesquisa - Dimensão Extensão - Dimensão Saúde - Dimensão Ambiental	Não
Uni B	Relatório Social	- Gestão de Relacionamentos - Ações afirmativas, fidelização, pesquisa e extensão - Programas e Projetos Socioambientais, de internacionalização e Desenvolvimento econômico e social, ambiental e cultural, e de Inclusão Social	Não
Uni C	Balanço Social	- Diálogo com as partes interessadas - Desempenho Acadêmico - Desempenho Social - Desempenho Ambiental - Desempenho Econômico	Sim
Uni D	Relatório Campanha da Responsabilidade Social do Ensino Superior Particular - ABMES	- Relatório de Atividades de Extensão	Não
Uni E	Balanço Social	- Relatório de Programas, Projetos, Atividades de Extensão e serviços à comunidade - Demonstração do Valor Adicionado	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

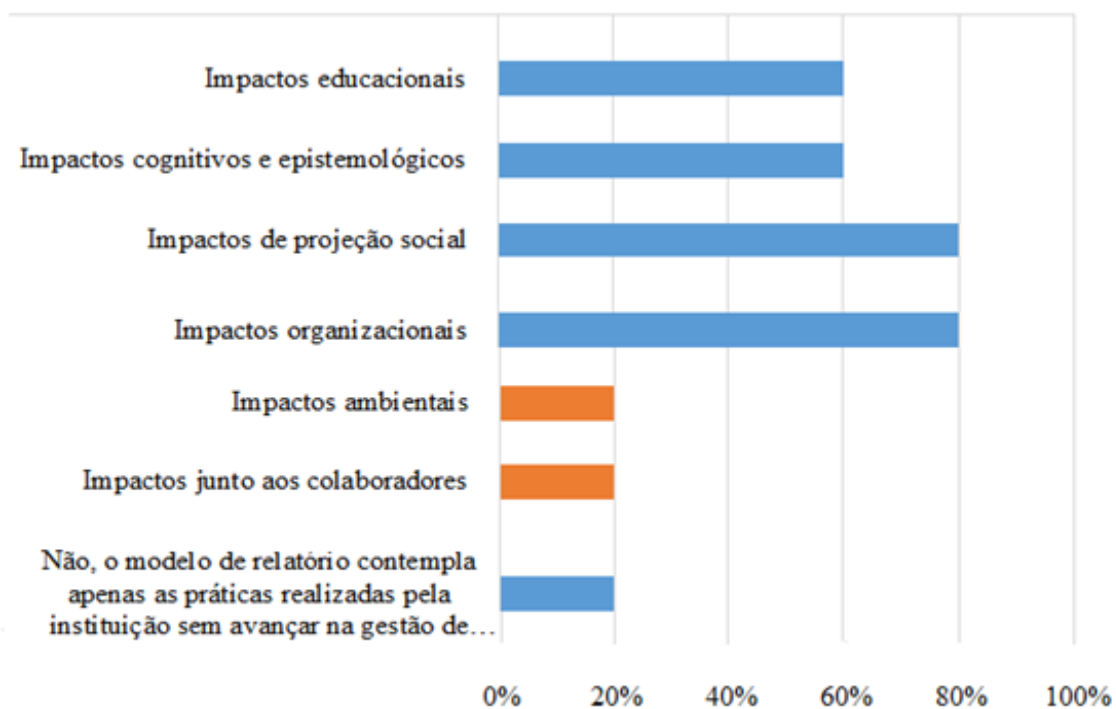


A partir da estrutura dos relatórios de RS, especialmente das Universidades D e E, percebe-se que permanece o alerta:

A Responsabilidade Social nas IES não deve ser confundida com ações de assistencialismo, voluntariado ou filantropia e, tampouco, com ações de cunho extensionista. [...]Por isso, a Responsabilidade Social está diretamente relacionada ao *modus operandi* de uma IES, contemplando desde as práticas de gestão até o projeto educativo que pauta suas ações em termos de formação pessoal, técnica e científica, a qual não pode estar dissociada da formação cidadã do futuro profissional (MENEGAT; MARCO & SARMENTO, 2018, p. 313).

Outrossim, vale destacar que, em consonância com o entendimento dos autores supracitados, há uma lacuna nos relatórios de RS: a responsabilidade social, no âmbito da formação profissional responsável, não está contemplada em nenhum dos documentos analisados – a Dimensão Ensino (Universidade A) e o Desempenho Acadêmico (Universidade C) restringem-se aos conceitos de avaliação (CC e CI - obtidos a partir de avaliações externas) e indicadores de qualidade (CPC, ENADE, IDD e IGC – gerados a partir da realização do Exame Nacional de Avaliação do Desempenho de Estudantes – ENADE).

Para verificar a coerência da informação acima com o conhecimento sobre o conteúdo disposto no referido relatório, a próxima questão do formulário aplicado perguntou se “o modelo adotado contempla os aspectos sociais, ambientais e econômicos a partir da gestão dos seguintes impactos universitários: impactos educacionais (formação cidadã e profissional responsável – Ensino); impactos cognitivos e epistemológicos (gestão social do conhecimento – Pesquisa); impactos de projeção social (participação social – Extensão); impactos organizacionais (campus responsável – gestão). Os respondentes foram orientados a marcar mais de uma opção, se necessário. Além disso, deu-se uma opção para discordarem da afirmação: “Não, o modelo de relatório contempla apenas as práticas realizadas pela instituição, sem avançar na gestão de impactos; e, ainda, uma opção para acrescentar outros impactos universitários que porventura surgissem na percepção deles.

**Figura 7 – Impactos contemplados no modelo de Relatório de RS**

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para um cruzamento de informações trazidas por outras questões com a análise documental, detalhamos as respostas isoladamente, para fins de análise, conforme o quadro que segue:

**Quadro 4 – Síntese da análise quanto aos impactos contemplados no Relatório de RS por ICES**

<b>Universidade</b>	<b>Impactos Educacionais</b>	<b>Impactos Cognitivos</b>	<b>Impactos de Projeção Social</b>	<b>Impactos Organizacionais</b>	<b>Outros</b>	<b>O modelo de relatório contempla apenas as práticas realizadas pela IES, sem avançar na gestão de impactos*</b>
Universidade A	X	X	X	X		
Universidade B	X	X	X	X		
Universidade C			X	X	Impacto junto aos colaboradores	
Universidade D						X
Universidade E	X	X	X	X	Impacto ambiental	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As respostas foram divergentes e subsidiaram uma análise com resultados interessantes. Conforme o gráfico acima, dos cinco respondentes, apenas três indicaram que o Relatório de Responsabilidade Social de sua ICES contempla os quatro impactos universitários propostos por Vallaey (2006).

Duas novas opções de impactos foram incluídas - “Impacto ambiental” e “Impacto junto aos colaboradores”. Apenas um respondente marcou a opção de discordância com a afirmação, declarando que o modelo utilizado pela sua ICES apenas relata as práticas realizadas pela instituição, sem avançar na gestão de impactos.

Vale ressaltar que, embora a percepção das coordenações da CPA das Universidades A, B e E tenha sido a de que estas adotam modelo de relatório que contempla a gestão dos impactos universitários - impactos organizacionais, educacionais, cognitivos e sociais (VALLAEYS, 2009), na verdade, a análise documental de cada Relatório/Balanco Social demonstrou que, de fato, nenhuma das cinco ICES atende aos quatro eixos da RSU (VALLAEYS, 2009; VALLAEYS *et. al.*, 2018) - Formação Profissional e Cidadã, Gestão Social do Conhecimento, Campus Responsável e Participação Social.

Esse fato demonstra uma incoerência que pode ter sido gerada a partir de: (i) desconhecimento do assunto (RSU) – já que os respondentes atuam na Avaliação Institucional e não na Responsabilidade Social; (ii) desconhecimento da realidade institucional – já que pelo menos duas CPA’s disseram que a análise do Relatório /Balanco de RS não integra o processo avaliativo.

Propositalmente, a questão foi elaborada a fim de permitir ao respondente uma reflexão quando, além das opções dos quatro impactos, incluiu a opção **“O modelo de Relatório contempla apenas as práticas realizadas pela IES, sem avançar na gestão de impactos”**. Apenas a Universidade D mostrou-se lúcida quanto à sua realidade diante dos conceitos abordados, marcando essa opção.

Analisando-se sob a perspectiva de Canelon (2013), que valoriza no conceito de RSU 2.0, as páginas *web* institucionais como plataforma de difusão de informação acerca das políticas e iniciativas assumidas pelas instituições de educação superior na área de RSU, como também o diálogo com os *stakeholders*, entendendo a comunicação como uma dupla vertente: instrumental e relacional, temos que essa plataforma tem sido subutilizada, nesse sentido, pelas ICES integrantes da amostra.

Acrescenta-se ainda à análise a perspectiva de De La Cruz (2008), quando afirma que, de modo geral, a grande maioria das instituições, em relação à sua missão institucional, suas

políticas e práticas de RSU, numa análise de coerência e pertinência, encontram-se no segundo estágio de responsabilidade – o estágio contratual, sobre o qual a autora discorre:

*El sentido contractual de la responsabilidad remite al deber de la universidad de “responder” a las demandas de la sociedad. Aquí el concepto de “compromiso social” adquiere una especial significatividad porque permite poner en valor aquellos elementos que conforman la agenda social de la universidad, generan motivación en la comunidad universitaria y tienen un impacto positivo importante, a pesar del carácter asistencial y paternalista de muchas de las iniciativas que forman parte de las agendas sociales de algunas universidades. En este marco y con objetivos motivados por una clara vocación social, se diseñan programas de participación social o de voluntariado en los tres ámbitos de actuación propios de las universidades. La mayor debilidad de estas iniciativas es que, aunque son manifestación de su compromiso social e intentan responder a una sincera voluntad de la universidad por integrarse e interactuar con la sociedad, son iniciativas que no están integradas en el marco de políticas integrales de la universidad, no suelen estar conectadas con sus objetivos estratégicos o en coherencia con las líneas de actuación diseñadas para el desarrollo de su misión. Suelen ser, en cambio, iniciativas aisladas, con un enfoque muy a corto plazo, poco estructuradas en torno a una agenda común de la universidad y que no están integradas ni en cooperación con otras iniciativas que se suelen ofertar, con los mismos objetivos, desde otros centros de la misma universidad. Suelen ser además iniciativas que se planifican para cumplir objetivos propios de la universidad y que están poco descentradas respecto de ella misma. Iniciativas que no se construyen en diálogo con el resto de la sociedad a la que la universidad trata de responder (DE LA CRUZ, 2008, p. 36, grifo da autora).*

Pode-se, assim, concordar com a autora, já que, por meio da análise, fica claro que as instituições integrantes da amostra demonstram um posicionamento reativo, característico do estágio de RS “contratual”, ainda centrado e orientado pelas definições e decisões da própria instituição quanto à escolha das demandas a serem atendidas e dos critérios que as embasam, centrada e orientada pela sua própria missão e visão, com pouco ou nenhum diálogo com a sociedade. Contudo, acrescenta-se a inferência que, embora se atribua que todas se enquadrem no mesmo estágio (fato que se dá, possivelmente, também, em função da vocação comunitária como elo comum a todas), as Universidades D e E demonstram estar menos avançadas em relação às demais no que tange ao caráter assistencial e paternalista que assumem quanto às políticas e práticas de Responsabilidade Social.

Percebe-se que ações pulverizadas e esparsas de responsabilidade social, desconectadas do processo formativo, podem redundar em muitos números e pouco ou até mesmo nenhum impacto para transformação social, conforme alerta De La Cruz (2008):

*Es fácil advertir que este sentido de la responsabilidad remite a los deberes de la Universidad y a su obligación de dar respuesta a las demandas que se le plantean desde las diferentes “instancias” sociales, ya sean estas del ámbito social, económico o cultural. Su deber consiste precisamente en “responder”. Pero esta respuesta de la universidad, su compromiso con la sociedad, no garantiza en sí mismo que tenga un impacto positivo en dicha sociedad (DE LA CRUZ, 2008, p.34).*

Diante de toda a análise e discussão posta, temos a confirmação de um cenário de oportunidade. A temática de Responsabilidade Social Universitária é embrionária, incipiente no Brasil. Todavia, temos, especialmente no caso das Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES), uma vocação comunitária em cuja base está assentada a missão institucional, atrelada a um compromisso social que as direciona no seu fazer universitário.

Faz-se necessário qualificar a RSU como o eixo transversal que conectará os pilares do ensino, da extensão, da pesquisa e da gestão, trazendo um movimento coordenado dessas engrenagens e potencializando os impactos positivos nos âmbitos da formação profissional responsável e cidadã, da projeção social, da gestão social do conhecimento e do campus responsável (ambiental e laboral), levando-se em conta os aspectos sociais, ambientais e econômicos.

Para isso, podemos contar com a experiência dos nossos irmãos, vizinhos latinos, que vêm consolidando sua caminhada na assunção e na implantação de um modelo de Gestão de RSU integral e transversal, ao longo dos últimos 10 anos, trabalho que tem sido difundido pela *Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA)* e que está chegando no Brasil para ficar.

Assim, daremos sequência a este capítulo de análise e discussão apresentando uma proposta de adequação do Sistema de Gestão de RSU adotado no Peru, a partir das experiências de RSU já consolidadas na América Latina, à realidade das ICES, no contexto brasileiro, atrelando-a aos 5 Eixos da Avaliação Institucional.

#### 4.5 Proposta de Implantação de RSU para as ICES

A partir da análise realizada, propõe-se às ICES um modelo de gestão RSU integral e transversal, adaptado do *Manual de Primeros Pasos* (VALLAEYS, CRUZ e SASIA, 2009) e do *Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria – RSU* (VALLAEYS *et.al.*, 2018), à luz do novo Instrumento de Avaliação Institucional Externa (INEP), publicado em dezembro de 2017.

O Sistema de Gestão RSU foi concebido de forma a contemplar a organização e identificação pela universidade dos seus principais impactos, expondo seus principais resultados nos quatro âmbitos de ação e desenvolvendo atividades para alcançar esses resultados, além de avaliar o seu desempenho com base em indicadores específicos (VALLAEYS *et.al.*, 2018).

Esse sistema propõe às universidades e demais instituições assumirem, em sua Política de Responsabilidade Social, a partir da concepção de gestão integral e transversal de RSU, doze metas de desempenho socialmente responsável, sendo três para cada âmbito de ação (VALLAEYS, *et. al.*, 2018, p. 138-139):

##### 1) Gestão Organizacional:

- promover um bom clima laboral entre os colaboradores, permitindo a solução dos problemas relacionais e a melhora contínua da qualidade;
- desenvolver um campus ecológico que identifique e mitigue seus impactos ambientais, com a participação da comunidade universitária;
- promover uma cultura de ética e transparência na comunidade universitária, capaz de prevenir e resolver os problemas de comportamentos não éticos e os riscos de corrupção.

##### 2) Educação (Formação):

- promover a aprendizagem baseada em projetos sociais na formação profissional, em complemento às demais metodologias ativas de ensino e de aprendizagem;
- incluir nos planos de ensino (ementas) a abordagem dos dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, dentro dos componentes curriculares em que sejam pertinentes;

- avaliar e reformular as matrizes curriculares (PPC's) com a participação de atores externos da esfera de influência da universidade, previamente selecionados e convocados.

### 3) Cognição (Pesquisa):

- promover a inter e a transdisciplinaridade<sup>4</sup> nas linhas e projetos de pesquisa para a abordagem eficiente da complexidade dos problemas sociais;

- desenvolver pesquisas participativas, em e com a comunidade, para uma abordagem inovadora dos problemas sociais prioritários;

- produzir e difundir conhecimentos úteis aos públicos que deles necessitam, para que as investigações tenham um real impacto social, além das publicações especializadas.

### 4) Participação social:

- integrar a extensão com o ensino e a pesquisa, para que a sinergia acadêmica melhore a inovação, a utilidade acadêmica e o impacto social dos projetos empreendidos;

- desenvolver projetos criados em conjunto com a comunidade (co-criação<sup>5</sup>), a fim de conquistar relações duradouras, maior pertinência social das iniciativas, pró-atividade da comunidade ao longo do tempo e maior impacto dos projetos como instrumento de transformação social;

- participar ativamente da agenda local, regional e nacional de desenvolvimento, ao lado dos demais atores públicos e privados, para a promoção de uma inteligência coletiva, capaz de resolver os problemas territoriais diagnosticados.

As doze metas estão demonstradas na figura abaixo, no contexto proposto para a implantação da gestão de RSU integral e transversal:

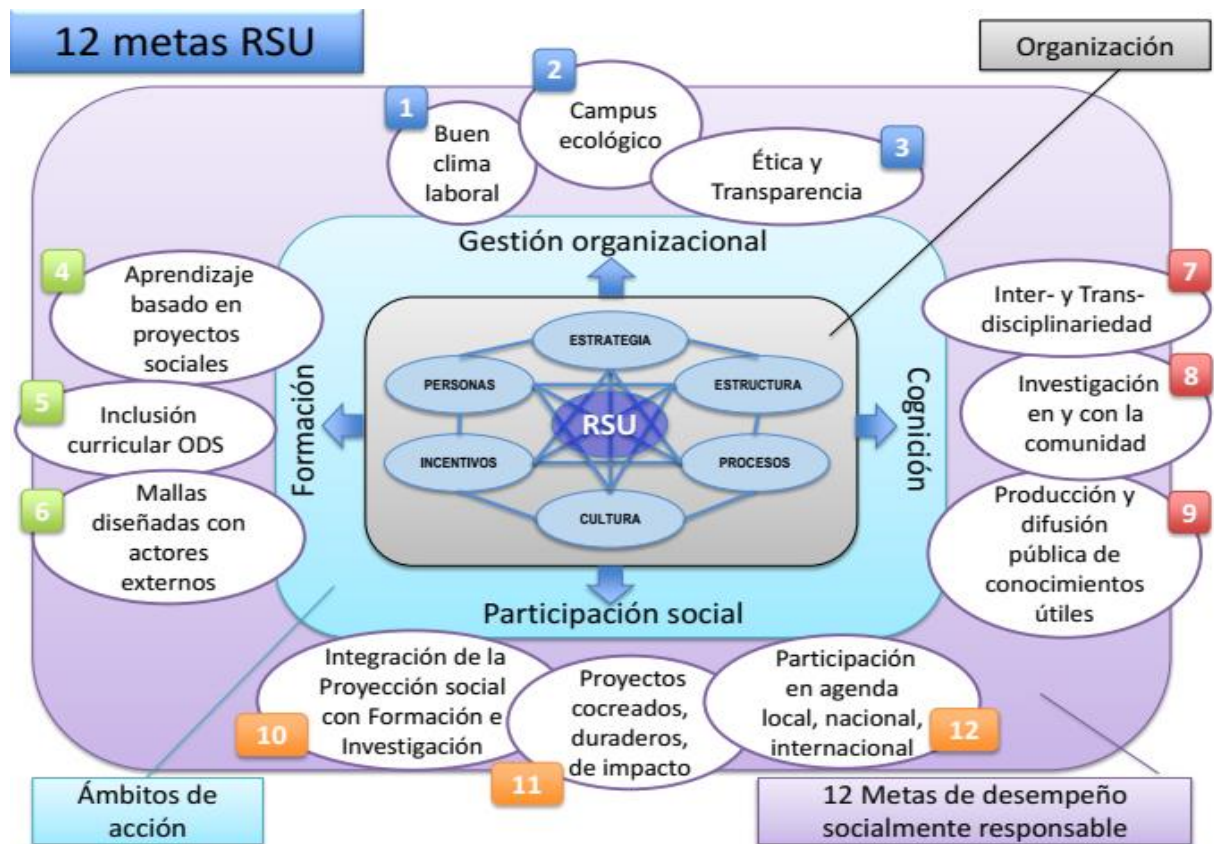
---

<sup>4</sup> Segundo Valleys *et. al.* (2018), a transdisciplinaridade “es la capacidad de ir más allá de las disciplinas, de hacer dialogar las disciplinas con los actores y saberes no académicos, no disciplinarios, que pueden aportar, sin embargo, conocimiento y pertinencia em la solución de problemas sociales.” (p.140)

<sup>5</sup> Segundo Valleys *et. al.* (2018), “proyectos cocreados com la comunidade externa, es decir la participación activa de la comunidade em el diseño, realización y evaluación del proyecto.” (p.140)



Figura 8 – 12 Metas de Responsabilidad Social Universitaria



Fonte: Vallaeys *et al.* (2018, p. 139).

Para que a ICES assumas as doze metas propostas, a partir da concepção de gestão integral e transversal da Responsabilidade Social Universitária, será necessário iniciar um processo de alinhamento institucional que envolverá a sensibilização da comunidade acadêmica, a realização de um diagnóstico de RSU, a revisão das políticas acadêmicas - e documentos institucionais (PPI, PDI, Regimento/Estatuto, Projeto de Autoavaliação Institucional, Relatório de Responsabilidade Social, Projetos Pedagógicos de Cursos, entre outros), a execução de programas, projetos e ações planejadas, a avaliação (com monitoramento de indicadores de RSU) e o Relatório de Responsabilidade Social.

#### 4.5.1 Das etapas previstas para a implantação

Para a implantação da gestão integral e transversal da Responsabilidade Social Universitária, o Sistema de Gestão RSU (VALLAEYS *et.al.*, 2018, p. 144) estabelece as seguintes etapas:

1) Difusão, sensibilização e motivação da comunidade universitária sobre a necessidade de um compromisso coletivo e participativo para RSU.

2) Diagnóstico do entorno, que é parte do Plano de Desenvolvimento Institucional e Diagnóstico do estado da RSU na Universidade, que inclua a identificação das fortalezas e fragilidades relacionadas aos quatro impactos, assim como um inventário dos projetos realizados e das oportunidades de melhoria que eles significam.

3) Análise e priorização dos problemas a abordar, tanto no entorno territorial como na instituição, os quais convoquem os grupos de interesse - tanto externos como internos - a satisfazerem suas diversas necessidades de aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento social.

4) Desenho de uma política de RSU que defina os objetivos de RSU na Universidade, alinhada com a missão e a visão institucionais.

5) Organização e planejamento participativo para o cumprimento das doze metas de desempenho de RSU.

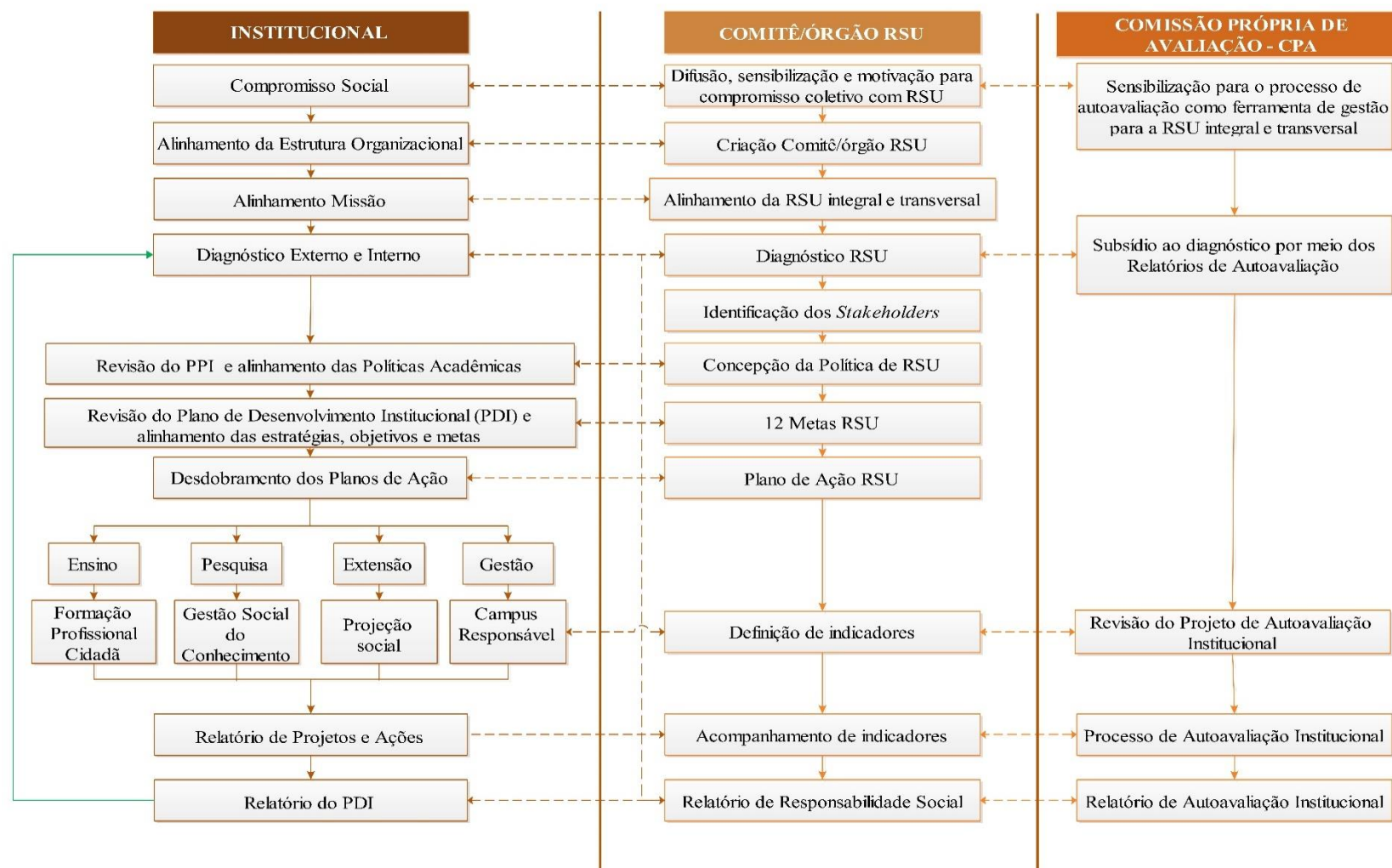
6) Desenho de recursos de gestão e metodologias, para garantir aos grupos de interesse o alcance das metas, incluindo capacitação, monitoramento, avaliação, indicadores, retroalimentação.

7) Execução das atividades e monitoramento-avaliação dos resultados obtidos, incluindo difusão às comunidades interna e externa.

8) Reinício do processo pela sensibilização e motivação dos novos integrantes da comunidade universitária e dos novos parceiros estratégicos externos.

Relacionando essas etapas propostas com a realidade vivencial, a autora propõe o fluxograma abaixo, que contempla a implantação da gestão integral e transversal da RSU juntamente com um alinhamento institucional que possibilite criar meios (estrutura, processos, cultura, incentivos, pessoas e estratégias) para a concretização das metas de desempenho socialmente responsável, a partir das demandas do fluxo de processos no âmbito institucional, no âmbito específico do Comitê/Área de Responsabilidade Social Universitária e no âmbito específico da Comissão Própria de Avaliação (CPA).

**Figura 9 - Implantação do modelo RSU integral e transversal**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

#### 4.5.1.1 Etapa 1: Alinhamento Institucional – Gestão RSU

Para iniciar o processo de implantação de gestão integral e transversal da RSU, é imprescindível que os conceitos e a abordagem proposta para a RSU sejam amplamente difundidas e esclarecidas junto à comunidade acadêmica, especialmente junto aos gestores das diversas áreas acadêmicas e administrativas, a fim de que possam se apropriar e engajar-se a um compromisso coletivo.

A etapa seguinte demanda que a estrutura organizacional contemple a criação de um comitê ou órgão institucional para a coordenação do processo de gestão da RSU, em nível de instituição. Vallaeys *et. al.* (2018) recomendam que seja criada uma direção/coordenação geral de RSU, em nível de Universidade, com poder de planejamento estratégico e relações estreitas com a reitoria, com a direção de qualidade e acreditação e com os vice-reitores de ensino, de pesquisa, de extensão e de desenvolvimento institucional, para o êxito efetivo do fluxo do processo de implementação da gestão integral e transversal da RSU.

Além disso, os autores ressaltam que a estrutura organizacional deve proporcionar a implantação e execução de um Sistema de Gestão de RSU que possibilite: (i) transversalizar a RSU em toda a estrutura; (ii) promover a participação nos processos; (iii) gerar uma cultura de transparência; (iv) desenvolver coerência nos incentivos; (v) desenvolver a pró-atividade das pessoas; (vi) gerar alianças sinérgicas na estratégia (VALLAEYS *et. al.*, 2018, p. 141).

Para isso, o Sistema de Gestão RSU propõe o seguinte modelo de estrutura organizacional:

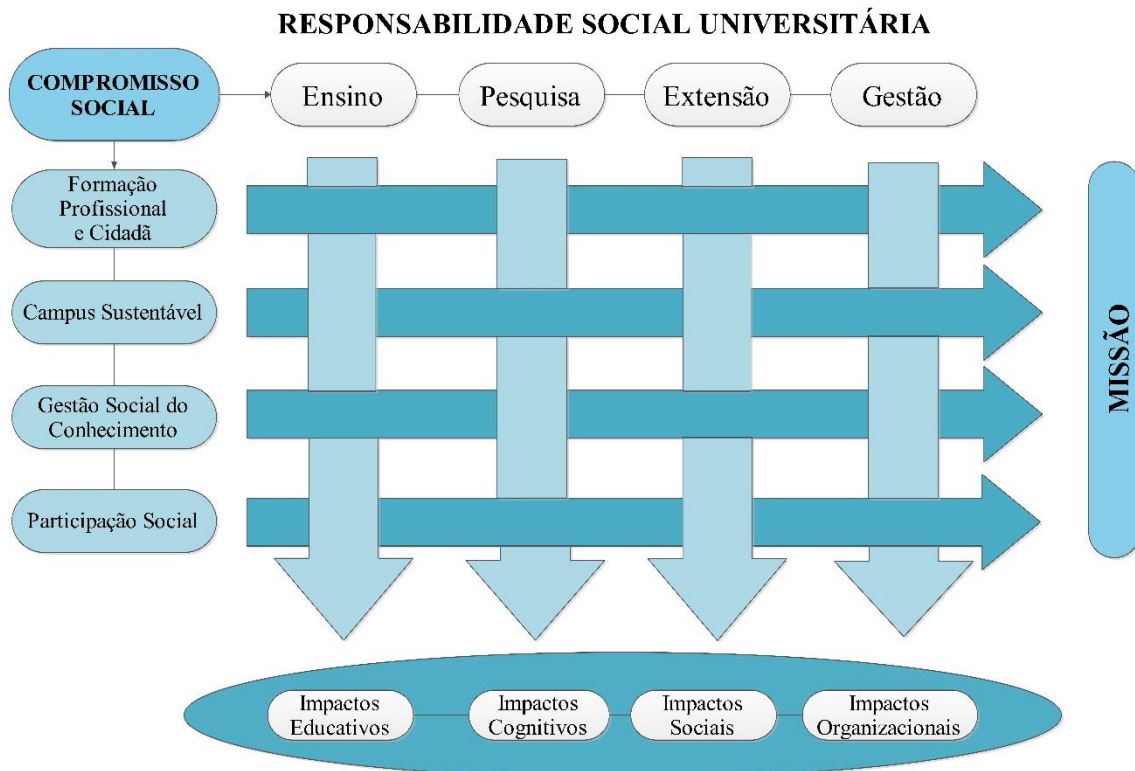
**Figura 10 – Diamante do Modelo Organizacional Socialmente Responsável:**



Fonte: Schwalb, Vallaes e Prialé (2017) *apud* Vallaes *et al.* (2018, p. 141).

Após a estruturação do comitê ou órgão institucional de RSU, propõe-se um alinhamento institucional a partir do compromisso social, envolvendo o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão, tendo em vista os âmbitos de impactos universitários para o cumprimento da missão institucional, conforme demonstra a figura a seguir:

**Figura 11 – Alinhamento Institucional RSU**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na sequência, sugere-se a realização de um autodiagnóstico de RSU.

#### 4.5.1.2 Etapa 2: Autodiagnóstico de RSU

Para a realização da etapa de autodiagnóstico de RSU, recomenda-se que haja uma articulação entre o Comitê de Responsabilidade Social e a Comissão Própria de Avaliação (CPA) e a comissão (ou grupo de trabalho) da área de planejamento estratégico. O ideal é que o processo de implantação da RSU não ocorra de forma isolada, mas, sim, de forma concomitante, articulada e inter-relacionada com o diagnóstico (avaliação institucional) que subsidiará a revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Projeto Pedagógico Institucional (PPI).

Além disso, recomenda-se que o processo de diagnóstico de RSU seja incorporado ao processo de autoavaliação institucional, a fim de retroalimentar cada ciclo de RSU, juntamente com o ciclo trienal de avaliação institucional. Para isso, sugere-se alinhar o Projeto de Autoavaliação Institucional.

Sugere-se, também, utilizar os instrumentos de pesquisa e de levantamento de dados propostos por Vallaeys *et. al.* (2018), conforme descrição abaixo e formulários anexos (Anexos 2 a 15).

O propósito central desta etapa é determinar o estado de desenvolvimento atual da RSU em cada ICES. O diagnóstico propõe uma análise das fortalezas, fragilidades, ameaças e oportunidades de melhoria, a fim de subsidiar, com seus insumos, a concepção da Política de Responsabilidade Social como um Sistema de Gestão RSU *ad hoc*.

A metodologia proposta para o diagnóstico inclui atividades de preparação, coleta de dados (aplicação de instrumento, análise documental e entrevistas), processamento das informações e devolução dos resultados.

Além disso, é importante ressaltar que, para a realização do diagnóstico, é necessário mapear quem são os “stakeholders” ou as partes interessadas (internos e externos) da universidade.

O Sistema de RSU proposto por Vallaeys *et. al.* (2018) prevê a utilização dos seguintes instrumentos:

#### **Quadro 5 – Instrumentos para coleta de informações de autoridades e equipe de autoavaliação com base em entrevistas e registros internos**

<b>Instrumento</b>	<b>Etapa em que será aplicado</b>
Instrumento 1: Ficha de Projetos de Extensão	Preparação do diagnóstico/Entrevistas/Recebimento de Informações
Instrumento 11: Guia de Coleta de Informação de autoridades e equipe de autoavaliação – <b>Gestão Organizacional</b>	Preparação do diagnóstico/Entrevistas/Recebimento de Informações
Instrumento 12: Guia de Coleta de Informações de autoridade e equipe de autoavaliação - <b>Formação</b>	Preparação do diagnóstico/Entrevistas/Recebimento de Informações
Instrumento 13: Guia de Coleta de Informações de autoridade e equipe de autoavaliação - <b>Cognição</b>	Preparação do diagnóstico/Entrevistas/Recebimento de Informações
Instrumento 14: Guia de Coleta de Informações de autoridade e equipe de autoavaliação – <b>Participação Social</b>	Preparação do diagnóstico/Entrevistas/Recebimento de Informações

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018).

**Quadro 6 – Instrumentos para averiguar as percepções dos grupos de interesse discriminados por tipo de impacto**

Grupo de interesse	Áreas de impacto			
	Formação	Cognição	Gestão Organizacional	Participação Social
Estudantes	Instrumento 3		Instrumento 2	Instrumento 4
Pessoal Docente- Pesquisador, Extensionista	Instrumento 6	Instrumento 7	Instrumento 5	Instrumento 8
Pessoal Técnico- Administrativo			Instrumento 9	Instrumento 10

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018).

Os respectivos formulários (instrumentos 2 a 10) constam nos anexos (3 a 11), já adequados à Escala Likert, utilizada no SINAES, a fim de facilitar a articulação com o processo de autoavaliação institucional.

Após a tabulação dos dados e a análise dos resultados, será possível obter um retrato da realidade atual de RSU na ICES. Contudo, antes de partir para a concepção de política de RSU que a instituição pretende assumir, é de suma importância que se identifique quem são as partes interessadas ou *stakeholders* da ICES. Feito isso, será possível a elaboração da Política de Responsabilidade Social que a ICES passará a adotar, para a consecução de seus projetos e ações, na direção das metas RSU. A Política de Responsabilidade Social é parte integrante do Projeto Pedagógico Institucional (PDI) e, por consequência, do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Para a implementação da nova configuração da Política de RSU, é provável que se demandem ajustes nas demais políticas acadêmicas e nos processos institucionais – especialmente no processo formativo. Por isso, o fluxograma proposto prevê a revisão do PPI e do PDI, em alinhamento à concepção da Política de RSU, bem como às metas de RSU por ela assumidas, as quais passarão a integrar, por conseguinte, as metas institucionais descritas no PDI.



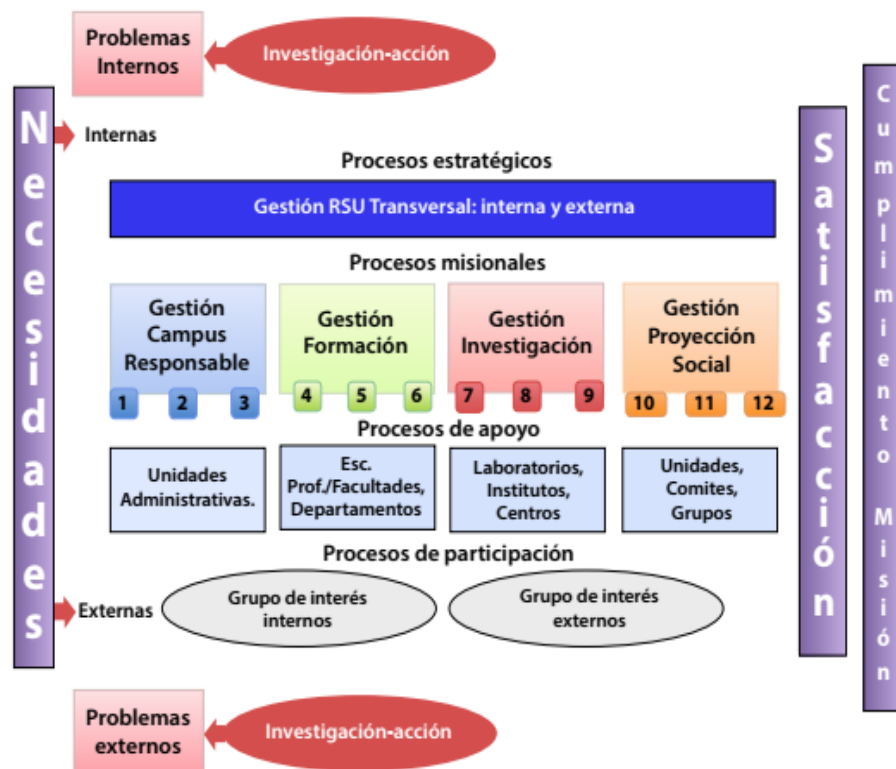
#### 4.5.1.3 Etapa 3: Planejamento e Execução

A partir do diagnóstico da concepção da Política de Responsabilidade Social e das doze Metas de RSU assumidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), é salutar um desdobramento das estratégias de RSU em um Plano de Ação detalhado.

Conforme demonstra o Fluxograma da figura 10, é importante que o Plano de Ação da RSU seja elaborado de forma articulada com os Planos de Ação do Ensino, da Pesquisa, da Extensão e da Gestão, na convergência das metas de RSU. Vallaey *et al.* (2018) orientam que o Plano de Ação deve se estruturar de forma a contemplar os indicadores estabelecidos para o monitoramento de cada meta RSU, prevendo-se ações a curto, médio e longo prazo.

O Sistema de Gestão de RSU, segundo Vallaey *et al.* (2018), evidencia a importância não só da percepção da RSU enquanto um sistema com entradas e saídas, que envolve os quatro processos-chave da IES e toda a estrutura organizacional, como a da retroalimentação por meio da avaliação – monitoramento de indicadores de RSU, atrelados ao cumprimento das metas assumidas, conforme o gráfico que segue:

**Figura 12 – Mapa de processos de RSU**



Fonte: Vallaey *et al.* (2018, p. 142).

Conforme demonstra o gráfico, as entradas do processo de gestão da RSU parte da identificação de demandas dos atores internos e externos. A instituição deve colocar a serviço da resolução dessas demandas, em cumprimento da sua missão, os quatro eixos de trabalho de seus órgãos internos a fim de dar suporte, planejar e desenvolver soluções para cada uma delas. Sendo a RSU o eixo transversal do planejamento estratégico, as funções substantivas (ensino, pesquisa, extensão e gestão) da universidade, se vêm reorientadas ao propósito missional socialmente responsável de satisfazer as necessidades de desenvolvimento sustentável.

Assim, a estrutura organizacional deve favorecer a gestão de um campus responsável social e ambientalmente; as unidades de gestão do ensino devem assegurar uma formação socialmente responsável; as unidades de gestão da pesquisa devem assegurar a produção e gestão social da pesquisa e do conhecimento; as unidades de gestão da extensão devem orientar suas práticas solidárias a partir da pertinência social das iniciativas e do impacto social de projetos participativos, sustentáveis e transformadores (VALLAEYS *et. al.*, 2018).

#### 4.5.1.4 Etapa 4: Avaliação (monitoramento de indicadores RSU)

O Sistema de Gestão RSU traz uma proposta de indicadores para cada âmbito de impacto universitário, detalhados por meta. A seguir, seguem os quadros propostos por Vallaeys *et. al.* (2018, p. 146-148), traduzidos para o português:

#### Quadro 7 – Indicadores de Gestão Organizacional

Indicadores de Gestão Organizacional		
Meta	Indicadores	Meios de verificação
Bom clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de pesquisa de clima organizacional;</li> <li>- Quantidade de ações de melhoria implementadas a partir dos resultados obtidos a partir dessa pesquisa;</li> <li>- Melhoria do grau de satisfação do clima laboral;</li> <li>- Plano de capacitação e promoção de uma cultura interna saudável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios</li> <li>- Plano de Capacitação e Qualificação</li> </ul>
Campus ecológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de um sistema integral de gestão ambiental;</li> <li>- Capacitação dos membros da comunidade universitária para a utilização desse sistema;</li> <li>- Evidências quantitativas de diminuição da pegada ecológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de criação do Sistema de Gestão Ambiental</li> <li>- Relatórios</li> </ul>

<b>Indicadores de Gestão Organizacional</b>		
<b>Meta</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meios de verificação</b>
Ética y transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de ética que inclui deveres das pessoas e deveres da instituição, e diretrizes, protocolo de tratamento de reclamações e sanções;</li> <li>- Política de transparência, participação e qualidade de governança universitária;</li> <li>- Pesquisa de satisfação e ações de melhoria implementadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Relatórios de implementação</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Vallaey *et al.* (2018, p. 146).

### Quadro 8 – Indicadores de Formação/Educação

<b>Indicadores de Formação/Educação</b>		
<b>Meta</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meios de verificação</b>
Aprendizagem baseada em projetos sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de uma política de promoção de modelos de ensino vinculado com projetos sociais;</li> <li>- quantidade de disciplinas e cursos que adotam essa metodologia;</li> <li>- quantidade de professores capacitados e alunos alcançados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios de capacitação de docentes</li> <li>- Relatórios de cursos implementados</li> </ul>
Inclusão curricular dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de cursos/disciplinas que tem incorporado de forma transversal os temas dos ODS e os problemas locais priorizados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolução que transversaliza institucionalmente as temáticas dos ODS nos cursos</li> </ul>
Matrizes curriculares elaboradas com atores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de eventos de interação com atores externos para revisão das matrizes curriculares</li> <li>- Diversidade de atores externos envolvidos;</li> <li>- Relação entre os atores externos escolhidos e os ODS e problemas priorizados pela ICES</li> </ul>	-

Fonte: Adaptado de Vallaey *et al.* (2018, p. 147).

### Quadro 9 – Indicadores de Cognição/Pesquisa

<b>Indicadores de Cognição/Pesquisa</b>		
<b>Meta</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meios de verificação</b>
Inter e Transdisciplinaridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de política de promoção de projetos de pesquisa a serem desenvolvidos por profissionais de várias áreas;</li> <li>- Quantidade de equipes/grupos interdisciplinares de pesquisa;</li> <li>- Existência de meios de comunicação acadêmicos interdisciplinares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios de projetos de pesquisa em andamento</li> </ul>
Pesquisa em e com a comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de convênios para pesquisa com atores externos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios de convênios</li> </ul>

<b>Indicadores de Cognição/Pesquisa</b>		
<b>Meta</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meios de verificação</b>
	- Quantidade de atores não-universitários associados aos projetos de pesquisa (setor público, ONG's, comunidades, etc)	
Produção e difusão pública de conhecimento útil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de política de transferência de conhecimentos e tecnologia aos setores socialmente desfavorecidos;</li> <li>- Quantidade de encontros entre acadêmicos e comunidade por ano;</li> <li>- Quantidade de intervenções de pesquisadores em meios de comunicação massivos por ano;</li> <li>- Quantidade de artigos publicados a partir dos projetos sociais desenvolvidos.</li> </ul>	- Relatórios sobre encontros acadêmicos e de atividades de difusão

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018, p. 147).

### Quadro 10 - Indicadores de Participação Social

<b>Indicadores de Participação Social</b>		
<b>Meta</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meios de verificação</b>
Integração da Extensão com o Ensino e a Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de uma política de incentivos para a articulação entre extensão, formação acadêmica e pesquisa;</li> <li>- Existência de um procedimento para articular a aprendizagem baseada em projetos sociais com os projetos de extensão universitária (vinculação docente);</li> <li>- Quantidade de projetos sociais e ambientais empreendidos por atores universitários por ano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política institucional</li> <li>- Relatórios de projetos sociais desenvolvidos</li> </ul>
Projetos Co-criados, duradouros e de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de um Guia para avaliar a viabilidade de projetos de extensão que desenvolvem uma análise participativa do entorno e que abrangem os problemas prioritizados e ODS;</li> <li>- Existência de procedimentos de monitoramento e avaliação de impacto e sustentabilidade dos projetos sociais;</li> <li>- Quantidade de projetos onde há contrapartida dos grupos beneficiados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guia/Manual publicado</li> <li>- Relatórios de projetos desenvolvidos</li> </ul>
Participação ativa na agenda local e nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de redes sociais a que pertence a instituição;</li> <li>- Quantidade de convênios e espaços de trabalho regionais e locais onde se trabalhe os temas ambientais e sociais com atores externos nos quais participa a universidade</li> </ul>	- Relatório de redes e convênios

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018, p. 148).

A partir da concepção de Política de Responsabilidade Social e das metas assumidas no PDI, será possível definir indicadores de RSU que atendam às especificidades da ICES e, também, que estejam alinhados com os eixos e dimensões propostos no SINAES, a fim de promover a articulação com o processo de autoavaliação institucional.

Assim, sugere-se uma adequação dos indicadores propostos por Vallaey *et. al.* (2018) aos 5 Eixos da Avaliação Institucional: Eixo 1 – Planejamento e Avaliação; Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional; Eixo 3 – Políticas Acadêmicas; Eixo 4 – Políticas de Gestão; e Eixo 5 – Infraestrutura:

### Quadro 11 - Indicadores RSU – nos Eixos do SINAES

Eixo IAIE (2017)	Indicadores	Meta
Eixo 1	- Existência de pesquisa de clima organizacional.	1- Bom clima laboral
Eixo 1	- Quantidade de ações de melhoria, implementadas a partir dos resultados obtidos nessa pesquisa.	1- Bom clima laboral
Eixo 1	- Existência de procedimentos de monitoramento e avaliação de impacto e sustentabilidade dos projetos sociais.	11 - Projetos co-criados, duradouros e de impacto
Eixo 1	- Existência de Pesquisa de Satisfação (transparência, participação e qualidade de governança universitária) e ações de melhoria implementadas.	3 – Ética e transparência
Eixo 2	- Existência de uma política de promoção de modelos de ensino vinculado com projetos sociais.	4 - Aprendizagem baseada em projetos sociais
Eixo 2	- Existência de política de promoção de projetos de pesquisa a serem desenvolvidos por profissionais de várias áreas.	7 - Inter e Transdisciplinaridade
Eixo 2	- Existência de política de transferência de conhecimentos e tecnologia aos setores socialmente desfavorecidos.	9 - Produção e difusão pública de conhecimento útil
Eixo 2	- Existência de uma política de incentivos para a articulação entre extensão, formação acadêmica e pesquisa.	10 - Integração da Extensão com o Ensino e a Pesquisa
Eixo 2	- Quantidade de projetos sociais e ambientais empreendidos por atores universitários por ano.	10 - Integração da Extensão com o Ensino e a Pesquisa
Eixo 2	- Existência de um Guia para avaliar a viabilidade de projetos de extensão que desenvolvam uma análise participativa do entorno e que abranjam os problemas prioritizados e ODS.	11 - Projetos co-criados, duradouros e de impacto
Eixo 2	- Existência de procedimentos de monitoramento e avaliação de impacto e sustentabilidade dos projetos sociais.	11 - Projetos co-criados, duradouros e de impacto
Eixo 2	- Existência de um sistema integral de gestão ambiental.	2 –Campus ecológico
Eixo 2	- Evidências quantitativas de diminuição da pegada ecológica.	2 –Campus ecológico

<b>Eixo IAIE (2017)</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>
Eixo 2	- Número de eventos de interação com atores externos para revisão das matrizes curriculares.	6 – Matrizes curriculares elaboradas com atores externos
Eixo 2	- Diversidade de atores externos envolvidos.	6 – Matrizes curriculares elaboradas com atores externos
Eixo 2	- Relação entre os atores externos escolhidos e os ODS e problemas priorizados pela ICES.	6 – Matrizes curriculares elaboradas com atores externos
Eixo 2	- Quantidade de projetos onde haja contrapartida dos grupos beneficiados.	11 – Projetos co-criados, duradouros e de impacto
Eixo 2	- Quantidade de redes sociais a que pertence a instituição.	12 – Participação ativa na agenda local e nacional
Eixo 2	- Quantidade de convênios e espaços de trabalho regionais e locais, onde se trabalhem os temas ambientais e sociais, com atores externos, nos quais participa a universidade.	12 – Participação ativa na agenda local e nacional
Eixo 3	- Existência de uma política de promoção de modelos de ensino vinculado com projetos sociais	4 - Aprendizagem baseada em projetos sociais
Eixo 3	- Quantidade de disciplinas e cursos que adotam essa metodologia	4 - Aprendizagem baseada em projetos sociais
Eixo 3	- Quantidade de professores capacitados e alunos Alcançados.	4 - Aprendizagem baseada em projetos sociais
Eixo 3	- Quantidade de cursos/disciplinas que têm incorporado de forma transversal os temas dos ODS e os problemas locais priorizados.	5 - Inclusão curricular dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
Eixo 3	- Existência de política de promoção de projetos de pesquisa a serem desenvolvidos por profissionais de várias áreas.	7 - Inter e Transdisciplinaridade
Eixo 3	- Quantidade de equipes/grupos interdisciplinares de pesquisa.	7 - Inter e Transdisciplinaridade
Eixo 3	- Existência de meios de comunicação acadêmicos interdisciplinares.	7 - Inter e Transdisciplinaridade
Eixo 3	- Quantidade de convênios para pesquisa com atores externos.	8 - Pesquisa em e com a comunidade
Eixo 3	- Quantidade de atores não-universitários associados aos projetos de pesquisa (setor público, ONG's, comunidades, etc).	8 - Pesquisa em e com a comunidade
Eixo 3	- Existência de política de transferência de conhecimentos e tecnologia aos setores socialmente desfavorecidos.	9 - Produção e difusão pública de conhecimento útil
Eixo 3	- Quantidade por ano de encontros entre acadêmicos e comunidade.	9 - Produção e difusão pública de conhecimento útil
Eixo 3	- Quantidade de intervenções de pesquisadores em meios de comunicação massivos.	9 - Produção e difusão pública de conhecimento útil
Eixo 3	- Quantidade por ano de artigos publicados a partir dos projetos sociais desenvolvidos.	9 - Produção e difusão pública de conhecimento útil
Eixo 3	- Existência de uma política de incentivos para a articulação entre extensão, formação acadêmica e pesquisa.	10 - Integração da Extensão com o Ensino e a Pesquisa
Eixo 3	- Existência de um procedimento para articular a aprendizagem baseada em projetos sociais com os projetos de	10 - Integração da Extensão com o Ensino e a Pesquisa

<b>Eixo IAIE (2017)</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>
	extensão universitária (vinculação docente).	
Eixo 3	- Quantidade de projetos sociais e ambientais empreendidos por atores universitários por ano.	10 - Integração da Extensão com o Ensino e a Pesquisa
Eixo 3	- Número de entos de interação com atores externos para revisão das matrizes curriculares.	6 – Matrizes curriculares elaboradas com atores externos
Eixo 3	- Diversidade de atores externos envolvidos.	6 – Matrizes curriculares elaboradas com atores externos
Eixo 3	- Relação entre os atores externos escolhidos e os ODS e problemas priorizados pela ICES.	6 – Matrizes curriculares elaboradas com atores externos
Eixo 3	- Quantidade de projetos onde haja contrapartida dos grupos beneficiados.	11 – Projetos co-criados, duradouros e de impacto
Eixo 3	- Quantidade de redes sociais a que pertence a instituição.	12 – Participação ativa na agenda local e nacional
Eixo 4	- Existência de pesquisa de clima organizacional.	1- Bom clima laboral
Eixo 4	- Quantidade de ações de melhoria, implementadas a partir dos resultados obtidos na pesquisa de clima organizacional.	1- Bom clima laboral
Eixo 4	- Melhoria do grau de satisfação do clima laboral.	1- Bom clima laboral
Eixo 4	- Existência de Plano de Capacitação e promoção de uma cultura interna saudável.	1- Bom clima laboral
Eixo 4	- Quantidade de professores capacitados e alunos Alcançados.	4 - Aprendizagem baseada em projetos sociais
Eixo 4	- Capacitação dos membros da comunidade universitária para a utilização do sistema integral de gestão ambiental.	2 –Campus ecológico
Eixo 4	- Código de ética que inclui deveres das pessoas e deveres da instituição, além de diretrizes, protocolo de tratamento de reclamações e sanções.	3 – Ética e transparência
Eixo 4	- Política de transparência, participação e qualidade de governança universitária.	3 – Ética e transparência
Eixo 4	- Existência de Pesquisa de Satisfação (transparência, participação e qualidade de governança universitária) e ações de melhoria implementadas.	3 – Ética e transparência
Eixo 5	- Existência de um sistema integral de gestão ambiental.	2 –Campus ecológico

Fonte: Proposta da autora a partir de Vallaey *et al.* (2018).

Além de incluir o monitoramento dos indicadores, conforme orientação do quadro exposto acima, no processo avaliativo da RSU, integrado ao processo avaliativo institucional, recomenda-se que o Projeto de Autoavaliação Institucional e a retroalimentação do processo de gestão RSU integral e transversal considere responder às seguintes questões, distribuídas nos 5 Eixos estabelecidos pelo SINAES, a partir das temáticas abordadas pela Responsabilidade

Social Universitária nos quatro âmbitos de impactos universitários e os indicadores sugeridos por Vallaeys (2015), apud Vallaeys *et. al.* (2018, p. 95-97):

### Quadro 12 – Questões norteadoras da avaliação de RSU por Eixo e temática

<b>EIXO 1 – PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO</b>	
<b>Temática/Variável</b>	<b>Questões norteadoras RSU</b>
Gestão e Avaliação da Responsabilidade Social	1. O processo de Autoavaliação Institucional constitui-se como um instrumento de gestão e de ação acadêmico-administrativa de melhoria institucional no âmbito da RSU ?
	2. Os Relatórios de Autoavaliação Institucional demonstram a implementação de ações efetivas na gestão da RSU e evidenciam a evolução de seus indicadores?
	3. O Relatório de Responsabilidade Social subsidia o processo de autoavaliação da RS, integrando a elaboração do Relatório de Autoavaliação Parcial/Integral; da mesma forma, o Relatório de Autoavaliação Institucional subsidia o Relatório de Responsabilidade Social, produzindo melhoria contínua nos processos e práticas?
	4. O Plano de Ação de RSU está articulado com o Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão?
Participação da comunidade (interna e externa) na avaliação da RSU	5. O processo de autoavaliação da RSU ocorre com a participação da comunidade interna e externa, com abrangência de instrumentos de coleta e índice de participação crescente?
<i>Accountability</i> : transparência e prestação de contas	5. Os resultados referentes à autoavaliação da RSU estão amplamente divulgados e acessíveis a todos os segmentos da comunidade acadêmica?
Luta contra o assistencialismo e paternalismo no serviço universitário à comunidade	6. A metodologia utilizada no processo avaliativo contempla a avaliação da qualidade e do impacto para cada projeto de RSU?
	7. A ICES adota um sistema de monitoramento e avaliação para apoiar os projetos sociais?
	8. O processo avaliativo contempla a participação da comunidade externa na avaliação dos projetos de extensão?

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Vallaeys, Cruz e Sasía (2009).

### Quadro 13 – Questões norteadoras da avaliação de RSU por Eixo e temática

<b>EIXO 2 – DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</b>	
<b>Temática/Variável</b>	<b>Questões norteadoras RSU</b>
Difusão do conceito de Responsabilidade Social Universitária à comunidade universitária	9. A ICES promove campanhas internas de promoção do enfoque RSU (transversal)?
Participação ativa na agenda local e nacional do desenvolvimento sustentável	10. A ICES promove a difusão o desenvolvimento social e ambiental em meios massivos de comunicação?



<b>EIXO 2 – DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</b>	
<b>Temática/Variável</b>	<b>Questões norteadoras RSU</b>
	11. A ICES possui convênios com governos locais, regionais, ministérios e secretarias para a promoção do desenvolvimento sustentável?
Institucionalização da Responsabilidade Social Universitária	12. A Política de Responsabilidade Social contempla os 4 âmbitos de RSU (Campus responsável, Formação Profissional responsável, Gestão Social do Conhecimento e Participação Social)?
	13. A estrutura organizacional favorece a implantação da RSU de forma transversal a todos os processos institucionais?
	14. A ICES possui um sistema de gestão e educação ambiental?
	15. A Política de Responsabilidade Social está amplamente divulgada na ICES?
	16. A Política de Responsabilidade Social está alinhada com as demais Políticas Acadêmicas e com a missão institucional?
Alinhamento das Políticas Acadêmicas com a missão e com a Política de RSU	A ICES adota uma Política de Acessibilidade e Inclusão Social atrelada à Política de Responsabilidade Social?
	As Políticas Acadêmicas (Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão) assumidas no Projeto Pedagógico Institucional estão alinhadas e convergentes à missão e à Política de RSU integral e transversal a todos os processos e práticas institucionais?

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Vallaey, Cruz e Sasia (2009).

#### **Quadro 14 – Questões norteadoras da avaliação de RSU por Eixo e temática**

<b>EIXO 3 – POLÍTICAS ACADÊMICAS</b>	
<b>Temática/Variável</b>	<b>Questões norteadoras RSU</b>
Inclusão de temáticas cidadãs e de responsabilidade social no currículo	Os cursos e disciplinas abordam as temáticas dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável?
	O Projeto Pedagógico Institucional contempla o desenvolvimento de competências cidadãs para a formação do Perfil do Egresso institucional?
	A Formação Continuada dos docentes contempla a capacitação para o desenvolvimento de projetos e atividades que envolvam as temáticas dos ODS?
Articulação entre profissionalização e voluntariado solidário	A ICES possui uma política de promoção de voluntariado estudantil, docente e da equipe administrativa?
	Existe Programa/projeto de voluntariado institucionalizado na ICES?
Aprendizagem baseada em projetos sociais	O Projeto Pedagógico Institucional contempla a adoção de metodologias ativas que utilizem a Aprendizagem baseada em projetos sociais?
	A Formação Continuada dos docentes contempla a capacitação para a utilização de metodologias ativas que incluam a aprendizagem baseada em projetos sociais?
Integração de atores sociais externos na definição das matrizes curriculares	Existem vínculos em cada curso com atores externos e projetos de desenvolvimento para melhorar a

<b>EIXO 3 – POLÍTICAS ACADÊMICAS</b>	
<b>Temática/Variável</b>	<b>Questões norteadoras RSU</b>
	pertinência social do ensino (número de acordos de cooperação e projetos empreendidos)?
	A revisão periódica dos Projetos Pedagógicos de Cursos (e as respectivas matrizes curriculares) prevê a participação de atores externos?
Promoção da Inter e Transdisciplinaridade	A ICES adota uma política de promoção da inter e transdisciplinaridade para o ensino e para a pesquisa?
	A Formação Continuada dos docentes inclui a capacitação para o desenvolvimento de abordagem interdisciplinar no ensino?
Integração de atores sociais externos nas pesquisas e definição de linhas de pesquisas.	A ICES adota uma Política de Relações Interinstitucionais que favoreçam os convênios e parcerias para o desenvolvimento de pesquisa?
	As Políticas de Pesquisa adotadas proporcionam a integração e participação de atores sociais externos na definição das linhas prioritárias para o desenvolvimento de pesquisa?
Difusão e transferência de conhecimento socialmente útil para o público desfavorecidos	As Políticas de Pesquisa prevêm a difusão e transferência de conhecimento e tecnologias para setores sociais desfavorecidos?
Promoção de pesquisas aplicada às questões de desenvolvimento sustentável	As linhas de pesquisa contemplam as temáticas dos ODS?
	Os projetos e grupos de pesquisa contemplam temas e eixos prioritários para o desenvolvimento social e ambiental?
	Existem projetos de pesquisa realizados em parcerias com outras universidades da região para atender às demandas de problemas sociais locais?
Integração da Formação Acadêmica com a Projeção Social	A ICES adota uma política de incentivo para a articulação entre extensão, formação acadêmica e pesquisa?
	A ICES desenvolve a articulação da aprendizagem baseada em projetos sociais com projetos de extensão universitária?
Promoção de redes sociais para o desenvolvimento sustentável	A ICES possui acordos vigentes e ativos com atores externos para o desenvolvimento social e ambiental e número de projetos gerados em cada acordo?
	A ICES pertence/participa de redes para o desenvolvimento em alianças territoriais?
	A ICES possui linhas editoriais que abordem temas de desenvolvimento social e/ou ambiental?
	A ICES incentiva o engajamento e a participação da comunidade acadêmica em redes de formação de capital social?
Luta contra o assistencialismo e paternalismo no serviço universitário à comunidade	Os projetos de extensão são apoiados por pesquisadores e especialistas em desenvolvimento comunitário?
	A ICES adota o monitoramento de indicadores de qualidade e de impacto para a avaliação de cada projeto social?
Acessibilidade e Inclusão Social	A ICES possui um Programa de Acessibilidade e Inclusão Social implantado, consolidado e com resultados efetivos para o atendimento dos diversos espectros da acessibilidade e demais demandas de inclusão social?

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Vallaeys, Cruz e Sasia (2009).

**Quadro 15 – Questões norteadoras da avaliação de RSU por Eixo e temática**

<b>EIXO 4 – POLÍTICAS DE GESTÃO</b>	
<b>Temática/Variável</b>	<b>Questões norteadoras RSU</b>
Desenvolvimento Pessoal, Profissional e Clima Organizacional	A ICES possui Plano de Capacitação e Qualificação implantado e consolidado?
	A ICES possui Plano de Carreira para docentes e técnico-administrativos?
	Os resultados da pesquisa de Clima Organizacional subsidiam o processo de gestão para implementação de melhorias de forma contínua e sistemática?
	A ICES adota a avaliação de desempenho como uma ferramenta para o desenvolvimento profissional de docentes e técnico-administrativos?
Direitos Humanos, equidade de gênero e não discriminação	O Código de Ética institucional está implantado e consolidado na ICES?
	A ICES adota diretrizes institucionais explícitas para assegurar boas práticas relacionadas à equidade e não discriminação
Gestão e educação ambiental	A ICES possui um Programa de Gestão e Educação Ambiental implantado e consolidado institucionalmente?
	A ICES adota o processo de seleção de fornecedores segundo critérios de responsabilidade social e ambiental?
	Docentes e técnico administrativos são capacitação de forma contínua no processo de implementação do Programa/Projeto de Gestão e Educação Ambiental?
Boas práticas de governança universitária	O orçamento anual da instituição prevê uma rubrica para o desenvolvimento de projetos de desenvolvimento social e ambiental?
	A gestão universitária está adequada à norma AS 8000?
	A seleção/relação com os fornecedores adota critérios de comércio justo, consumo responsável e segurança ambiental?
	As diversas instâncias decisórias na estrutura organizacional preveem a representatividade de todos os segmentos da comunidade acadêmica e sociedade civil organizada em colegiados?
	A ICES adota o princípio de transparência na gestão econômico-financeira?
Acessibilidade e Inclusão Social	A ICES promove a capacitação de docentes e técnico-administrativos para o atendimento de pessoas deficientes de qualquer natureza?
	O Programa de Acessibilidade e Inclusão Social prevê a contratação de pessoas com deficiência e sua efetiva inclusão junto às atividades profissionais e sociais no âmbito da universidade?
	Os processos de gestão acadêmico-administrativos contemplam os fluxos para o atendimento das demandas de acessibilidade (em todos os espectros) e inclusão social, sob os aspectos de infraestrutura de recursos materiais e humanos?
Comunicação e Marketing Responsável	A ICES possui um comitê encarregado de garantir a adequação de todo e qualquer material de comunicação institucional interno e externo aos valores e princípios da universidade?

<b>EIXO 4 – POLÍTICAS DE GESTÃO</b>	
<b>Temática/Variável</b>	<b>Questões norteadoras RSU</b>
	A ICES promove e divulga campanhas públicas socialmente responsáveis e de conscientização para temáticas do desenvolvimento responsável?

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Vallaeys, Cruz e Sasia (2009).

#### **Quadro 16 – Questões norteadoras da avaliação de RSU por Eixo e temática**

<b>EIXO 5 – INFRAESTRUTURA</b>	
<b>Temática/Variável</b>	<b>Questões norteadoras</b>
Gestão Ambiental	A infraestrutura do Campus Universitário adota medidas de mitigação de impactos ambientais? Os diversos espaços da ICES adotam práticas de limpeza, manutenção, consumos de energia e água, gestão de resíduos e construção previstos no Programa de Gestão Ambiental institucional?
Acessibilidade	A infraestrutura física atende às normas de acessibilidade física (ABNT)?

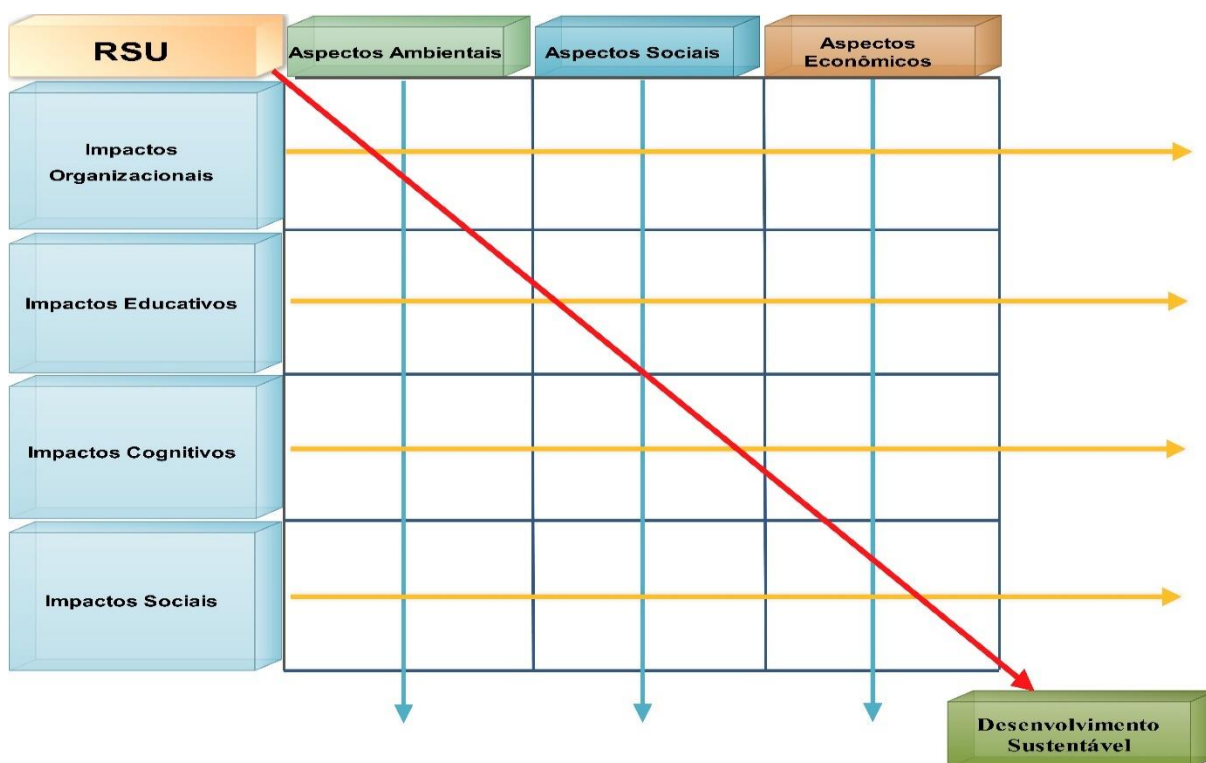
Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Vallaeys, Cruz e Sasia (2009).

#### **4.6 Proposta de Relatório de Responsabilidade Social para as ICES**

O Relatório de Responsabilidade Social da IES deverá articular-se com o Relatório de Autoavaliação Institucional e vice-versa, visto que a etapa do autodiagnóstico de RSU e o processo de retroalimentação por meio do monitoramento de indicadores RSU estão atrelados ao processo de Avaliação Institucional. Dessa forma, o trabalho conjunto do Comitê (ou área, ou órgão interno) de Responsabilidade Social e da Comissão Própria de Avaliação (CPA) permitirá identificar as potencialidades e as fragilidades no que se refere aos indicadores de RSU em cada eixo.

Para a elaboração anual do Relatório de Responsabilidade Social, sugere-se que seja adotada uma estrutura que permita comparar a evolução da série histórica e contemple os quatro âmbitos de impactos universitários, considerando os aspectos sociais, ambientais e econômicos de cada um dos âmbitos, conforme demonstra o gráfico abaixo:

**Figura 13 – Aspectos e Impactos abordados no Relatório de RS**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Além disso, sugere-se, conforme Vallaeys, Cruz e Sasia (2009, p. 79), que o relatório inclua:

- 1) resultados do autodiagnóstico (síntese): informações mais relevantes obtidas a partir da coleta de dados (aplicação de instrumento, análise documental e entrevistas);
- 2) ações implementadas (projetos de melhoria): processo de seleção das áreas de melhorias a serem implementadas, descrição dos diversos programas, projetos e ações empreendidos para cada um dos quatro eixos de responsabilidade social;
- 3) resultados alcançados (parciais ou finais): estado de avanço das ações empreendidas, impactos, análise de indicadores na série histórica, êxitos, dificuldades, etc;
- 4) recomendações (carências detectadas e planejamento futuro): mencionar com transparência os esforços que serão empreendidos para a melhoria contínua na direção das metas de RSU.

O quadro a seguir traz uma sugestão de roteiro para o Relatório de Responsabilidade Social a partir das temáticas que poderão estar contempladas em cada eixo de Responsabilidade Social. Vale salientar que, **em cada eixo, deverão constar os aspectos sociais, econômicos e ambientais**, de acordo com a sua pertinência à respectiva temática.

**Quadro 17 – Proposta de Estrutura para o Relatório de Responsabilidade Social**

Eixos de Responsabilidade Social	Temáticas
Campus Responsável	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práticas Trabalhistas</li> <li>- Desenvolvimento Pessoal e Profissional</li> <li>- Clima Organizacional</li> <li>- Relações com os fornecedores</li> <li>- Governança: transparência e gestão participativa</li> <li>- Ética</li> <li>- Inclusão Social</li> <li>- Comunicação e Relacionamento com a sociedade</li> <li>- Inovação e Empreendedorismo Sustentável</li> <li>- Gestão Ambiental</li> <li>- Educação Ambiental</li> <li>- <i>Accountability</i></li> <li>- Marketing Responsável</li> </ul>
Formação Profissional e Cidadã	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusão de temáticas relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS´s) nas disciplinas e projetos interdisciplinares da graduação</li> <li>- Articulação entre profissionalização e voluntariado solidário</li> <li>- Aprendizagem baseada em projetos sociais</li> <li>- Promoção da Interdisciplinaridade</li> <li>- Integração de atores sociais externos no delineamento das matrizes curriculares</li> <li>- Educação Ambiental</li> <li>- Direitos Humanos</li> <li>- Acessibilidade e Inclusão Social</li> <li>- Apoio ao discente</li> </ul>
Gestão Social do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulação da pesquisa com o ensino e a extensão;</li> <li>- Promoção da Inter e Transdisciplinaridade;</li> <li>- Integração de atores sociais externos nas pesquisas e definição de linhas de pesquisas.</li> <li>- Linhas de pesquisa que contemplem temáticas relacionadas à valorização da diversidade, do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos;</li> <li>- Difusão e transferência de conhecimento socialmente útil para o público desfavorecido</li> <li>- Promoção de pesquisas aplicadas às questões de desenvolvimento sustentável (ODS´s)</li> <li>- <i>Responsible Research and Innovation</i> (RRI)</li> <li>- Articulação Universidade-Empresa-Governo-Sociedade</li> <li>- Internacionalização</li> </ul>

Eixos de Responsabilidade Social	Temáticas
Participação Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento Regional</li> <li>- Integração da formação acadêmica com a projeção social (comunidades de aprendizagem mútua para o desenvolvimento)</li> <li>- Luta contra o assistencialismo e paternalismo no serviço universitário à comunidade</li> <li>- Promoção de redes sociais para o desenvolvimento (criação de capital social)</li> <li>- Participação ativa na agenda local e nacional de desenvolvimento</li> <li>- Programas, projetos e ações que contemplem temáticas relacionadas à valorização da diversidade, do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos, da acessibilidade e da inclusão social</li> <li>- Articulação Universidade-Empresa-Governo-Sociedade para inovação e desenvolvimento socioeconômico da região;</li> <li>- Parcerias e convênios com órgãos públicos e privados, ONG's e entidades representativas da sociedade;</li> <li>- Representatividade da IES em espaços de diálogo</li> <li>- Relacionamento com os egressos</li> </ul>

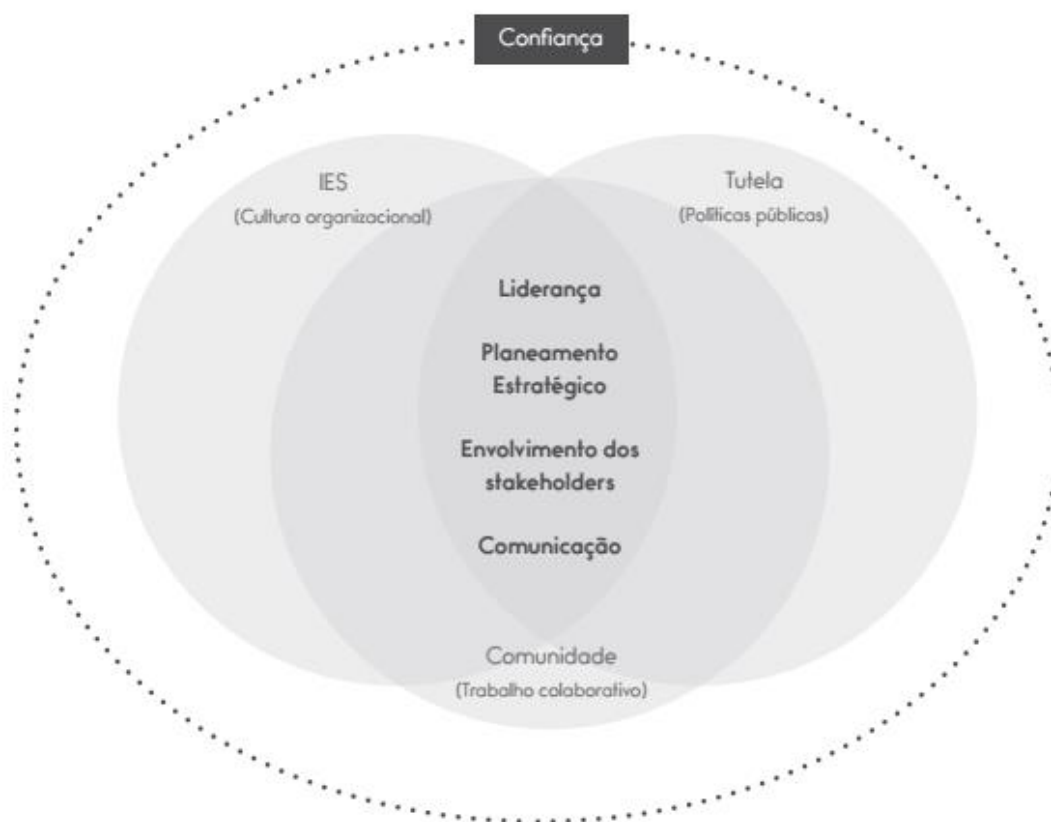
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

#### 4.7 Fatores Críticos de Sucesso para o desenvolvimento da Responsabilidade Social Universitária

Para que a implantação e desenvolvimento da Responsabilidade Social nas Instituições Comunitárias de Educação Superior (assim como nas demais IES) tenha êxito, existem fatores críticos de sucesso, isto é, “aspectos transversais na gestão interna das IES e na sua relação com a envolvente, que poderão funcionar como facilitadores ou bloqueadores da atuação neste domínio” (ORSIES, 2018, p. 131).

Nesse viés, o Observatório sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior (ORSIES) divulgou, recentemente, para Consulta Pública, o Livro Verde sobre Responsabilidade social e Instituições de Ensino Superior, que propõe, um modelo de *governança integrada* da responsabilidade social em IES, definido como “um processo sustentável de construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração, para gerir problemas complexos, com eficácia e eficiência” (MARQUES, 2017, p.134).

**Figura 14 – Modelo de governança integrada da RS em IES**





O modelo de análise dos fatores críticos de sucesso, a partir da abordagem de *governança integrada*, baseia-se em três **eixos críticos de análise**: a **cultura organizacional** das IES; as **políticas públicas** implementadas pela Tutela (órgão regulador); e o **trabalho colaborativo** do ponto de vista da comunidade (ORSIES, 2018, p. 133, grifo da autora).

É na área de confluência destes três eixos que surgem 4 fatores críticos para a intervenção inspirados no modelo de governança integrada [...]. Desta forma, foram considerados os aspetos relativos à **liderança**, **participação** e **comunicação**, tendo alargado o âmbito do fator de avaliação e considerando-o neste Livro como integrado numa lógica mais vasta de **planeamento estratégico**. Neste sentido, uma governança responsável deve incorporar a RS no planeamento estratégico das IES, a partir de um processo participativo de envolvimento de partes interessadas internas e externas. A comunicação interna torna-se fundamental como garantia de alinhamento da instituição face aos mesmos objetivos. A confiança seria um elemento em interação com estes 4 fatores críticos de sucesso, no sentido em que existe um processo de influência recíproca entre os mesmos (ORSIES, 2018, p.133).

Após a análise dos fatores críticos para a implementação da RS nas IES, o Livro Verde sinaliza alguns aspetos que poderão funcionar como facilitadores ou barreiras à implementação de uma estratégia de RS:

#### Quadro 18 – Fatores críticos de sucesso: facilitadores e barreiras

Fatores Críticos	Facilitadores	Barreiras
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromisso das lideranças formais e informais com uma cultura de RS</li> <li>- Existência de estrutura formal nas IES dedicada à RS, que reporte diretamente à gestão de topo</li> <li>- Autonomia pedagógica e científica das IES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromisso das lideranças formais e informais com uma cultura de RS</li> <li>- Existência de estrutura formal nas IES dedicada à RS, que reporte diretamente à gestão de topo</li> <li>- Autonomia pedagógica e científica das IES</li> </ul>
Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clara identificação da RS no plano estratégico das IES</li> <li>- Coerência entre linhas estratégicas e ações concretas de RS</li> <li>- Orientação para a identificação dos impactos das IES e atuação juntos destes</li> <li>- Visão holística e integrada de RS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência da estratégica relativa à RS</li> <li>- Rigidez nos processos organizacionais e de gestão curricular</li> <li>- Visão exclusivamente filantrópica e reducionista de RS</li> </ul>
Participação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura institucional de abertura e proximidade</li> <li>- Construção participada da estratégica de RS, envolvendo as diferentes partes interessadas</li> <li>- Compromisso das partes interessadas internas com as IES</li> <li>- Envolvimento das IES em parcerias com agentes da comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobrecarga de atribuições e papéis desempenhadas pelo pessoal docente e não docente</li> <li>- Fraca valorização da participação das partes interessadas internas em atividades de RS da organização</li> <li>- Falta de classificação dos papéis das partes interessadas internas</li> </ul>

Fatores Críticos	Facilitadores	Barreiras
	- Participação das IES em redes nacionais e internacionais	- Fraca cooperação entre partes interessadas internas

Fonte: Orsies (2018, p. 143).

Os fatores críticos de sucesso liderança, planejamento estratégico, participação e comunicação necessitam de atenção, durante a implantação da gestão da Responsabilidade Social Universitária integral e transversal, especialmente e estrategicamente em relação aos aspectos facilitadores no processo. Essa abordagem proposta no Livro Verde converge com as recomendações do Sistema de Gestão RSU proposto por Vallaeyes *et. al.* (2018).

Assim, recomenda-se que ao longo do processo de implantação da RSU integral e transversal, as ICES alinhem seus processos e práticas institucionais a fim de contribuir com o sucesso dos fatores críticos apontados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o contexto e as demandas da atual sociedade, no qual as Universidades e demais Instituições de Educação Superior estão inseridas, a Responsabilidade Social Universitária tem se tornado temática premente na pauta não apenas das políticas públicas, como também, da própria gestão universitária.

Partindo do pressuposto de que no Brasil, especificamente, as políticas públicas de avaliação têm assumido um viés de política indutora para a Responsabilidade Social no âmbito da Educação Superior, tendo como marco legal a Lei do SINAES, de 2004, o estudo abordou os indicadores de Responsabilidade Social Universitária utilizados pelas Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES) no processo de Avaliação Institucional no intuito de averiguar se estão refletindo um modelo de gestão integral e transversal de RSU, ou apenas estão atendendo ao Instrumento de Avaliação Institucional do INEP.

A partir da aplicação de um formulário *on line*, enviado às coordenações das Comissões Próprias de Avaliação (CPA's), respondido por cinco ICES do Rio Grande do Sul e cotejado com a análise dos documentos institucionais disponibilizados publicamente no sítio institucional, foi possível alcançar os objetivos propostos para o trabalho.

Analisando-se a Política de Responsabilidade Social assumida pelas ICES em relação ao conceito de RSU, pode-se concluir que os resultados reforçaram uma percepção pré-existente de que a concepção de Responsabilidade Social nas Instituições de Educação Superior, em sua grande maioria, ainda está atrelada ao entendimento de que RS remete às ações e não aos impactos gerados a partir de suas decisões e práticas.

Ao cotejar a Política de RS com os demais documentos institucionais foi possível inferir que as ICES não assimilaram a Responsabilidade Social como uma política transversal, que deve permear todos os processos e práticas institucionais. Percebeu-se, assim, uma visão míope do conceito de RSU, que redundava em atividades e projetos esparsos e pulverizados de extensão, em sua maioria de cunho assistencialista e filantrópico, com baixo impacto de transformação social e ambiental.

Com relação à análise do processo de autoavaliação e indicadores de RSU contemplados no Projeto de Avaliação Institucional, ficou nítido que as ICES baseiam-se prioritariamente (e em alguns casos exclusivamente) no Instrumento de Avaliação Institucional Externa. Como os indicadores para a avaliação da Responsabilidade Social nesse instrumento são frágeis e limitados, os quatro âmbitos de impacto (Formação Profissional Responsável e Cidadã, Gestão Social do Conhecimento, Participação Social e Campus Responsável) não se encontram

atendidos na complexidade proposta pelo sistema de gestão integral e transversal de RSU. Entende-se, por óbvio, que o contexto do Desenvolvimento Institucional (Eixo 2) poderia abarcar um viés de transversalidade. Contudo, os indicadores são frágeis, estanques e desconectados de processos fundamentais.

Ainda que tenham avançado para uma concepção de aprendizagem organizacional, ampliando o grau de complexidade nos critérios atribuídos aos conceitos de cada indicador, estes não denotam alcançar a transversalidade em todos os processos e práticas que permeiam o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão. Ora, se a transversalidade pressupõe um eixo que conecta todo o fazer acadêmico à coerência institucional em relação à sua pertinência e relevância social, a RS não deveria estar atrelada apenas a um dos eixos da avaliação e sim a todos os cinco eixos.

Buscando-se a coerência entre os compromissos assumidos pelas ICES para a RSU e o seu processo de retroalimentação (avaliação), constatou-se que, embora todas as coordenações das CPA's tenham respondido que os indicadores previstos no processo avaliativo contemplam o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão, apenas três demonstram, ainda que parcialmente, essa concepção. As demais estão focadas nas atividades e projetos de extensão, apenas, articulados ou não com o ensino.

Quanto à articulação entre o Relatório de Responsabilidade Social e o Relatório de Autoavaliação Institucional, ambos deveriam caminhar juntos, entendendo que, ainda que sua finalidade seja distinta, são convergentes e se autocomplementam sob o aspecto do processo de autodiagnóstico da RSU: à medida em que o processo de autoavaliação deve subsidiar o diagnóstico de RSU, o Relatório de Responsabilidade Social pode fornecer subsídios para o processo de autoavaliação institucional que culmina com o Relatório Final de Autoavaliação Institucional.

Outrossim, vale ressaltar, quanto aos indicadores de RSU demonstrados nos Relatórios de Responsabilidade Social das ICES, que se percebe uma lacuna: a RS, no âmbito da formação profissional responsável, não está contemplada em nenhum dos documentos analisados. As ICES que adotam a “Dimensão Ensino” ou o “Desempenho Acadêmico” como itens da estrutura do relatório, restringem-se aos conceitos de avaliação (CC e CI – obtidos a partir de avaliações externas) e de indicadores de qualidade (CPC, ENADE, IDD e IGC – gerados a partir da realização do Exame Nacional de Avaliação do Desempenho de Estudantes – ENADE).

Ainda sobre os Relatórios de Responsabilidade Social/Balanco Social, percebeu-se que as páginas *web* institucionais, enquanto plataforma de comunicação, que pode ser instrumental

e relacional, estão subutilizadas, pelas ICES. Há uma oportunidade para melhorias nesse aspecto, demandando que as instituições empreendam ações no sentido de fortalecerem sua competência de comunicação com os seus *stakeholders*.

Além disso, vale considerar que a análise permitiu identificar um posicionamento reativo, característico do estágio contratual de RSU, ainda centrado e orientado pelas definições e decisões da própria instituição, com pouco ou nenhum diálogo com a sociedade. Mesmo que algumas ICES demonstrem estar mais avançadas em relação às demais, é notório o caráter assistencial e paternalista que ainda assumem quanto às políticas e práticas de RSU.

Diante das constatações, viu-se um cenário de oportunidade para a RSU no Brasil, especialmente junto às ICES, no sentido que qualificar a Responsabilidade Social Universitária como o eixo transversal que deve conectar os pilares do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão, trazendo um movimento coordenado dessas engrenagens e potencializando os impactos positivos da universidade para a transformação da sociedade.

Assim, se propôs (i) uma adaptação do Sistema de Gestão RSU (VALLAEYS, *et. al* 2018), para uma implantação atrelada aos cinco eixos da avaliação institucional; (ii) um fluxograma do processo de implantação da gestão integral e transversal de RSU articulado com os processos de gestão e com o processo de autoavaliação institucional; (iii) os formulários e instrumentos para o diagnóstico de RSU adaptados para o contexto do Brasil; (iv) os indicadores de RSU e questões norteadoras por eixos; e (v) uma sugestão de estrutura para o Relatório de Responsabilidade Social das ICES.

Dessa forma, a RSU passa a ser o fio condutor que levará vida aos programas, projetos e ações de forma integrada (e não pulverizada), concentrando esforços de toda a comunidade acadêmica em torno dos mesmos objetivos. Isso, sim, poderá provocar a mudança de mentes, de atitudes, de realidades: uma verdadeira transformação social dentro e no entorno da IES.

As ICES necessitam avançar na concepção de RSU com um posicionamento mais prospectivo, balizado não pelos interesses e decisão da própria instituição, mas pelas demandas da sociedade. Ações pulverizadas de extensão, ainda que articuladas com o ensino, não são capazes de produzir o impacto que a sociedade demanda. Há uma urgente necessidade de alinhamento dos processos e práticas institucionais a fim de planejar de forma integrada e convergente, projetos interdisciplinares robustos, que envolvam o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão, por meio do engajamento de docentes, discentes, técnico-administrativos e comunidade, com alianças territoriais que permitam a consecução e a continuidade desses projetos a longo prazo.

Somente assim será possível avançar na mensuração e acompanhamento de indicadores de impactos. Ações esparsas, pulverizadas, pontuais, desconectadas do contexto institucional manterão as ICES nesse nível de RSU onde há pouco ou nenhum impacto real de transformação na sociedade. Isso sem mencionar no custo envolvido – sim, falando-se em gestão e em sustentabilidade econômica, é necessário mencionar que as ICES investem em extensão, em projetos e em ações de RS. A questão que se deve analisar é qual o custo X impacto do projeto/ação?

A fim de qualificar os processos de gestão de RSU, demanda-se a continuidade do estudo na elaboração de indicadores de impacto, que possam subsidiar a tomada de decisão para a permanência de programas e projetos cujo investimento dê o retorno de impacto de transformação que a instituição almeja. Precisamos avançar para indicadores de RSU a partir da qualidade enquanto efetividade e eficácia, pertinência e relevância para a transformação da sociedade no contexto do desenvolvimento sustentável.

Para concluir, assumindo as palavras de De La Cruz e Sasia (2008), cabe a reflexão: precisamos de uma responsabilidade social universitária que supera a dimensão estritamente normativa, que busca ser algo mais do que restituição pelo não cumprimento ou pelo dano causado, e da relevância às intenções futuras, a longo prazo. Uma responsabilidade que se concretiza não tanto naquilo que a universidade decide responder, mas no que a universidade deve responder. O objeto desse dever está fora da universidade e o critério que determina por que a universidade deve se encarregar dele lhe faz perguntar à universidade quais os efeitos futuros de suas ações e quais as consequências podem se derivar de suas omissões como uma instituição responsável por gerir um bem público e que, como tal, deve estar a serviço desse processo de construção de uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando. *Os desafios da Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- AMARAL, Nelson Cardoso. Expansão-avaliação-financiamento: tensões e desafios da vinculação na educação superior brasileira. In: MANCEBO, Deise, SILVA JÚNIOR, João dos Reis; FERREIRA, João. (Orgs.). *Reformas da educação superior: cenários passados e contradições do presente*. São Paulo: Xamã, 2009.
- ANDRADE, Marcelo, A. Monteiro de; GOSLING, Marlusa; JORDÃO, Ricardo V. A responsabilidade social de siderúrgicas mineiras e a percepção de suas comunidades de entorno. *Produção*, Belo Horizonte, v. 23, n. 4, p. 793-805, out./dez., 2013.
- APONTE, Cláudia. *Propuesta de indicadores de evaluación de la función de Proyección Social/Extensión Universitaria/Interacción em la Educación Superior*. Documento de trabajo. V. 4. Asociación de Universidades de Colombia (ASCUN). 2007.
- ASHLEY, Patrícia A. (Coord.). *Ética e Responsabilidade Social*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ASHLEY, Patrícia A.; FERREIRA, Roberto do N.; REIS, Helvécio Luiz. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: Oportunidade para a Responsabilidade Social na Gestão Estratégica de Instituições de Ensino Superior. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 23-25, jan./jun. 2006.
- ASOCIACIÓN DE UNIVERSIDADES JESUÍTICAS DE LATINOAMERICA – AUSJAL. *Políticas e sistema de autoavaliação e gestão da responsabilidade social universitária na AUSJAL*. Córdoba: EDUCC – Editorial de la Universidad Católica de Córdoba, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS – ABRUC. *As instituições comunitárias de educação superior: síntese de informações com base no censo da educação superior*, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Apresentação*. Disponível em: <[www.abruc.org.br](http://www.abruc.org.br)>. Acesso em: 18 set. 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT. Norma Brasileira NBR - ISO 26000 - *Diretrizes sobre responsabilidade social*. Rio de Janeiro, 2010.
- AUDY, Jorge Luis N.; MOROSINI, Marília C. *Inovação, Universidade e Relação com a Sociedade*. Porto Alegre: EDIPUC, 2009.
- BOWEN, Howard. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers, 1953.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 15 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. *Nota Técnica CGACGIES/DAES nº 16/2017 - Novos Instrumentos de Avaliação Externa: Instrumento de Avaliação Institucional Externa – Presencial e a Distância (IAIE); Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação – Presencial e a Distância (IACG).*

Disponível em:

<[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/legislacao\\_normas/2017/nota\\_tecnica\\_sei\\_inep\\_0126132.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/legislacao_normas/2017/nota_tecnica_sei_inep_0126132.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2017.

\_\_\_\_\_. *Instrumento de Avaliação Institucional Externa*. Subsidia os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação da organização acadêmica presencial. Brasília-DF: INEP, 2014. Disponível em:

<[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/instrumentos/2014/instrumento\\_institucional.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2014/instrumento_institucional.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2017.

\_\_\_\_\_. *Instrumento de Avaliação Institucional Externa*. Subsidia os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação da organização acadêmica presencial. Brasília-DF: INEP, 2009. Disponível em:

<[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/instrumentos/2009/instrumento\\_institucional.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2009/instrumento_institucional.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação no Brasil*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 15 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. *Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências*. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/10172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/10172.htm)>. Acesso em: 15 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. *Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências*. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em: 15 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.881, de 12 de dezembro de 2013. *Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências*. Disponível em:

[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acesso em: 15 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Diretoria de Avaliação da Educação Superior – DAES. *Instrumento de Avaliação Institucional Externa*. Presencial e a distância. Recredenciamento. Transformação de Organização Acadêmica. Brasília-DF: INEP, 2017. Disponível em:

<[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/instrumentos/2017/IES\\_recredenciamento.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_recredenciamento.pdf)>.

Acesso em: 28 fev. 2018

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Portaria nº 1.382, de 31 de outubro de 2017. *Aprova, em extratos, os indicadores dos Instrumentos de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica nas modalidades presencial e a distância do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 nov. 2017, Seção 1, p. 15.



\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Portaria nº 863, de 3 de outubro de 2014. *Regulamenta o procedimento para qualificação das Instituições de Educação Superior como Instituições Comunitárias de Educação Superior, nos termos da Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 out. 2014, Seção 1, p. 13.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014. *Aprova, em extrato, os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 4 fev. 2014, Seção 1, p. 5.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Portaria Normativa nº 23, de 21 de dezembro de 2017. *Dispõe sobre o fluxo dos processos de credenciamento e recredenciamento de instituições de educação superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de curso superiores, bem como seus aditamentos*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 dez. 2017, Seção 1, p. 35

CALDERÓN, Adolfo I.; PEDRO, Rodrigo, F.; VARGAS, Maria C. Responsabilidade Social da Educação Superior: a metamorfose do discurso da UNESCO em foco. *Comunicação, Saúde e Educação*, v. 15, n. 39. p. 85-98, out./dez, 2011.

CANELÓN, Agrivalca Ramsenia. Responsabilidad Social Universitaria 2.0. Análisis de las páginas web de universidades de AUSJAL. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, nº 5, VOL. III, p. 27-48, 2013.

CARAYANNIS, Elias G.; BARTH, Thorsten D.; CAMPBELL, David F. J. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, aug. 2012.

CARROL, Archie B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Georgia, *The Academy of Management Review*, v. 4, n. 4., p. 497- 505, 1979.

CHICHARRO, Montserrat Nuñez; CARRILLO, Inmaculada Alonso; ROSA, Carolina Pontones. *Responsabilidad Social Universitaria: Estudio Empírico sobre la Fiabilidad de un Conjunto de Indicadores de Gobierno Corporativo*. Espanha: Revista Innovar, 2015.

COLARES Oliveira, Marcelle *et al.* Segundo o Modelo de Hopkins das Ações de Responsabilidade Social Empresarial Evidenciadas nas Demonstrações Contábeis e Balanços Sociais - O Caso das Distribuidoras de Energia do Grupo Brasileiro Neoenergia BBR - Brazilian Business Review, vol. 3, núm. 1, enero-junio, 2006, pp. 32-45 FUCAPE Business School Vitória, Brasil.

COMISSION EUROPEA . *Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. COM 681 final. Bruxelas, 2011.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. Livro Verde. *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas, 18 de Julho de 2001.

CORBIN, J., & STRAUSS, A. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

DE LA CRUZ, Cristina; SASIA, Perú. A responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad. The university responsibility in the project of society building. Educación Superior y Sociedade, *Nueva Época*, ano 13, n. 2, set. 2008.

DE LA CUESTA, Marta González; DE LA CRUZ, Cristina Ayuso; FERNÁNDEZ, José Miguel Rodríguez (Coord.) *Responsabilidad social universitaria*. España: Netbiblo, 2010.

DEUS, Rafael de Mattos de; SELES, Bruno M. R. Pais; VIEIRA, Karina R. Ogawara. As organizações e a ISO 26.000: revisão dos conceitos, dos motivadores e das barreiras de implementação. São Carlos, *Revista Gestão & Produção*, v. 21, n. 4, p. 793-809, 2014.

DIAS SOBRINHO, José. *Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação*. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 193- 207, mar. 2008.

DIAS, Osório. Análise Qualitativa Comparativa (QCA) usando conjuntos Fuzzy - uma abordagem inovadora para estudos organizacionais no Brasil. *Revista ENANPAD*, Rio de Janeiro, set. 2011.

DIMA, Alina M.; VASILACHE, Simona; GHINEA, Valentina; AGOSTON, Simona. A *Modelo of Academic Social Responsibility*. Romania, Transylvanian Review of administrative Sciences, n. 38 E/2013, p. 23-43, 2013.

ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone, 1997.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman, 1984.

FUGGETTA, Alfonso. *3+1 Challenges for the future os Universities*. The Journal of Systems and Software, maio. 2012.

GAETE QUEZADA. *La responsabilidad social universitaria como política pública: Un estudio de caso*. DAAPGE 22 / 2014 / pp. 103–127, 2014.

GAETE QUEZADA. Ricardo. *Responsabilidad social universitária, necesidades sociales emergentes y calidad de vida de los ciudadanos: propuesta de âmbitos e indicadores*. Venezuela: ARGOS, vol. 28, N° 54, p. 191-216, 2011.

GIBBONS, Michael *et al.* *The new production of knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: SAGE, 1994.

GIDDENS, Anthony (org.). *O debate global sobre a Terceira via*. São Paulo: UNESP, 2007.

GLOBAL REPORTING INICIATIVE. *G4 – Diretrizes para relato de Sustentabilidade*. Princípios para Relato e Conteúdos Padrão. 2.ed. da tradução em português brasileiro, 2015. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

GLOBAL UNIVERSITIES NETWORK FOR INNOVATION - GUNI. *Higher Education in the World 6 Towards a Socially Responsible University: Balancing the Global with the Local*. 2017. Disponível em: <[http://unescochair-cbrsr.org/pdf/resource/GUNI\\_6th\\_report.pdf](http://unescochair-cbrsr.org/pdf/resource/GUNI_6th_report.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2018.

GRIBOSKI, Claudia Maffini; PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda; HORA, Paola Matos da. *Avaliação externa, autoavaliação e o PDI*. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 23, n. 1, p. 178-197, mar. 2018.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1987.

HERNÁNDEZ, Miquel Osset. Responsible Research and Innovation (RRI): la próxima frontera en I+D\*. *Revista Lasallista de Investigación*, Vol. 11, Nº 1, 2014, p. 51-55.

HERRERA, Alma X. e DIDRIKSON, Axel. La nueva Responsabilidad Social y la Pertinencia de las Universidades. In: ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E CULTURA - UNESCO. *La Responsabilidad Social de las Universidades: Implicaciones para la América Latina y el Caribe*. Puerto Rico: UNESCO/IESALC, 2015.

HOPKINS, Michael. *Defining indicators to assess socially responsible enterprises*. Kidlington: Futures, 1997.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis. *Ciclo 2017/2018*. Disponível em: <[www.ethos.org.br/indicadores](http://www.ethos.org.br/indicadores)>. Acesso em: 13 jan. 2017.

JANINE RIBEIRO, Renato. *Inserção Social*. 2007 Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/stories/download/artigos/Artigo\\_23\\_08\\_07.pdf](https://www.capes.gov.br/images/stories/download/artigos/Artigo_23_08_07.pdf)> Acesso em: 12 jan. 2018.

JONES, Tomas. *An integrating framework for research in business and society: A step toward the elusive paradigm*, The academy of Management Review, 1983.

JUNG, Carlos F.. *Metodologia para Pesquisa & Desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Rio de Janeiro: AXCEL Books, 2004.

KISZNER, Sabrina F. B.. *Indicadores de Responsabilidade Social nas organizações: conceitos, abordagens e modelos*. XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. Arequipa, Peru: INPEAU/UFSC, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/171019>>. Acesso em: 5 mar. 2017.

KISZNER, Sabrina F. B.; RIEDL, Mário. *La RSU como una ruta transversal para la transición de modelos: estudio de caso*. In: Los universitarios trabajando por un futuro equitativo, justo y sostenible 1ª. ed. Morelia, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, p. 254-267, 2017.

LAMARRA, Norberto Fernandez. *Universidad y conocimiento: reflexiones para el debate*. Avaliação, Campinas: Sorocaba, SP, v. 19, n.3, p. 663-687, nov. 2014.

LEYDESDORFF, Loet; ETZKOWITZ, Henry. *Can “The Public” Be Considered as a Fourth Helix*. in *University-Industry-Government Relations?* Journal; *Science and Public Policy*, v. 30, n.1, p. 55–61, February 2003.

LEYDESDORFF, Loet; ETZKOWITZ, Henry. *Emergence of a Triple Helix of University Industry Government Relations*. Journal: *Science and Public Policy*, v. 23, n.5, 1, p. 279–286, October 1996.

LEYDESDORFF, Loet; ETZKOWITZ, Henry. *The Triple Helix as a Model for Innovation Studies*. Journal *Science and Public Policy*. v. 25, n.3, p. 195-203, 1998.

LOHN, Vanderleia M. *Indicadores de Responsabilidade Social: uma proposta para as instituições de ensino superior*. Florianópolis: Revista GUAL, v. 4, n. 1, p. 110-128, 2011.

LOUETTE, A. *Compêndio para a sustentabilidade. Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental Uma Contribuição para o Desenvolvimento Sustentável*. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://pactoglobalcreapr.files.wordpress.com/2010/10/compendio2008parte11.pdf> . Acesso em: 20 nov. 2018.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 7.ed. Atlas: São Paulo, 2009.

MARQUES, R. *Problemas Sociais Complexos e Governança Integrada*. Lisboa: Secretariado Executivo do Fórum para a Governança Integrada, 2017.

MARTÍ NOGUEIRA, J. J.; MARTÍ VILAR, M. *Una década de Responsabilidad Social Universitaria en Iberoamérica*. Revista Española del Tercer Sector: Madri. Nº 25, p. 145-162, 2013.

MARTÍ NOGUEIRA, J.J.; MELO FIALLOS, D.F.; DÍEZ MARTÍNEZ, D. *El desarrollo regional como responsabilidad social de la universidad*. Caso del ecoturismo en la provincia de Tungurahua. Revista Colombiana de Ciencias Sociales, v. 7 (1), p. 96-113, jan/jun, 2016.

MARTÍ NOGUEIRA, J.J; MONCAYO, J. E.; MARTÍ VILAR, M. *Revisión de propuestas metodológicas para evaluar la responsabilidad Social Universitaria*. [RIDU]: Revista Digital de investigación en Docencia Universitaria: Lima, Perú. Año 8, Nº 1, dez. 2014.

MELLO, Alex F. de; ALMEIDA FILHO, Naomar; RIBEIRO, Renato Janine. *Por uma Universidade Socialmente Relevante*. Atos de Pesquisa em Educação – Programa de Pós-Graduação em Educação/FURB, Blumenau, v. 4, n. 3, p. 292-302, set./dez. 2009.

MELLO, Alex Fiúza de. *Universidade Pública e Inserção Social*. In. PEIXOTO, Maria do Carmo Lacerda (org), *Universidade e Democracia: Experiências e alternativas para a*

*ampliação do acesso à Universidade pública brasileira*. Editora UFMG, Belo Horizonte, 2004.

MENEGAT, Jardelino; MARCO, Ricardo Antônio De; SARMENTO, Dirléia Fanfa. *Qualidade da educação superior e a responsabilidade social*. Roteiro, Joaçaba, v. 43, n. 1, p. 297-316, jan./abr. 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 22.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo: possibilidades e limites. In: ENGERS, Maria Emília Amaral (Org.). *Paradigmas e metodologias de pesquisa em educação: notas para reflexão*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: BARROS, DUARTE (orgs). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORIN, Edgar. De la reforma universitaria .Versión Digital Facultad de Educación- Universidad de Antioquia. Medellín, Col.: Uni-Pluri/versidade, Vol.1 N°.2, 2001. Disponível em: <<https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/article/viewFile/12260/11120>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MOROSINI, Marília Costa; FERNANDES, Cleoni M. Barbosa; LEITE, Denise *et.al*. *A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores*. Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Educação, v. 21, n. 64, jan/mar. 2016.

NASCIMENTO, José Mancinelli Lêdo do; CURI, Rosires Catão; CURI, Wilson Fadlo; SOUZA, Cleber Brito de. Metodologia para Avaliar a Responsabilidade Social das Universidades Públicas. Campinas: *Revista da Avaliação da Educação Superior*, v. 20, n. 3, pp. 685-702, nov. 2015.

NAVAL, Concepción; CORBELLA, Marta Ruiz. *Aproximación a la Responsabilidad Social Universitaria: la respuesta de la universidad a la sociedad*. Barcelona: Bordón 64 (3), 2012, 103-115

NUNES, Enedina. *et al*. *A responsabilidade social universitária e a avaliação institucional: reflexões iniciais*. Campinas: Avaliação, v. 22, n. 1, p. 165-177, mar. 2017.

OBSERVATÓRIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E INSTITUIÇÕES ENSINO SUPERIOR. *LIVRO VERDE sobre responsabilidade social e instituições de ensino superior*. Versão provisória para consulta pública. Lisboa: Sa Press Forum - Comunicação Social, mar. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. *Agenda 2030*. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 26 set. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E CULTURA - UNESCO. *La Responsabilidad Social de las Universidades: Implicaciones para la América Latina y el Caribe*. Puerto Rico: UNESCO/IESALC, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E CULTURA - UNESCO. *Conferência Mundial sobre Ensino Superior 2009: As Novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social*. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=4512-conferencia-paris&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=4512-conferencia-paris&Itemid=30192)>. Acesso em: 20 mar. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E CULTURA - UNESCO. Instituto Internacional de UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe IESALC. El movimiento de responsabilidad social de la universidad: una comprensión novedosa de la misión universitaria. *Nueva Educação Superior e Sociedade*. Época Año 13 N.2, Sep. 2008.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E CULTURA - UNESCO. *Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década 2011-2020*. UNESCO, Brasília, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E CULTURA - UNESCO. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009: La nueva dinámica de la Educación Superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Disponível em: <[http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)>. Acesso em: 22 mar. 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E CULTURA - UNESCO. Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação – 1998. *Conferência Mundial sobre Educação Superior - UNESCO, Paris, 9 de outubro de 1998*. Disponível em: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Direito-a-educacao%20mundial-sobre-educacao-superior-no-seculo-xxi->>. Acesso em: 22 mar. 2017.

PAVÃO, Yeda M. P.; ROSSETTO, Carlos R. *Os Stakeholders no Processo de Formação da Estratégia de Empresas Cooperativadas*. ANPAD, 2013.

PERU. Lei 32220. *Ley Universitaria*. Disponível em: <<https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

PINTO, Maira M. Tese de Doutorado. *Responsabilidade social em universidade comunitária: novos rumos para a educação superior*. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2009.

PINTO, Maira M.. *Responsabilidade Social & Educação Universitária*. Santa Cruz do Sul: Barbarói, n. 37, p. 105-137, jul./dez. 2012.

PRESTON, Lee & SAPIENZA, Harry. *Stakeholder management and corporate performance*. The Journal of Behavioral Economics, 19 (4): 361-375, 1970.

PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

RAMOS, Maurivan Güntzel. *Avaliação do desempenho docente numa perspectiva qualitativa: contribuições para o desenvolvimento profissional de professores no Ensino Superior*. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.

RISTOFF, Dilvo. *Os desafios da educação superior na Ibero-América: Inovação, inclusão e qualidade*. Campinas, Avaliação, v. 18, n. 3, p. 519-545, nov. 2013.

RISTOFF, Dilvo; GIOLO, Jaime. *O SINAES como Sistema*. R B P G, Brasília, v. 3, n. 6, p. 193-213, dez. 2006.

ROLIM, Cássio; SERRA, Maurício. *Instituições de Ensino Superior e Desenvolvimento Regional: o caso da região norte do Paraná*. Revista de Economia. Editora UFPR. v. 35, n. 3 (ano 33), p. 87-102, set./dez. 2009.

SANTOS, Boaventura de Souza. *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SANTOS, Boaventura de Souza. *Pela mão de Alice: do social ao político na pós-modernidade*. São Paulo: Editora Cortez, 1995.

SANTOS, Boaventura de Souza; FILHO, Naomar de Almeida. *A Universidade no Século XXI: para uma Universidade Nova*. São Paulo: Editoria Cortez, 2008.

SENEFONTE, Geceler Leandro.; PATAH, Leandro Alves. *Validade Teórica das dimensões de Análise dos Indicadores de Projetos de Responsabilidade Social Corporativa: uma Abordagem Teórica da Aderência dos Indicadores ETHOS a Modelos Acadêmicos*. São Paulo: Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS. v. 3, n. 1. Jan./Abr. 2014.

SETHI, S. *Dimensions of Corporate Social Performance: na analytical framework*. California Management Review, 17 (30, 58-64), 1975.

SILVA, Eduardo Augusto da.; FREIRE, Otávio B. de Lamônica.; SILVA, F.Q.P.O e.; *Indicadores de Sustentabilidade como Instrumentos de Gestão: Uma Análise da GRI, ETHOS e ISE*. Campinas: Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS, v. 3, n. 1, Jan./Abr. 2014.

STAKE, Robert E. *Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Pessno, 2011.

TACHISAWA, Takeshy. *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TAKAYANAGUI, Axel D. *La Universidad en la sociedad del conocimiento: hacia un modelo de producción y transferencia de conocimientos y aprendizajes*. Campinas, Avaliação, v.19, n. 3, p. 549-559, nov. 2014.

TARTARUGA, I. G.P. *As inovações nos territórios e o papel das universidades: notas preliminares para o desenvolvimento territorial no Estado do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2010.

UNITED NATIONS. *Guide to Corporate Sustainability. Shaping a Sustainable Future*. Global compact, 2014.

UNITED NATIONS. *Our Common Future*. Report of the world commission on Environment and development. 1987 Disponível em: <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>> Acesso em: 20 set. 2017.

UNIVERSIDAD CONSTRUYE PAÍS. *Responsabilidad Social Universitaria: una manera de ser universidad – Teoría y práctica de la experiencia chilena*. Corporacion. Santiago do Chile, Maio de 2006. Disponível em: <[www.construyepais.cl](http://www.construyepais.cl)> Acesso em: 15 mai. 2016.

VALLAEYS, CRUZ e SASIA. *Responsabilidade Social Universitaria: Manual de Primeros Pasos*. BID McGrawHill, 2009.

VALLAEYS, François. *Introducción a la Responsabilidad Social Universitaria*. Barranquilla: Edicionaes Universidad Simón Bolívar, 2016.

VALLAEYS, François. *Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades*. Revista Educación Superior y Sociedad, 2008.

VALLAEYS, François. *La Responsabilidad Social Universitaria: Un nuevo Modelo Universitario contra la Mercantilización*. Espanha: Ries Universia, v. 5, n. 12, 2014.

VALLAEYS, François. *Que Significa Responsabilidade Social Universitária?* Brasília: Estudos - Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES, n. 36, jun/2006, p. 35-55.

VALLAYES *et al.* *Diseño e Implementación del Sistema de Responsabilidad Social (Extensión Universitaria y Proyección Social) para Universidades*. Lima: Universidad del Pacífico - ProCalidad, 2018.

VON SCHOMBERG, René. *Towards Responsible Research and Innovation in the Information and Communication Technologies and Security Technologies Fields*. France: European Union, 2011.

WARTICK, Steven L.; COCHRAN, Philip L. *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*. Pennsylvania: The Academy of Management Review, v. 10, no. 4, p. 758-769, 1985.

WOOD, Donna J. *Corporate Social Performance Revisited*. Pittsburgh: The Academy of Management Review, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.



## **ANEXOS**

## ANEXO A – FORMULÁRIO DE PESQUISA

### Quadro 19 – Formulário de Pesquisa

<b>A RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA SOB A PERSPECTIVA DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL</b>
<p>Este formulário foi elaborado com a finalidade de coletar dados para a pesquisa que integrará a dissertação de Mestrado de Sabrina F. B. Kiszner, com título "Responsabilidade Social Universitária sob a perspectiva da Avaliação Institucional: conceitos, indicadores e abordagens", sob a orientação do Prof. Dr. Mário Riedl, do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara.</p> <p>A pesquisa tem como objetivo geral "Analisar a relação entre os conceitos, indicadores e abordagens de Responsabilidade Social e a Avaliação Institucional estabelecida pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), no âmbito das Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES)".</p> <p>A identidade da instituição, bem como do respondente será preservada, assegurando-se o sigilo das informações de forma a atender somente aos objetivos da pesquisa.</p>
Endereço de e-mail*
<p>1. Indique a categoria administrativa de sua IES:</p> <p>( ) Universidade  ( ) Centro Universitário  ( ) Faculdade</p>
2. Como é realizado o processo avaliativo da Dimensão 3 – Responsabilidade Social (SINAES), integrante do Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional? (Descreva a metodologia mencionada no Projeto de Autoavaliação Institucional)
3. Quais indicadores de Responsabilidade Social são utilizados
<p>4. Os indicadores previstos contemplam a Responsabilidade Social no Ensino, na Pesquisa, na Extensão e na Gestão da IES?</p> <p>( ) Sim  ( ) Não, apenas na extensão  ( ) Outros</p>
5. A IES adota algum modelo de Relatório/Balanço de Responsabilidade Social a fim de dar visibilidade às suas práticas e processos que atendem às demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade?
Sobre o Relatório/Balanço de Responsabilidade Social...
<p>6. O modelo adotado contempla os programas, projetos e ações desenvolvidos no ensino, na extensão, na pesquisa e na gestão?</p> <p>( ) Sim  ( ) Não, apenas na extensão  ( ) Não  ( ) Outros</p>

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA SOB A PERSPECTIVA DA  
AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

7. O modelo adotado contempla os aspectos sociais, ambientais e econômicos a partir da gestão dos seguintes impactos universitários:

- ( ) Impactos educacionais (Formação Cidadã e Profissional Responsável - Ensino)  
 ( ) Impactos cognitivos e epistemológicos (Gestão Social do Conhecimento - Pesquisa)  
 ( ) Impactos de projeção social (Participação Social - Extensão)  
 ( ) Impactos organizacionais (Campus Responsável - Gestão)  
 ( ) Não, o modelo de relatório contempla apenas as práticas realizadas pela instituição sem avançar na gestão de impactos.  
 ( ) Outros

8. O Relatório/Balanco de Responsabilidade Social está disponível à comunidade interna e externa?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

Se "Sim", descreva os meios de divulgação utilizados (Sítio institucional, impresso, reuniões, Portal do Aluno, etc.)

9. O Relatório/Balanco de Responsabilidade Social é analisado pela CPA durante a elaboração dos Relatórios Parciais/Finais de Autoavaliação Institucional?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## ANEXO B – FORMULÁRIOS DE AUTODIAGNÓSTICO

**Quadro 20 - Instrumento 1: Ficha de Projetos de Extensão**

Ficha de Projetos de Extensão	
Nome do Projeto	
Objetivo do Projeto	
Público-alvo	
Metas esperadas	
Resultados alcançados	
Parceiros/associados do Projeto	
Vinculação do Projeto com a Formação, com a Pesquisa e com a Gestão	
Existência de um diagnóstico participativo prévio	
Existência de uma avaliação participativa ao término do Projeto	

Fonte: Adaptado de Vallaeys *e al.* (2018, p. 51).

**Quadro 21 - Instrumento 2: Formulário de percepção para ESTUDANTES sobre o impacto de GESTÃO ORGANIZACIONAL**

GESTÃO ORGANIZACIONAL		Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
1	Percebo que há um bom clima laboral na universidade	1	2	3	4	5
2	Entre professores e estudantes há respeito e colaboração	1	2	3	4	5
3	Entre pessoal técnico-administrativo e estudantes há respeito e colaboração	1	2	3	4	5
4	Não percebo discriminação por gênero, raça, nível socioeconômico ou orientação política ou sexual	1	2	3	4	5
5	Percebo que há equidade de gênero no acesso aos cargos diretivos	1	2	3	4	5
6	Me sinto escutado como cidadão e posso participar da vida institucional	1	2	3	4	5
7	A universidade está preparada para receber estudantes portadores de deficiências	1	2	3	4	5
8	A universidade adota medidas para a proteção ambiental no campus	1	2	3	4	5
9	Tenho adquirido hábitos ecologicamente corretos desde que estou na universidade	1	2	3	4	5
10	Percebo que o pessoal da universidade recebe capacitação sobre as diretrizes institucionais para o cuidado do meio ambiente	1	2	3	4	5
11	Percebo que os processos para eleger as autoridades são transparentes e democráticos	1	2	3	4	5
12	Percebo que as autoridades tomam as grandes decisões de forma democrática e consensuada	1	2	3	4	5
13	Percebo coerência entre os princípios declarados pela instituição e o que se pratica, de fato, no Campus	1	2	3	4	5
14	Os estudantes se preocupam e participam ativamente da vida universitária	1	2	3	4	5
15	Os estudantes têm representatividade assegurada nos órgãos colegiados da instituição	1	2	3	4	5
16	Na universidade reina a liberdade de expressão e participação de toda a comunidade acadêmica	1	2	3	4	5
17	Sou informado de maneira transparente sobre tudo o que me interessa e afeta minha vida acadêmica na instituição	1	2	3	4	5
18	A universidade nos convida a manter boas relações com as demais universidades concorrentes	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018).

**Quadro 22 - Instrumento 3: Formulário/Pesquisa de percepção para ESTUDANTES sobre o impacto de FORMAÇÃO**

FORMAÇÃO (Pesquisa com estudantes)		Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
1	A Universidade me proporciona uma formação ética e cidadã que me ajuda a ser uma pessoa socialmente responsável	1	2	3	4	5
2	Minha formação é realmente integral, humana e profissional, e não somente especializada	1	2	3	4	5
3	Os conteúdos e práticas curriculares estão orientados à construção de soluções originais e pertinentes ao encontro das problemáticas sociais relevantes	1	2	3	4	5
4	Sinto que, em meus estudos, me é permitido elaborar uma opinião própria a respeito da realidade e dos temas sociais relevantes	1	2	3	4	5
5	A universidade me motiva a colocar-me no lugar dos outros e a reagir contra às injustiças sociais e econômicas presentes no meu contexto social	1	2	3	4	5
6	Minha formação me permite ser um cidadão ativo em defesa do meio ambiente e informado sobre os riscos e alternativas ecologicamente corretas para o desenvolvimento atual	1	2	3	4	5
7	Os diversos componentes curriculares que integram minha formação estão atualizados e atendem às necessidades sociais do meu entorno	1	2	3	4	5
8	Durante a minha formação tenho tido a oportunidade de me relacionar “cara a cara” com a pobreza	1	2	3	4	5
9	Nos componentes curriculares do meu curso, tenho tido a oportunidade de participar em projetos sociais fora da universidade	1	2	3	4	5
10	Meus professores vinculam seus ensinamentos com os problemas sociais e ambientais da atualidade	1	2	3	4	5
11	Durante minha formação, tenho tido a oportunidade de conhecer especialistas nos temas de desenvolvimento social e ambiental	1	2	3	4	5
12	Nos diversos componentes curriculares que integram o meu curso, tendo tido a oportunidade de realizar pesquisas aplicadas para a solução de problemas sociais e/ou ambientais	1	2	3	4	5
13	Percebo que os trabalhos e tarefas de avaliação têm sido, para mim, uma formação que vai além da nota	1	2	3	4	5
14	Os trabalhos e tarefas que tenho realizado nos diferentes componentes curriculares contribuem, também, à sociedade, indo além da minha nota.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018).

**Quadro 23 - Instrumento 4: Formulário/Pesquisa de percepção para ESTUDANTES sobre o impacto de PARTICIPAÇÃO SOCIAL**

PARTICIPAÇÃO SOCIAL (Pesquisa com estudantes)		Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
1	Percebo que a minha universidade se preocupa com os problemas sociais e pretende que nós estudantes sejamos agentes de desenvolvimento.	1	2	3	4	5
2	Percebo que minha universidade mantém contato estreito com atores chave de desenvolvimento social (Estado, ONGs, organismos internacionais, empresas).	1	2	3	4	5
3	A universidade proporciona aos seus estudantes e docentes oportunidades de interação com diversos setores sociais	1	2	3	4	5
4	Em minha universidade se organizam muitos fóruns e atividades relacionadas com o desenvolvimento, os problemas ambientais e sociais.	1	2	3	4	5
5	Existe na universidade uma política explícita para não segregar o acesso à formação acadêmica aos grupos marginalizados (população indígena, minoria racial, estudantes de baixa renda, etc.) por meio de bolsas de estudos ou outros meios.	1	2	3	4	5
6	Na minha universidade existem iniciativas de voluntariado e a universidade nos motiva a participar deles.	1	2	3	4	5
7	No transcurso de meus estudos tenho tido a oportunidade de ver que assistencialismo e desenvolvimento têm muito pouca relação.	1	2	3	4	5
8	Desde que estou na universidade, tenho tido a oportunidade de fazer parte de grupos e/ou redes com fins sociais ou ambientais, organizados ou promovidos pela minha universidade.	1	2	3	4	5
9	Os egressos de minha universidade têm recebido uma formação que promove sua sensibilização social e ambiental.	1	2	3	4	5
10	No transcurso da minha vida estudantil tenho aprendido sobre a realidade nacional e os problemas sociais do meu país.	1	2	3	4	5
11	No programas e/ou projetos de extensão ou projeção social realizados pela minha universidade, as populações beneficiadas são também protagonistas do desenvolvimento, e nós, os estudantes, somos parceiros ajudantes de seu próprio desenvolvimento.	1	2	3	4	5
12	Os programas e/ou projetos de extensão ou projeção social realizados pela minha universidade promovem a integração de diversas disciplinas como uma maneira de abordar problemáticas complexas.	1	2	3	4	5
13	Nos programas e/ou projetos de extensão ou projeção social realizados pela minha universidade geram mudanças ou melhorias na realidade dos beneficiários (mediante a incorporação de novas soluções, aumento de suas capacidades, etc.)	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018).

**Quadro 24 - Instrumento 5: Formulário/Pesquisa de percepção para DOCENTES sobre o impacto de GESTÃO ORGANIZACIONAL**

GESTÃO ORGANIZACIONAL (Pesquisa com docentes)		Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
1	Estou satisfeito com o nível de remuneração, benefícios sociais e profissionais que a universidade proporciona.	1	2	3	4	5
2	Dentro da universidade se promove o trabalho em equipe e a solidariedade.	1	2	3	4	5
3	Existe um bom clima laboral entre as pessoas da universidade.	1	2	3	4	5
4	A Universidade proporciona meios para o desenvolvimento pessoal e profissional.	1	2	3	4	5
5	Há equidade de gênero nas instâncias diretivas da universidade	1	2	3	4	5
6	Não existe discriminação no acesso à docência, nem por gênero, religião, raça, orientação política ou sexual.	1	2	3	4	5
7	A universidade é socialmente responsável com seu pessoal docente e técnico-administrativo.	1	2	3	4	5
8	A universidade é ambientalmente responsável.	1	2	3	4	5
9	Existe uma política institucional para a proteção do meio ambiente no Campus.	1	2	3	4	5
10	O pessoal docente e técnico-administrativo recebe uma capacitação em temas ambientais por parte da universidade.	1	2	3	4	5
11	A organização da vida no Campus permite ao pessoal adquirir hábitos ecologicamente corretos.	1	2	3	4	5
12	As autoridades da universidade são eleitas de forma democrática e transparente.	1	2	3	4	5
13	Me sinto escutado como cidadão e posso participar ativamente na vida institucional.	1	2	3	4	5
14	A universidade me informa adequadamente sobre todas as decisões institucionais que me interessam e afetam.	1	2	3	4	5
15	Se proporciona periodicamente informação econômico-financeira ao pessoal da universidade.	1	2	3	4	5
16	Percebo coerência entre os princípios declarados pela instituição e o que se pratica, de fato, no Campus.	1	2	3	4	5
17	A universidade promove relações de cooperação com outras universidades.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018).



**Quadro 25 - Instrumento 6: Formulário/Pesquisa de percepção para DOCENTES sobre o impacto de FORMAÇÃO**

FORMAÇÃO (Pesquisa com docentes)		Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
1	A universidade proporciona aos estudantes uma formação ética e cidadã que os ajuda a ser pessoas socialmente responsáveis.	1	2	3	4	5
2	Há reuniões com os colegas para examinar os aspectos de responsabilidade social ligados aos cursos em que ensino.	1	2	3	4	5
3	Percebo que os estudantes estão bem informados sobre as injustiças sociais e os riscos ecológicos do mundo atual.	1	2	3	4	5
4	As diversas disciplinas que ministro estão atualizadas e respondem às necessidades sociais do entorno.	1	2	3	4	5
5	Nas disciplinas que ministro, os estudantes têm que fazer atividades que impactam positivamente o entorno social.	1	2	3	4	5
6	Tenho recebido capacitação em metodologias didáticas que vinculam o ensino com a solução de problemas sociais na comunidade.	1	2	3	4	5
7	Percebo que a formação na universidade promove um espírito crítico nos estudantes em relação à realidade e aos temas sociais relevantes.	1	2	3	4	5
8	Tenho tido a oportunidade de vincular as disciplinas sob minha responsabilidade com projetos sociais fora da universidade.	1	2	3	4	5
9	Tenho participado de atividades de voluntariado solidário com colegas e alunos.	1	2	3	4	5
10	Nos cursos em que atuo, temos tido reuniões com atores sociais externos para discutir a pertinência social do currículo.	1	2	3	4	5
11	Temos tido reuniões com egressos dos cursos em que atuo para discutir a adequação do currículo às demandas sociais atuais.	1	2	3	4	5
12	O Projeto Pedagógico dos Cursos baseado em competências tem transformado minha forma de ensinar.	1	2	3	4	5
13	Mantenho uma visão crítica sobre os cursos em que atuo.	1	2	3	4	5
14	Ensino a meus estudantes onde se encontram seus potenciais impactos negativos.	1	2	3	4	5
15	Tenho tido êxito em realizar projetos interdisciplinares, com abordagem em temáticas do desenvolvimento sustentável, junto com meus colegas.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018, p. 56)

**Quadro 26 - Instrumento 7: Formulário/Pesquisa de percepção para DOCENTES sobre o impacto cognitivo**

COGNIÇÃO (Pesquisa com docentes)		Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
1	A universidade conta com linhas de investigação orientadas ao desenvolvimento sustentável.	1	2	3	4	5
2	Os temas de investigação são definidos em consulta com os interesses dos grupos externos envolvidos.	1	2	3	4	5
3	Durante a pesquisa, existem processos de consulta com os usuários dos resultados por meio de entrevistas, reuniões comunitárias e outros dispositivos.	1	2	3	4	5
4	Os grupos externos envolvidos na pesquisa participam de sua avaliação final, integrando essa avaliação ao documento.	1	2	3	4	5
5	Os problemas multidimensionais são investigados de maneira interdisciplinar.	1	2	3	4	5
6	As equipes interdisciplinares de pesquisa incorporam em seu processo atores não-universitários.	1	2	3	4	5
7	Na universidade existem dispositivos de capacitação transdisciplinar para docentes e pesquisadores.	1	2	3	4	5
8	A universidade estabelece alianças e sinergias com outros atores (governo, empresas ou ONGs) para elaborar políticas de conhecimento, linhas de investigação ou campos de formação adequados às demandas sociais.	1	2	3	4	5
9	A universidade conta com sistemas de promoção de pesquisas socialmente úteis.	1	2	3	4	5
10	A universidade conta com dispositivos regulares para o acompanhamento de políticas públicas, assim como a identificação e análise dos grandes temas da sociedade.	1	2	3	4	5
11	Na universidade se promove e estimula o diálogo entre pesquisadores e atores externos.	1	2	3	4	5
12	A universidade conta com meios específicos de difusão e transferência de conhecimentos para a cidadania.	1	2	3	4	5
13	A universidade promove a divulgação científica e a difusão do saber aos públicos marginalizados à academia.	1	2	3	4	5
14	Os avanços e resultados dos projetos de pesquisa são compartilhados com atores externos, promovendo desta maneira, a inclusão de grupos e públicos alheios à academia.	1	2	3	4	5
15	A universidade investiga as necessidades de conhecimento pertinentes aos grupos socialmente excluídos e procura atendê-las.	1	2	3	4	5
16	A universidade promove a incorporação permanente dos resultados de pesquisa, estudos de caso e metodologias nos currículos.	1	2	3	4	5
17	Os estudantes de graduação desenvolvem, obrigatoriamente, iniciação científica em várias disciplinas de sua formação.	1	2	3	4	5
18	Os projetos e programas de pesquisa incorporam, sistematicamente, os alunos.	1	2	3	4	5
19	Os pesquisadores da universidade dispõem de tempo e recursos para atender aos alunos que desejarem.	1	2	3	4	5
20	A universidade possui em Comitê de Ética em Pesquisa atuante	1	2	3	4	5
21	A universidade adota um código de ética para o desenvolvimento de pesquisa científica.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018, p. 57).

**Quadro 27 - Instrumento 8: Formulário/Pesquisa de percepção para DOCENTES sobre o impacto de PARTICIPAÇÃO SOCIAL**

PARTICIPAÇÃO SOCIAL (Pesquisa com docentes)		Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
1	Existe uma política de promoção de metodologias de ensino vinculados a projetos sociais (aprendizagem-serviços, aprendizagem baseada em projetos sociais).	1	2	3	4	5
2	Percebo que se incluem temáticas de cidadania, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social no currículo dos alunos.	1	2	3	4	5
3	Tenho participado de projetos de voluntariado relacionados às disciplinas que ministro.	1	2	3	4	5
4	Tenho recebido formação em metodologias de ensino baseada em projetos sociais.	1	2	3	4	5
5	Existe uma política de incentivos para a articulação entre extensão, formação acadêmica e pesquisa.	1	2	3	4	5
6	Existe articulação entre aprendizagem profissional e projetos de extensão universitária.	1	2	3	4	5
7	Utilizo os convênios firmados pela instituição com organizações sociais e ambientais para melhorar a pertinência social dos temas abordados nas minhas disciplinas.	1	2	3	4	5
8	Me incentivam para que parte da carga horária das disciplinas que ministro ocorram em atividades junto à comunidade.	1	2	3	4	5
9	Vários projetos sociais e ambientais estão sendo liderados atualmente.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018, p. 58).

**Quadro 28 - Instrumento 9: Formulário/Pesquisa de percepção para TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS sobre o impacto de GESTÃO ORGANIZACIONAL**

GESTÃO ORGANIZACIONAL (Pesquisa com técnicos-administrativos)		Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
1	Estou satisfeito com a remuneração e os benefícios sociais e profissionais que a universidade me proporciona.	1	2	3	4	5
2	Na universidade se promove o trabalho em equipe e a solidariedade.	1	2	3	4	5
3	Existe um bom clima laboral entre os colaboradores.	1	2	3	4	5
4	A instituição proporciona o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.	1	2	3	4	5
5	Há equidade de gênero nas instâncias decisórias da universidade.	1	2	3	4	5
6	Não existe discriminação ao acesso à docência, nem por gênero, religião, raça, orientação política ou sexual.	1	2	3	4	5
7	A universidade é socialmente responsável com seu pessoal docente.	1	2	3	4	5
8	A universidade é ambientalmente responsável.	1	2	3	4	5
9	Existe uma política institucional para a proteção do meio ambiente no campus.	1	2	3	4	5
10	O pessoal técnico-administrativo recebe capacitação em temas ambientais por parte da instituição.	1	2	3	4	5
11	A organização da vida no Campus permite ao pessoal técnico-administrativo adquirir hábitos ecologicamente corretos.	1	2	3	4	5
12	As autoridades da universidade são eleitas de forma democrática e transparente.	1	2	3	4	5
13	Me sinto escutado como cidadão e posso participar ativamente da vida institucional.	1	2	3	4	5
14	Na universidade se prioriza o diálogo e se reconhece a construção de soluções originais e pertinentes para melhorar os processos internos.	1	2	3	4	5
15	Há liberdade de atuação sindical na universidade.	1	2	3	4	5
16	A universidade me informa adequadamente sobre todas as decisões institucionais que me interessam e afetam.	1	2	3	4	5
17	Na universidade se favorece a transparência na gestão por meio da disponibilidade de dados, informação e relatórios periódicos da gestão universitária.	1	2	3	4	5
18	Percebo coerência entre os princípios declarados pela instituição e o que se pratica, de fato, no Campus.	1	2	3	4	5
19	A universidade incentiva o pessoal técnico-administrativo que participe de projetos de voluntariado e solidariedade social.	1	2	3	4	5
20	A universidade tem uma política de compras socialmente responsável e seleciona seus fornecedores com critérios sociais e ambientais.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018, p. 59).

**Quadro 29 - Instrumento 10: Formulário/Pesquisa de percepção para TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS sobre o impacto de PARTICIPAÇÃO SOCIAL**

PARTICIPAÇÃO SOCIAL (Pesquisa com técnicos-administrativos)		Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
1	Percebo que minha universidade se preocupa com os problemas sociais e almeja que seus colaboradores sejam agentes de desenvolvimento.	1	2	3	4	5
2	Percebo que minha universidade mantém contato estreito com atores-chave de desenvolvimento social (Estado, ONG, organismos internacionais, empresas).	1	2	3	4	5
3	A universidade nos proporciona oportunidades de interação com diversos setores sociais.	1	2	3	4	5
4	Em minha universidade se organizam muitos fóruns e atividades em relação ao desenvolvimento, os problemas sociais e ambientais.	1	2	3	4	5
5	Existe na universidade uma política explícita para não segregar o acesso à formação acadêmica a grupos marginalizados	1	2	3	4	5
6	Existem iniciativas de voluntariado e a universidade nos motiva a participar delas.	1	2	3	4	5
7	Desde que comecei a trabalhar na instituição tenho tido a oportunidade de fazer parte de grupos e/ou redes com fins sociais ou ambientais, organizados ou promovidos pela IES	1	2	3	4	5
8	Durante o tempo em que trabalho na instituição tenho aprendido muito sobre a realidade nacional e os problemas sociais do meu país.	1	2	3	4	5
9	Percebo que os programas e/ou projetos de extensão ou projeção social que a instituição realiza geram mudanças ou melhorias na realidade dos beneficiados (mediante a incorporação de novas soluções, aumento de suas capacidades, etc.)	1	2	3	4	5
10	Percebo que minha universidade compra preferencialmente de empresas socialmente responsáveis (Comércio justo, empresas com fins sociais e ambientais, empresas de inclusão laboral)	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018, p. 60).

**Quadro 30 - Instrumento 11 – Guia para a coleta de informações de autoridades e equipe de autoavaliação – GESTÃO ORGANIZACIONAL**

<b>Tema: Difusão da RSU na universidade</b>	
Quantidade de campanhas internas de promoção do enfoque RSU	Nº
<b>Tema: DDHH, equidade de gênero e não discriminação</b>	
Existência de um código de ética institucional e um comitê para assegurar sua aplicação	Sim/Não
Existência de diretrizes explícitas para assegurar boas práticas institucionais em matéria de equidade e não discriminação	Sim/Não
Percentual de mulheres e minorias que trabalham na instituição	%
Percentual de mulheres e minorias em postos diretivos	%
<b>Tema: Clima organizacional</b>	
Existência e periodicidade de medição de satisfação laboral e clima organizacional na universidade	Sim/Não
Percentual dos membros da direção, docentes e técnico-administrativos da comunidade universitária que expressam satisfação com o clima organizacional existente	Sim/Não
<b>Tema: Desenvolvimento Humano</b>	
Existência de programas de desenvolvimento humano (gestores, docentes e técnico-administrativos)	Sim/Não
Percentual de gestores, docentes e administrativos que tem participado dos programas de desenvolvimento humano	%
Percentual do orçamento universitário destinado ao desenvolvimento humano (capacitação, indução e avaliação) distribuídos para os gestores, docentes e técnico-administrativos	%
Existência de critérios ou processos de avaliação de desempenho pessoal que considerem a participação em experiências de projeção ou compromisso social do avaliado	Sim/Não
<b>Tema: Relacionamento com fornecedores</b>	
Compras e aquisições que incorporam critérios de comércio justo, consumo responsável e segurança ambiental	Sim/Não
<b>Tema: Inclusão</b>	
Percentual de estudantes (graduação e pós-graduação) que recebem bolsas (parciais ou totais) de acordo com a sua respectiva situação econômica	%
Percentual do orçamento total da instituição destinado a oferta de bolsas	%
Percentual de gestores da IES com alguma deficiência	%
Percentual de docentes (graduação e pós-graduação) da IES com alguma deficiência	%
Percentual de técnico-administrativos da IES com alguma deficiência	%
Percentual de edifícios adaptados à acessibilidade para facilitar o acesso de pessoas com deficiência de qualquer natureza	%
Existência de programas de apoio e/ou tutorias com atendimento para: a) alunos com dificuldades pedagógicas; b) alunos com deficiência de qualquer natureza	Sim/Não
<b>Tema: Comunicação responsável</b>	
Existência de uma política formal de comunicação interna e externa que fomente os valores e princípios educacionais	Sim/Não
Existência de um comitê encarregado da adequação de todo o material de comunicação institucional interno e externo com os valores e princípios da universidade	Sim/Não
<b>Tema: Participação</b>	
Existência de espaços de participação dos diversos setores da comunidade universitária definidos e em funcionamento, distribuídos por setores (gestores, docentes, técnico-administrativos e demais colaboradores)	Sim/Não
Percentual de regularidade no funcionamento destes espaços em relação ao estabelecido nos regulamentos institucionais, distribuídos por setores (gestores, docentes, técnico-administrativos e demais colaboradores)	%
<b>Tema: Cultura de transparência e melhora contínua</b>	
Existência de procedimentos de prestação de contas implementados pela universidade, distribuídos por processos: a) administrativos-contábeis; b) formação integral; c) participação social; e d) sustentabilidade.	Sim/Não
Existência de plano e melhoria contínua distribuídos por processos: a) administrativos-contábeis; b) formação integral.	Sim/Não
<b>Tema: Bom governo universitário</b>	

Adequação da gestão universitária à norma social AS 8000 (nº de itens em conformidade em toda a cadeia de valor)	Sim/Não
Orçamento destinado a programas universitários para o desenvolvimento social e ambiental (percentual do orçamento total institucional)	%
Eleições democráticas em todas as instâncias de gestão	Sim/Não
Transparência na gestão econômica (Relatórios financeiros e Balanço Patrimonial acessíveis)	Sim/Não
<b>Tema: Gestão, cultura e educação ambiental</b>	
Existência de um sistema integral de gestão e educação ambiental na IES	Sim/Não
Quantidade de campanhas de sensibilização ambiental no campus	Nº
Percentual de alunos, docentes e técnico-administrativos que: a) conhecem o sistema de gestão e educação ambiental; b) sabem que comportamentos ecológicos adotar; e c) praticam esses comportamentos (formulários de pesquisa e monitoramento de eficiência)	%
Obtenção de certificação ambiental (EMAS, ISO 14000, etc.)	Sim/Não
Sistema de seleção de fornecedores a partir de critérios de responsabilidade social e ambiental	Sim/Não
Existência de um programa com ações dirigidas à sensibilização ambiental no ambiente interno da instituição	Sim/Não
Existência de programas de promoção de uma cultura ambiental	Sim/Não
Percentual de disciplinas curriculares por curso (graduação e pós-graduação) que abordam conteúdos vinculados à formação ambiental	%
Percentual de tesis (dissertações e monografias) e trabalhos especiais vinculados a temas ambientais e de sustentabilidade por parte de estudantes, sejam estes de graduação ou pós-graduação	%
Percentual de pesquisas realizadas por docentes e pesquisadores em temas ambientais e de sustentabilidade	%

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018, p. 61-63).

**Quadro 31 - Instrumento 12 – Guia para a coleta de informações de autoridades e equipe de autoavaliação – FORMAÇÃO PROFISSIONAL RESPONSÁVEL**

<b>Tema: Integração da RSU no currículo</b>	
Percentual de disciplinas que aplicam a metodologia de aprendizagem baseada em projetos sociais	%
Quantidade de disciplinas obrigatórias que abordam temas de RS e desenvolvimento sustentável	Nº
Quantidade de docentes capacitados por ano na estratégia de ensino baseada em projetos sociais	Nº
Quantidade de docentes que praticam a estratégia de ensino baseada em projetos sociais em suas respectivas disciplinas	Nº
Quantidade de disciplinas que abordam temas relativos aos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU	Nº
Existência de incentivos para a promoção da estratégia didática baseada em projetos sociais	Sim/Não
<b>Tema: Integração de atores sociais externos na elaboração das matrizes curriculares</b>	
Vínculos de cada curso com atores externos para melhorar a pertinência social do ensino	Sim/Não
Revisão periódica das matrizes curriculares com a participação de atores externos	Sim/Não
Existência de procedimentos de acompanhamento e vinculação com os egressos	Sim/Não

Fonte: Adaptado de Vallaey *et al.* (2018, p. 63).



**Quadro 32 - Instrumento 13 – Guia para a coleta de informações de autoridades e equipe de autoavaliação – GESTÃO SOCIAL DO CONHECIMENTO (Cognição/Pesquisa)**

<b>Tema: Orientação da agenda</b>	
Existência de uma agenda prioritária de pesquisa na universidade que assegure a incorporação de problemáticas vinculadas ao desenvolvimento sustentável	Sim/Não
Percentual de projetos de pesquisa vigentes desenvolvidos cuja temática coincide com a agenda prioritária de pesquisa	%
<b>Tema: Metodologia adequada aos princípios éticos</b>	
Existência e procedimentos formais para avaliar a adequação da temática e da metodologia dos projetos de pesquisa aos princípios éticos	Sim/Não
Percentual de projetos de pesquisa desenvolvidos que tenham sido avaliados de acordo com os procedimentos éticos estabelecidos	%
<b>Tema: Interação de conhecimentos (transdisciplinaridade)</b>	
Existência de uma política de promoção da inter e da transdisciplinaridade	Sim/Não
Quantidade de grupos interdisciplinares de pesquisa	Nº
Quantidade de oficinas de capacitação em habilidades transdisciplinares para docentes e pesquisadores	Nº
Quantidade de revistas acadêmicas com caráter transdisciplinar	Nº
Quantidade de reuniões entre docentes de diversas disciplinas para analisarem os pressupostos epistemológicos de cada curso	Nº
Quantidade de oficinas de capacitação em habilidades transdisciplinares	Nº
<b>Tema: Socialização</b>	
Percentual de projetos de pesquisa cujos resultados ou avanços reforcem a prática docente em termos de processos de ensino-aprendizagem	%
Percentual de projetos de pesquisa desenvolvidos na universidade que incorporam alunos em seus grupos	%
Percentual de projetos de pesquisa que incorporam estratégias de comunicação de resultados ou avanços aos públicos externos à academia	%
Percentual de projetos de pesquisa que incorporam estratégias de comunicação de resultados ou avanços dirigidas ao público acadêmico	%
Socialização dos avanços e resultados de projetos de pesquisa com atores externos, promovendo a inclusão de grupos tradicionalmente marginalizados à academia	Sim/Não
<b>Tema: Incidência</b>	
Percentual de projetos de pesquisa desenvolvidos na universidade que tenham gerado propostas concretas a outros atores sociais, segundo o tipo de organização (públicas, privadas, sociedade civil, outras)	%
Percentual de projetos de pesquisa cujas propostas tenham sido colocadas em ação por atores externos	%
Estratégia de promoção da incorporação dos resultados dos projetos de pesquisa nas práticas de organismos públicos e privados, que tenham alcançado um impacto direto no desenvolvimento da sociedade	Sim/Não
Quantidade de encontros entre acadêmicos e comunidades por ano	Nº
Presença de pesquisadores em meios de comunicação massiva por ano	Sim/Não
Quantidade de documentos de divulgação científica produzidos por ano	Nº
Existência de uma política de transferência de conhecimentos e tecnologias aos setores sociais desfavorecidos	Sim/Não
<b>Tema: Integração de atores sociais externos nas pesquisas e elaboração de linhas de pesquisa</b>	
Percentual de membros não universitários associados aos projetos de pesquisa	%
Quantidade de convênios de cooperação entre grupos de pesquisa e atores externos para melhorar a pertinência social da pesquisa	Nº
<b>Tema: Promoção de pesquisas aplicadas a temas de desenvolvimento sustentável e RS</b>	
Quantidade de projetos em colaboração com órgãos de gestão pública	Nº
Quantidade de projetos em colaboração com ONG's	Nº
Quantidade de projetos em com colaboração com outras universidades da região para combater problemas sociais	Nº

Quantidade de linhas e grupos de pesquisa permanentes em temas e eixos prioritários para o desenvolvimento social e ambiental	Nº
---	----

Fonte: Adaptado de Vallaey *et al.* (2018, p. 64).

**Quadro 33 - Instrumento 14 – Guia para a coleta de informações de autoridades e equipe de autoavaliação – PARTICIPAÇÃO SOCIAL**

<b>Tema: Planejamento e orçamento destinado</b>	
Existência de uma política, plano de ação e/ou procedimento que favoreça o desenvolvimento de programas e/ou projetos de extensão ou projeção social	
Percentual do orçamento universitário destinado a programas e/ou projetos de extensão ou projeção social	
Percentual do custo total dos programas e/ou projetos de extensão ou projeção social abarcado pela universidade em relação ao abarcado por terceiros como contrapartida	
<b>Tema: Alcance dos programas e projetos</b>	
Percentual do total de programas e/ou projetos de extensão ou projeção social desenvolvidos pela universidade em parceria com a população vulnerável ou desfavorecida	
Número estimado de população diretamente alcançada pelos programas e/ou projetos de extensão ou projeção social	
Quantidade de redes para o desenvolvimento a que a universidade pertence e percentual de redes ativas	
Percentual de publicações (sobre o total de publicações) que abordam temas de desenvolvimento social e/ou ambiental	
Percentual de estudantes que participam em programas e/ou projetos de extensão ou projeção social.	
<b>Tema: Articulação com o ensino</b>	
Percentual de programas e/ou projetos de extensão ou projeção social, desenvolvidos pela universidade, que integram as contribuições/demandas de distintas disciplinas	
Existência de uma política de integração entre as diversas disciplinas nos programas e/ou projetos de extensão ou projeção social	

Fonte: Adaptado de Vallaeys *et al.* (2018, p. 65).