

Área: Sustentabilidade | Tema: Responsabilidade Social Corporativa

**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UM OLHAR SOB A PERSPECTIVA
DO MARKETING SOCIAL**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES: A LOOK UNDER THE PERSPECTIVE OF
SOCIAL MARKETING**

Rúbia Goi Becker, Simone Alves Pacheco De Campos, Adriane Fabricio e Vanessa De Campos Junges

RESUMO

A disseminação e promoção das ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) voltadas a perspectiva estratégica de negócio, fez emergir novos entendimentos no contexto da Sociedade do Conhecimento. Passa-se a reconhecer que o papel das instituições de ensino, além do seu foco tradicional de formação e capacitação (ensino e pesquisa), implica no desenvolvimento social, econômico e cultural da sociedade a qual faz parte. O objetivo deste artigo é, portanto, desenvolver uma compreensão sobre o impacto das ações de RSC nas estratégias de marketing social de uma Instituição de Ensino Superior (IES) Comunitária do Rio Grande do Sul, como forma de gerar vantagem competitiva. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, desenvolvido através de uma abordagem descritiva, na qual a coleta de dados ocorreu por meio de um roteiro semiestruturado, contemplando 5 entrevistas. Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, sendo as categorias definidas a priori. Os resultados mostram que o compromisso social é inerente ao modelo de instituição de IES Comunitária, onde a prática social é atrelada a uma política institucional, instituída estrategicamente. A vantagem competitiva, neste sentido, é construída através imagem institucional, desenvolvida pela publicização e potencialização da marca.

Palavras-Chave: Responsabilidade social corporativa; Marketing social; Estratégia competitiva.

ABSTRACT

The dissemination and promotion of Corporate Social Responsibility (CSR) practices focused on a strategic business perspective, led to the emergence of new understandings in the context of the Knowledge Society. It is recognized that the role of universities, in addition to their traditional focus on training and education (teaching and research), implies the society social, economic and cultural development. This article aims to understand the impact of CSR practices on the social marketing strategies of a Community Higher Education Institution (IES) located in Rio Grande do Sul, as a way to generate competitive advantage. For to do so we draw on a qualitative descriptive case study. Data collection comprises semi structured interviews and documental analyses. Altogether, five interviews were conducted, with people who get involved in the definition of University CSR agenda. The data were analyzed through content analysis with a priori categories. The results showed that social commitment is inherent to the university communitarian model, where social practices are linked to an institutional and strategical policy. The competitive advantage, is built through institutional image, developed by brand publicity and potentialization.

Keywords: Corporate social responsibility; Social marketing; Competitive strategy.

Sustentabilidade: Responsabilidade Social Corporativa

PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UM OLHAR SOB A PERSPECTIVA DO MARKETING SOCIAL

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES: A LOOK UNDER THE PERSPECTIVE OF SOCIAL MARKETING

RESUMO

A disseminação e promoção das ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) voltadas a perspectiva estratégica de negócio, fez emergir novos entendimentos no contexto da Sociedade do Conhecimento. Passa-se a reconhecer que o papel das instituições de ensino, além do seu foco tradicional de formação e capacitação (ensino e pesquisa), implica no desenvolvimento social, econômico e cultural da sociedade a qual faz parte. O objetivo deste artigo é, portanto, desenvolver uma compreensão sobre o impacto das ações de RSC nas estratégias de marketing social de uma Instituição de Ensino Superior (IES) Comunitária do Rio Grande do Sul, como forma de gerar vantagem competitiva. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, desenvolvido através de uma abordagem descritiva, na qual a coleta de dados ocorreu por meio de um roteiro semiestruturado, contemplando 5 entrevistas. Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, sendo as categorias definidas a priori. Os resultados mostram que o compromisso social é inerente ao modelo de instituição de IES Comunitária, onde a prática social é atrelada a uma política institucional, instituída estrategicamente. A vantagem competitiva, neste sentido, é construída através imagem institucional, desenvolvida pela publicização e potencialização da marca.

Palavras-chave: Responsabilidade social corporativa; Marketing social; Estratégia competitiva.

ABSTRACT

The dissemination and promotion of Corporate Social Responsibility (CSR) practices focused on a strategic business perspective, led to the emergence of new understandings in the context of the Knowledge Society. It is recognized that the role of universities, in addition to their traditional focus on training and education (teaching and research), implies the society social, economic and cultural development. This article aims to understand the impact of CSR practices on the social marketing strategies of a Community Higher Education Institution (IES) located in Rio Grande do Sul, as a way to generate competitive advantage. For to do so we draw on a qualitative descriptive case study. Data collection comprises semi structured interviews and documental analyses. Altogether, five interviews were conducted, with people who get involved in the definition of University CSR agenda. The data were analyzed through content analysis with a priori categories. The results showed that social commitment is inherent to the university communitarian model, where social practices are linked to an institutional and strategical policy. The competitive advantage, is built through institutional image, developed by brand publicity and potentialization.

Keywords: Corporate social responsibility; Social marketing; Competitive strategy.

1 INTRODUÇÃO

As universidades, embora sendo instituições com larga tradição social, são organizações complexas e únicas no tecido social, no que se refere a sua estrutura, forma de gestão e processos de decisão (NOGUEIRA *et al.*, 2012). Segundo Baer e Gallois (2018), as universidades funcionam como instituições sociais que agem coletivamente como os principais produtores, reprodutores e mediadores do conhecimento autorizado no mundo. Os autores julgam que, apesar da retórica de que a universidade oferece um mercado de ideias que supostamente prepara os jovens para uma sociedade democrática, o ensino superior tornou-se cada vez mais um apêndice da economia corporativa (BAER; GALLOIS, 2018). Tais considerações tornam este cenário propício à discussões que versem sobre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) destas instituições.

Neste contexto, a temática remete às reflexões diante ao paradoxo existente entre a RSC e o atendimento a requisitos legais ou obrigatórios. Surgem novas discussões sobre a necessidade e pertinência da responsabilidade social da educação superior (RSES), que passa a receber maior atenção no contexto brasileiro a partir da primeira década do século XXI, desencadeadas pela aprovação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Sobre tal paradoxo, Durham (2005) argumenta que caberia a universidade a solução ou a contribuição direta aos problemas sociais, como desigualdade e injustiça social, uma vez que estes seriam finalidades do sistema educacional como um todo, e não uma atribuição da universidade.

Em face destes aspectos, o marketing social emerge enquanto ferramenta de transformação social, assim como uma forma de atrair clientes e colaboradores para a empresa. Uma das primeiras referências sobre marketing social é apresentada por Andreasen (1994), tratando-se da adaptação das tecnologias de marketing a programas concebidos para influenciar o comportamento voluntário do público-alvo, em vista de melhorar o seu bem-estar pessoal e da sociedade da qual faz parte. Pensando nisso, este artigo parte do segundo questionamento: *Como as ações de RSC são empregadas como estratégias de marketing social, como forma de gerar vantagem competitiva?* Assim, o estudo tem como objetivo geral identificar como as ações de RSC são empregadas como estratégia de marketing social na percepção de gestores de uma IES, como forma de gerar vantagem competitiva.

O conceito de marketing social inclui o equilíbrio entre três aspectos na criação de estratégias de marketing: lucros da empresa, necessidades e desejos dos clientes, bem como os interesses da sociedade vista como um todo (KOTLER; ARMSTRONG; 2014). Diante disso, as corporações precisam satisfazer diferentes expectativas de vários públicos, gerando conflitos diante da proporção negativa que a construção de um discurso de RSC que vise o benefício próprio para a corporação, em vez de realmente cuidar da comunidade (CHOI *et al.*, 2010). Para tanto, este artigo encontra-se estruturado em oito seções, sendo os itens 5, 6 e 7 referentes a análise dos resultados.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Um dos referenciais marcantes na temática de RSC foi proposto por Carroll (1979), que construiu um modelo para sua compreensão, através do reconhecimento da multiplicidade de *stakeholders* os quais, independentemente de seu nível de importância, impactam e são impactados pela atividade organizacional. Para o autor, grupos de *stakeholders* distintos apresentam demandas distintas para a organização, mesmo assim, todos os grupos são importantes para a sobrevivência organizacional, implicando na necessidade de serem contemplados por uma lógica de RSC. Diante disso, e considerando a tipologia 'reação-defesa-acomodação-proação' (CARROLL, 1979; WARTICK, COCHRAN, 1985), as empresas podem

ser vistas como operando ao longo de um *continuum* de RSC, variando de natureza reativa a proativa (TORUGSA; HECKER, 2013).

A RSC reativa compreende ações que necessitem gastar um mínimo de esforço, em prol da conformidade regulatória não voluntária, produzidas a partir das pressões empresariais e legislativas (TORUGSA; HECKER, 2013). A abordagem proativa da RSC, por sua vez, está relacionada às práticas ativas e voluntárias em que uma empresa se engaja, acima e além dos requisitos regulatórios, para gerenciar as questões de responsabilidade social como uma prioridade competitiva (CARROLL, 1979; DU *et al.* 2007; GROZA *et al.* 2011). Neste contexto, ao estudar 37 definições de RSC Dahlsrud (2008) destaca voluntariedade como estratégias e práticas de negócios, adotadas pelas empresas e que vão além dos requerimentos regulatórios, de modo a gerenciar suas responsabilidades sociais, bem como contribuir positivamente para a sociedade.

Contudo, mesmo que uma empresa seja socialmente responsável, não significa que esta seja vista como tal (ALHOUTI *et al.*, 2016). Isso se deve ao fato dos consumidores estarem cada vez mais céticos em relação à autenticidade das motivações por de trás das atividades de RSC das organizações (FOREHAND; GRIER, 2003). Esta situação predispõe a uma crescente prevalência de comportamentos socialmente irresponsáveis por parte das organizações tidas como “*good corporate citizens*”, reconhecendo que a necessidade de um conhecimento aprofundado sobre o papel da RSC na relativização ou agravamento de informação negativa acerca da empresa nunca foi maior (SEM; DU; BHATTACHARYA, 2016).

Ao considerar o atual ambiente de mercado, os negócios estão sob crescente pressão para se engajar em ações de RSC. Corroborando com esse entendimento, Torugsa e Hecker (2013) argumentam que embora muitas dessas práticas sejam orientadas pela conformidade regulamentar, as empresas são incentivadas a ir além disso e a ter um papel mais ativo no atendimento das necessidades da sociedade. Congregar a RSC e o desenvolvimento sustentável possibilita discutir as contribuições econômicas, sociais e ambientais e as consequências das práticas de negócios. Segundo Campos (2015), a conduta de RSC, pode ser motivada por retorno financeiro ou por ganhos de imagem, bem como ao fato de assumir características de voluntariedade e de proatividade. Deste modo, as ações de RSC vão além das questões que envolvem poluição, contratações injustas, fraude de demonstrativos financeiros ou danos aos consumidores por produtos, compreendendo inúmeras áreas nas quais a conduta de RSC pode ser empregada no meio empresarial, agindo como elemento crucial o atingimento dos objetivos públicos específicos.

Atualmente a importância e a necessidade que as marcas sentem em se apresentarem como “*good corporate citizens*” leva-as a se envolverem, cada vez mais, em iniciativas de RSC. Esta tendência encontra-se estreitamente relacionada com os efeitos positivos que a RSC produz, pela percepção que as organizações apresentam sobre ela, considerando-a não apenas como um imperativo ideológico, mas também econômico, já que é capaz de melhorar a sua performance financeira (KIM, 2011; SEM; DU; BHATTACHARYA, 2016). Para além disso, um dos motores inerentes ao crescente interesse em RSC diz respeito ao fato de ela ser vista como um bom negócio (KOTLER; LEE, 2008), pois é reconhecido que as organizações criam vantagens competitivas através da integração de fatores não econômicos (PORTER; KRAMER, 2006), por se diferenciar dos concorrentes com a construção de uma melhor imagem e reputação (BHATTACHARYA; SMITH; VOGEL, 2004), por se aliar a atitudes e comportamentos positivos dos funcionários e à afeição dos clientes (SEM; DU; BHATTACHARYA, 2016), pela construção de certa boa vontade corporativa (MCWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006).

3. MARKETING SOCIAL: CONSOLIDAÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL E DIFERENCIAÇÃO MERCADOLÓGICA DAS UNIVERSIDADES

O desafio de integrar questões ambientais em estratégias e atividades comerciais (NIDUMOLU *et al.*; 2009) envolve a maioria das áreas funcionais da empresa, incluindo P&D, design, fabricação e marketing (FOSTER; GREEN, 2000; LENOX; EHRENFELD, 1997). O marketing é essencial neste processo, uma vez que pode desempenhar um papel fundamental para a criação de um mercado verde (REX; BAUMANN, 2007), comunicando-se com os consumidores para aumentar a sua consciência sobre a sustentabilidade ambiental, e informá-los sobre os benefícios de produtos e serviços ofertados por organizações que atentem para as questões de RSC. Além disso, o desenvolvimento de ações de RSC seria pouco atrativo aos interesses organizacionais, a menos que estas se disseminassem no mercado, implicando na criação de uma imagem organizacional socialmente responsável, gerando assim, diferenciação mercadológica. Baron (2001) argumenta que se a motivação da organização seja servir à sociedade, mesmo em detrimento dos lucros, então a ação deve ser considerada socialmente responsável, mas caso a motivação seja servir aos lucros, então a ação deve ser considerada privadamente responsável.

McWilliams e Siegel (2011, p. 1481) define a RSC Estratégica como “qualquer atividade responsável que permita à empresa atingir vantagem competitiva sustentável, independentemente da motivação dos gestores”. Diante disso, o objetivo do marketing social não é necessariamente aumentar os números de vendas, mas sim promover uma causa específica na comunidade, contribuindo de alguma forma com a sociedade, na busca de aumentar a consciência acerca de um problema e oferecer soluções para este (ADEGBOLA, 2014). Consiste na divulgação das informações relevantes sobre seus produtos, pela organização, de modo a proteger o bem-estar dos cidadãos e o ambiente geral, em termos de minimização das externalidades de seus produtos para o meio ambiente. Considera também que os programas de marketing devem ser concebidos de forma a incorporar responsabilidades aos cidadãos e ao meio ambiente (ADEGBOLA, 2014). Essa postura permite que a empresa aumente a conscientização para um problema, ou faça parte de um projeto que torne a sociedade mais segura e agradável, resultando na construção de uma imagem de negócio positiva, à medida que aderem a um posicionamento de responsabilidade social, e disseminam essa preocupação entre seus consumidores.

Nesta perspectiva, as empresas têm considerado atividades de RSC como uma necessidade, estimulando os seus gestores a implementar atividades de RSC de forma como complemento à sua estratégia de negócios (PORTER; KRAMER, 2006). A RSC está associada às políticas corporativas que focam interesses da sociedade, consistindo em estratégias que combinem valor social e de negócios e abordem questões percebidas como sendo parte da responsabilidade da organização (MATTEN; MOON, 2008). Tal entendimento, tem levado as empresas a reconhecer os riscos associados às cobranças dos *stakeholders*, mesmo ainda não sabendo como contorná-los. Assim, acabam por não atuarem de forma estratégica, nem de forma operacional, ou seja, suas ações acabam por ser apenas superficiais.

Sobre isso, Porter e Kramer (2006) fornecem uma segmentação das possíveis ações no que denominam de responsabilidade social responsiva e responsabilidade social estratégica. A primeira consiste em atuar como cidadão corporativo, mitigando os impactos adversos da atividade da empresa. Já a segunda implica em fazer algo distinto dos adversários, identificando oportunidades de valor compartilhado com a sociedade. As respostas das organizações às modificações nas expectativas sociais, manifestada pela integração de iniciativas de RSC aos seus objetivos estratégicos, têm o potencial não só de mudar a cultura corporativa, mas também para promulgar uma mudança social (MAON *et al.*, 2010). Iniciativas de RSC relevantes para estratégia têm maior probabilidade de gerar impactos positivos no desempenho financeiro

corporativo, assim como iniciativas relacionadas às preferências dos grupos de *stakeholders* mais salientes ou importantes para a empresa (BOESSO *et al.*, 2015).

Contudo, a relação entre desempenho social e financeiro não ocorre com a simples inclusão de programas de RSC, mas sim quando é cuidadosamente desenhada para gerar vantagem competitiva para a empresa (HUSTED *et al.*, 2015). Nessa perspectiva, as instituições de ensino, enquanto organizações, não podem esquecer do seu caráter econômico enquanto forma de garantir sua continuidade, porém sua natureza específica se reflete no fato de que gerar lucro, ou a maximização deste, não é o principal objetivo para uma Universidade. A responsabilidade social, teórica e conceitual, voltada a forma de atuação das Instituições de Ensino Superior (IES) assume novos contornos e grande relevância, após a operacionalização do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) pela lei nº. 10.861 (BRASIL, 2004), em que, entre outros aspectos, se fundamenta no aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das IES; constando entre os princípios fundamentais: a responsabilidade social com a qualidade da educação superior. Neste ponto, chama-se a atenção para a inclusão da responsabilidade social como uma das dez dimensões de avaliação das IES.

Sob a ótica SINAES de acordo com o Art. 3º. da Lei nº. 10.861 (BRASIL, 2004, p. 3) destaca que o objetivo da avaliação das IES é a identificação do seu perfil e do significado de sua atuação nas diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente, “a responsabilidade social refere-se à contribuição da IES em relação a inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural”. Neste contexto, responsabilidade social da universidade deve ser entendida como os deveres que a universidade tem para com o equacionamento os graves problemas sociais do País e de seus entornos territoriais (CALDERON, 2005). Para Macedo (2005), diante do contexto das novas características da instituição universitária brasileira, estas devem contar com meios próprios e com autonomia suficiente para desenvolver as atividades que lhe são inerentes, e para fazer em face de sua responsabilidade social.

Para atingir este ideal, as organizações devem definir objetivos e programas sociais que integram princípios éticos não só no planejamento estratégico, mas também na sua atividade diária. Sobre isso, Vallaeys (2006) acredita que a Responsabilidade Social Universitária exige, a partir de uma visão holística, a articulação dos diversos setores da instituição, em um projeto de promoção social de princípios éticos e de desenvolvimento social equitativo e sustentável, com vistas à produção e transmissão de saberes responsável e à formação de profissionais cidadãos igualmente responsáveis.

A exemplo da empresa, que precisou superar o enfoque filantrópico do investimento social para entender a si mesma em função do novo paradigma da responsabilidade social, a universidade precisa tratar de superar o enfoque da “projeção social e extensão universitária” como “apêndices” bem-intencionados de sua função central de formação estudantil e produção de conhecimentos, a fim de poder atender ao que de fato está a exigir a Responsabilidade Social Universitária (VALLAEYS, 2006). Considerando que a universidade não pode fugir do cumprimento de suas responsabilidades e da sua inserção no processo de desenvolvimento social, elas tornam-se essenciais para a comunidade e seu entorno, a partir da produção do conhecimento e do estabelecimento de ações concretas em favor da humanidade, assumindo a "responsabilidade, ante a sociedade, de preservar, gerar e promover a cultura, para assegurar um desenvolvimento humano sustentável" (SABINA, 2004, p. 195).

Tendo em vista tais fatores, tem-se uma alternativa de atrelar benefícios sociais, econômicos e desenvolvimento local no movimento de Universidades Comunitárias, que nascem da mobilização e do esforço da sociedade civil, diferenciando-se das experiências confessionais ou particulares (PINTO; ANGELO, 2009). Nesse sentido, Frantz (2006, p. 151)

também afirma que “junto a essas populações, a noção de organização comunitária passa pela organização da educação como atividade das comunidades e não do Estado”. Essas instituições são enraizadas na história da colonização e da organização social dos imigrantes e seus descendentes.

4 MÉTODO

Visando alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso (YIN, 2010) em uma Instituição de Ensino Superior, localizada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A instituição foi escolhida devido ao seu caráter comunitário, atuando há mais de 60 anos no mercado de ensino; possuindo campus em quatro cidades gaúchas.

A coleta de dados envolveu entrevistas semiestruturadas e análise documental. No que tange às entrevistas, é relevante salientar que este estudo demandou um público específico (pessoas que compõem a definição das ações de RSC e marketing social desenvolvidas pela IES), de modo que o número de pessoas disponíveis para serem entrevistadas mostrou-se reduzido. Todas as pessoas entrevistadas foram indicadas pela reitora da IES, cabendo a elas aceitarem ou não contribuir com o estudo. A coleta dos dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado construído à luz do referencial teórico. Assim, foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas, sendo três técnicos administrativos identificados como: Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C, e dois docentes, que também ocupam cargos de gestão, identificados como: Entrevistado D e Entrevistado E. As entrevistas foram gravadas e transcritas para fins de análise. Além das entrevistas, a coleta dos dados utilizou-se do Balanço Social da IES (ano base 2015), a fim de poder identificar quais são as ações e projetos de RSC realizadas efetivamente.

Para a análise das informações, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Todo o conjunto de dados foi transcrito, lido e relido, e organizado por meio de categorias definidas a priori, visto que os temas foram definidos de antemão, em consonância com os objetivos de pesquisa (MORAES, 2003). As categorias de análise são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias de análise.

CATEGORIAS	DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	AUTORES
Ações de responsabilidade social e Estratégias da IES	Proativas	Ações voluntárias, baseadas em valores éticos, para além de obrigações legais, proatividade.	Dahlsrud (2008)
	Reativas	Produzidas a partir das pressões empresariais e legislativas	Torugsa; Hecker (2013)
Marketing social e vantagem competitiva	Estratégia de desempenho	Gerar impactos positivos no desempenho financeiro corporativo	Boesso <i>et al.</i> , (2015)
	Transformação da Conduta Social	Combinação de valores sociais e de negócios.	Matten; Moon (2008)
		Incorporar responsabilidades aos cidadãos e ao meio ambiente.	Adegbola (2014)
	Impacto social	Mudança Social	Maon <i>et al.</i> (2010)
Desempenho	Desempenho financeiro corporativo; Demandas dos <i>stakeholders</i> .	Boesso <i>et al.</i> , (2015)	

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base no referencial teórico, 2018.

5. A RESPONSABILIDADE SOCIAL ENQUANTO PRINCÍPIO DE FUNDAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A IES estudada se constituiu a partir de parcerias regionais, do empenho e do desejo de uma comunidade, estando envolta aos movimentos comunitários de base. Sobre este tipo específico de IES (Universidades Comunitárias), dadas as suas especificidades, convém ressaltar que, conforme Vannucchi (2004), pela força e pelo trabalho de lideranças locais e regionais, iniciou um movimento de criação, em alguns locais isolados, especialmente do sul do País, de cursos superiores, que viriam a formar novas mentalidades, capazes de gerar o desenvolvimento de pesquisas e de tecnologias para resolver carências regionais específicas. Dessa mobilização popular é que acaba nascendo a universidade da própria comunidade local, subsidiada, em certos casos, apenas pela Municipalidade e, por isso mesmo, sustentada, de fato, por mensalidades pagas pelo alunado. Vannucchi (2004) ainda reforça que esse tipo de universidade (comunitária), desde o início, foi sempre uma universidade comprometida com a sociedade e não com o lucro; entendida por seus fundadores enquanto um serviço público e não como negócio particular. Pode-se identificar tais subsídios referentes a essa convicção de que a responsabilidade social está enraizada desde o nascimento da instituição pesquisada a partir da fala do entrevistado C:

Nasceu do empenho da comunidade, do agricultor, do produtor trazer para ajudar a construir o prédio da sede acadêmica um porquinho, trazer tijolos, [...] quer dizer a comunidade abraçou a causa porque via necessidade de formar os seus filhos, e não ter como mandar eles para fora, de fazer uma instituição aqui, no interior do Estado do Rio Grande do Sul, com todas as dificuldades que tinha lá na década de 50. E aí na década de 60 havia muito forte os movimentos comunitários de base né, [...] então o foco comunitário nasceu conosco (Fala do entrevistado C).

Com base nos elementos apresentados na fala do Entrevistado C, é possível reconhecer a ligação entre a RSC e os princípios de existência da instituição. Neste viés, a composição de instituição pensada para atender a necessidade de uma região é outro determinante nas ações, como salienta o Entrevistado E: *“[...] a sociedade sempre esteve presente, a responsabilidade social não se desassocia da sociedade [...]. Estamos falando de 50 anos né, para cá, e esse movimento é um movimento bem presente e bem dinamizado”*. Tais elementos, voltados ao compromisso de RSC, também são evidenciados quanto se questiona aos sujeitos da pesquisa quanto ao entendimento do que seja RSC, e, neste sentido, o Entrevistado E comenta:

É aquele compromisso que eu tenho partindo do pressuposto, que eu estou num mercado, num mundo corporativo, de negócios, é para além do meu fazer e para além do meu faturar, [...] um caudal de efeitos que eu deixo, enquanto agente corporativo perante a minha ação de fazer.

Entende-se que a instituição apresentar consciência social, na medida em que reconhece que as ações de RSC passam a ser incorporadas em suas diretrizes e implícitas e no seu fazer diário, implicam num consenso institucional de que são ações que promovem o bem-estar da coletividade. Na visão de Vallaeys (2006), a organização de uma gestão universitária socialmente responsável, bem como as funções sociais de ensino, pesquisa e extensão devem ser delineadas por alguns eixos, sem os quais a RSC dificilmente se cumpriria: i) garantir a responsabilidade social da ciência; ii) promover a formação da cidadania democrática; iii) contribuir para o desenvolvimento por meio da formação do/a estudante como agente de desenvolvimento. Na perspectiva institucional, pode-se perceber de acordo com elementos encontrados na fala dos entrevistados que a RSC apresenta uma forte ligação com as diretrizes institucionais:

Quando você fala em desenvolvimento uma região você tem implicado nisso, implícito todo o conceito de bem-estar de qualidade de vida né. E aí se você pega também a questão da nossa formação humanista e cidadã você encaixa suas duas coisas com uma grande política de RSC da instituição [...]. A gente sempre leva em conta nossa orientação estratégica: a visão, a missão e o propósito da instituição, [...] eles estão no cerne desse propósito, de fazer a responsabilidade social. Eles que determinam [...] porque muitas das nossas práticas de responsabilidade social, elas saem [...] da nossa atividade fim. Então você tem ensino, você tem pesquisa, você tem extensão. (Fala do entrevistado C).

Estas falas remetem ao entendimento de que o tripé formado pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão constitui o eixo central da RSC, da IES e, de certa forma, define o papel da universidade como espaço de produção e difusão de saber, contribuindo, substancialmente, para o desenvolvimento: científico, social, político, econômico e cultural. Ainda, pode ser observado na fala do Entrevistado C, que a RSC se apresenta expressa nos norteadores estratégicos da instituição, visto que a sua declaração de missão consiste em “formar e qualificar profissionais com excelência técnica e consciência social crítica, capazes de contribuir para a integração e o desenvolvimento da região”. Do mesmo modo, a declaração de visão encontra-se expressa da seguinte forma: “consolidar-se como universidade comunitária, pública não-estatal, referenciada pela excelência e organicidade de suas ações e integrada ao processo de desenvolvimento da região”. Nesta mesma linha de entendimento, o Entrevistado A complementa que:

O principal fator da política mesmo é uma convicção que ela pode fazer diferença no desenvolvimento pela educação. Esse é o grande norte da nossa política. Nós não queremos fazer algo para acumular, para fomentar a renda aqui, essas coisas. Esse é o grande norte que nós temos, [...] participar do processo de desenvolvimento pela educação de qualidade, isso é o grande direcionador das políticas de responsabilidade social da universidade, e daí sim, fazer coisas indiretas podem influenciar

O conhecimento produzido na universidade através da investigação, e difundido no tecido social através de atividades de ensino e de extensão, configura-se como um dos principais compromissos da universidade com a sociedade. Atrelado a isso identifica-se a importância de realizar ações de RSC, na percepção do Entrevistado B:

A RSC poderia não existir se o governo fizesse a parte dele. Começando pela parte do ensino, as instituições sem visão do lucro, que é o nosso caso né, as filantrópicas elas estão aí para substituir a deficiência do governo né de não ter ensino público para todos né. [...] Nossa cidade, a nossa região é tão carente de necessidade, de atendimentos, a gente vê tanta coisa né, e a universidade tem isso, tem à disposição, então ela consegue suprir.

Entende-se com base nos achados que as ações sociais desenvolvidas pela instituição compõem uma RSC vai além do seu fazer enquanto formadores e difusores de conhecimento. Nesses termos, é possível evidenciar algumas práticas que reforçam a atuação da instituição conforme elenca o Entrevistado A “*pagar os impostos em dia, [...] manter as licenciaturas, mesmo sendo enviáveis financeiramente [...], ceder o tempo de alguns membros da direção da universidade para participar de ACI, do Sindilojas, conselhos, [...] é uma visão muito mais de mercado, mas que funciona.*”.

Diante do exposto, uma explicação possível para a conduta de RSC estar presente na instituição desde o seu nascimento está no fato de que estas ações estão voltadas à projetos que fazem a diferença entre os seus *stakeholders*, por intermédio do ensino e da pesquisa que

possibilitam fortalecer o conhecimento, o qual é levado até a sociedade por meio da extensão. No Quadro 2 são apresentadas as ações sociais desenvolvidas pela instituição conforme seu Relatório Social, ano base 2015, seguido do respectivo número de beneficiados pelas ações.

Quadro 2: Projetos e ações sociais desenvolvidas pelo IES, ano base 2015.

ÁREAS	AÇÕES	BENEFICIADOS
ASSISTÊNCIA JURÍDICA Alguns dos projetos realizados: - Cidadania para todos; - Direito para a comunidade; - Direitos humanos e mediação de conflitos; - Gestão social e Cidadania.	Escritório Modelo	3.166
	Cidadania para Todos	340
	Conflitos gerais e direitos humanos: alternativas adequadas de tratamento e resolução	337
	Gestão Social e Cidadania	500
EDUCAÇÃO Alguns dos projetos realizados: - Educação nas ondas do rádio; - Física para todos.	Rádio, Tecnologias e Empreendedorismo na Escola	500
	Física para Todos	999
SAÚDE DA COMUNIDADE Alguns dos projetos realizados: - Saúde da Criança; - Saúde para a Mente; - Clínica Escola de Fisioterapia; - Consultório de Nutrição; - UNIR; - Farmácia Universitária; - Unilab; - Consultório de Enfermagem;	Programa de Atenção à Saúde da Criança	332
	Clínica de Psicologia	3.017
	Consultório de Nutrição	661
	Unidade de Reabilitação Física	18.082
	Clínica Escola de Fisioterapia	3.413
	Farmácia Escola	2.460
	Laboratório de Análises Clínicas	616
	Consultório de Enfermagem	500
EMPREENDEDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL Alguns dos projetos realizados: - Riquezas da nossa terra; - Ideias que ganham vida; - Assessorias e consultorias para empresas; - Desenvolvimento local com sustentabilidade; - Para ganhar o mundo; - Projeto Rondon.	Projeto Rondon	1.213
	Ações comunitárias multidisciplinares: construção de soluções socioambientais para o desenvolvimento local	1.114
	Assessoria em Gestão Empresarial e Serviços para Entidades do Terceiro Setor	200
ESPORTE, CULTURA E LAZER Alguns dos projetos realizados: - Páginas de conhecimento; - Da escrita aos olhos de quem lê; - Inclusão pelo esporte; - Núcleo Cultural; - Vozes que encantam; - Talentos no palco; - Dança, luta e movimento; - Arte no campus.	Núcleo Cultural	3.500
	Pró-Vôlei	2.317
MEIO AMBIENTE Alguns dos projetos realizados: - Compromisso com o meio ambiente; - Cuidado com os animais; - Meio ambiente e agricultura; - Proteção Ambiental; - Consciência Ambiental.	Hospital Veterinário	4.472
	Central Analítica	4.094
	Laboratório de Análise de Solos	2.272
	Laboratório de Análise de Sementes	2.331

Fonte: Dados do Relatório Social, 2015.

Considerando a educação superior um bem público, sendo influenciada por modelos de instituição, não deve abrir mão dos seus principais objetivos: primar pela geração do conhecimento, pela qualidade dos seus serviços e, como consequência, primar pelo desenvolvimento nas suas múltiplas dimensões (social, cultural, de sustentabilidade e econômica). Tais fatores podem ter ligação com o que aponta o entrevistado E: “*os projetos sociais são desenvolvidos a partir do compromisso que a Universidade assume de desenvolver a região pela educação. [...] eles têm que ter um impacto na sociedade a partir de expertise do fazer universitário, que é o que? Educação! [...]*”. Considerando tais argumentos acredita-se que as iniciativas das universidades devem englobar uma análise das novas demandas sociais, no sentido de identificarem fatores que favoreçam mudanças pretendidas nos níveis social, político, econômico e cultural da sociedade, respeitando as expectativas e necessidades da sociedade em que estão inseridas.

6 IMPACTO SOCIAL X POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

As IES vêm enfrentando desafios para além do seu fazer de ensino, disseminação do conhecimento e desenvolvimento social pela formação de profissionais, neste sentido, a RSC passa a ser considerada um elemento importante para o desenvolvimento dos negócios e para estabelecer relações positivas das empresas com os *stakeholders*. Corroborando com essa percepção o Entrevistado A entende que:

A primeira responsabilidade de uma empresa é se viabilizar economicamente a partir do seu próprio negócio, [...]. A segunda questão é o cumprimento do regramento legal [...], cumprir a lei não é nenhuma contribuição que tu está fazendo, é o que se espera, [...] e um terceiro nível, que eu chamo de governança organizacional, ou seja, aqueles compromissos que tu não é obrigado a assumir, mas que tu espontaneamente assume e daí vira obrigação [...] e tem um quarto nível que eu chamo de ações sociais estratégicas, [...] que são aquelas iniciativas que tu acaba adotando em termos de impacto social, seja na reputação ou em produtos.

Diante do exposto, a RSC significa entender e agir em resposta a essa nova demanda da sociedade, que é a de que o valor gerado por uma organização se reflita em benefícios não somente para seus acionistas, mas que tenha também um impacto positivo para o conjunto dos afetados por suas operações, em particular o meio ambiente e a comunidade. Esse entendimento é expresso na fala do entrevistado A, anteriormente destacada, ao enfatizar a necessidade de viabilidade financeira concomitante às demandas sociais. O envolvimento da organização na com RSC pode levar a uma sinergia com os públicos que a empresa depende, fortalecendo o seu desempenho e performance organizacional. Em termos de públicos beneficiados, o Entrevistado A aponta que

São nossos professores, nossos funcionários, são as famílias dessas pessoas, é o estado, são fornecedores, são os alunos, são as instituições aqui da região, as outras organizações da região. [...] quase todo mundo pode ser um stakeholder da instituição, de alguma forma, por exemplo os papaleiros são, da ACATA, são stakeholder, a questão é saber que projeto eu vou fazer [...].

Ainda neste sentido, o entrevistado B complementa acerca do alcance social das ações da instituição:

A nossa comunidade carente é uma das mais beneficiadas, nós enquanto técnicos administrativos e docentes, os funcionários como um todo e nossas famílias que indiretamente também são beneficiadas e a cidade. Até mesmo aquelas pessoas que

não vem receber um atendimento nosso, não vem para uma clínica, elas também são beneficiadas pelo desenvolvimento da nossa cidade.

Por outro lado, a instituição deve atentar aos resultados alcançados com essas ações, de modo que, segundo o Entrevistado D *“Eu tenho que ter claro a dimensão da bondade que eu tô fazendo, pra diluir nisso no que é viável”*. Os resultados alcançados muitas vezes não são mensuráveis, visto que abrangem aspectos qualitativos intangíveis, além de não apresentarem um efeito imediato, como explica o Entrevistado C *“é um trabalho bem de formiguinha né, o impacto que isso dá na realidade, ele é demorado. Em algumas ações pontuais você vê a mudança de vida das pessoas né, bom se a gente olhar nossa região a uns anos atrás e agora a gente vê que houve desenvolvimento”*.

Em relação aos ganhos para a instituição, o Entrevistado C acredita que o maior se dá em termos de imagem:

Isso também é ponto de avaliação do MEC, como você tem reconhecimento, a instituição tem um eixo que trata da sustentabilidade [...]. Você não pode ser irresponsável quer dizer fazer assistencialismo, fazer responsabilidade social e não cuidar da própria instituição, da saúde financeira da instituição [...].

Acredita-se que esta postura da instituição reflete numa consciência de não agir apenas com o intuito de cumprir uma determinação legal ou realizar uma prática sem impacto real, mostrando que para essa instituição a RSC deve estar alinhada ao planejamento estratégico. Deste modo, a RSC para o Entrevistado A *“tem que ser vista na lógica do contexto capitalista, porque tudo que eu fizer a mais do que a obrigação e que não interferir na minha imagem, vocês, como alunos, estão pagando e vocês não pediram se queriam ou não pagar”*.

A RSC a empresa a crescer e permanecer no mercado. O fato de assumir o compromisso social implicará em contribuir de maneira decisiva para a sua sustentabilidade e o seu desempenho. Nesta linha de análise o Entrevistado E argumenta sobre a relação entre o fazer social e o retorno esperado pela instituição em termos de desempenho: *“potencializamos a marca, melhoramos nossa penetração de mercado, criamos um efeito para trazer alunos”*. Sob esse ponto de vista entende-se que o impacto social e o agir estratégico não se desassociam, uma vez em que ao mesmo tempo em que a instituição tem a preocupação de planejar suas ações com base no impacto que estas terão em termos de custos e de ganhos, ela não deixa de cumprir o seu papel social.

Tais fatos trazem indícios de que os resultados obtidos pela RSC da instituição muitas vezes não são explícitos e seu retornos financeiros não são diretos. Sobre isso, o entrevistado B acrescenta que *“financeiramente eu não vejo no caixa esse dinheiro, não entra pelo contrário, ele sai. Mas em número de pessoas, número de atendimentos a gente consegue”*. Com base nestes achados é possível concordar com Vallaeys, Cruz e Sasia (2009), quando estes afirmam que a responsabilidade social universitária está diretamente relacionada com os impactos que a instituição gera no seu entorno, sem, contudo, deixar de considerar a sua identidade, a sua história e o seu contexto.

7 Transformação da Conduta Social Diante do Marketing Social Como Gerador de Vantagem Competitiva

Percebe-se que na IES analisada, a RSC é percebida enquanto uma ferramenta para alcance de sua missão institucional, enquanto IES comunitária:

Tudo aquilo que é desenvolvido a partir do meu fazer, da minha contribuição dentro da sociedade, na responsabilidade social ele tem um compromisso de buscar o desenvolvimento da sociedade onde estou inserido, a melhora da condição de vida das

pessoas que ali também estão, habitam, perpassam e a questão de fatores que me permitam ter um diferencial naquilo que eu estou conduzindo (Entrevistado E).

Por outro lado, percebe-se a partir da fala dos entrevistados que a IES não apresenta uma estrutura de marketing social instituída, mas sim trabalha a partir de fatos gerados que são diluídos na comunicação de marketing institucional,

[...] o marketing social ele não tem uma diretriz definida e determinada [...], o que a gente trabalha é o marketing institucional. Os projetos que nós desenvolvemos de prospecção, manutenção e retenção de alunos, sejam eles enquanto estudantes presentes ou depois enquanto egressos. Nós trabalhamos toda a parte de comunicação efetiva, a partir do nosso fazer universitário [...]. Toda questão de desenvolvimento de mercado, seja pelas pesquisas, pelas leituras, pelas interpretações. Dentro da esfera do fazer, que é o ensino, a pesquisa e a extensão nós desdobramos isso em ações diferentes de marketing, [...] nós não temos essa doutrina seguida hoje à risca, que entra aquela lógica assim, do envolvimento, da exposição da marca, do desenvolvimento para além disso da prospecção de parceiros [...]. Nós não temos isso devidamente definido, tanto é que como rubrica orçamentária a gente não tem nenhuma composição para marketing social (Entrevistado E).

Depreende-se das falas anteriormente elencadas, que as ações de RSC, na instituição, não são abordadas na integridade do que implica o marketing social, visto que, segundo o Entrevistado A:

Uma pergunta que tu deveria fazer pra nós deveria ser assim: tu acha que nós temos ações de marketing sem substância? Eu acho que não. Nós temos talvez muitas ações que a gente não faz o marketing, mas as que são feitas, têm substância. Então o que eu acho que é legítimo nós avaliar em qualquer situação é se a responsabilidade social tem imagem e substância.

Neste sentido, para desenvolver uma imagem de RSC e obter vantagem competitiva a instituição necessita criar estratégias e definir critérios de comunicação. Segundo o Entrevistado E:

Primeiro é a questão do impacto daquele projeto na sociedade, [...] um projeto que consegue ser multicampi, um projeto que entra dentro de uma região maior e que leva um impacto maior, quando eu vou determinar o momento de comunicação desse projeto eu levo em consideração bom, até onde eu vou com ele do ponto de vista de divulgação e extensão. Não apenas olhando a publicidade disso em si, mas o impacto da instituição neste meio em que nós estamos tornando público o que a gente está fazendo, [...] porque a definição das estratégias utilizadas, é muito relativa com o projeto que está sendo desenvolvido, por que a gente definiu essas estratégias de posicionamento de marca, porque cada um desses elementos gera um efeito naquele público que está sendo inserido. (Entrevistado E).

Neste contexto, a vantagem competitiva surge como um fator importante na percepção do valor dos bens e serviços, que devem ser considerados como elementos de diferenciação competitiva a partir de ações de marketing voltadas ao contexto da RSC:

Acho que gera, mas tu não vai conseguir ter uma diferenciação, multifatorial né, tu não vai conseguir fazer uma relação direta [...], ela não é imediata e as vezes não é a pessoa que é impactada que vai reconhecer isso, são outras pessoas que vão reconhecer né. Talvez o aluno não reconheça, mas os pais talvez sim, e eles acabam influenciando [...], ela não é uma relação linear e ela difusa [...] tu vai gerando um acúmulo, que é assim, reputação tu demora anos pra ter e um dia pra perder (Entrevistado A).

Corroborando com as informações presentes nas entrevistas, acredita-se que as ações competitivas relacionadas a uma conduta de RSC fazem parte de um processo que busca a diferenciação, a partir de movimentos estratégicos capazes de modificar a forma de agir de empresas e da própria sociedade,

Os processos de isomorfismos acabam fazendo com que outras copiem e gerem um ganho social, [...] aos poucos eles são copiados e viram lei, ou a sociedade vê que isso é interessante e não quer mais ser diferencial e exige que seja regrado legalmente, e é um ganho social, por mais que a origem tenha sido instrumental (Entrevistado A).

Entende-se que seja importante considerar trabalhar a RSC sobre a égide mercadológica do ensino superior, pensando, principalmente, na composição do setor privado na ampliação do atendimento da demanda por ensino. Considerando a instituição pesquisada, na percepção do Entrevistado A *“no fundo tu tem que ver isso como uma campanha de marketing orgânica, que nos permite ter substância. E o que a gente tá explorando um pouco, talvez, a imagem”*. Contudo, deve-se ressaltar que as ações sociais não podem existir meramente pela pretensão de obter alguma forma de lucro, ou seja, a acumulação desenfreada de capital por meio da comercialização de serviços educacionais, o que, em hipótese alguma, significa negar a necessidade de manter uma boa saúde financeira da instituição. Neste sentido, as ações de sociais não podem ser chamadas de filantropia, nem caridade e nem trabalho voluntário, pois estas visam mudar o comportamento de uma comunidade, criar consciência, gerar debates e levantar discussões. Neste âmbito o Entrevistado E entende explica que,

Filantropia, hoje, nas universidades é só a bolsa dos alunos [...] tu tem que pensar muito bem no que fazer, porque é custo pro aluno. Se eu pudesse abater da filantropia, tudo bem, mas não é o caso, [...] toda bondade que eu fizer o aluno tá pagando.

A instituição identifica que as suas ações sociais tem gerado vantagem competitiva uma vez que, ao vincular sua imagem ao desenvolvimento local, atrai segundo o Entrevistado A, mesmo a instituição tendo as mensalidades mais elevadas da região os alunos não deixam de vir, *“é mais do que o diploma, é um conjunto de questões que eles estão dispostos a pagar”*, são sinais indiretos que indicam que a instituição apresenta vantagem competitiva frente a outras do seu mercado, assim como ocorre com as premiações que indicam uma diferenciação em seu segmento

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender como a apropriação das ações de RSC podem ser utilizadas como estratégias de marketing social, na geração de vantagem competitiva. A IES estudada apresenta um conjunto de ações predominantemente reativas em vista à RSC, desenvolvendo projetos nas áreas jurídica, educação, saúde, gestão e negócios, esporte, lazer e cultura, e meio ambiente, atendendo as normatizes previstas pelo SINAES. Diante disso, os dados sugerem para uma significativa interferência dos fatores institucionais - sistema político, sistema financeiro, educacional, de trabalho e sistema cultural – na formulação de ações relacionadas à RSC (MATTEN; MOON, 2008). Alguns elementos presentes nas falas dos entrevistados, identificam essa conduta e levam a uma interpretação de que as ações de RSC têm impactado de forma marginal em suas estratégias de marketing, principalmente por compor uma estrutura de marketing institucional, apresentando apenas alguns aspectos que se aplicam ao marketing social, mas que não configuram sua efetiva existência.

Entende-se que existe uma consciência estratégica sobre a realização das ações sociais, principalmente quando se evidenciam elementos que tratam da importância de se considerar a

saúde financeira da instituição e o seu compromisso com o aluno, enquanto cliente, que mantém a instituição antes de executar ações e projetos sociais. Daí desprende-se o sentido da frase “a nobreza dos propósitos não é o suficiente para nos sustentar” dita pelo Entrevistado A. Acredita-se haver certo distanciamento em prol ações de RSC proativas, o que prevê a criação de um diálogo social formal para considerar questões sociais e éticas que reconheçam os interesses de todas as partes interessadas, agregando resultados mutuamente aceitáveis para a empresa e seus *stakeholders*.

Neste sentido, os resultados sugerem que, ao priorizar a alocação de recursos para o desenvolvimento de suas três dimensões de negócio (ensino, pesquisa e extensão), a instituição tem pouca proatividade considerando a RSC enquanto ação estratégica, requerendo que esta passe a construir uma visão compartilhada, gerenciamento de *stakeholders* e capacidades de proatividade estratégica. Mesmo ao considerar a importância da extensão universitária no que tange à busca por uma interlocução com a sociedade para o desenvolvimento da mesma, esta ainda é majoritariamente reativa, tendo em vista que partem de demandas da universidade e não da comunidade, ou seja, o diálogo para o levantamento de necessidades de *stakeholders* ainda é unidirecional.

Estrategicamente, contudo, a RSC é um importante norteador estratégico para atuação de IES comunitárias, possibilita agregar valor de mercado nas dimensões do negócio, diferenciando-se através do seu compromisso com o desenvolvimento regional, que vai além da formação profissional, impactando em transformação social e o desenvolvimento humano. O desafio está na forma como a instituição se apropria destas ações sociais enquanto estratégia de marketing social. Se, por um lado, os resultados desta conduta não são percebidos explicitamente em seu desempenho financeiro, a IES apresenta ganhos relacionados à construção de uma imagem de instituição preocupada com o desenvolvimento da região em que atua, bem como de seus alunos e funcionários.

No que concerne a vantagem competitiva, as ações sociais, segundo o relato dos entrevistados, são percebidas pelos alunos e determinantes quando da escolha pela IES. Ainda, os resultados obtidos sinalizam para a compreensão de que esta vantagem competitiva está relacionada à imagem social, de instituição comunitária. O compromisso social é inerente a esse modelo de instituição de Ensino Superior, reconhecendo que sua prática social está alicerçada em uma política institucional e norteada por determinantes estratégicas. Assim, apresenta resultados que indicam a presença de vantagem competitiva, aliadas principalmente imagem, através do trabalho de publicização e potencialização da marca.

Convém ainda salientar que as ações da IES buscam a promoção de melhorias sociais sem, contudo, adquirir um caráter assistencialista. Com base nestes fatores, a questão da RSC apresenta relevância cada vez maior no contexto das instituições de ensino, sendo pertinente considerar se a natureza específica das universidades levanta questões específicas sobre RSC, e como esta deve ser trabalhada em suas estratégias de marketing social. Sendo assim, no contexto das IES, a responsabilidade social corporativa sinaliza para a existência de uma obrigação ética das universidades para com o desenvolvimento das comunidades.

Tratando-se dos fatores limitadores deste estudo salienta-se o fato deste basear-se apenas na percepção dos gestores. Enquanto possibilidade para novos estudos nesta área, sugere-se aprofundar esta pesquisa por meio de multicase com outras IES comunitárias utilizando múltiplos métodos de coleta e análise dos dados, assim como os demais *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

ALHOUTI, S; JOHNSON, C; HOLLOWAY, B. Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. **Journal of Business Ethics**, v. 69, n. 3, p. 1242-1249, 2016.

- BAER, H. A.; GALLOIS, A. How committed are Australian universities to environmental sustainability? A perspective on and from the University of Melbourne. **Critical Sociology**, v. 44, n. 2, p. 357-373, 2018.
- BARON, D. P. Política privada, responsabilidade social corporativa e estratégia integrada. **Revista de Economia e Estratégia de Gestão**, v. 10, n. 1, p. 7-45, 2001.
- BHATTACHARYA, C.; SMITH, N. C.; VOGEL, D. Integrating social responsibility and marketing strategy: An introduction. **California Management Review**, v. 47, n. 1, p. 6-8, 2004.
- BOESSO, G.; FAVOTTO, F.; MICHELON, G. Stakeholder prioritization, strategic corporate social responsibility and company performance: further evidence. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, n. 6, p. 424-440, 2015.
- BRASIL. Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. Brasília, *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Seção, p. 3.
- BRASIL. Presidência da República. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES - e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 72, 2004. Seção 1, p. 3-4.
- CALDERON, A. I. Responsabilidade social: desafios à gestão universitária. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**. v. 23, n. 34, p. 13-28, 2005.
- CAMPOS, S. A. P. **Relações Negócios e Sociedade e os Projetos de Desenvolvimento Social: Construindo Coletivos através das Redes de Atividades**. Tese (doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, p. 497-505, 1979.
- CHOI, J.; KWAK, Y.; CHOE, C. Corporate social responsibility and corporate financial performance: Evidence from Korea. **Australian journal of management**, v. 35, n. 3, p. 291-311, 2010.
- DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.
- DURHAM, E. A responsabilidade social das instituições de ensino superior. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**. v. 22, n. 34, p. 59-61, abr. 2005.
- FOREHAND, M.; GRIER, S. When is honesty the best policy? The effect of stated company intention on consumer skepticism. **Journal of Consumer Psychology**, n.13, p. 349-356, 2003.
- GROZA, M. D.; PRONSHINSKE, M. R.; WALKER, M. Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 4, p. 639-652, 2011.
- HUSTED, H.; JORGENSEN, C. C.; GROMOV, K.; TROELSEN, A. Low manipulation prevalence following fast-track total knee arthroplasty. **Acta Orthop**, v. 86, n. 1, p. 86-91, 2015.
- KIM, S. Transferring effects of CSR strategy on consumer responses: The synergistic model of corporate communication strategy. **Journal of Public Relations Research**, n. 23, p. 218-241, 2011.
- KOTLER, P.; LEE, N. **Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause**. John Wiley & Sons, 2008.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G; **Princípios de Marketing**. 14ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2014
- MACEDO, A. R. O papel social da universidade. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior** v. 23, n. 34 p. 7-12, 2005.

MAON, F.; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Thinking of the organization as a system: The role of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda. **Journal of the International Federation for Systems Research**, v. 25, n. 3, p. 413-426, 2010.

MATTEN, D.; MOON, J. “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of management Review**, v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, v.9, n.2, p. 191-211, 2003.

NOGUEIRA, M. G. S.; GARCIA, T. E. M.; RAMOS, M. G. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma instituição de ensino superior– IES federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 222-244, 2012.

PINTO, B.; ÂNGELO, R. Universidade comunitária e avaliação institucional: o caso das universidades comunitárias gaúchas. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 14, n. 1, p. 185-215 2009.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

SABINA, E. M. Cuba: educação superior e o desafio de uma maior justiça social: Ministério da Educação de Cuba. In: MORHY, L. **Universidade no mundo: universidade em questão**. Brasília: UnB, v. 2, p. 183-203, 2004.

SEM, S; DU, S; BHATTACHARYA C. B. Corporate social responsibility: a consumer psychology perspective. **Current Opinion in Psychology**, n. 10, p. 70-5, 2016.

TORUGSA, N. A; O’DONOHUE, W.; HECKER, R. Proactive CSR: An empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 115, n. 2, p. 383-402, 2013.

VALLAEYS, F. Que significa Responsabilidade Social? **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**. v. 24, n. 36, p. 35 – 56, 2006

VALLAEYS, F.; CRUZ, C.; SASIA, P. M. **Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos**. México: McGraw-Hill Interamericana, 2009.

VANNUCCHI, A. **A universidade comunitária: o que é, como se faz**. São Paulo: Loyola, 2004.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.