



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



**Paulo Ricardo dos Santos Meira**

**Programas de Marketing Social:  
Proposição e Exame de uma Estrutura Conceitual  
de Avaliação de Resultados**

**Porto Alegre  
2010**

**Paulo Ricardo dos Santos Meira**

**Programas de Marketing Social:  
Proposição e Exame de uma Estrutura Conceitual  
de Avaliação de Resultados**

**Tese de Doutorado apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Doutor em Administração**

**Orientadora: Profª Drª. Cristiane Pizzutti dos Santos**

**Porto Alegre  
2010**

**Paulo Ricardo dos Santos Meira**

**Programas de Marketing Social:  
Proposição e Exame de uma Estrutura Conceitual  
de Avaliação de Resultados**

**Tese de Doutorado apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Doutor em Administração**

**Orientadora: Profª Drª. Cristiane Pizzutti dos Santos**

Conceito final:

Aprovada em: ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Walter Meucci Nique – PPGA/UFRGS

---

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo – PPGA/UFRGS

---

Prof. Dr. Gino Giacomini – USP / IMES

---

Prof. Dr. Cláudio Damacena - UNISINOS

---

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos – PPGA/UFRGS

*Dedico este trabalho às três esferas profissionais que me acolheram: municipal, estadual e federal, na expectativa de que possa contribuir para uma melhor execução das atividades de marketing no setor público.*

*Agradeço à minha esposa Gisele pelo amor e companheirismo em uma jornada tão atribulada como a dos últimos anos, à minha família pelo apoio e incentivo sempre incontestes, à rede de amigos e relações que formou um ambiente propício a este momento, e à UFRGS, que em três momentos me acolheu, em uma caminhada crescente de vivência acadêmica. Nesta casa, agradeço em especial à orientadora profa. Cristiane, pela paciência, incentivo e compreensão sempre manifestados, e aos examinadores do ensaio teórico e projeto de tese, Prof. Nique, Prof. Slongo e Prof. Gino, cujas críticas e contribuições foram fundamentais para a consolidação da presente proposta. Por fim, agradeço a Deus por ter colocado todos esses em minha vida.*

*“Commercial marketers have very clear, relatively simple metrics by which to guide and evaluate their efforts, such as sales, market share, and profits. Nonprofit marketers are often challenged to achieve difficult-to-measure goals like reducing spousal abuse, increasing physical activity, or making the end-of-life years less stressful. Such challenges are hard to measure, very long term, and subject to all sorts of influences outside the marketer's control.”*  
*(Alan Andreasen, 2000<sup>1</sup>)*

---

<sup>1</sup> In Paul N. Bloom and Gregory T. Gundlach, eds., *Handbook of Marketing and Society*, Sage Publications, 2000.

## RESUMO

A área de marketing tem sido cada vez mais demanda a prestar contas de suas ações, na forma de avaliação dos investimentos realizados. No marketing social não é diferente. A presente tese examinou propostas de avaliação de programas de marketing social, em busca do que seria uma estrutura conceitual ideal para esse tipo de avaliação, a partir da literatura, prática de mercado, opinião de experts e exame empírico da proposta em dois diferentes estudos de caso, o programa Novo Sinal, da Prefeitura Municipal de Porto Alegre e os programas de imunização do Centro Estadual de Vigilância em Saúde do Governo do Rio Grande do Sul. A metodologia, qualitativa em sua essência, fez uso da técnica Delphi, entrevistas em profundidade e estudo de casos. A estrutura conceitual desenvolvida engloba as dimensões de avaliação de Input, Processo e Resultados, com respectivas variáveis e indicadores para cada dimensão, e ao longo de cujas dimensões a avaliação ética se faz presente, mas ainda de difícil avaliação na prática.

**Palavras-chave:** marketing social; mudança social planejada; avaliação.

## **ABSTRACT**

Marketing, as a whole, has been demanded on its accountability to give evidence of good practice in return of investments. The same situation challenges social marketing. This doctoral thesis examined evaluation structural frameworks brought by marketing literature, in quest of the “ideal” framework of evaluation, based on academic articles review, market actual practice, experts opinion, and an empirical examination of the proposal in two real cases, the “pedestrian crossing new signal case” of Porto Alegre City Hall, and the Immunological Programme of the Public Health State Center (CESV/RS) of the Government of Rio Grande do Sul. The essentially qualitative methodology involved Delphi research, in-depth interviews and case studies. The structural framework eventually developed integrates Input, Process and Outcomes dimensions of evaluation, each one with its due variables, indicators and forms or measurement. The ethical issue is pervasive in all dimensions, but not with a easy way of assessment.

**Key-words:** social marketing; planned social change; evaluation.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA.....	15
<b>1.2.1 Objetivo geral: .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2. Objetivos específicos:.....</b>	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1 FORMAS DE CONHECIMENTO EM MARKETING .....	19
2.2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM MARKETING SOCIAL.....	23
<b>2.2.1 Fundamentos de marketing social.....</b>	<b>35</b>
2.3 MARKETING SOCIAL E A MUDANÇA SOCIAL PLANEJADA.....	45
2.4 ASPECTOS ÉTICOS DO MARKETING SOCIAL.....	57
<b>2.4.1 Conceitos de Ética .....</b>	<b>58</b>
<b>2.4.2 Modelos de gestão ética .....</b>	<b>65</b>
<b>2.4.3 Considerações éticas no marketing social .....</b>	<b>68</b>
2.5 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM MARKETING SOCIAL.....	77
<b>2.5.1 Estrutura de Kotler e Roberto (1992) .....</b>	<b>89</b>
<b>2.5.2 Estrutura de Weinreich (1999) .....</b>	<b>90</b>
<b>2.5.3 Estrutura de Kotler, Roberto e Lee (2002) .....</b>	<b>92</b>
<b>2.5.4 Estrutura de Varcoe (2004) .....</b>	<b>93</b>
<b>2.5.5 Estrutura de Kotler e Lee (2008).....</b>	<b>95</b>
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>100</b>
3.1 PRIMEIRA ETAPA: CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA CONCEITUAL .....	101
<b>3.1.1 Técnicas de Pesquisa .....</b>	<b>102</b>
3.2 SEGUNDA ETAPA: ANÁLISE DA ESTRUTURA CONCEITUAL .....	108
<b>3.2.1 Estudo de caso .....</b>	<b>109</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>116</b>
4.1 PRIMEIRA RODADA DELPHI .....	116
<b>4.1.1 Perfil dos respondentes.....</b>	<b>116</b>
<b>4.1.2 Prática atual dos entrevistados.....</b>	<b>118</b>
<b>4.1.3 Percepção dos entrevistados sobre o ideal em relação a avaliações:</b>	<b>129</b>
4.2 SEGUNDA RODADA DELPHI .....	135
<b>4.2.1 O que se deveria medir .....</b>	<b>136</b>
<b>4.2.2 Indicadores que poderiam ser usados .....</b>	<b>137</b>
<b>4.2.3 Forma de avaliação dos indicadores.....</b>	<b>138</b>
<b>4.2.4 Momento de avaliação .....</b>	<b>139</b>
4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS FOCADAS.....	143
<b>4.3.1 O que se deve avaliar em programas de marketing social.....</b>	<b>147</b>
<b>4.3.2 As principais dificuldades encontradas nas avaliações dos</b>	<b>152</b>
<b>programas.....</b>	<b>152</b>
<b>4,3,3 Observações quanto às principais dimensões de avaliação .....</b>	<b>155</b>
4.4 PROPOSIÇÃO DA ESTRUTURA CONCEITUAL DE AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS SOCIAIS ...	164
4.5 ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO .....	173
<b>4.5.1 Empresa Pública de Transporte e Circulação.....</b>	<b>175</b>

<b>4.5.2 Centro Estadual de Vigilância em Saúde/RS – CEVS/RS.....</b>	<b>185</b>
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>193</b>
5.1 DESENVOLVIMENTO DA TEORIA E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	193
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	195
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	196
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>198</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>199</b>
<b>APÊNDICE A - TEXTO INTRODUTÓRIO DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>220</b>
<b>APÊNDICE B - DELPHI I PRIMEIRA RODADA.....</b>	<b>221</b>
<b>APÊNDICE C – TEXTO DA MENSAGEM DA SEGUNDA RODADA DA PRIMEIRA DELPHI .....</b>	<b>225</b>
<b>APÊNDICE D – LINK DA SEGUNDA RODADA DELPHI.....</b>	<b>228</b>
<b>APÊNDICE E - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA FOCADA .....</b>	<b>230</b>
<b>APÊNDICE F - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>232</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Supondo-se que uma determinada campanha voltada à redução do tabagismo na juventude tivesse mostrado uma redução no número de fumantes. Essa seria a única medida de sucesso? E se o número de fumantes não tivesse diminuído, mas uma análise mostrasse que os jovens estavam fumando *menos* cigarros por dia? Ou que a maioria dos jovens conseguisse se lembrar da mensagem da campanha? Ou ainda se boa parte dos que tivessem parado por conta da campanha voltasse a fumar? A campanha poderia ainda ser considerada um sucesso? Essas questões são apresentadas por Kotler, Roberto e Lee (2002), para trazer à tona a problemática de que avaliação de desempenho de programas de marketing social não é algo óbvio como poderia à primeira vista parecer, e se configura no tema de aprofundamento deste trabalho.

Nas ciências sociais aplicadas, em especial na Administração e de forma crescente na área de marketing, a gestão de processos passa pela avaliação de programas e projetos, uma vez que os administradores buscam poder mensurar adequadamente oportunidades no mercado e ameaças da concorrência, justificando os riscos e benefícios financeiros de cada decisão tomada.

No marketing social, disciplina do marketing que se ocupa da mudança social planejada, essa mensuração é mais complexa, mas igualmente são demandadas formas de avaliação de programas sociais. A presente tese analisa as propostas de avaliação de resultados de programas de marketing social apresentadas na literatura, a partir de pesquisa exploratória propõe uma estrutura conceitual mais abrangente e examina a nova proposta em termos de sua aplicabilidade e relevância.

## 1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Nesta seção, evidencia-se a procura crescente de avaliação de desempenho nos programas de marketing tradicional, apresenta-se a definição de marketing social como entendido neste trabalho e a análoga demanda por avaliação dos programas nesta área.

Uma das maneiras de entender-se o marketing é como algo baseado em promessas ao mercado: de valor, de satisfação, de qualidade garantida, enfim, proposições que visam um resultado futuro a partir de suas ações; contudo, os acionistas e alta direção das empresas não mais aceitam apenas as promessas de seus executivos de que determinada estratégia trará benefícios de uma forma geral ou indeterminada (PIERCY, 1998). Os profissionais de marketing são cada vez mais demandados a mensurar os investimentos feitos na área (RUST, AMBLER, CARPENTER, KUMAR, SRIVASTAVA, 2004). Como observou Webster Jr. (1997), os especialistas de marketing precisam desenvolver programas de investimento de recursos que não só maximizem a satisfação do consumidor, como também tragam retornos superiores aos investimentos da empresa. Nas palavras de Noble (1999, p. 119), “é provável que muitos diretores de empresas diriam que o marketing tem sido rico em promessas e pobre em uma prova da entrega de valor agregado”.

Em artigo de 1999, Day e Montgomery defenderam que um dos desafios para o marketing acadêmico, nos anos a seguir, seria o desenvolvimento de mecanismos de avaliação que pudessem ser usados para ajudar acadêmicos, executivos e órgãos governamentais a julgar o desempenho das atividades de marketing em relação a padrões absolutos e relativos. Poder-se-ia pensar que as formas de avaliação de resultados são importantes apenas para as empresas, mas Day e Montgomery (1999, p.12) reforçam sua abrangência ao final, ao tratar da interface entre marketing e sociedade:

“Marketing tem contribuído com muitos benefícios positivos para a sociedade, como celebrado por Wilkie e Moore (1999) [...] Sempre lembrando, medidas críveis do valor de marketing dariam uma importante contribuição a esse debate no novo século.”

Se a escolha e utilização de formas adequadas de avaliação é um desafio para o marketing comercial, o é ainda mais em uma área específica, denominada desde os anos 70 de “*marketing social*” (KOTLER; ROBERTO; LEE, 2002) pelas especificidades da área, em muitos pontos mais desafiadora do que o marketing voltado à venda de bens e serviços comerciais, cujo foco se baseia, entre outros aspectos, no retorno e impacto financeiro sobre a empresa (RUST et al., 2004, p.77). Marketing social é uma área que vem sendo aprofundada paulatinamente desde o início dos anos 70, mas uma questão ainda carente de investigações mais consistentes está na avaliação do desempenho dos programas realizados, tema presente no evento 11ª Innovations in Social Marketing – ISM – Conference, de 2007<sup>2</sup>.

Como um trabalho científico implica a clara definição dos conceitos nele utilizados (BABBIE, 1998, p 118-125), esclarece-se aqui o sentido de alguns importantes termos utilizados neste trabalho.

Para efeitos desta tese, entende-se “*desempenho*” como encontrado em Vorhies e Morgan (2003, p.103), sendo formado pelas dimensões “*efetividade*” – o grau em que objetivos organizacionais são atingidos – e “*eficiência*” – os recursos organizacionais consumidos em relação aos resultados atingidos. Um conceito análogo ao de “desempenho”, na literatura, é o conceito de “resultado”. Na presente tese, o conceito esposado de *resultado* é seu significado lato, como apresentado por Houaiss e Villar (2001, p. 2.443): “o que é a consequência, o efeito de uma ação”. A escolha se dá pelo entendimento que “resultado” pode tanto advir da *efetividade* [atingimento dos objetivos] quanto pela *eficiência* [de processos] ou *demais desdobramentos* que um programa de marketing venha a ter, independentemente de terem sido planejados ou não. Dessa forma, os termos *desempenho* e *resultado* serão aqui utilizados de forma sinônima, com preferência para “resultados” quando se incluírem outros efeitos que não os advindos diretamente da execução dos programas de marketing. Para Rutgers e Van Der Meer (2010), entretanto, *eficiência* – na administração pública, contexto desta tese –, além de processos, é a existência de agentes administrativos capazes do bom desempenho de suas funções.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <http://www.ismconference.com>. Acesso em: 8 mar. 2008.

Outrossim, cabe ressaltar a diferença entre os diferentes sentidos da expressão “*marketing social*” que se sobrepõem na literatura. Fox e Kotler (1980, p. 25) esforçaram-se por distinguir seu entendimento de marketing social do conceito de “marketing societal”, de um lado, e de “marketing de organizações que não visam lucro”. A presente tese está focada no *marketing social*, tal como definido pelo Social Marketing Institute: “*é o planejamento e implementação de programas desenhados para criar mudança social a partir de conceitos advindos do marketing comercial*”<sup>3</sup>. Não é foco deste trabalho a prática do *marketing ligado a causas*, cujo intuito é em geral comercial (pela qualificação da imagem da empresa junto aos diversos públicos de interesse), nem o *marketing societal* (entendido aqui como a prática do marketing comercial com os devidos cuidados no plano social e ambiental). Tampouco neste trabalho compartilha-se a ideia de *marketing social* como o uso de redes sociais *online* tais como o Facebook ou MySpace, conforme Voight (2007) ou McGeeveran (2009); este, em nossa concepção, deve ser tratado simplesmente como *marketing em redes sociais*.

O estabelecimento de dimensões de avaliação em marketing social é uma tarefa complexa aos planejadores de políticas públicas. Enquanto profissionais de marketing da área comercial têm suas métricas mais claras, tais como vendas, participação de mercado e lucros, os profissionais de marketing social são frequentemente desafiados a atingir resultados de longo prazo e de difícil mensuração, tais como melhoria da qualidade de vida na terceira idade, aumento da atividade física, redução da violência doméstica, entre outros (ANDREASEN, 2003). Corroborando essa ideia, Kotler e Lee (2008, p. 283) afirmam que a avaliação de programas de marketing social é uma das mais complexas “e até decepcionantes” tarefas do profissional da área. Entretanto, ainda que complexa, a atividade de avaliação implica um melhor uso das verbas públicas e mais efetividade na execução desses programas.

Alguns esquemas de avaliação de programas de marketing social têm sido propostos pela literatura, como o de “Impacto e Ética”, de Kotler e Roberto (1992), o de Weinreich (1999), de “*Resultados e Processos*”, de Kotler, Roberto e Lee (2002), de Varcoe (2004) e o de “*Produção, Resultados e Impacto*”, de Kotler e Lee (2008). Ressalta-se, no entanto, que, até onde se sabe, tais esquemas consistem

---

<sup>3</sup> <http://www.social-marketing.org/sm.html>, acessado em 17 de agosto de 2009.

de proposições teóricas e prescritivas, sem um exame empírico referente a elas. Dessa forma, entende-se que há espaço para análise crítica e proposições de avanços. Por conseguinte, propõe-se aqui, a construção de uma estrutura conceitual<sup>4</sup> de avaliação, com suas dimensões e respectivos indicadores, a partir de um estudo exploratório e qualitativo.

Nesse sentido, a questão central que busca-se responder na presente tese é: ***Qual a melhor forma de avaliação de resultados de programas de marketing social?***

## 1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA

Os objetivos desta tese estão expostos a seguir, separados entre o objetivo principal e os secundários ou específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral:

Construir e examinar uma estrutura conceitual de avaliação de resultados de programas de marketing social.

### 1.2.2. Objetivos específicos:

- a) identificar as categorias gerais que compõem a estrutura conceitual de avaliação de resultados em programas de marketing social;
- b) identificar as variáveis que compõem cada dimensão, bem como seus respectivos indicadores;

---

<sup>4</sup> Rossiter (2001, p. 13) define “structural frameworks” como “modelos não causais, que podem ser úteis no cotidiano organizacional como quadros de referência para a atuação dos profissionais”, e são uma das *formas de conhecimento em marketing*, ao lado de conceitos de marketing, princípios estratégicos e princípios de pesquisa.

- c) examinar a aplicabilidade da estrutura conceitual desenvolvida a programas de marketing social.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As ferramentas de marketing podem ser utilizadas para a melhoria do bem-estar social (BUXTER, 1973), e Dickson (2001) afirma que essa é inclusive uma responsabilidade dos profissionais de marketing. A forma mais direta dessa contribuição do marketing pela sociedade se dá na área de marketing social, que se ocupa da mudança social planejada em temas tão distintos quanto necessários, como adoção de hábitos mais saudáveis, condutas seguras, proteção do meio ambiente e desenvolvimento de comunidades (KOTLER; LEE, 2008, p. 203). Nesse contexto, um melhor entendimento de como melhor avaliar os resultados dos programas de marketing social poderá se constituir em contribuição acadêmica, enfrentando a lacuna entre pesquisa acadêmica em marketing social e a utilização prática pelos profissionais da área, evidenciada por Green, Ottoson, García e Hiatt (2009), respondendo igualmente a Anderson (1983), que defende um maior comprometimento da área para a solução de problemas socialmente significativos.

Para Mowen e Minor (2004, p. 6), pesquisas podem beneficiar a sociedade, encontrando meios de influenciar as pessoas para que ajam com mais responsabilidade procurando (1) realizar pesquisas para determinar as causas do comportamento negligente do indivíduo e (2) *aplicar as descobertas da pesquisa para desenvolver tratamento e métodos preventivos que reduzam as ações mal-ajustadas dos consumidores*, o que se constitui em uma das áreas de interesse do marketing social.

MacInnis (2005, p. 15) julga que questões mais abrangentes das áreas econômica, social e societal são pesquisadas aquém do desejado, em marketing. Da mesma forma, Whitright (2005) defende a inclusão de marketing social nos currículos de formação de educadores ligados à saúde pública, bem como Wilkie e Moore (2003, p.142) apontaram que mudanças deveriam ocorrer nos programas de doutoramento em marketing, para que enfatizassem junto aos estudantes a relação “marketing e sociedade”, opinião reforçada em Wilkie (2005). Enquanto dois terços

dos doutorandos, em estudo dos autores, manifestavam interesse na área, menos de um décimo tinha feito pelo menos um curso ou disciplina sobre o assunto. Trata-se, portanto, de uma área a ser incentivada pelos programas de graduação e pós-graduação, *lato* ou *stricto sensu*. Não obstante a importância desse incentivo, o marketing social pode sofrer diferentes críticas em sua utilização pelo Estado e outras instituições, como se verá na seção sobre ética em marketing social, neste trabalho.

Com a aplicação de uma estrutura conceitual de avaliação adequada ao marketing social, suas ações tenderão a ser mais efetivas, através de um maior controle e possibilidades de ajuste em sua execução, com respeito à estratégia, à segmentação, ao apelo, ou seja, distintas possibilidades de correção de rumo pela utilização de indicadores apropriados.

Nesta tese, busca-se uma estrutura conceitual sobre “o quê” – quais dimensões - de avaliação de resultados em marketing social são – e deveriam ser - usadas, de forma a subsidiar o trabalho dos planejadores e executores de programas públicos de marketing social.

O estudo se mostra *oportuno*, uma vez que ambos academia e administradores públicos demonstram o interesse no desenvolvimento de dimensões e indicadores que levem a uma prática mais efetiva do marketing; da mesma forma apresenta-se *viável*, tanto em prazo de execução quanto no acesso à literatura e fontes determinantes para a consecução do estudo; por fim, trata-se de um tema *relevante*, pois, como se manifestaram Malhotra, Peterson e Kleiser (1999, p. 178), “é cada vez mais importante que pesquisadores de marketing examinem questões substantivas que sejam gerencialmente relevantes“. Aqui se inclui a esfera da gestão pública, no caso do marketing social, cujo objetivo precípua é a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Ainda sobre a *relevância* desse tema de pesquisa, observe-se que, na visão de Gil (1999, p. 51), a pesquisa “visa a fornecer respostas tanto a problemas determinados por interesse intelectual, quanto por interesse prático” e, conforme McDermott (2004, p. 20), “Avaliação em marketing social ainda é uma ciência jovem”. Como a literatura reporta diferentes abordagens sobre “o quê” avaliar em campanhas de marketing social, o presente estudo propõe-se a examinar essas distintas perspectivas, na forma do que, veremos, podem-se entender por *estruturas conceituais*, detalhadas a seguir.

## 1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta tese se encontra organizada em três diferentes capítulos: o referencial teórico que a guia e sustenta, o método de pesquisa e a análise e considerações finais.

O referencial teórico, no Capítulo 2 a seguir, inicia-se pelas formas de conhecimento em marketing, segue discorrendo sobre a origem e evolução do pensamento em marketing social, aborda as estratégias utilizadas na área, trata da ética (presente, como veremos, em um dos esquemas de avaliação utilizados na literatura) e dos questionamentos que ela apresenta ao marketing social e, por fim, um exame dos esquemas atuais de avaliação dos programas na área.

O método, no Capítulo 3, está dividido em duas fases, de construção e de exame da estrutura conceitual. Por sua vez, no Capítulo 4 tem-se a análise da pesquisa Delphi, das entrevistas em profundidade com acadêmicos, executivos e voluntários de programas sociais e dois estudos de caso de programas de marketing social. Por fim, no capítulo 5, da discussão dos resultados, estão as contribuições teóricas e implicações gerenciais do estudo, bem como apresentam-se as limitações do trabalho e sugestões de pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

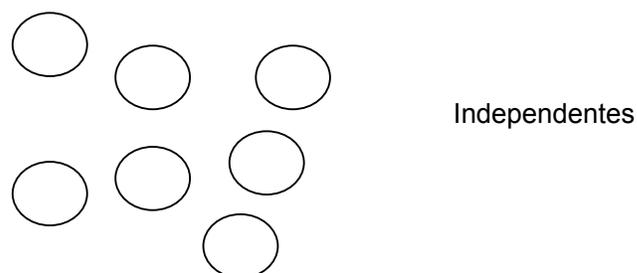
Apresentam-se nesta seção do trabalho as principais contribuições da literatura ao tema pesquisado, estando organizada como (a) as diferentes formas de conhecimento em marketing, (b) origem e desenvolvimento do marketing social, (c) estratégias utilizadas em sua execução, (d) aspectos éticos do marketing social e (e) avaliação do desempenho em programas de marketing social.

### 2.1 FORMAS DE CONHECIMENTO EM MARKETING

Nesta seção do trabalho abordam-se as formas de conhecimento em marketing, conforme expostas em artigos de Marketing Theory (ROSSITER, 2001; BRODIE, 2002; MIDGLEY, 2002; UNCLES, 2002; WIERENGA, 2002; ROSSITER, 2002), com suas respectivas peculiaridades, e detalhamento maior nas estruturas conceituais, foco desta tese enquanto contribuição teórica desejada, como explanado na seção de justificativa da mesma.

Rossiter (2001, p. 10) esclarece a diferenciação entre o conhecimento em marketing, com base em Ryle (1949, *apud* ROSSITER, 2001), que é precipuamente *declarativo* (sobre algo), de um conhecimento *procedimental*, ou de habilidades (saber como). Quanto ao *conhecimento em marketing* propriamente dito, Rossiter (2001, p.13) propõe a existência de quatro diferentes formas: (1) “*marketing concepts*”, blocos formadores de conhecimento em marketing e

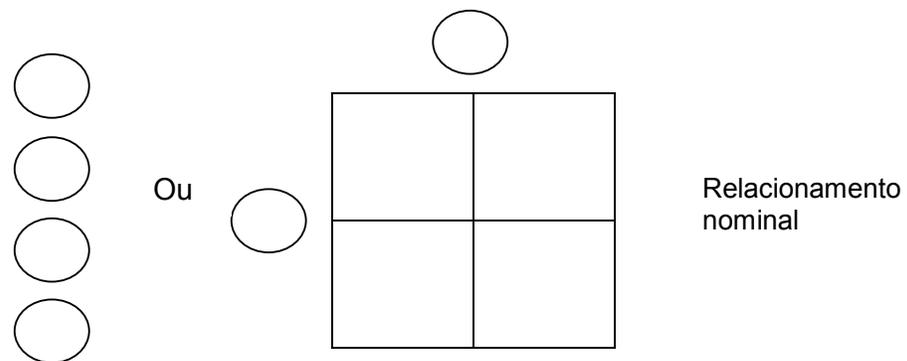
necessários ao entendimento das outras três formas – expostas a seguir, classificados como formas de “primeira ordem”, (b) “*structural frameworks*”, modelos não causais, denominados no dia-a-dia como *checklists* de utilidade prática, e classificados como formas de “segunda ordem” – por serem formados a partir de conceitos, (c) “*strategic principles*”, modelos causais hipotetizados que relacionam um conceito a outro na forma de “se, faça” e (d) “*research principles*”, modelos causais hipotetizados pertencendo especificamente ao uso apropriado de técnicas específicas de pesquisa, ambos classificados como formas de “terceira ordem”. Após algumas críticas e contribuições no artigo seminal (BRODIE, 2002; MIDGLEY, 2002; UNCLES, 2002; WIERENGA, 2002), Rossiter (2002) revisou as quatro formas e as ampliou para cinco formas de conhecimento de marketing “utilizável e transmissível”, incluindo as “generalizações empíricas”, conforme ilustrado nas fig. 1 a 5 a seguir.



**Figura 1. Conceitos de Marketing: termos de marketing, cada um definido por seus atributos essenciais.**

Fonte: Adaptado de Rossiter (2002, p.374)

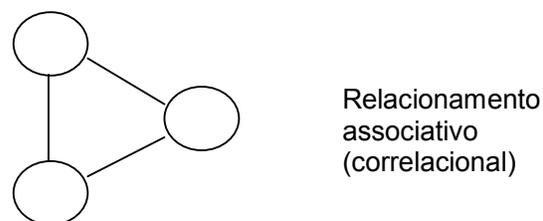
Os conceitos de marketing são independentes entre si, sem um necessário relacionamento nominal, como é o caso das estruturas conceituais, ilustrados na Figura 2.



**Figura 2. Estruturas conceituais estruturais: lista descritiva de conceitos, em série ou formato de quadrante.**

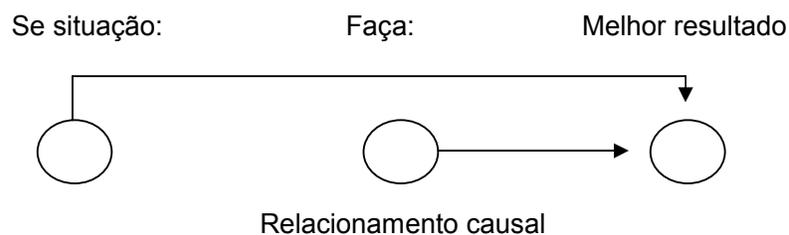
Fonte: Adaptado de Rossiter (2002, p.374)

Não há, nas estruturas conceituais, uma relação de causalidade ou de correlação, como é o caso das generalizações empíricas, ilustradas na Figura 3.



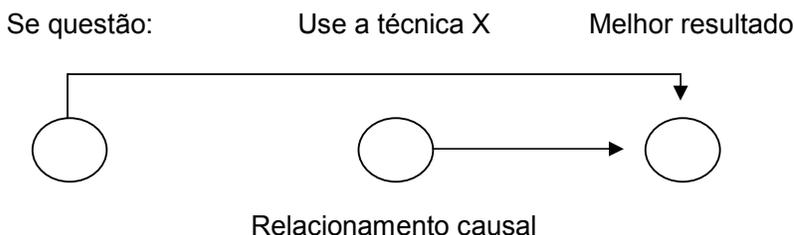
**Figura 3 Generalizações Empíricas, com relacionamento do tipo “se, então”, correlacional, entre os conceitos.**

Fonte: Adaptado de Rossiter (2002, p.374)



**Figura 4 Princípios Estratégicos – declarações prescritivas condicionais do tipo “se, faça”, com relação ao melhor rumo de ação em uma dada situação.**

Fonte: Adaptado de Rossiter (2002, p.375)



**Figura 5 – Princípios de Pesquisa – declarações prescritivas condicionais do tipo “se, use”, da melhor técnica de pesquisa dada uma determinada questão de pesquisa.**

Fonte: Adaptado de Rossiter (2002, p.375)

Enquanto os conceitos de marketing teriam o status de “primeira-ordem” – como que unidades isoladas, suficientes para o entendimento de sua significação -, em conhecimento de marketing, os “structural frameworks” seriam de segunda ordem, “pois combinam conceitos” (ROSSITER, 2002, p. 372).

Esta tese tem interesse focado na forma de conhecimento denominada por “*structural frameworks*”, que Rossiter (2001, p. 14) define especificamente como uma “lista descritiva de conceitos, em formato serial ou de grade, que ajuda a organizar - e, por conseguinte, começa a resolver - um problema de marketing”. Conceitos podem ser entendidos como elementos abstratos que representam classes de fenômenos em um determinado campo de estudos, ou ainda como “os blocos básicos de construção de teoria” (BABBIE, 1998, p. 52).

Babbie (1998, p. 120-121), ainda, esclarece a relação entre conceitos, dimensões e indicadores, termos usados neste trabalho. A conceitualização se dá quando especificamos o que queremos dizer com um termo particular, por exemplo: “compaixão”, que pode ser percebida em diferentes dimensões, ou agrupamentos: compaixão com base em “sentimentos”, ou compaixão com base em “atos”; indicadores, por sua vez, seriam dados que demonstram a ausência ou presença do tópico estudado. Indicadores de compaixão, na dimensão de atos, poderiam ser ajudar portadores de deficiência a se locomover, devolver um ninho caído de uma árvore, visitar crianças e idosos em asilos, entre outros

Várias possibilidades de tradução para a expressão “structural frameworks” surgiram ao longo do trabalho, tais como “esquema estrutural”, “quadro estrutural”, “moldura conceitual”, “arcabouço estruturante”, “estrutura conceitual”, “estrutura teórica” ou “grade conceitual”, com base na descrição original nos artigos,

discussão com o próprio autor e com acadêmicos de marketing, em que não foi possível um consenso. Dessarte, arbitra-se, para este trabalho, a denominação de “estrutura conceitual”, termo doravante usado.

Essas estruturas conceituais são molduras de referência (ou tipologias) que ajudam o profissional de marketing a pensar sobre um conceito ou problema, tais como os quatro “Ps” do composto de marketing e os três “Ps” adicionais do marketing de serviços, frequentemente mais úteis aos executivos do que teoria em si, na visão de Day e Montgomery (1999). Pelo fato de que estruturas conceituais não especificam relacionamentos causais entre conceitos, eles precederiam teorias. Quanto mais curtos, melhores para sua memorização e utilização pelos profissionais de marketing (ROSSITER, 2001).

A seguir, examina-se o desenvolvimento do marketing social, desde sua origem nos artigos seminais da literatura.

## 2.2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM MARKETING SOCIAL

Duas tendências foram apontadas por Hunt (1976), no marketing da década de 70, a saber, questões societais, tais como a responsabilidade social na propaganda, e o **marketing social** como propugnado por Kotler e Zaltman (1971), entre outros. É importante para o marketing, segundo Lehmann (1997), que, ao mesmo tempo em que prova seu valor para os negócios, demonstre, além de uma prática responsável – que será preocupação do chamado “marketing societal” -, um impacto positivo no bem-estar da sociedade. Este impacto é personificado pela expressão “marketing social”, cujas origens são a seguir apresentadas.

Ao examinar-se a natureza do marketing e a evolução de seu conceito, tem-se que, na década de 60, a definição dada pela American Marketing Association estava impregnada com a essência de *distribuição* de produtos, algo próximo à *logística* em si (HUNT, 1991, p.6). Em Bartels (1988, p.31), tem-se a preocupação com aspectos societais de marketing, iniciando-se no que o autor chamou de *Período da Reconcepção*, entre 1950 e 1960, ganhando força no *Período da Socialização*, a partir da década de 70. Nas palavras de Dichter (1960,

p. 25), “As técnicas de venda, propaganda, relações-públicas e pesquisa motivacional são diretamente aplicáveis, não somente para problemas comerciais, mas também para aqueles de um espectro mais amplo e propósitos mais socialmente orientados [tradução nossa]”. Lazarsfeld e Merton (1949), pioneiros no estudo da efetividade das campanhas sociais, estabeleceriam as condições necessárias, ainda que não suficientes, para o sucesso da publicidade social: *monopolização* da mensagem pela mídia, *canalização* de esforços e *complementaridade* de ações.

Em artigo seminal de 1969, Kotler e Levy sugeriram que o escopo do marketing deveria incluir também instituições sem fins lucrativos, tais como igrejas, escolas e órgãos públicos. Estes também realizavam *trocas*, em determinado sentido, ainda que não transações de mercado. Conforme os autores (1969, p. 40), “muitas organizações estão principalmente no negócio de *vender ideias* à população em geral”, como por exemplo, a ideia de controle de natalidade, na perspectiva de uma organização ligada a políticas populacionais. Na mesma edição do Journal of Marketing, Lazer (1969) demandava que fosse cunhada uma definição de marketing que incluísse suas dimensões sociais, indo além de uma mera tecnologia, uma vez que marketing “não é um fim em si mesmo” (LAZER, 1969, p. 3). Ferber (1970), então, lembrando a Lavidge e sua proposição de que o marketing tinha um importante papel na melhorias das condições de vida humana, profetizava que o marketing iria expandir-se para a área social e de políticas públicas, apesar da contundente crítica de Luck (1969; 1974), que defendia que o conceito de marketing deveria restringir-se ao ambiente empresarial. Para Kotler e Levy (1969b), a limitação proposta por Luck negaria as responsabilidades de marketing que gestores de organizações sem fins lucrativos possuem no desempenho de suas funções, bem como limitaria a exploração do talento dos estudantes formados em marketing para setores institucionais em rápido crescimento. Para os autores, marketing dizia respeito a *transações*, não apenas *transações de mercado*.

Em 1971, o Journal of Marketing promoveu uma edição especial denominada “Marketing’s Changing Social / Environmental Role”, que trouxe artigos sobre tópicos como a mudança social planejada, problemas populacionais, reciclagem de resíduos, entre outros. Nesse ano, defendendo a aplicabilidade de

conceitos de marketing para a promoção de causas sociais, Kotler e Zaltman (1971, p.3) cunharam a expressão “**marketing social**”, que definiram como sendo “a criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitação de ideias sociais e envolvendo considerações de planejamento, precificação, comunicação e distribuição de produtos e pesquisa de marketing” (KOTLER; ZALTMAN, 1971, p.5). A academia comungava da percepção de ampliação da potencialidade de marketing para os problemas sociais de então (DAWSON, 1971), mas a falta de clareza, ou consenso, nos limites e fronteiras do marketing geraram o que Bartels (1974) chamou de uma “crise de identidade” no campo.

Na visão de Lazer e Kelley, em obra de 1973, marketing social era “a área de marketing que se ocupa tanto dos usos de conhecimento, conceitos e técnicas de marketing para ganhos sociais, quanto com as *consequências* [grifo nosso] das políticas ações e decisões de marketing” (LAZER, KELLEY, 1973, s.p.), entendendo-o assim de forma mais ampla. Essa posição contribuiu para o que Luck (1974, p. 72) considerou uma “floresta semântica”, pois a obra de Lazer e Kelley apresentava tanto os artigos seminais que nominaram de marketing social à nova disciplina, quanto agregava também artigos que hoje poderíamos entender como de marketing societal (dos impactos do marketing na sociedade). Outra resistência de ampliação do escopo de marketing para a área social viria de Laczniak, Lusch e Murphy (1979), que temiam o poder do marketing em relação a seu potencial para controle social e propaganda.

Para Wilkie e Moore (2003, p. 131), essa discussão lançou as bases para o desenvolvimento do marketing social, como uma área que se focaria no “trabalho de grupos sem fins lucrativos e agências governamentais que lidam com a intervenção efetiva em áreas de problemas sociais”, sobretudo em programas de saúde pública como se vê em Ling, Franklin, Lindsteadt e Gearon (1992).

Segundo Hunt, em artigo de 1976, o marketing social, tal como proposto por Kotler e Levy (1969) e Kotler e Zaltman (1971), era claramente uma tendência do pensamento de marketing de então, e o classificava como uma área do marketing ligada às dimensões “micro”, ou seja, realizado por agências do governo, sem visar lucro, e normativo, no sentido de como *deveria* se proceder ao executá-lo.

Visando a um conceito genérico de marketing, Kotler (1972) sugeria que “pagamento” não seria uma condição necessária para que se pudesse definir uma situação de marketing em si, como se vê no exemplo (p. 47) de que uma organização (Conselho Nacional de Segurança Viária) teria o produto “trânsito seguro”, para um grupo de “clientes” que seriam os motoristas norte-americanos.

Em síntese histórica sobre o tema, Fox e Kotler (1980) propõem que o marketing social pode ser mais bem entendido a partir de seu relacionamento com as quatro grandes abordagens para a mudança social: a) abordagem *legal* (por exemplo, leis de trânsito), b) *tecnológica* (tais como sinalizadores sonoros de pista), c) *econômica* (aplicação de multas de trânsito, ou desconto para bons motoristas), e a d) abordagem *informacional* (esclarecer-se às pessoas sobre os riscos de uma direção perigosa). Para os autores, as raízes do marketing social estão na abordagem informacional, na forma de *propaganda social*, esta ainda restrita a campanhas de mídia [apenas comunicação, sem levar em conta outros elementos do *marketing mix*]. Na medida em que estas agregam esforço de venda pessoal e matérias editoriais, passam ao escopo mais amplo de “comunicação social”. A esta, os planejadores e realizadores de marketing social agregam outros elementos além da comunicação, a saber pesquisa de marketing, desenvolvimento de produto adequado, o uso de incentivos e a facilitação do comportamento desejado. Assim, o marketing social em si “faz uso dos 4 Ps” em sua estratégia (FOX, KOTLER, 1980, p. 26).

Bloom e Novelli (1981) expuseram sua percepção dos riscos de pensar-se marketing social como uma transposição direta e natural das atividades e ferramentas do marketing comercial, envolvendo diversos problemas e desafios que os diferenciam. Essas peculiaridades estão sumarizadas no Quadro 1 a seguir.

<b>Dimensão</b>	<b>Detalhamento do problema</b> <i>(características específicas do marketing social)</i>
<b>Problemas de análise de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos dados secundários de qualidade sobre o público-alvo.</li> <li>• Maior dificuldade em obter medidas confiáveis e válidas sobre variáveis salientes.</li> <li>• Maior dificuldade de diferenciar a influência relativa de determinantes identificados do comportamento do consumidor.</li> <li>• Maior dificuldade de obtenção de verba e aprovação de estudos do consumidor em tempo hábil.</li> </ul>
<b>Problemas de segmentação de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há pressão contra a segmentação, sobretudo se isso implicar em ignorar determinados segmentos.</li> <li>• Em geral, não há dados comportamentais acurados para utilização na segmentação.</li> <li>• O público-alvo consiste, muitas vezes, dos segmentos mais negativamente predispostos a suas ofertas e ideias</li> </ul>
<b>Problemas de estratégia de produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendem a ter menos flexibilidade em moldar suas ofertas e produtos.</li> <li>• Maior dificuldade na formulação de conceitos de produtos.</li> <li>• Maior dificuldade de seleção e implementação de estratégias de posicionamento de longo prazo.</li> </ul>
<b>Problemas de estratégia de precificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolve a tentativa de redução de custos monetários, psíquicos, de tempo e energia no engajamento ao comportamento desejado.</li> <li>• Maior dificuldade de medição dos “preços”.</li> </ul>
<b>Problemas de estratégia de canais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior dificuldade na utilização e controle dos intermediários desejados.</li> </ul>
<b>Problemas de estratégia de comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade na utilização de divulgação paga.</li> <li>• Frequentemente sofrem pressão para não utilizar determinados apelos.</li> <li>• Por vezes têm-se de usar grande quantidade de informação nas mensagens.</li> <li>• Dificuldade, por verba limitada, em conduzir pré-testes de mensagens.</li> </ul>
<b>Problemas de planejamento e <i>design</i> organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades são em geral desempenhadas em organizações não comerciais, em que o marketing social é mal-entendido, ou não-apreciado ou ainda mal alocado.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em organizações com <i>amnésia institucional</i>, em que não há devido registro do conhecimento formal e informal da instituição em atividades realizadas.</li> </ul>
<b>Problemas de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentemente se defrontam com dificuldades ao definir medidas de efetividade.</li> <li>• Dificuldade em estimar a contribuição do programa de marketing social em relação à consecução de determinados objetivos.</li> </ul>

**Quadro 1 – Problemas e desafios no marketing social**

Fonte: adaptado de Bloom e Novelli, 1981.

Para os autores, ainda que haja várias similaridades e pontos de contato entre o marketing social e sua contrapartida comercial, ambos requerem conhecimentos e habilidades específicas em seu planejamento e execução.

Em livro-texto de 1990, Fine realiza uma abordagem um pouco diferenciada do livro-texto de Kotler e Roberto, de 1989: enquanto Kotler e Roberto consideram marketing social uma ciência, Fine o entende como uma arte. Ao passo em que os primeiros vêem marketing social como uma estratégia de mudança de comportamento, Fine o define como a aplicação de métodos e filosofia do marketing para a disseminação de ideias, e em sua obra, com perspectiva mais gerencial, aponta o *modelo de “7 Ps” para o marketing social*, encontrado também em Bates (1991, p. 109):

- a) quem é o *produtor*, a fonte da mensagem promocional?
- b) quem compõe o mercado de compradores (*purchasers*) potenciais aos quais se deve dirigir-se, e que necessidades e desejos essas pessoas possuem?
- c) que *produtos* pode-se delinear especificamente para satisfazer essas necessidades?
- d) que *preço* os consumidores se sacrificam em pagar para adquirir o produto?
- e) como podemos nos comunicar (*promote*) com nossos mercados?
- f) que instituições participarão no processo de tornar o produto disponível no melhor tempo e local (*place*), para o comprador?

g) de que forma sondar [*probe*] avaliar a campanha e obter feedback do público?

A preocupação com a área foi crescendo ao longo dos anos 90, e em 2001, um dos capítulos do Handbook of Marketing and Society, de Bloom e Gundlach trazia as “Social Marketing Initiatives” [Iniciativas em Marketing Social] - que refletia o ferramental crescentemente adotado por agências sem fins lucrativos, governamentais ou não, para lidar com questões como a educação, saúde, prevenção ao crime, entre outros programas sociais (WILKIE; MOORE, 2003, p.137) - o que indicava a importância e disseminação do tema.

Uma análise de Stead, Gordon, Angus e McDermott (2007) traz elementos para entender-se que os resultados do marketing social vão além da mudança individual. Seu estudo sobre diferentes iniciativas de marketing social sugere que este tem potencial de provocar mudança comportamental em diferentes *contextos* (e.g., álcool, fumo, drogas ilícitas e atividade física), e *níveis* (indivíduo, sociedade, prática profissional e políticas públicas em um espectro mais amplo).

No Quadro 2, a seguir, está apresentado um quadro resumo dos principais eventos e publicações seminais em marketing social. A descrição inicia nos anos 70, uma vez que na década anterior o foco era o escopo ampliado do marketing, abarcando sua responsabilidade social, além da firma em si, como se encontra em Dichter (1960) e Lazer (1969). Não obstante, ressalte-se a importante repercussão de artigo de Wiebe, em 1951, que incentivava a refletir-se se “não se poderia vender *fraternidade*, da mesma maneira que se vendem *sabonetes*” (WIEBE, 1951-52).

Anos 70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1971: o termo “marketing social” é cunhado em um artigo pioneiro, “Social Marketing: an Approach to Planned Social Change”, no Journal of Marketing, por Philip Kotler e Gerald Zaltman.</li> <li>• Publicação da edição especial do Journal of Marketing “Marketing’s Changing Social/Environmental Role”, com diversos artigos em tópicos como a mudança social planejada.</li> <li>• 1972: Kotler sugere, para uma conceito genérico de marketing, que este não necessariamente incluía <i>pagamento</i>, tal como em situações de agências públicas e os cidadãos visados por programas de marketing.</li> <li>• 1973: lançamento da obra “Social Marketing: Perspectives and Viewpoints”, por William Lazer e Eugene Kelley, incluindo artigos</li> </ul>
---------	---

	<p>sobre as responsabilidades sociais do marketing e seus impactos sociais, bem como o marketing de ideias sociais – este já sob a denominação de “marketing social”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais pesquisadores e executivos abordam o potencial do marketing social, tais como Alan Andreasen (Georgetown University), James Mintz (Federal Department of Health, Canada), William Novelli (Novelli Associates), William Smith (Academy for Educational Development) e Shelby Hunt.</li> <li>• 1975: Levy e Zaltman sugerem uma classificação em seis células de tipos de mudança desejada no marketing social, incorporando duas dimensões de tempo (curto e longo prazo, e três dimensões de nível na sociedade (micro, grupal e macro), de forma que o marketing social pudesse atuar além da mudança individual.</li> <li>• 1976: ao tratar de <i>macro versus micromarketing</i>, Shelby Hunt aponta o marketing social como uma de duas grandes tendências na área, ao par das questões de marketing societal, e que classificaria como uma área ligada ao setor sem fins lucrativos, com foco “micro” e de cunho normativo.</li> </ul>
Anos 80	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 1980, Karen Fox e Philip Kotler publicam o artigo “The Marketing of Social Causes: The First 10 Years”, no qual há uma avaliação da primeira década do marketing social como uma abordagem para a mudança de comportamento da sociedade e já apontando as dificuldades de avaliação dos resultados nessa área.</li> <li>• O Banco Mundial, a Organização Mundial de Saúde e Centros de Controle e Prevenção de Doenças nos Estados Unidos iniciam a usar a expressão “marketing social” e promover interesse no tema.</li> <li>• 1981: Um artigo no <i>Journal of Marketing</i>, de Paul Bloom e William Novelli, revisa os primeiros 10 anos do marketing social, indicando a falta de rigor na aplicação dos princípios de marketing em áreas críticas, incluindo pesquisa, segmentação e canais de distribuição.</li> <li>• 1982: Lançamento do “<i>Journal of Public Policy &amp; Marketing</i>”, que traria artigos na área de interface entre marketing e políticas públicas.</li> <li>• 1985: O livro “<i>Social Marketing: New Imperative for Public Health</i>”, por Richard Manoff, professor e profissional da área de propaganda, se foca na questão do apelo da mensagem em programas de marketing social, e advoga aos planejadores e executores desses programas que utilizem o grande potencial dessa nova área de conhecimento em marketing.</li> <li>• 1988: Um artigo no <i>Health Education Quarterly</i>, “<i>Social Marketing and Public Health Intervention</i>”, por R. Craig Lefebvre e June Flora, dá ampla exposição ao marketing social no campo da saúde pública.</li> <li>• 1989: O livro-texto “<i>Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior</i>”, por Philip Kotler e Ned Roberto, aborda a aplicação das</li> </ul>

	técnicas e princípios de marketing para influenciar a mudança social.
Anos 90	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1990: lançamento da obra “Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies”, por Seymour H. Fine, de cunho gerencial, no qual marketing social é apresentado como o uso de métodos e lógica do marketing para a disseminação de ideias.</li> <li>• São estabelecidos programas acadêmicos, incluindo o Center for Social Marketing na Universidade de Strathclyde, em Glasgow, Escócia, e o Department of Community and Family Health, na University of South Florida.</li> <li>• 1990: A primeira conferência nacional anual “Social Marketing and Public Health”, é patrocinada pelo College of Public Health, da University of South Florida.</li> <li>• 1992: Jack Ling, Barbara Franklin, Janis Lindsteadt e Susan Gearon demonstram, em artigo, na Annual Review of Public Health como, em 20 anos, marketing social se tornou uma prática consagrada na área de saúde pública.</li> <li>• 1992: Um artigo publicado na American Psychologist, por James Prochaska, Carlo DiClemente e John Norcross, apresenta uma estrutura conceitual para a consecução de mudanças sociais, considerado por Kotler, Roberto e Lee (2002) como o mais útil modelo desenvolvido até então [2002].</li> <li>• 1994: Uma publicação é iniciada: Social Marketing Quarterly, pela Best Start, Inc. e o Department of Public Health, University of South Florida.</li> <li>• 1994: Foi realizada a primeira conferência anual “Innovations in Social Marketing Conference”.</li> <li>• 1995: O texto “Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment”, por Alan Andreasen, faz uma significativa relação entre a teoria e prática do marketing social.</li> <li>• 1997: São realizadas três conferências anuais de marketing social - uma delas já desde 1986 -, com profícua produção de artigos científicos. Nesse mesmo ano, é lançada a obra “Social Marketing: theoretical and practical perspectives”, organizada por Marvin Goldberg, Martin Fishbein e Susan Middlestadt, com 22 artigos de diferentes autores, cobrindo reflexões sobre teoria e prática na área.</li> <li>• 1997: Terrance Albrecht sustenta que, passadas pouco mais de duas décadas, começa a haver consenso nas diferentes definições de “marketing social”, por parte dos diversos pesquisadores e autores.</li> <li>• 1998: O livro Marketing Public Health: Strategies to Promote Social Change”, por Michael Siegel e Lynne Doner (com segunda edição ampliada, em 2007), apresenta exemplos, princípios e teoria prática</li> </ul>

	<p>para executivos de saúde pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1998: apresentado por Rothschild e Andreasen, o 25º volume de <i>Advances in Consumer Research</i> apresenta, em sessão especial, diversas contribuições de diferentes autores a respeito da análise de marketing social a partir dos paradigmas da pesquisa do consumidor.</li> <li>• 1999: O Social Marketing Institute é formado em Washington, com Alan Andreasen, da Georgetown University, como diretor executivo. Nesse ano, Andreasen enfatiza o aspecto “comportamental” da finalidade do marketing social, como “[...] <i>a aplicação de tecnologias do marketing comercial para a análise, planejamento, execução e avaliação de programas desenhados para influenciar o comportamento voluntário de públicos-alvo de forma a melhorar seu bem estar pessoal e aquele da sociedade da qual fazem parte</i>”.</li> </ul>
Anos 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2001: Edição do “Handbook of Marketing and Society”, encorajando futuros trabalhos para possíveis áreas de desenvolvimento do conhecimento.</li> <li>• 2001: Alan Andreasen reúne oito artigos na obra “Ethics in Social Marketing”, com desde discussão teórica sobre fundamentos de ética e sua relação com marketing social a <i>checklists</i> de reflexão na atividade prática, sendo um dos capítulos – o de autoria de Michael Basil - específico sobre o ensino de ética em cursos superiores com temática de marketing social.</li> <li>• 2002: Atualização da obra de Philip Kotler e Ned Roberto, agora com participação de Nancy Lee, sendo o livro-texto intitulado “Social Marketing: improving the quality of life”.</li> <li>• 2002: O marketing social está se desenvolvendo, advoga Andreasen em artigo no <i>Journal of Public Policy &amp; Marketing</i>, mas que para maior crescimento, “faltaria marketing” ao marketing social; que, ao mesmo tempo em que melhora condições sociais, deve se legitimar como, em determinadas circunstâncias, ser a melhor opção de ação para mudança social.</li> <li>• 2003: Em artigo na <i>Marketing Theory</i>, Alan Andreasen compara o desenvolvimento da área com o crescimento e maturidade de seres humanos, apontando que de uma “infância” nos anos 60 e longos períodos de indefinições, nos anos 90 viu seu foco – na conceituação e na prática - voltar-se à mudança comportamental.</li> <li>• 2003: Sessão específica da <i>Innovations in Social Marketing - ISM - Conference Proceedings</i> discute as abordagens para avaliação de programas de marketing social, sendo apresentada por Linne Doner no <i>Social Marketing Quarterly</i>.</li> <li>• 2003: Gerard Hastings advoga, em artigo no <i>Journal of Macromarketing</i>, o uso do paradigma de marketing de relacionamento para êxito nas práticas de marketing social.</li> <li>• 2003: Inspirados parcialmente nas ideias de Prochaska (de estágios</li> </ul>

	<p>de motivação individual para mudança), Kelly, Edwards, Comello, Plested, Thurman e Slater (2003) ampliam o foco individual para o coletivo e apresentam os resultados de seu “Community Readiness Model”, pelo qual é evidenciado o estágio de prontidão e engajamento de uma dada comunidade e seus líderes, em relação à ideia social.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2004: Deshpandé, Rothschild e Brooks, em artigo no <i>Social Marketing Quarterly</i>, demonstram como um bom desenvolvimento de “novo produto” em marketing social é fator-chave para o êxito nos programas de mudança social planejada.</li><li>• 2005: O foco da 10th Innovations in Social Marketing Conference é o estabelecimento de <i>parcerias</i> para a consecução de programas de marketing social.</li><li>• 2006: Na obra <i>Social Marketing in the 21st Century</i>, Alan Andreasen defende que os programas de marketing social terão mais êxito se, ao par de realizarem ações “downstream”, voltadas ao público final, se ocupem também de ações “upstream”, que envolvam a “advocacy”, ou influência das leis e outras regulamentações públicas que envolvam o foco de ação, reforçando a proposição de Hastings, MacFadyen e Anderson em 2000, no <i>Social Marketing Quarterly</i>.</li><li>• 2007: A relação entre “marketing e sociedade” volta a ter sua importância reconhecida pela academia, e esse aspecto está finalmente integrado à definição de marketing da American Marketing Association, em 2007, a saber “<i>Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e para a sociedade em geral</i>”.</li><li>• 2007: Stead, Gordon, Angus e McDermott sugerem, a partir da revisão de uma série de iniciativas, que o marketing social tem potencial de provocar mudança comportamental em diferentes contextos, e níveis (indivíduo, prática profissional, ambiental e políticas públicas).</li><li>• 2007: a 11th Annual Innovations in Social Marketing Conference tem como ênfase a centralização das estratégias com o foco no cliente, vis-à-vis o marketing comercial.</li><li>• 2007: Lançamento da obra “The Potential of Social Marketing: Why should the Devil have all the best tunes?”, por Gerard Hastings, na qual examina tópicos como o marketing crítico, táticas e questões éticas do marketing social.</li><li>• 2008: W. Douglas Evans e Gerald Hastings (<i>apud</i> Andreasen, 2009) editam “Public Health Branding: Applying Marketing for Social Change”, pela Oxford University Press, um livro-texto que enfatiza os benefícios de se utilizarem estratégias de <i>branding</i> para o marketing social, ratificando o que havia sido levantado por Keller, em 1998.</li></ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: Peattie e Peattie advogam que o marketing social é uma importante ferramenta para o “de-marketing” [uso de marketing para incentivo ao abandono, em vez de adoção] de produtos com risco à saúde, bem como para a promoção da ideia de um consumo sustentável.</li> <li>• 2009: Darshan Desai, em artigo na Social Marketing Quarterly, argumenta como a lógica de marketing de relacionamento, em tempos de Web 2.0, se aplica especialmente ao marketing social, fomentando a co-criação de valor por parte do público-alvo.</li> <li>• 2009: Depois de cerca de quatro décadas de desenvolvimento teórico da disciplina, a vertente de artigos demonstra a profusão de aplicações práticas da perspectiva de marketing social, tal como a administração sustentável de recursos naturais em áreas públicas (LAI, SORICE, NEPAL e CHENG, 2009), controle de boatos (“fofoca”) no ambiente escolar (CROSS e PEISNER, 2009) e campanhas de vacinação (OPEL, DIEKEMA, LEE e MARCUSE, 2009), problemas de embriaguez ao volante (CISMARU, LAVACK e MARKEWICH, 2009), entre outros exemplos de diferentes aplicações presentes nesta tese e disponíveis na literatura, embora Green, Ottoson, García e Hiatt (2009) apontem ainda lacunas entre a construção científica acadêmica e a aplicação prática desse conhecimento.</li> <li>• 2010: Artigo de estudo exploratório de Uhrig, Bann, Williams e Evans (2010), na Social Marketing Quartely, reporta a crescente aceitação de internautas de websites de redes sociais para receber informações acerca de saúde e programas sociais por essas redes.</li> </ul>
--	--

**Quadro 2 – Eventos e Evolução do Pensamento em Marketing Social**

Fonte: Preparado pelo autor, a partir de quadro sumarizado em Kotler, Roberto & Lee (2002, p.9)

O caminho que parece ser o natural para os próximos anos é o de incremento de ações nas mídias sociais, já incipiente nos artigos do final desta década, e crescente aceitação dessas estratégias pelo público, como se vê em Uhrig, Bann, Williams e Evans (2010). Verifica-se, igualmente, a crescente preocupação com avaliação de desempenho dos programas de marketing social, a exemplo do que ocorre com o marketing tradicional, uma vez que é evidente no mercado a limitação de verbas disponíveis, que devem passar a ser entendidas como “investimento” e não como “gasto” social (Fontes, 2008, p.197).

Eventualmente, muitos profissionais de marketing social não se percebem como tal, ou podem mesmo ter aversão a serem assim chamados por preconceito (SMITH, 2006), preferindo ser chamados de “agentes sociais”, ou coordenadores de programas sociais”. Nesse sentido, Andreasen (2002, p. 7) defende que se um

profissional se encaixa em seis diferentes parâmetros, pode ser, legitimamente, percebido – ou identificado – como um praticante de marketing social:

- a) a mudança comportamental é a referência para elaborar e avaliar intervenções;
- b) os projetos fazem uso de pesquisa do público-alvo para entendimento de sua situação prévia ao programa e durante o mesmo;
- c) há cuidadosa segmentação de público para melhor uso dos recursos;
- d) o elemento central de qualquer estratégia de influência é criar trocas atraentes e motivacionais com o público-alvo;
- e) faz uso do composto de marketing (4 Ps), não apenas comunicação;
- f) é dada cuidadosa atenção à concorrência com que se depara o comportamento desejado.

Muito além de um trabalho meramente de comunicação (SMITH, 2006), o profissional que agrega outras formas de atingir-se a mudança social planejada pode ser entendido como um profissional de marketing social.

### 2.2.1 Fundamentos de marketing social

A interface “Marketing e sociedade”, após um período de menor interesse de pesquisa nessa relação, volta a ter sua importância reconhecida pela academia, com sua integração na definição de marketing da American Marketing Association em 2007, como indica Tadjewski (2008). Por sua vez, Albrecht (1997) explana que embora não houvesse consenso acadêmico sobre as áreas em que há, efetivamente uma interface entre essas dimensões, ao menos sobre a área de “marketing social”, esse consenso vinha se formando.

Apesar de Pringle e Thomson (2000) utilizarem as expressões **marketing social** e **marketing relacionado a causas**, como sinônimas, cabe distingui-las. O marketing de causas sociais – MCS – ou marketing relacionado a causas – MRC - é uma parceria entre empresas e organizações da sociedade civil que utilizam o poder de suas marcas em benefício mútuo, e que eventualmente, sofre críticas por explorar causas simpáticas ao público com objetivos de melhorar o desempenho comercial (DRUMWRIGHT, 1996, p. 83)<sup>5</sup>. O MRC pode ser útil à imagem – e desempenho comercial - da empresa, desde que os valores da causa

---

<sup>5</sup> Cone, Phares e Gifford (2001) ainda exploram o conceito de “cause branding”, quando uma empresa liga sua imagem de marca a uma campanha social, de modo a obter proveitos tanto comerciais pela reputação ampliada de marca, quanto para a causa social em si.

em questão estejam alinhados aos valores dos consumidores (MACHADO; DAMACENA, 2006). O benefício, no MRC, vai além da empresa em si: se dá tanto para a empresa, quanto para a causa de caridade, e ainda para o cliente, mas “a ênfase é em marketing” (SMITH, HIGGINS, 2000, p. 307). Conforme reforça Fontes (2008, p. 76), “[...] no caso de uma empresa condicionar sua atuação social com o objetivo de agregar valor social ao seu produto, ela não [grifo nosso] estará fazendo marketing social”. Para o autor, a diferença está no foco do “P” de produto da estratégia: se o foco principal é o produto comercializado pela empresa, e a causa social está em um segundo plano, trata-se, nesse caso, de marketing comercial ligado a uma causa.

Marketing social, por seu turno, costuma ser praticado por governos, agências de financiamento e organizações da sociedade civil bem mais do que por empresas (FONTES, 2008). Seu objetivo é conscientizar ou sensibilizar as pessoas a respeito de um tema de natureza social, ou buscar uma mudança de comportamento social. Por sua vez, **marketing societal** pode ser entendido como um processo no qual as funções e responsabilidades de um determinado segmento de marketing são vistas como interrelacionadas com os outros segmentos da estrutura social. Assim, marketing relaciona-se com os ambientes legal, político, educacional e com a comunidade em geral, ou seja, há uma responsabilidade para com indivíduos outros que não somente os consumidores (BARTELS, 1974, p. 74). Como trazem Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008, p. 21), o conceito de marketing societal é a “visão de que as organizações devem satisfazer as necessidades dos consumidores de forma que proporcionem o bem-estar para a sociedade” – produzindo, por exemplo, com menor utilização de recursos naturais, promovendo reciclagem, reinvestindo socialmente - diferindo, por conseguinte, do conceito de *marketing social* no presente entendimento da literatura.

Entre as definições atuais de **marketing social**, tem-se: “[...] o uso dos princípios e técnicas de marketing para influenciar um público-alvo a voluntariamente aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar um comportamento para o benefício de indivíduos, grupos ou da sociedade como um todo” (KOTLER e LEE, 2008, p. 207)<sup>6</sup> ou a anterior definição de Lefebvre e Flora (1988, p. 300), a saber,

---

<sup>6</sup> Ressalve-se que, na mesma obra, em capítulo anterior, há uma contradição, em que **marketing social** seria o desenvolvimento e entrega de “valor superior para os clientes de forma a manter ou

“programas em larga escala com foco na mudança comportamental” e “o planejamento e implementação de programas delineados para a consecução de mudança social usando conceitos advindos do marketing comercial” (ANDREASEN, 2008, p.1). Outra contribuição é a de Schiavo (1999, p. 29), que apresenta: “[...] é a gestão estratégica do processo de introdução de inovações sociais a partir da adoção de conhecimentos, atitudes e práticas individuais e coletivas orientadas por preceitos éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social”.

No Quadro 3 a seguir, os conceitos estão definidos conforme o entendimento adotado para o presente trabalho, agregando, ainda, três conceitos correlato na literatura, que eventualmente geram confusão entre os que delas fazem uso.

Conceito	Definição	Fonte
Marketing societal	É a visão de que as organizações devem satisfazer as necessidades dos consumidores de forma que proporcionem o bem-estar para a sociedade (por exemplo, desenvolvimento de automóveis movidos a eletricidade, em vez de derivados de petróleo).	Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008, p. 21).
Marketing ligado a causas sociais	Uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo (por exemplo, uma empresa de comunicação que promova uma campanha institucional contra o consumo de <i>crack</i> ).	Pringle e Thompson, 2000, p. 3.
Marketing social	O uso dos princípios e técnicas de marketing para influenciar um público-alvo a voluntariamente aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar um comportamento para o benefício de indivíduos, grupos ou da sociedade como um todo (por exemplo, um programa público de vacinação contra a gripe H1N1)	Kotler e Lee, 2008, p. 207.
Responsabilidade	A responsabilidade social empresarial é o	Giacomini Filho,

---

melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade” (KOTLER; LEE, 2008 p.38), o que é na verdade a definição corrente de **marketing societal**. Talvez isso tenha sido um problema de tradução, uma vez que a obra consultada é uma edição traduzida.

Social Organizacional [ou Empresarial]	comprometimento permanente das empresas com a qualidade de vida ao realizar os seus relacionamentos e negócios com postulados éticos.	Govatto, Costa, Silva e Kahler (2004, p. 15)
Terceiro Setor	[Coexistindo com o setor público (Estado) e o privado (de iniciativa particular)], engloba um conjunto de organizações sociais sem fins lucrativos (associações, fundações, institutos, entre outros), presentes desde longa data em nossa sociedade, com uma atuação voltada ao atendimento de necessidades de segmentos da população e unidas por uma mesma legislação reguladora.	Coelho (2000, p. 17)
Organizações sem fins lucrativos	Agentes não-econômicos e não-estatais que procuram atuar, coletiva e formalmente, para o bem-estar de uma comunidade ou sociedade local, sub-regional ou regional, nacional ou internacional.	Tenório (1999, p. 89),

**Quadro 3. Descrição dos diferentes conceitos**

Fonte: organizado pelo autor.

Marketing social, para Lefebvre e Flora (1988) envolve oito diferentes componentes, à semelhança do marketing comercial:

- a) Orientação ao consumidor para a consecução de objetivos sociais;
- b) ênfase nas trocas voluntárias de mercadorias e serviços entre provedores e consumidores;
- c) pesquisa em análise de população-alvo e estratégias de segmentação;
- d) uso de pesquisa formativa no delineamento de produto e mensagem, bem como pré-teste desses materiais;
- e) análise dos canais de distribuição ou comunicação;
- f) uso do composto de marketing – utilizando e fundindo características de promoção, distribuição, preço e produto no planejamento de implementação de intervenções;
- g) um sistema de rastreamento de processo com funções integrativas e de controle;

h) um processo de administração que envolve funções de análise de problema, planejamento, implementação e feedback.

Há, entretanto, diversas diferenças entre o marketing social e o comercial (ROTHSCHILD, 1998; KOTLER, ROBERTO, LEE, 2002), e as mais relevantes estão no quadro 4 a seguir.

	<b>Marketing comercial</b>	<b>Marketing social</b>
<i>Tipo de produto vendido</i>	Produtos comerciais (mercadorias e serviços)	Mudança comportamental
<i>Objetivo primário</i>	Ganho financeiro	Ganho individual ou societal
<i>Concorrência</i>	Outras empresas que ofereçam mercadorias e serviços similares	O comportamento atual, ou preferido, pelo público-alvo.

**Quadro 4. Diferenças simplificadas entre o marketing comercial e social.**

Fonte: adaptado de Kotler, Roberto e Lee (2002, p. 10)

Uma diferenciação mais detalhada encontramos em Perfeito, Schroeder e Safón-Cano (2004, p. 227-228), no quadro 5 a seguir.

<b>Variável</b>	<b>Marketing comercial</b>	<b>Marketing social</b>
Objetivo	Satisfazer necessidades conscientes, buscando propiciar lucro ou prazer individual.	Desenvolver programas para a satisfação de necessidades nem sempre percebidas pela comunidade (causas ou ideias sociais). Essas ideias são quase sempre desajustes sociais, gerados pela satisfação exclusiva das necessidades individuais..
Indivíduo	Não considera a comunidade, somente o indivíduo integrante de seu segmento.	Tenta adequar os indivíduos a uma conduta, hábito ou padrão comportamental que melhor satisfaça as necessidades identificadas como causas ou ideias sociais.
Produto	Comercializa produtos ou serviços geralmente muito agradáveis aos consumidores.	Promove ideias ou programas que combatem, muitas vezes, atitudes ou comportamentos considerados agradáveis pelo público-alvo, todavia inconvenientes, se são analisados mais amplamente, como um programa de combate ao fumo.
Motivação	Identificação da motivação de um consumidor com relação a um produto é facilmente obtida.	Os temas de pesquisa são frequentemente complexos e de enfoque subjetivo.
Segmentação	O mercado pode ser dividido em tantos segmentos como convenham à empresa, e para cada segmento	Chegou-se à convenção de que causas ou ideias sociais devem ser acessíveis igualmente a todos os cidadãos. Isso

	será desenvolvido um composto de marketing específico.	dificulta a utilização do processo de segmentação.
Bases para a segmentação	As bases estão bem identificadas e existe metodologia conhecida e eficiente para a obtenção dos dados necessários à segmentação.	É muito difícil obter dados que permitam segmentar eficientemente.
Identificação	O processo de segmentação consiste em identificar grupos de indivíduos que efetiva ou potencialmente querem o produto / serviço.	Segmentar consiste em identificar grupos de indivíduos que precisam do produto porém ou não o querem, ou não o conhecem, ou não sabem utilizá-lo, ou simplesmente recusam a ideia de usá-lo
Apresentação do produto	Concepção simples, fácil e claramente identificável para seus consumidores.	A concepção do produto é complexa e de difícil percepção por parte dos indivíduos-alvo.
Escolha do produto	Escolhidos entre várias opções de estratégia de produtos.	Existem poucas opções para formar a estratégia de produto.
Objetivo da Estratégia de preço	Maximizar a lucratividade da organização.	Minimizar os custos e eliminar obstáculos, facilitando, assim, a adesão de indivíduos à ideia ou causa social.
Controle	Sobre quase todos os custos parciais que incidem no custo total de um produto com relação ao qual se está estabelecendo o preço.	Não há controle sobre os custos parciais que um indivíduo deva assumir até o alcance do objetivo final proposto.
Canais de Distribuição	Existem abundantes meios para colocação do produto no mercado.	É complexa a adoção dos canais de distribuição, e normalmente não há boas condições de acesso e de controle.
Mensagens	No desenvolvimento da estratégia de comunicação há poucas restrições quanto aos meios utilizados.	Existem muitas restrições quanto ao tipo de mensagem a utilizar-se no processo de comunicação.
Custo da Comunicação	O custo de um projeto é absorvido no custo do produto.	O alto custo de veiculação nas mídias torna frequentemente proibitivo seu uso pelo não [sic] profissional de marketing social.
Alcance da Comunicação	A comunicação persuasiva de um produto não implica em problemas significativos além do desperdício financeiro.	Quando determinada ideia ou proposta de ação é percebida por pessoas contrárias à sua concepção ou prática, se desencadeia uma campanha contrária, que dificulta sobremaneira a eficiência da comunicação.
Tipo de	A comunicação persuasiva é feita através de mensagens curtas e	Porque normalmente o objetivo implica uma alteração de hábito ou comportamento, as

Comunicação	eficientes.	mensagens são muito longas e explicativas, a tal ponto de se fazerem incompatíveis com os veículos de comunicação de massa. Para adaptar-se, quase sempre se fazem pouco persuasivos.
Estrutura Organizacional	As organizações com fins comerciais são bem estruturadas e levam em conta o marketing na elaboração de sua estrutura organizacional.	As entidades que promovem causas sociais poucas vezes são organizadas e em sua frágil estrutura quase nunca o marketing é considerado.
Planejamento de Marketing	Nas organizações com fins comerciais o marketing é planejado e executado.	Nas entidades sem fins lucrativos o marketing é uma casualidade, ou seja, quase não é considerado, ou o é muito pouco.
Formação de pessoal	As organizações com fins lucrativos possuem profissionais com formação favorável à prática de marketing.	Seus dirigentes frequentemente não têm formação favorável ao entendimento de o que é gestão e muito menos de marketing.
Acompanhamento dos projetos.	Os projetos são acompanhados e seus resultados avaliados. Isso passa a integrar o <i>know-how</i> da organização.	É difícil executar um programa de marketing social, e controlar e avaliar seus resultados.

**Quadro 5 – Diferenças mais detalhadas entre marketing comercial e social**

Fonte: Perfeito, Schroeder e Safón-Cano, 2004, p. 218-219

A mudança comportamental, principal “produto vendido”, não deve, para Andreasen (2003, p. 299), ser tratado como um conceito monolítico, pois iniciar-se algo (vacinação para a gripe, por exemplo) é diferente de parar-se algo (fumar, por exemplo) e estes, por sua vez, são diferentes de um comportamento que envolva terceiros (planejamento familiar, prática de “sexo seguro”), e há desafios inerentes tanto à promoção da saúde quanto à prevenção de doenças, como aponta Wallack (1984).

A perspectiva de marketing social para a mudança social planejada tem sido utilizada com êxito em diferentes programas (GORDON; McDERMOTT; STEAD; ANGUS; 2006), desde causas sociais mais comuns a atividades de popularização da ciência ao grande público (DOMEGAN, 2007) e programas de conservação dos oceanos (BATES, 2010). Peattie e Peattie (2009, p. 260) verificaram a eficácia da perspectiva de marketing social na promoção de práticas de consumo responsável e “de-marketing” de produtos com risco à saúde da população, enquanto Chance e Deshpandé (2009) demonstraram bons resultados dessa perspectiva [marketing

social] no tratamento de população pobre infectada com HIV; Hampson, Martin, Jorgensen e Barker (2009) fizeram uso dessa abordagem para a questão de nutrição de famílias de baixa renda; por sua vez, Gordon e Moodie (2009) verificaram o sucesso da perspectiva de marketing social para tratamento do problema de vício em jogos de azar no Reino Unido, enquanto Watson, Tomar, Dodd, Logan e Choi (2009) verificaram sucesso dessa abordagem para disseminação de prevenção de câncer de boca e outras enfermidades afins, como também estudos no Brasil reportam o uso de marketing social nas políticas públicas de saúde (SILVA, 2005).

Ao analisar os conceitos de mercado e demanda na esfera do marketing social, Perfeito (2005, p. 22) distingue seus principais constituintes: o *público-alvo* (quem se deseja atingir), o *“produto” social* (comportamento desejado, e seus substitutos, os *intermediários* (voluntários ou contratados que participam da operação) e o *agente* de marketing social (instituição realizadora do programa de marketing social). Para Deshpandé, Rothschild e Brooks (2004) é justamente um bom desenvolvimento de “produto” em marketing social que pode fazer grande diferença no sucesso do programa.

Segundo Peattie e Peattie (2003), o marketing social deveria desvencilhar-se da corrente dominante do marketing comercial. Eles estimam que o desenvolvimento daquele como área depende de um entendimento mais profundo das diferenças entre ambas as áreas, com a conseqüente construção de um vocabulário, ideias e ferramental próprio, a exemplo de outras subdisciplinas de marketing – inclusive abandonando a ideia de que os “4 Ps” são viáveis no marketing social -, visão compartilhada por Bloom e Novelli (1981) e Andreasen (2003), para quem o marketing social difere do comercial em diversos aspectos.

Não obstante, como explicitado anteriormente neste trabalho, algumas similaridades se fazem presentes, das quais ressalta-se aqui uma das semelhanças apresentadas por Kotler, Roberto e Lee (2002, p.11), a saber, o uso de *avaliação*:

- a) a orientação ao cliente é aplicada, pois é necessário conhecer-se bem o público-alvo e suas motivações;
- b) teoria da troca (de custo/benefício) é fundamental, pela qual o cidadão precisa perceber os ganhos como maiores que os custos;
- c) pesquisa de marketing é utilizada ao longo do processo;

- d) realiza-se segmentação do público-alvo;
- e) considera-se os 4 Ps do composto de marketing, e;
- f) **os resultados são medidos e utilizados para aperfeiçoamento** [grifo nosso].

A orientação ao “cliente” [grifo nosso] é igualmente preconizada por Niblett (2007), Lee (2007) e Schwartz (2007), para quem o marketing social tem muito a se beneficiar da transposição do foco no cliente típica do marketing comercial. Um ponto em comum ressaltado por Engelberg e Kirby (2001) é o da identidade da organização [ou identidade corporativa], na medida em que uma sólida construção dessa identidade facilitará o êxito das iniciativas das organizações sociais, assim como desempenha um papel importante para as iniciativas das empresas.

Organizações de cunho social também experimentam concorrência (WEINBERG; RITCHIE, 1999), assim como as empresas a sofrem no desenvolvimento de suas atividades. Com relação a isso Ritchie e Weinberg (2000) diferenciam três diferentes esferas de competição: (a) *combativa*, quando é concorrência direta de confrontação com outra organização, (b) *alternativa*, quando diferem, por exemplo, no entendimento em como chegar aos resultados desejados, e (c) *colegiada*, quando há tendência a cooperação nas ações.

Além das similaridades anteriormente apresentadas, tanto no marketing comercial - em que a concorrência é analisada em face de uma determinada campanha -, como no marketing social pode-se ter concorrência não apenas direta, mas também indireta, de outras atividades de marketing que estejam presentes no mercado e estejam competindo pela atenção do público-alvo (WAYMAN; BEALL; TACKERAY; McCORMACK BROWN, 2007), utilização de mídia de massa (ABROMS; MAIBACH, 2008) complementada com ações de marketing de “guerrilha” (GALER-UNTI, 2009), redes sociais na Internet (THACKERAY, NEIGER, HANSON, McKENZIE, 2008) e nesse contexto estratégias de *branding* se aplicam também ao marketing social (ANDREASEN, 2009), como já havia sugerido Keller em 1998, ratificado por Smith (1999). Para Keller (1998), o “*branding*” de comportamentos socialmente desejados poderia ser uma forma útil de motivar consumidores a agir uma vez que eles poderiam usar o próprio comportamento como um modo de expressar sua autoimagem. Pode haver situações em que um órgão público, e vez de preocupar-se com a promoção de sua marca institucional,

dá força a uma marca de campanha, em si, para maior credibilidade desta junto ao público-alvo, como no caso da campanha “Truth”, anti-tabagismo, em que a marca da campanha sobressaiu, ligada ao público jovem, em detrimento da marca do Departamento de Saúde da Flórida, considerada uma decisão corajosa, e importante para o êxito da campanha (SMITH, 1999), bem como no caso do programa “Novo Sinal”, da Empresa Pública de Transporte e Circulação da Prefeitura de Porto Alegre [vide estudo de caso, ao final desta tese].

Outro aporte do marketing comercial para o social, segundo Hastings (2003), Niblett (2005), Wood (2008), Thomas (2008) e Marques (2009), é o do paradigma do marketing de relacionamento, com ênfase no estabelecimento de parcerias, e em como o marketing de relacionamento no ambiente de Web 2.0 pode inclusive favorecer maior co-criação de valor pelo público alvo (DESAI, 2009). Para Hastings (2003, p. 11), marketing social tem apenas a se beneficiar se buscar, como no marketing comercial, relacionamentos de longo prazo com os mais diversos *stakeholders*, em *parcerias internas* (funcionários, departamentos funcionais) *parcerias-fim* (público-alvo em si, patrocinadores), *parcerias laterais* (agências governamentais, outras organizações de marketing social) e *parcerias com fornecedores* (de bens e/ou serviços). Parcerias-fim, buscadas com patrocinadores potenciais, são de especial importância, conforme Lefebvre (2006), para a consecução de programas de marketing social. Por sua vez, em parcerias laterais (duas organizações com os mesmos objetivos sociais) pode haver benefício mútuo quando, por exemplo, uma entidade tem mais recursos sociais (prestígio, identificação com o público, entre outros) e outra tem recursos financeiros para somar ao objetivo comum (FONTES, 2008, p. 119).

Pela importância dos temas de que trata – saúde pública, por exemplo – o marketing social, suas formas de avaliação devem merecer a devida atenção pela academia, como o são os mecanismos de avaliação no marketing comercial. Conforme Schwartz (2007, p. 20), a procura por indicadores paralelos aos já familiares “lucro” e “participação de mercado” será importante para a área do marketing social como um todo.

Na seção seguinte deste trabalho, expõem-se as estratégias usadas para a mudança social planejada e, na sequência, os questionamentos éticos que essas práticas acarretam.

## 2.3 MARKETING SOCIAL E A MUDANÇA SOCIAL PLANEJADA

Em cada sociedade, segundo Sheth e Frazier (1982, p.16), o comportamento de alguns indivíduos não está em sintonia com os interesses de longo prazo da sociedade como um todo. Exemplos vão desde a falta de uso de contraceptivos em países com excesso de densidade populacional, produção excessiva de lixo à condução perigosa ao volante. Nesse contexto, dá-se a importância do marketing social, que se baseia em ideias e causas sociais. Os profissionais de marketing estão constantemente às voltas com a promoção de atitudes como “amigos não deixam amigos dirigirem alcoolizados” e “a vida em primeiro lugar” (KOTLER, KELLER, 2006), frequentemente bem-sucedidos do ponto de vista mesmo de indicadores objetivos (SMITH, 2006).

Na literatura, já nos anos 50, com Wiebe (1951), há contribuições no sentido de como os programas de mudança social planejada poderiam obter êxito em seus objetivos. Em seu artigo seminal sobre campanhas sociais, o autor propõe cinco fatores de sucesso a serem observados:

- a) **força** – intensidade da motivação das pessoas em relação ao objetivo, fruto da predisposição pessoal para a mensagem e para o estímulo de seu conteúdo;
- b) **direção** – conhecimento de como e onde se pode interferir na motivação de uma pessoa, direcionando-a para determinados fins, sobre como consumir sua ação.
- c) **mecanismo** – existência de uma instituição / agência capaz de transformar em ação a motivação das pessoas;
- d) **adequação e compatibilidade** – habilidade e efetividade da instituição no desempenho de sua função;
- e) **distância** – estimativa, pela audiência, da energia e custo necessário para consumir sua motivação em relação à recompensa.

Sheth e Frazier (1982) propuseram uma abordagem de estratégias para a **mudança social planejada**, englobando relevância do comportamento (engajado

X não-engajado) e atitude (positiva X negativa) do indivíduo. Pelo esquema proposto, diferentes estratégias podem ser utilizadas, *vis-à-vis* à situação social a ser mudada. A *mudança social planejada* refere-se à intervenção ativa por uma agência governamental com o objetivo consciente de uma política de gerar mudança no comportamento social ou de consumo entre membros de uma determinada população. Complementam Sheth, Mittal e Newman:

A agência que implementa tais programas é chamada de **agente de mudança**, e pessoas cujos comportamentos se deseja alterar são chamados **alvos de mudança**. [...] Gerald Zaltman e Philip Kotler argumentaram que princípios e ferramentas de marketing podem ser aplicados para a mudança social planejada, e a essa aplicação se dá o nome de **marketing social** (1999, p.416).

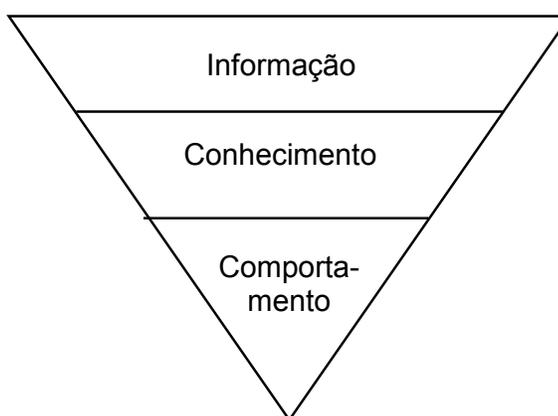
MacFadyen, Stead e Hastings (1999) apresentam um quadro adaptado de Levy e Zaltman (1975), que sugeriram uma classificação em seis células de tipos de mudança desejada no marketing social, incorporando duas dimensões de tempo (curto e longo prazo, e três dimensões de nível na sociedade (micro, grupal e macro). Dessa forma, o marketing social poderia atuar não apenas sobre o indivíduo, mas em contextos mais amplos. O Quadro 6 ilustra a proposição com relação ao hábito de fumar.

	<b>Nível Micro</b> (indivíduo)	<b>Nível de Grupo</b> (organizações)	<b>Nível Macro</b> (sociedade)
<b>Mudança de curto prazo</b>	Mudança de comportamento Ex.: <i>Participação em uma clínica de abandono do fumo</i>	Mudança em normas / Mudanças administrativas Ex.: <i>Remoção de publicidade de cigarros defronte a uma escola</i>	Mudança de política Ex.: <i>Banimento de todas as formas de marketing da indústria fumageira</i>
<b>Mudança de longo prazo</b>	Mudança de estilo de vida Ex.: <i>Cessação do tabagismo</i>	Mudança organizacional Ex.: <i>Proibição aos varejistas de venda de cigarro a menores de idade</i>	Evolução Sociocultural Ex.: <i>Erradicação de todas as doenças ligadas ao tabagismo</i>

**Quadro 6 – Níveis de mudança social desejada**

Fonte: MacFadyen, Stead e Hastings (1999), adaptado de Levy e Zaltman (1975)

A chamada “síndrome da pirâmide invertida” (FONTES, 2008, p. 63-64) é uma dificuldade encontrada pelos gestores de programas de mudança social. Por essa “síndrome”, conforme exposto na Figura 6, entende-se a dificuldade de chegar à mudança comportamental do público-alvo por meio de campanhas de comunicação de massa, tão somente: de toda a informação veiculada junto ao público, o resultado de conhecimento por parte desse público é menor, e a parcela da população que efetivamente muda seu comportamento é ainda menor. Em outras palavras, nem toda informação torna-se conhecimento, e nem todo conhecimento torna-se um novo comportamento (apenas parte dos fumantes que conhecem os malefícios do cigarro efetivamente abandona o hábito).



**Fig. 6 . “Síndrome da pirâmide invertida”**

Fonte: FONTES, 2008, p. 63.

Sheth e Frazier (1982) sugeriram, a partir de trabalhos anteriores, oito estratégias básicas para a mudança social planejada:

- a) **Informação e educação:** essa estratégia consiste na disseminação de informação objetiva, sem que se tire conclusões em lugar do indivíduo, mas sim deixando que o próprio cidadão tire suas conclusões.
- b) **Persuasão e propaganda:** trata-se de uma apresentação mais dramática da informação e da mensagem, enquanto reforça o comportamento recomendado.
- c) **Controles sociais:** faz-se uso da pressão do grupo e dos pares para adotar os valores, normas e comportamentos do grupo.

- d) **Sistemas de entrega:** acarretam em tornar fácil aos indivíduos engajarem-se em comportamento social desejado.
- e) **Incentivos econômicos:** nessa estratégia, dá-se incentivos monetários para o comportamento socialmente desejado.
- f) **Desincentivos econômicos:** acarretam aumentar-se os custos financeiros na continuidade do comportamento indesejado.
- g) **Acompanhamento clínico e modificação de comportamento:** programas de atendimento psiquiátrico individual, ou programas de terapia de pequenos grupos que promovem o desaprendizado do comportamento indesejado ou aprendizado do socialmente desejável.
- h) **Legislação e regulações:** o governo pode lançar mão de leis que restringem o comportamento indesejado, especificando medidas punitivas para o não-cumprimento.

Evidencia-se, pelas proposições de Sheth e Frazier (1982), que um programa de mudança social planejada requer outras ferramentas que não apenas a promoção de marketing – ou comunicação integrada de marketing (NOWAK; COLE; KIRBY; FREIMUTH; CAYWOOD, 1998), mas agrega igualmente, outras dimensões do composto de marketing, como defendem Thackeray, Neiger e Hanson (2007). O uso, por exemplo, da teoria de comportamento que melhor fundamenta cada programa de marketing social em seu contexto específico, aumenta as chances de êxito do programa (SUTTON, 1996).

A ideia de segmentação de mercado também está presente na literatura de marketing social, seja com base em objetivos ou regras de decisão do cidadão (FINE, 1980), seja na atitude do cidadão em relação à causa (SHETH; FRAZIER, 1982), buscando, em última instância, “eficácia e efetividade” nos programas (ANDREASEN, 2003, p. 299).

Na visão de Sheth e Frazier (1982, p. 17), para a escolha da melhor estratégia para um programa de mudança social específico em uma população específica, é necessário levar-se em conta a atitude dessa população em relação à mudança. Tanto a pessoa pode ter uma atitude positiva ou negativa em relação a esse comportamento, quanto pode já estar ou não engajada nele. Assim,

classificam-se os indivíduos em quatro grupos, conforme tipologia do Quadro 7 a seguir, com uma escolha estratégica específica para cada um.

		ATITUDE	
		POSITIVA	NEGATIVA
COMPORTAMENTO RELEVANTE	ENGAJADO	Célula 1 Estratégia de reforço comportamental ou psicológico	Célula 2 Estratégia de racionalização Mudança de atitude
	NÃO-ENGAJADO	Célula 4 Estratégia de indução de mudança comportamental	Célula 3 Estratégia de processo de confrontação comportamental ou psicológica

**Quadro 7 – Tipologia de mix de estratégias para a mudança social planejada**

Fonte: Sheth e Frazier (1982, p.17).

Quando a atitude é positiva e o comportamento está presente (célula 1), o ideal é uma estratégia de reforço, que pode ser tanto comportamental quanto psicológico. Se a atitude é positiva, mas não há o comportamento (célula 4), uma estratégia de indução é necessária. Quando a atitude é negativa e mesmo assim a pessoa está engajada no comportamento (célula 2 - por exemplo, por força de lei), uma estratégia de racionalização é a mais apropriada. Por sua vez, na célula 3 está a situação na qual a atitude é negativa e não há o comportamento desejado. A estratégia, nesse caso, é a de processo de confrontação, que pode ser comportamental ou psicológica. Para os autores, tentar-se passar da célula 3 para a 1, diretamente, pode ser inexecutável, então o melhor seria buscar uma mudança gradual.

No Quadro 8 a seguir, vê-se como as oito estratégias da mudança social planejada se relacionam com as quatro abordagens anteriores.

Estratégias	Reforço		Indução	Racionalização	Confrontação	
	Compor-tamental	Psico-lógica	Compor-tamental	Psicológica	Compor-tamental	Psico-lógica
Informação e Educação	Não	<b>Sim</b>	Não	Talvez	Não	Não
Persuasão e propaganda	Não	Talvez	Não	<b>Sim</b>	Não	<b>Sim</b>
Controles sociais	Não	Talvez	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	Talvez	<b>Sim</b>
Sistemas de entrega	Talvez	Não	<b>Sim</b>	Não	Não	Não
Incentivos Econômicos	<b>Sim</b>	Não	<b>Sim</b>	Não	Não	Não
Desincentivos Econômicos	Não	Não	<b>Sim</b>	Não	<b>Sim</b>	Não
Aconselhamento clínico e modificação de comportamento	Não	Não	Não	Não	<b>Sim</b>	Não
Legislação	<b>Sim</b>	Não	Talvez	Não	<b>Sim</b>	Não

**Quadro 8 – Estratégias apropriadas para o processo de mudança social planejada**

Fonte: Sheth e Frazier (1982, p. 19).

Por exemplo, se determinada população de motociclistas estiver resistente, e não utilizar seu capacete de segurança – célula 3 do Quadro 7 – mais efetivo que utilizar uma estratégia de racionalização seria utilizar uma estratégia de confrontação, por exemplo, desincentivos econômicos tais como aplicação de multas e *blitze* da força policial. Por fim, Sheth e Frazier (1982, p.23) aconselham que o importante é buscar entender as atitudes subjacentes a um comportamento em particular e também reconhecer a natureza da lacuna atitude-comportamento. Esse entendimento prévio e profundo das motivações do público alvo é reforçado por Brunner, Waugh e Kretchmar (2007), que preconizam também inovação e criatividade na busca de alternativas de soluções, promoção e comunicação, uma vez entendido o público.

No mesmo artigo, os autores apresentam um modelo estendido, para uma situação na qual os indivíduos sejam distribuídos como tendo atitudes positiva, negativa ou neutra em relação ao comportamento desejado, conforme o quadro 9 a seguir.

		Atitude		
		Positiva	Neutra	Negativa
<b>Comportamento relevante</b>	Adeptos	Processo de reforço (informação)	Processo de intensificação da atitude (educação)	Processo de racionalização radical (persuasão e propaganda)
	Adeptos não-frequentes	Processo de intensificação comportamental (controles sociais)	Processo de racionalização moderada (controles sociais)	Processo de confrontação moderada (desincentivos econômicos)
	Não adeptos	Processo de indução moderada (sistemas de entrega)	Processo de indução radical (incentivos econômicos)	Processo de Confrontação radical (obrigações legais, aconselhamento clínico e modificação comportamental)

**Quadro 9. Estratégias de ação conforme a atitude do público-alvo**

Fonte: Brunner, Waugh e Kretschmar (2007)

É importante entender as motivações de diferentes grupos, a partir de uma ótica de “segmentação” (SOUZA, 1997), e um dos modelos mais utilizados em programas de mudança social planejada foi o desenvolvido por Prochaska e DiClemente (1983), denominado de “Estágios de Mudança”, que delineava cinco diferentes estágios dos indivíduos em relação à ideia social, buscando identificar os públicos mais preparados para agir, e ampliado para seis estágios por Prochaska, Norcross e DiClemente (1994):

- a) **pré-contemplação**: as pessoas não têm noção do problema, negam o mesmo ou ainda não têm intenção de mudança de comportamento;
- b) **contemplação**: as pessoas começam a pensar na hipótese de uma provável mudança comportamental;
- c) **preparação**: há a decisão, ou início (ainda não habitual), de um comportamento diferente;
- d) **ação**: é o estágio no qual as pessoas mais abertamente modificam seu comportamento e o ambiente que as cercam.

e) **manutenção**: as pessoas já se comportam da forma desejada, necessitando, eventualmente, de reforços e lembretes contra eventuais “recaídas” no comportamento antigo.

f) **termo**: é o objetivo definitivo para todos em mudança. Nele, um antigo vício ou problema não apresenta mais nenhuma ameaça ou tentação.

Esse modelo foi extensivamente usado e testado (KOTLER; LEE, 2008), sendo sido simplificado por Andreasen (1995, p. 148) em um modelo de quatro estágios: **pré-contemplação, contemplação, preparação/ação e manutenção**.

A mesma lógica de segmentação é usada na estrutura “MOA” – motivação, oportunidade e habilidade [*ability*] por Binney, Hall e Shaw (2004) no ambiente de marketing social, conforme a proposição original de Rotschild (1999) de que o público alvo pode estar inclinado, resistente ou incapaz de ir ao encontro dos propósitos do programa, conforme Quadro 10 a seguir.

Motivação	Sim		Não	
Oportunidade	Sim	Não	Sim	Não
<b>Habilidade</b>	1. Propenso a se comportar	2. Inapto a se comportar	3. Resistente a se comportar	4. Resistente a se comportar
<b>SIM</b>	<i>Educação</i>	<i>Marketing</i>	<i>Lei</i>	<i>Marketing, Lei</i>
<b>NÃO</b>	5. Inapto a se comportar	6. Inapto a se comportar	7. Resistente a se comportar	8. Resistente a se comportar
	<i>Educação, marketing</i>	<i>Educação, marketing</i>	<i>Educação, marketing, lei.</i>	<i>Educação, marketing, lei</i>

**Quadro 10. Segmentos de mercado resultantes das combinações da presença ou ausência de MOA**

Fonte: Adaptado de Rothschild (1999) e Binner, Hall e Shaw (2004)

Rotschild (1999) sugere três principais classes de intervenções sociais: educação, marketing e a lei, a serem utilizadas, em caráter normativo, de acordo com as combinações do Quadro 10. Por **educação**, o autor se refere a esforços de informar ou persuadir um público-alvo a se comportar de determinada maneira. **Marketing** se refere às tentativas de influenciar o comportamento pela oferta de

reforços de incentivos ou consequências em um dado ambiente que convidem a uma mudança comportamental voluntária. Por sua vez, a **Lei** [sic] é o uso da coerção, visando o comportamento desejado<sup>7</sup>.

A atitude do público-alvo é também sublinhada por Wasek (1987, p. 158-172), que indica a real *necessidade* de se avaliar dois diferentes aspectos acerca do público-alvo: de um lado, a necessidade que determinada comunidade terá do produto social em si, com base em estudos socioeconômicos; de outro lado, a *demanda* que a comunidade apresenta para esse produto. Se ambos forem altos, a chance de sucesso do programa de marketing social é alta. Se uma delas for baixa, o sucesso é incerto. Se ambos forem baixos, a chance de sucesso também o será.

Outro paradigma sob o qual se pode pensar para o bom desempenho em marketing social é o da Teoria Social Cognitiva (BANDURA, 1986), também conhecida como Teoria da Aprendizagem Social, pela qual dois fatores principais influenciam a probabilidade de que uma pessoa se engajará em ações preventivas: (a) a pessoa deverá acreditar que os *benefícios* de tomar a atitude em questão ultrapassam os *custos* que terá, ou seja, sua expectativa dos resultados deve ser mais positiva do que negativa e (b) o indivíduo deverá apresentar algum grau de sentimento de *auto-eficácia*; em outras palavras, acreditar que tem as habilidades e capacidades para desempenhar o comportamento desejado (BANDURA, 1997; KOTLER; ROBERTO; LEE, 2002).

Ainda no que diz respeito a *custos* de adoção de um determinado produto social, merece destaque a proposta de análise sugerida por Rangan, Karim e Sandberg (1996), pela qual a relação de preço alto / baixo e benefícios individuais / coletivos formam quadrantes facilitadores ou dificultadores de intervenção, com diferentes opções de atuação por administradores de programas sociais, como o exemplo do Quadro 11, a seguir.

---

<sup>7</sup> Em verdade, o melhor termo aqui seria “esforço legal”, de “law enforcement”, e não simplesmente “law”, pois a letra da lei, em si, não provoca mudanças sociais; quem as provoca é a aplicação da lei.

		<b>Preço baixo</b>			
<b>Benefícios individuais</b>	<b>Área A</b> <i>Iniciativas para estimular mulheres a fazer exame de câncer de mama:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O custo é baixo</li> <li>• A ação beneficia claramente a pessoa.</li> </ul>	<b>Área B</b> <i>Programas de Reciclagem:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O custo é baixo</li> <li>• A ação beneficia a sociedade, em geral.</li> </ul>	<b>Benefícios coletivos</b>		
	<b>Área C</b> <i>Programa para redução do número de fumantes:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O custo é alto</li> <li>• A ação beneficia principalmente o indivíduo.</li> </ul>	<b>Área D</b> <i>Iniciativa para reduzir a poluição industrial:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O custo para as empresas é relativamente alto</li> <li>• A ação beneficia a sociedade, em geral.</li> </ul>			
		<b>Preço alto</b>			

**Quadro 11: Análise do custo**

Fonte: Rangan, Karim e Sandberg (1996, p.44)

Nesse caso, a Área A é a que representa um baixo risco para a execução do programa social, uma vez que os benefícios individuais são claros e o custo de adoção é mínimo (RANGAN; KARIM; SANDBERG, 1996).

Para Andreasen (1995) e Kotler e Lee (2008), o esforço dos executivos de marketing social terá mais êxito se focado nos públicos identificados como de “contemplação” e “preparação / ação”, por já estarem propensos a uma mudança comportamental na direção desejada. Essa ação, sugere Evans (2006), terá mais eficácia se ambos especialistas da área-fim (médicos, por exemplo, no caso da promoção de saúde) e profissionais de marketing trabalharem juntos na compreensão das necessidades e percepções e comportamento do público-alvo. Indo além da análise individual dos membros do público-alvo, Kelly, Edwards, Comello, Plested, Thurman e Slater (2003) têm obtido bons resultados na análise da comunidade como um todo, para a qual o programa de marketing social está

dirigido. Seu “*Community Readiness Model*” não pretende substituir a análise individual ou do público-alvo em si, mas antes ser um elemento a mais na avaliação formativa dos programas sociais, pelo qual é evidenciado o estágio de prontidão e engajamento de uma dada comunidade e seus líderes, em relação à ideia social.

Evidências têm sido encontradas de que teorias comportamentais podem ser identificadas e agregadas ao referencial teórico de marketing social, para maior êxito nos programas de marketing social (ANDREASEN, 1997; MAIBACH; ROTHSCCHILD; NOVELLI, 2002), e nesse aspecto teorias como a *teoria social-cognitiva* [que adota a perspectiva de sujeito agente, que influencia intencionalmente o funcionamento e as circunstâncias de sua vida] e modelos de difusão de inovações [por disseminação da informação ou diferentes características da população] têm se mostrado úteis (FRAZE; RIVERA-TRUDEAU; McELROY, 2007). Outrossim, há evidências de que o esquema estrutural MOA (motivação, oportunidade e habilidade do público-alvo de um programa de marketing) pode ser usado com êxito em programas de marketing social (BINNEY; HALL; OPPENHEIM, 2006).

O marketing social, em sua implementação, enfrenta diversos desafios, como apresentam Kotler e Lee (2008, p.208-209), tais como pedir que o cidadão desista de um prazer (como tomar banho mais rapidamente), ficar em situação de eventual desconforto (como no uso do cinto de segurança nos ônibus e automóveis), resistir à pressão dos pares (não começar a fumar), submeter-se a situações embaraçosas (realizar exame de próstata), enfrentar situações delicadas (sujeitar-se a um exame de HIV), - desafios aos quais pode-se somar pedir aos cidadãos que reflitam sobre questões à primeira vista distantes de sua realidade imediata, como conservação dos oceanos (BATES, 2010) -, entre diversos outros. Por exemplo, Peters, Mirchandani e Hansen (2004) demonstraram a baixa efetividade das iniciativas do setor privado nas campanhas de saúde sexual e reprodutiva nos países emergentes, por uma série de dificuldades surgidas. Para fazer frente a esses desafios, ou resistências dos indivíduos, Kotler e Lee (2008, p. 209-226) propõem doze diferentes linhas de ação, complementares entre si:

- a) aproveitar campanhas de sucesso atuais e as já realizadas;
- b) iniciar com mercados-alvo mais preparados para a ação;

- c) promover comportamentos singulares, simples, exequíveis – cada qual em seu tempo;
- d) identificar e remover barreiras para mudança de comportamento;
- e) trazer benefícios reais para o tempo presente do cidadão;
- f) enfatizar os custos de comportamentos concorrentes;
- g) oferecer objetos ou serviços tangíveis para auxiliar públicos-alvo a adotar o comportamento;
- h) considerar incentivos não-financeiros como forma de reconhecimento e valorização;
- i) divertir-se um pouco com as mensagens;
- j) utilizar canais de mídia no momento da tomada de decisão;
- k) obter comprometimento e empenho;
- l) utilizar lembretes para sustentabilidade.

Por esses desafios, recomenda-se que o marketing social esteja aliado a políticas públicas gerais que favoreçam o comportamento desejado (NOVELLI, 2007). Assim, em vez de se concentrar apenas no público-alvo, na ação individual (*downstream*), pode-se focar na infraestrutura geral, no ambiente e políticas públicas, em uma estratégia denominada de “*upstream*”, de trabalhar-se nas origens, no princípio do processo (ANDREASEN, 2006; HASTINGS, 2007; KOTLER; LEE, 2008). Por exemplo, em vez de concentrar-se tão somente nos usuários finais de cigarros, um programa de marketing social voltado a combater o tabagismo poderia agir também no conceito de “advocacy”, como indicado por Andreasen (2006), estimulando a criação de leis e mudanças gerais no macroambiente que envolve ambos indústria e fumantes. Hastings, MacFadyen e Anderson (2006) já haviam colocado a questão da influência necessária do marketing social também sobre o contexto situacional do indivíduo, não apenas de seu comportamento individual, exemplificando, o tabagismo, que não é apenas uma questão de autodeterminação do fumante, mas dos agentes de drogadição presentes no próprio produto.

Análises mais gerais de todo o contexto que envolve o programa de marketing social são importantes para que se estabeleça, inclusive, a prioridade do programa em relação a outros, como no caso em que uma instituição governamental de um país subdesenvolvido se ocupe de doenças cardíacas (encontradas em geral em países com melhores expectativas de vida) em vez de concentrar esforços em recursos para doenças básicas como dengue ou malária (FONTES, 2008, p. 116-118). Ainda, as particularidades culturais locais devem ser sempre levadas em conta, para se alcançar a efetividade desejada, como bem exemplificou Epstein (1999) ao tratar de marketing social em nações em desenvolvimento.

Apresentaram-se aqui diferentes perspectivas e estratégias de ação em programas de marketing social. O planejamento e implementação desses programas, entretanto, acarretam em considerações de cunho ético, desenvolvidas na seção a seguir.

## 2.4 ASPECTOS ÉTICOS DO MARKETING SOCIAL

Uma discussão corrente acerca da ciência é a sua responsabilidade e a necessidade de uma gestão coletiva que orientem as técnicas em direção a finalidades mais humanas (ALVES, 2003, VALLS, 2004). No campo da Administração, uma das áreas com maior impacto social é o marketing, em cuja atuação há importantes implicações éticas (VITELL, PAOLILLO; THOMAS, 2003), e uma de suas especialidades é o marketing social, que objetiva, como se viu, à mudança social planejada, em que a responsabilidade dos gestores públicos é, na visão de Benjamin (1994, p. 115) por vezes não cumprida: “Porque nunca houve experiências mais radicalmente desmoralizadas que [...] a experiência do corpo pela fome e a experiência moral pelos governantes”. Cabe, então, examinar o(s) conceito(s) de ética e suas implicações na reflexão e prática do marketing social.

### 2.4.1 Conceitos de Ética

O termo “ética” antes reservado ao campo da filosofia, e alijado do público em geral, segundo Enriquez (1997), tem aparecido com cada vez mais intensidade no campo organizacional, e será tratado mais adiante em relação às práticas de marketing social.

Para Valls (2003, p.7), ética “é daquelas coisas que todo mundo sabe o que são, mas que não são fáceis de explicar [...]”. Entre as várias possibilidades de se entender o que é ética, opta-se aqui por abraçar o conceito de algo que aspira o bem comum. O *imperativo categórico* de Kant, de agir como se nosso comportamento pudesse ser universalizado para toda uma categoria como a melhor forma de agir, também aparece como apropriado a essa busca do bem comum, bem como a “regra de ouro” de fazer-se ao próximo o que gostaríamos que fizessem conosco, pois o que é buscado pelo indivíduo, em última instância, é sua felicidade no viver (FURROW, 2007). Em Kant (1964) temos a máxima de agir como se você tratasse a humanidade nunca como um meio somente, mas sempre ao mesmo tempo como um fim em si própria.

Em Enriquez (1997, p. 14) encontram-se as três distinções mais comuns no campo da ética: a) *ética da convicção*, de cunho inflexível e à qual os fins importam mais que os meios, b) *ética da responsabilidade*, em que há preocupação com as consequências e eventuais futuros desdobramentos da linha de ação escolhida e c) *ética da discussão*, surgida a partir da comunicação intersubjetiva dos indivíduos envolvidos, na qual Habermas defende que, coletivamente, as normas podem ser criadas e aceitas por todos (apud CHRISTIANS, 2006).

Para Duke, Pickett, Carlson e Grove (1993), as numerosas teorias éticas na filosofia moral podem ser, grosso modo, agrupadas como teleológicas ou deontológicas. As filosofias teleológicas determinam o valor moral de um comportamento por suas consequências. Da mesma forma, o peso moral da ação de um indivíduo é julgado por até que ponto o resultado é o melhor resultado para todas as partes envolvidas. Um exemplo dessa corrente é o utilitarismo, que veremos a seguir. Por sua vez, as filosofias deontológicas enfatizam a importância de métodos e intenções, julgando, em última instância, os atos individuais pela natureza do próprio ato, e um de seus representantes é o princípio do imperativo

categorico de Kant, explanado mais adiante. Para os deontologistas, ‘a preservação dos direitos individuais a qualquer custo’ é fundamental (Duke; Pickett; Carlson; Grove, 1993, p. 121). Nessa linha, surge o *Enlightened Self-Interest* [egoísmo iluminado, em uma tradução livre], uma postura ética de buscar-se maximizar o interesse e benefícios próprios desde que isso seja feito com o mínimo de prejuízo para os demais (KIRBY, ANDREASEN, 2001).

Entre as primeiras escolas éticas surgidas na Humanidade, destacam-se a dos estóicos e a dos epicuristas, ambas da antiga Grécia. Para os primeiros, deveria-se viver de acordo com a natureza, e suportando-se os sofrimentos; para estes últimos, devia-se buscar o prazer, mas não em excessos, o que poderia causar o desprazer. Por sua vez, a escola aristotélica, que, para Valls (2004, p.20) vigora até hoje, pregava que a ética baseia-se no agir com virtude, em busca do bem, visando à *felicidade*, em última instância. Para Aristóteles, uma das virtudes mais importantes é a justiça, juntamente com a sabedoria, a prudência e a coragem, e que cada categoria profissional deveria exercitar, especialmente; por exemplo, os militares exibirem mais coragem e governantes exibirem mais sabedoria e justiça (VALLS, 2004).

São Tomas de Aquino integrou o pensamento aristotélico à lógica cristã, e a felicidade passou a ser buscada não apenas no nível terreno, mas também celestial, e inaugurou-se um sentido mais utilitarista, mais “consequencialista” (VALLS, 2004, p. 22) da ética, ou seja, que as ações humanas deveriam buscar importar, ao fim e ao cabo, mais bem do que mal em seus reflexos. Se a proporção de bem gerado for maior que os resultados negativos que porventura implicar, a ação, ou escolha, é desejável.

Em contraposição ao consequencialismo, a linha *deontológica*, voltada mais aos deveres, se preocupa com a “ação certa, correta e moral em si, de acordo com os seus princípios ou de acordo com sua formalidade” (VALLS, 2004, p. 23). Nesse sentido, se a ação que o indivíduo pratica é boa em si, não se deveria preocupar com os resultados provocados por ela em si ou pelos efeitos dela na interação com outras forças incontroláveis pelo sujeito, enquanto o consequencialismo acreditava ter relativo controle sobre os resultados finais das ações humanas, e o maior expoente dessa corrente de pensamento, que se preocupava mais com os princípios do que com os resultados e mais com a forma da ações que com os eventuais resultados benéficos, foi Immanuel Kant, que

desafiou: “*sapere aude*”, ou “ousa pensar”. Para Kant, a “lei de ouro”, de fazer-se aos outros o que desejamos que seja feito para nós, não vale como critério último por lhe faltar um critério, como indica VALLS (2004, p. 25). Assim, propõe seu “imperativo categórico”, em que afirma: “age de acordo com aquela máxima que podes a todo tempo querer que possa tornar-se uma lei universal”, e complementa com a necessidade de respeito ao ser humano: “Age de tal modo que trates a humanidade, em ti e nos outros, sempre como um fim, e nunca somente como um meio”.

O filósofo Hegel se contrapõe a Kant ao defender que não basta a “ética das intenções”, para uma avaliação global das ações humanas (WEBER, 1999, p.9), pois o indivíduo teria de levar em conta os meios utilizados, as consequências e repercussões de cada escolha feita. Um aprofundamento nas preocupações sociais se daria pelos pensadores da Escola de Frankfurt [que convencionou-se chamar de “teoria crítica”], um grupo de pesquisadores ligados ao Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Frankfurt que compartilhavam a crença “de que a injustiça e a subjugação” influenciavam o mundo vivido (KINCHELOE; McLAREN, 2006, p. 281-283) e se opuseram à retórica norte-americana progressista do igualitarismo, reunindo nomes como Max Horkheimer, Theodor Adorno e Herbert Marcuse.

Habermas (1989, p. 147) apresenta uma versão contemporânea do princípio kantiano, em

“toda norma válida tem que preencher a condição de que as consequências e efeitos colaterais que previsivelmente resultem de sua observância universal, para a satisfação dos interesses de todo indivíduo, possam ser aceitas sem coação por todos os concernidos”.

Além do princípio da universalização, outras reflexões devem fazer parte de nosso cotidiano existencial e profissional (VALLS, 2004. p.54): (a) ação do duplo efeito (se busca um bem maior mesmo acarretando uma consequência colateral não tão boa assim); (b) princípio do mal menor (devemos escolher entre o menos ruim de dois resultados negativos); (c) custo/benefício da ação pretendida; (d) separação das decisões macro e micro (enquanto a direção geral se ocupa dos investimentos básicos, escalões inferiores da hierarquia se preocuparão em fazer o

melhor uso possível dos recursos específicos que lhes couber administrar); soma-se a eles a (e) *regra de ouro*: fazer aos outros o que desejamos que façam a nós.

Dentro da ética, podem ser assumidas, então, duas linhas de padrões éticos: a linha deontológica e a linha utilitária, que Frankena (1981) distingue entre *deontológicas* e *teleológicas*. A deontológica baseia-se na lógica e na razão humana para estabelecer os padrões éticos de conduta. Dentro da linha deontológica, com base em conceitos universais de moralidade, avalia-se o caráter moral de uma ação e seus efeitos sobre os indivíduos e julga-se se este poderia ser eticamente aceito ou não. A linha utilitária [ou, como aponta VALLS, 2004, p. 24, a teleológica, que vem do grego *télos*, de resultado, ou finalidade última] caracteriza-se por seu pragmatismo, principalmente na análise de custo/benefício de uma ação. Assim, busca-se que o benefício seja o maior possível e extensivo a um maior número de pessoas.

Entretanto, a linha utilitária é criticada em função das distorções que podem vir a ocorrer, como, por exemplo, a distribuição injusta da utilidade de uma ação, ou seja: os benefícios gerados estão ao alcance apenas de um grupo específico de pessoas, podendo, inclusive, serem prejudiciais a outros grupos. Por exemplo, o trabalho de um determinado prefeito, em prol de um grupo que lhe elegeu, pode conflitar com os interesses de outro grupo igualmente afetado pela questão tratada. Pode ocorrer também a “tirania da maioria” (CHRISTIANS, 2006, p. 158), pela qual, ao defender-se o bem maior para o maior número de pessoas, os grupos minoritários são desatendidos. Outra fragilidade do chamado utilitarismo é que mesmo que sua preocupação sejam os interesses de todos, como saber quais são esses interesses (FURROW, 2005, p. 54)? Ainda que se tenham valores consensuados tais como saúde, vida prolongada, educação, o valor relativo de cada uma, para as diferentes pessoas, será diferente.

A análise de custo/benefício com enfoque individual, não existindo preocupação com os efeitos que possa ter para o grande grupo, constitui-se na principal crítica à linha utilitária, sendo, por essa razão, a linha deontológica mais aceita e, como aponta Frankena (1981), para os deontologistas há a possibilidade de uma ação ser a moralmente correta, ainda que não implique necessariamente na melhor relação de bem causado, em relação ao mal eventualmente dela resultante ou, em linguagem popular: “o que vale é a intenção”.

Conforme Valls (2004, p. 29), o “neo-utilitarismo”, inspirado em Bentham e Mill, baseia-se em um tríptico mandamento: “maximizar o prazer, minimizar a dor e ampliar a esfera das liberdades pessoais para o maior número de pessoas”, e é, para o autor, a perspectiva que mais se aproxima dos cálculos econômicos:

Toda política de saúde, por exemplo, num certo sentido, depende de verbas, e as decisões nesse domínio encontram no utilitarismo várias de suas fórmulas. É possível mitigar o utilitarismo da ação com o utilitarismo da norma, aplicando-se regras como as da equidade, da imparcialidade, da observação imparcial, da extensão social da utilidade ou do cálculo de felicidade social etc. (VALLS, 2004, p.29)

Entre as chamadas motivações objetivas da ética (VALLS, 2004, p. 37), destaca-se primeiramente a **social**, na qual “o *éthos* deve ser sempre universalizado, e a responsabilidade, enquanto engajamento ao serviço do ser-si-mesmo precisa estar relacionada à situação social concreta”. Valores como justiça e equidade nas decisões dizem respeito a essa dimensão. Por sua vez, a dimensão **institucional**, pautada pelo calor da tradição e da convenção social, leva em conta os papéis sociais do indivíduo, e nessa “ética concreta” (p. 38) está a atuação profissional da pessoa, que não se reduz aos código de conduta muitas vezes impregnados por algum grau de corporativismo. Nessa dimensão, lembra Valls (2004, p.38), podem ocorrer “choques entre a legalidade a moralidade, entre o direito e a moral”.

A corrente do *relativismo ético* (HUNT, 2002, p. 78) sustenta que o que é ético somente pode ser avaliado “relativamente a um código moral mantido por um indivíduo, grupo, sociedade ou cultura”, e que não há padrões imparciais ou objetivos para se avaliarem diferentes códigos morais entre esses indivíduos, grupos ou culturas. A formação de um consenso se dá, para Habermas (1993), pelo entendimento intersubjetivo, racionalmente construído por meio da linguagem, ou *ação comunicativa*, em um processo de argumentação livre de coações, que busca a convergência dos interesses coletivos e interesses individuais.

Pinedo (2003) defende que a ética está ligada à maturidade, e que esta é evolutiva. Para atingi-la, seria preciso passar-se por seis estágios de

desenvolvimento moral apresentados originalmente por Kohlberg<sup>8</sup> (1971, apud FURROW, 2007, p. 72-75), seja no campo pessoal, seja no empresarial:

**Estágio 1: *Castigo e obediência*:** o sistema de valores e autopercepção do indivíduo são tais que suas atitudes dependem de ele ser castigado ou não. Não se avança o sinal vermelho porque se tem medo de ser flagrado por um policial. Mas, de madrugada, se não houver ninguém por perto, poder-se-ia avançar, pois não haveria nenhum castigo.

**Estágio 2: *Troca instrumental*:** os indivíduos perseguem seus próprios interesses e deixam os outros fazerem o mesmo. O que é correto envolve uma troca por igual. É a filosofia instrumental do “uma-mão-lava-a-outra”, ou do “jeitinho” brasileiro.

**Estágio 3: *Conformidade interpessoal*:** as pessoas valorizam, confiam, cuidam e são leais a quem é do próprio grupo. Representado por construções tais como “Nós, desta empresa, somos bons, e eles são maus.” e “Ou você está do nosso lado, ou está contra nós”. Assim, se o indivíduo “pertence ao meu grupo”, ele é ético, nessa concepção.

**Estágio 4: *Lei e ordem*:** os julgamentos morais são baseados na ordem social, nas leis, na justiça e no dever. Nesse estágio, realmente se começa a acreditar que a lei, a ordem social, a justiça e outros valores são reais, são parte do gênero humano. Aqui, se começa a compreender que há uma ordem social e leis nas quais se precisa acreditar. Para Pinedo (2003), isso vem ocorrendo em muitos países.

**Estágio 5: *Direitos básicos e contrato social*:** começa-se a desenvolver a ideia de que valores são algo universal, que os conceitos de certo e errado não foram definidos para controlar a sociedade, mas são inatos. Por isso, pessoas imaturas não poderiam agir de modo ético e, potencialmente, todos poderíamos evoluir para um comportamento mais ético e mais maduro com o tempo e com muito trabalho.

**Estágio 6: *Ética*:** o indivíduo age movido por princípios universais baseados na igualdade e no valor da vida humana. Se esses estágios são analisados, pode-se notar os diferentes modos de as pessoas acreditarem na vida.

---

<sup>8</sup> KOHLBERG, Laurence, “From is to ought: How to commit the naturalistic fallacy and get away with it in the study of moral development”. In: MISCHEL, T., ed. **Cognitive Development and Epistemology**. New York, Academic Press, 1971.

A menos que se esteja nos estágios 4, 5 ou 6 de suas crenças, dificilmente os indivíduos seriam éticos. Nesse contexto, pode-se parar no sinal vermelho não porque se tenha medo da polícia, não porque se teme o que as pessoas dirão a seu respeito. O indivíduo pára no sinal vermelho porque tem consciência de que outra pessoa pode estar vindo no outro sentido e, se não o fizer, poderá causar um acidente e matar essa pessoa. É um modo diferente de pensar do que simplesmente seguir as regras. É fruto de uma convicção, fruto da maturidade. Como observou Eco (2000, p.79), “quando o outro entra em cena, nasce a ética”.

Mesmo em tempos de pós-modernidade, sugere Bauman (1997, p. 8), “os grandes temas da ética – como direitos humanos, justiça social, equilíbrio entre cooperação pacífica e auto-afirmação pessoal, sincronização da conduta individual e do bem-estar coletivo – não perderam nada de sua atualidade”. Para o autor, precisam apenas ser vistos e tratados de maneira renovada.

Na busca de uma maior clareza, é razoável trazer uma distinção entre os conceitos de “ética” e “moral”. Embora muitas vezes usados de forma intercambiável, os conceitos de ética e de moral são distintos em sua natureza, a partir de alguns autores.

Veja-se em Vazquez:

[...] O problema do que fazer em cada situação concreta é um problema prático-moral e não teórico-ético. Ao contrário, definir o que é o bom não é um problema moral cuja solução caiba ao indivíduo em cada caso particular, mas um problema geral de caráter teórico, de competência do investigador da moral, ou seja, do ético.” (2000, p.17-18).

Assim, para Vazquez (2000), a reflexão ética define a essência da ação ou comportamento moral. A ética tem um aspecto de generalidade, enquanto os problemas morais estão ligados às ações práticas do cotidiano. Furrow (2007, p.17) observa que um requisito básico para o agir moral é a autonomia, “a habilidade que alguém tem de tomar suas próprias decisões, de ser uma pessoa que governa a si própria”, pois a pessoa é louvada ou criticada justamente por ter tido a capacidade de decidir por si, pois de outra forma não poderíamos responsabilizá-la pela ação empreendida.

Valls (2004, p. 62) apresenta a *moral* como “o conjunto dos comportamentos que buscam fazer o bem”, e a *ética* como “a reflexão sobre as

questões morais”, devendo essa reflexão ser feita sobre a vida real, em cima da prática cotidiana de cada um. Chevitarese (2010) traz uma abordagem ainda mais didática na diferenciação entre *moral* e *ética*: enquanto *moral* são os hábitos, costumes e valores locais – compartilhados socialmente e, por conseguinte, com uma variação regional e temporal, *ética* é a reflexão sobre a fundamentação da moral, em uma perspectiva de universalização de sua aplicação.

Uma teoria ética mais recente é a da *Ética do Cuidado*, denominada por alguns como *Ética da Solicitude* (DURROW, 2007, p. 72-78), que toma os relacionamentos de *carinho* e *proteção* (como em relações paternas, na área da saúde ou na escola) como um paradigma de *como se deve tratar as pessoas* em geral, e nesse sentido percebe-se uma aproximação com o marketing social, se o entendermos como tendo por melhoria as condições de vida de uma sociedade (ANDREASEN, 1999). Vê-se em Furrow (2007) que os filósofos que defendem a *Ética do Cuidado* como sendo uma abordagem original preconizam também o particularismo moral, uma visão segundo a qual é o contexto próprio de uma determinada situação que determina se uma ação é correta ou não, ou seja, em vez de princípios gerais, analisa-se caso a caso com suas particularidades.

Já Faundez (1993, p. 69) trará a noção de *Ética da Participação*, em que “sem uma participação coletiva, criadora, crítica e permanente não é possível [...] descobrir as questões essenciais, nem as respostas adequadas que permitirão construir uma sociedade mais justa, mais livre mais solidária”, apontando para a importância da participação de todos os atores sociais em programas públicos e sociais (CHEVITARESE, 2004).

#### **2.4.2 Modelos de gestão ética**

Nas organizações, a importância da ética leva ao desenvolvimento de um campo denominado “*Business Ethics*”, entendido como a disciplina que estuda os negócios a partir de um ponto de vista ético (PENA, 2003). Lozano (1999, p. 204) distingue três pilares no modelo teórico da *Business Ethics*: (a) a **ética da responsabilidade** (atenta às consequências de suas ações), (b) a **ética afirmativa de humanidade** (atenta à dignidade do ser humano reconhecido como interlocutor

válido) e (c) a **ética geradora de moral convencional**, atenta ao “desenvolvimento dos sujeitos na realização de determinados bens mediante práticas compartilhadas”.

Cabe aqui, no que tange ao desempenho de uma atividade profissional, retomar-se Kant (2005) com o que chama de Razão Pública e Razão Privada: a Razão Pública é a razão do indivíduo diante da Humanidade, e o livre exercício da racionalidade e da crítica por esse indivíduo, com o direito e dever de pensar e propor, como ser humano, cidadão e profissional; por sua vez, a Razão Privada é a utilizada no exercício de um cargo ou função profissional, com já um restrito uso da racionalidade e da crítica, pelo dever de cumprir as normas e ordens estabelecidas pela organização. Como reforça Chevitarese (2010), não há o pleno exercício da ética de não se somar a razão pública (consciência crítica) com a razão privada (de cunho mais instrumental).

Chevitarese (2010) resume, didaticamente, um quadro comparativo [Quadro 12] das duas correntes dominantes na ética atual, no tocante a decisões de agentes públicos, foco deste trabalho, a *Ética da Convicção (do Dever)*, representado pela linha kantiana) e a *Ética da Responsabilidade (Utilitarismo)*, representado pela obra de Bentham<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> Jeremy Bentham, britânico, que viveu de 1748 a 1832 e recuperou a ética aristotélica, de forma mais calculista, de análise situacional.

<b>Modelos de Gestão Ética</b>	
<b>Éticas da Convicção / Dever</b>	<b>Éticas da Responsabilidade / Utilitarismo</b>
Obediência autônoma e princípios, ideais e normas.	Análise das circunstâncias, dos riscos, dos custos e benefícios
Decidir é: (1) Respeitar prescrições e regras; (2) Pensar e propor criticamente	Decidir é avaliar os resultados das ações e responder pelas consequências profissionais e sociais.
(-) Flexibilização das decisões (+) 	
<b>Prós e contras de cada sistema de gestão ética</b>	
<b>Convicção / Dever</b>	<b>Responsabilidade / Utilitarismo</b>
<b>Prós:</b> controle, segurança, manutenção do processo e da hierarquia.	<b>Prós:</b> agilidade, foco nos resultados, adaptabilidade e flexibilidade.
<b>Contras:</b> dificuldade de lidar com exceções, situações extraordinárias e emergências. Tendência de “engessamento do processo” e falta de reflexão crítica e participação.	<b>Contras:</b> risco de banalização da perspectiva de que “cada caso é um caso”; tolerância excessiva, perda de princípios e de credibilidade. Tendência ao descontrole, maximização de riscos e imprudência.

**Quadro 12. Comparativo de sistemas de gestão ética – Convicção versus Responsabilidade**  
 Fonte: Adaptado de Chevitarese (2010)

Chevitarese (2010), não obstante sejam sistemas mutuamente excludentes – por serem critérios distintos de decisão -, aponta uma complementaridade entre ambos sistemas de gestão ética da seguinte forma, na gestão pública ou de programas sociais: na definição dos princípios norteadores dos programas, faz-se uso da linha kantiana, voltada à universalidade dos princípios; já para a análise de cenários e definições de ações específicas, faz-se uso do cálculo utilitarista do benefício dessas ações, em uma perspectiva contextualizada de reflexão ética. Para o pesquisador (2010), “Também nas empresas tem-se a composição destas perspectivas. Por exemplo, em áreas como segurança e qualidade trabalha-se com dever, enquanto em estratégia, negociação, marketing, etc, usa-se, geralmente o utilitarismo”<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Comunicação pessoal com o autor, por correio eletrônico, em 6 maio de 2010.

Na seção seguinte, passa-se às considerações éticas no campo do marketing social, em seu planejamento e execução. Shaw e Jones (2005) apontam que uma das questões fundamentais sobre as quais a Academia deveria se debruçar é a respeito do *impacto do marketing na sociedade*, e essa reflexão se estende, outrossim, na esfera do marketing social (BRENKERT, 2002).

### **2.4.3 Considerações éticas no marketing social**

Ainda que o marketing social vise a um maior bem-estar social, os agentes de mudança social (governos, instituições) enfrentam desafios éticos complexos (ANDREASEN, 2001; COOKSY, 2009) que, na percepção de Brenkert (2002) vão além das questões morais enfrentadas pelas demais formas de marketing, tais como acusações de manipulação e desonestidade, necessidade de justiça e questões de intrusividade.

O marketing social tem sido uma disciplina fundada em uma “robusta e aberta” troca de ideias sobre a natureza da mudança social, adaptação do marketing comercial e sobre a ética de se influenciar comportamentos visando resultados benéficos (DANN, 2007, p. 54). Em 2006, uma troca de mensagens eletrônicas em *mailing list* ligado ao marketing social versou sobre o papel e a ética dos profissionais de marketing social, e esta dicotomizada em duas vertentes, a da ética do conjunto de ferramentas de marketing social, e a ética de como essas ferramentas eram utilizadas. Essa discussão teórica foi publicada por Dann (2007) no *Social Marketing Quarterly*. Na discussão, embora Andreasen (1993) afirmasse que qualquer um poderia utilizar marketing social, mesmo a Ku Klux Klan, e que, como um martelo, pode ser tanto usado para construir como para destruir, alguns pesquisadores acreditavam que o ferramental de marketing social traz em sua essência os aspectos de moralidade e uso saudável de seu potencial. Como conclusão geral, chegou-se ao consenso de que é a escolha que o profissional de marketing social faz em como usar esse “martelo” (metáfora do conjunto de ferramentas do marketing social, na discussão) é que em última instância determina a sua ética.

No entanto, as implicações éticas das atividades de marketing social têm recebido pouca atenção, de uma forma geral, como argumentam Murphy e Bloom (1992) e Brenkert (2002), mas essas implicações são importantes. Por exemplo, é aceitável exagerar-se o risco ou incutir o medo em campanhas sociais, se isso salvará mais vidas (DUKE; PICKETT; CARLSON; GROVE, 1993)? E se melhorar o padrão de vida de um grupo tiver impacto negativo em outro? Como uma campanha de marketing social respeita a cultura de um grupo se está justamente buscando uma mudança essencial em sua forma de ser ou agir? Questões éticas impactam igualmente a segmentação de clientes, por exemplo (ANDREASEN, 2003): dever-se-ia investir recursos limitados em públicos-alvo prontos para mudar se tais segmentos não são os mais pobres ou mais necessitados membros de uma sociedade?

Dimensões como poder e política estão presentes em decisões de planejadores e executores de marketing social, na medida em que, em se tratando de marketing comercial, se o produto não é atraente ao público-alvo, se busca mudar o produto; em marketing social, se buscaria não mudar o “produto”, mas a atitude do público em relação a ele, partindo-se do princípio que o grupo responsável pelo programa de marketing social é quem está certo e correto em sua percepção (JONES, 1982).

Outra questão, apontada por Wallack (1984, p. 686), é a tendência de “culpar a vítima”, ou seja, uma abordagem de programas de saúde pública que entende os problemas ocorridos como falha do próprio cidadão em se adaptar adequadamente ao sistema maior. Com esse foco na vítima, se deixa de questionar as condições fora do indivíduo que propiciam e/ou mantêm esses problemas sociais.

Em pesquisa com quatro diferentes grupos de especialistas, Laczniak, Lusch e Murphy (1979, p. 30) chegaram aos seguintes resultados:

- a) marketing social é uma “espada de dois gumes”, com elementos benéficos importantes, mas com o potencial de importantes controvérsias de cunho ético. Por exemplo, o uso do marketing social dá poder, conforme a verba destinada ao programa, a um determinado grupo sobre outro; outrossim, um poder considerável deveria acarretar em uma responsabilidade correspondente, em seu uso.

- b) a responsabilidade<sup>11</sup> dos profissionais de marketing social se tornaria uma questão societal [reflexos da ação de marketing sobre a sociedade] importante, mas a regulamentação e ingerência governamental (ou auto-regulamentação e regulamentação da própria área, por associação de classe) da área é indesejada ou, pelo menos, prematura;
- c) ao julgar-se marketing social do ponto de vista ético, parece ser difícil separar a questão ética da *aplicação* das técnicas de marketing para a ideia ou programa social, da questão ética da ideia social em si. Em outras palavras, não necessariamente por que *pode* haver alguns abusos no uso de algumas técnicas, necessariamente o marketing social poderia ser prejudicial, na mesma linha de raciocínio de que um proprietário de loja de artigos esportivos não poderia ser responsabilizado se um taco de beisebol fosse utilizado em uma agressão.

De uma forma geral, Lacznia, Lusch e Murphy (1979, p. 32) observaram que profissionais de marketing social vêem a área com uma percepção muito mais favorável e positiva (sobre sua atuação) do que os pesquisados ligados à ética, história econômica e psicologia social. Assim, avaliações das dimensões éticas do marketing social ou de programas específicos se beneficiarão de uma análise por um grupo constituído de forma multidisciplinar, em vez de tão somente profissionais da área.

Como organizações de cunho público ou social têm orçamentos limitados para seus programas, é comum a busca de parcerias, como ocorre na área comercial. Contudo, questões de cunho ético assomam na cuidadosa escolha em que devem ser feitas essas parcerias, por eventuais não-conformidades em estrutura, benefício advindo do programa ou comportamento e cultura organizacional entre os participantes (ANDREASEN, 1999).

Brenkert (2002) dividiu os desafios éticos próprios do marketing social em três grandes grupos: (1) os **fins** buscados, (2) o **raciocínio** que oferece para atingir esses fins e (3) os **efeitos** que pode ter nos públicos-alvo. Em relação a seus **fins**, observe-se que é desejada uma mudança social, notadamente uma

---

<sup>11</sup> Ou “responsabilização”, do original “*accountability*”.

mudança visando o bem social. Contudo, essa definição de qual é o bem social buscado pode ser subjetiva, ou baseada nos valores individuais do agente de mudança social, ou do governo a que circunstancialmente serve, não necessariamente do público atingido. Em termos de campanhas de assuntos controversos, como pornografia e aborto, Laczniak, Lusch e Murphy advertiam já em 1979 que o marketing social é potencialmente não-ético ao dar poder a um grupo para influenciar a opinião pública.

No que concerne ao **raciocínio**, por sua vez, a lógica de se trabalhar com determinados públicos, de forma segmentada, pode fazer com que o marketing social não compreenda ou desafie os antecedentes, ou infra-estrutura, ou causas primeiras do problema a que se dirige, apenas “arranhando” o mesmo, não atingindo o *status quo* que originou o problema, ou seja, trabalhar-se-ia nas consequências, ou sintomas, e não nas causas-primeiras em si. Como sublinha Sprott (2002), uma vez que o marketing social pode ser desempenhado por profissionais acostumados ao marketing comercial - que busca satisfazer necessidades e desejos de um determinado público-alvo - não há um maior aprofundamento nas causas subjacentes, e obtêm-se, assim, soluções temporárias, talvez paliativas ao problema.

Por fim, em relação aos **efeitos** no público, cabe lembrar que os profissionais de marketing social visam à mudança de comportamento social pelo uso das ferramentas de marketing, dirigidas a um público a quem não foi dada voz sobre sua participação, e isso pode ferir preceitos democráticos e de autodeterminação (BRENKERT, 2002). Ou seja, o público deseja essa mudança? O programa de marketing pode realmente servir ao melhor interesse da população-alvo, mas não está calcado em suas necessidades e desejos diretamente, sendo usualmente controversos – aborto, por exemplo - podendo até requerer certo grau de sacrifício pela mesma – doações, por exemplo (SIRGY, MORRIS, SAMLI, 1985, p. 219).

Stead e Hastings (1997) observam que, havendo uma má compreensão da dimensão holística do marketing social, pode-se confundir a propaganda *social* [uso de apenas parte do ferramental do composto de marketing] com o *marketing social* em si. Isso poderia levar a preconceitos com relação à propaganda, por práticas anti-éticas e à maculação do conceito de marketing social como um todo.

Uma das críticas recorrentes é a de que o marketing social pode eventualmente servir a fins em essência comerciais, como no caso em que fabricantes de água mineral na França, com suas campanhas para a redução do consumo de álcool, ou companhias de seguro que promovem campanhas para uma vida mais saudável (aumentando assim seus lucros), reportados por Fox e Kotler (1980). Para que a disciplina atenda realmente aos fins de qualidade de vida da população, os planejadores de programas de marketing social devem, nos propósitos dos programas, levar em conta estudos científicos das necessidades e desejos do público-alvo (SIRGY; MORRIS; SAMLI, 1985, p.226), sem deixar-se, contudo, levar em conta *diretamente* esses *desejos*, como vimos, dos mesmos autores, os exemplos de aborto e doações. Ou ainda, se a pessoa deseja continuar fumando, esse desejo pessoal deve ser *conhecido*, mas não *atendido* pelo marketing pessoal.

Os programas de marketing social, asseveram Kotler e Roberto (1992, p. 363), devem passar por uma “avaliação ética”, na qual três critérios éticos distintos devem ser levados em conta: (a) a **consequência** ética do impacto de um programa, (b) a **correção** ou desejabilidade dos objetivos do programa, por exemplo, o caráter ético da segmentação e a escolha de adotantes selecionados como alvo, e (c) a questão ética dos **meios-fins**: “a forma correta”, ou seleção ética de meios adequados para atingirem-se os objetivos do programa.

Para cada um dos doze passos para o planejamento e execução de um programa de marketing social apresentados por Kotler, Roberto e Lee (2002), há questões éticas que podem advir tanto dos próprios profissionais de marketing social, quanto dos públicos atingidos. Isto está sumarizada no Quadro 13.

Etapa	Questão ética
1. Escolhendo o foco do programa	<i>A escolha de um determinado foco implica na rejeição a alternativas, e as consequências disso. Como defende Kant, os anseios, desejos e necessidades não são os mesmos de pessoas para pessoas ou grupos para grupos, podendo haver grande discordância entre o que é realmente o benefício comum, ou melhor para todos.</i>
2. Selecionando os públicos-alvo	<i>A escolha de um determinado público-alvo, único ou pouco numeroso em relação ao todo da população, traz à tona questões de desigualdade social. Por exemplo, dever-se-</i>

	<i>ia investir recursos limitados em públicos-alvo prontos para a mudança se tais segmentos não são os mais pobres ou necessitados membros de uma sociedade?</i>
3. Estabelecendo os objetivos e metas	<i>Pode haver conflito entre distintos objetivos, tais como “reciclar” e “diminuir” ou “abandonar” o uso de um determinado produto.</i>
4. Pesquisando o conhecimento, crenças e comportamentos do público-alvo	<i>Pode haver problemas de transparência para o público-alvo em relação aos reais objetivos de uma pesquisa, bem como a pesquisa pode conflitar com interesses de seus financiadores.</i>
5. Desenvolvimento da oferta de mercado (produto)	<i>Questões éticas podem ser levantadas desde o benefício-núcleo (comportamento), no produto básico (comportamento desejado) e mesmo no produto aumentado (serviço ou objeto tangível).</i>
6. Administrando custos (preço)	<i>É possível que surjam questões éticas ligadas à equidade social, potencial exploração – por exemplo, incentivos financeiros para mulheres viciadas em drogas se submeterem a esterilização voluntária - e a questão de transparência total nos custos.</i>
7. Tornando o acesso conveniente (distribuição)	<i>Questões de equidade e conflito de interesses podem assomar.</i>
8. Criando mensagens (promoção)	<i>As mesmas questões de propriedade e transparência da criação e mensagens do marketing tradicional [no Brasil em geral tratadas pelo CONAR – Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária].</i>
9. Escolhendo os canais de comunicação (promoção)	<i>Os fins justificam os meios em, por exemplo, uma blitz “corpo-a-corpo” ser desejável no local onde está ocorrendo um comportamento inadequado e delicado? Por exemplo, assediar de forma agressiva uma modelo usando casaco de peles em um evento público;</i>
10. Desenvolvendo um plano de avaliação	<i>A escolha de indicadores adequados e precisos é uma questão de grande relevância.</i>
11. Determinando os orçamentos e descobrindo fontes de financiamento	<i>Inclui questões de administração fiscal, relatórios e solicitação de fundos responsáveis.</i>
12. Completando a implementação do plano	<i>Engloba questões como transparência integral, projeções realísticas e análise consciente.</i>

**Quadro 13. Questões éticas nas várias etapas de um programa de marketing social.**

Fonte: adaptado e ampliado a partir de Kotler, Roberto e Lee (2002) e Furrow (2007).

Ainda que considerações éticas sejam variadas e apliquem-se em cada um dos passos do modelo de processo de planejamento, Kotler, Roberto e Lee (2002, p. 395) abrangem vários pontos em comum, tais como questões envolvendo equidade social, prioridades concorrentes, transparência, conflitos de interesse, administração responsável e se os fins justificam “quaisquer” meios.

Duke et al. (1993) propuseram um processo de avaliação de ética para as comunicações de marketing social, tendo por foco os apelos de medo, que na visão de Kirby e Andreasen (2001) tem o potencial de generalização para um largo espectro de dilemas no marketing social. O esquema de análise de Duke et al. (1993) integra múltiplas filosofias éticas bem como múltiplos grupos de interesse, e foi denominado de Matriz de Reflexão Ética sobre Efeitos. Em suma, os autores explicam que os apelos de medo na publicidade podem ser avaliados ao examinar-se os benefícios e custos potenciais que qualquer *stakeholder* poderia provavelmente experimentar pela exposição à peça [campanha] de comunicação com o apelo de medo. Cada benefício e desvantagem, conforme Duke et al. (1993) são avaliados em relação a diferentes abordagens de questionamentos éticos, a saber:

- a) **Utilitarismo:** princípio ético que se foca em atingir o *máximo bem* [ou benefício] para o *maior número* de pessoas.
- b) **Regra de Ouro:** vê o comportamento ético como aquele que trata os demais assim como o ator ou agente ético gostaria de ser tratado
- c) **Abordagem Kantiana:** estabelece que todos os indivíduos têm direitos básicos (exemplo, privacidade, tratamento justo e assim por diante)
- d) **Interesse Próprio Iluminado:** propõe que comportamento ético é aquele que busca maximizar benefícios pessoais enquanto minimiza o prejuízo aos demais.

Essa matriz foi ampliada por Kirby e Andreasen (2001) de forma a avaliar não somente a comunicação, mas cada um dos elementos do composto de marketing, tendo se concentrado nas abordagens éticas do “utilitarismo” e do “Interesse Próprio Iluminado”, uma vez que a Regra de Ouro e a abordagem Kantiana se concentram mais fortemente na questão individual, e a foco de atuação do profissional de marketing social “é o ganho societal, e não tanto os direitos individuais” (KIRBY; ANDREASEN, 2001, p. 20). A matriz foi então

denominada Avaliação Ética de Marketing Social, ilustrada – por uma questão de espaço, conforme os autores, não abordou-se neste exemplo o “preço”, integrante do composto de marketing - no Quadro 14 a seguir com uma hipotética campanha realizada, tendo por base uma cafeteria e uma loja de cosméticos, com material eletrônico, impresso e cuponagem em embalagens.

<b>Descrição do elemento do programa:</b> uma campanha de publicidade proposta dirigida a jovens mulheres enfatizará que o tabagismo causa rugas e que rugas tornam a mulher não-atraente “largada” e ultrapassada. Embalagens de produto de cessação de fumo com cupons de desconto para creme de rugas reforçarão a mensagem.				<b>Abordagens de raciocínio ético</b>	
<b>Público de interesse ou público-alvo</b>	<b>Elemento do Composto de Marketing</b>	<b>Consequências</b> (benefício ou custo do elemento de marketing para o público-alvo)		<b>Utilitário</b> (máximo bem para o maior número de pessoas)	<b>Interesse próprio iluminado</b> (benefício para si e mínimo prejuízo para os demais)
		<b>Benefício</b>	<b>Custo</b>		
Jovens mulheres 20-30 anos (público-alvo definido)	<b>Produto:</b> embalagem com similaridade de mensagem em diferentes produtos [cross-product]	O trabalho de embalagem “cross-product” dará acesso direto aos materiais de promoção de abandono, e mostrará que múltiplas organizações apóiam a ideia.	O preço do creme de rugas pode aumentar, para cobrir o custo dos cupons.	<b>Uma mulher jovem diria:</b> múltiplos esforços aumentam a probabilidade de que a sociedade tenha ganhos à medida em que menos jovens fumarem e o impacto nas mulheres mais velhas não seja grande.	<b>Uma mulher jovem diria:</b> múltiplos esforços aumentam a probabilidade de que a sociedade tenha ganhos à medida em que menos jovens fumarem e o impacto nas mulheres mais velhas não seja grande.
	<b>Promoção:</b> anúncios com imagem facial	Dá uma razão muito pessoal para o abandono do tabagismo.	Faz o processo de envelhecer e ter rugas parecer um futuro assustador.	<b>Uma jovem mulher diria:</b> mensagens fortes são necessárias para se ter efeito sobre a maioria das jovens.	<b>Uma jovem mulher diria:</b> mensagens fortes são necessárias para se ter efeito sobre a maioria das jovens; pode-se ver que algumas mulheres mais idosas sentiriam-se mal.
Mulheres maduras 40-55 anos (audiência não)	<b>Produto:</b> embalagem “cross-product”	Todos os esforços são necessários para reduzir o tabagismo entre jovens mulheres.	Mulheres mais jovens se sentiriam pressionadas a tentar outras formas não-	<b>Uma mulher de meia-idade diria:</b> a sociedade ganha um importante benefício de saúde se menos	<b>Uma mulher de meia idade diria:</b> eu apóio o esforço de múltiplas organizações em tentarem atingir

intencional)		Isso também reduzirá o custo de saúde pública para todos os demais.	comprovadas e perigosas de evitar rugas.	jovens fumarem e o demérito implícito das mulheres com rugas é “só psicológico” e uma questão menor. Assim, ter múltiplos apoiadores é algo bom.	alguma mudança social.
	<b>Promoção:</b> anúncios com imagem facial	Todos os esforços são necessários para reduzir o tabagismo entre jovens mulheres. Isso também reduzirá o custo de saúde pública para todos os demais.	Mulheres mais jovens se sentiriam pressionadas a tentar outras formas não-comprovadas e perigosas de evitar rugas.	<b>Uma mulher de meia-idade diria:</b> a sociedade ganha um importante benefício de saúde se menos jovens fumarem e o demérito implícito das mulheres com rugas é “só psicológico” e uma questão menor. Assim, ter uma mensagem forte é algo bom.	<b>Uma mulher de meia idade diria:</b> mensagens fortes tornam mais provável que jovens mulheres mudarão e eu terei custos de saúde reduzidos. Mas, me perturba que eu esteja começando a ter rugas e a mensagem faça eu me sentir mal.
Mulheres mais idosas, acima de 55 anos de idade (audiência não intencional)	<b>Produto:</b> embalagem “cross-product”	Todos os esforços são necessários para reduzir o tabagismo entre jovens mulheres. Isso também reduzirá o custo de saúde pública para todos os demais.		Uma mulher mais idosa diria: é bom que múltiplas organizações setejam tentando fazer com que as jovens abandonem o cigarro. Isso reduzirá meus custos de saúde.	Uma mulher mais idosa diria: Eu apoio o esforço de múltiplas organizações em tentar atingir alguma mudança social.
	<b>Promoção:</b> anúncios “in-your-face”	Todos os esforços são necessários para reduzir o tabagismo entre jovens. Isso também reduzirá o custo de saúde pública para todos os demais.	Mulheres com rugas serão vistas como inferiores e dignas de pena	Uma mulher idosa diria: mensagens fortes são necessárias para influenciar as jovens, mas o dano psíquico para as mulheres com rugas é grande demais.	Uma mulher mais idosa diria: isto é muito prejudicial para mim.

**Quadro 14 SMEA – Matriz de Avaliação Ética de Marketing Social**

Fonte: Kirby & Andreasen (2001, p. 25-26)

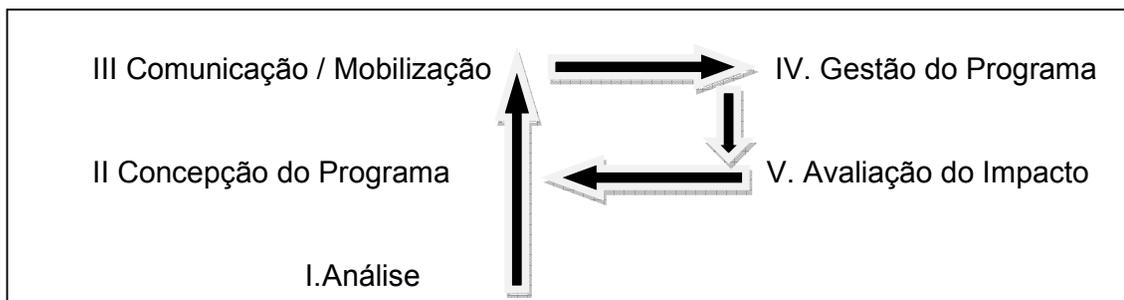
Como enfatizam Kotler e Lee (2008, p.207), o propósito do marketing social é “melhorar a qualidade de vida”. Não obstante, faz-se necessária uma reflexão sobre os aspectos éticos de sua utilização bem como o comportamento ético dos próprios profissionais, pelo duplo motivo apontado por Kirby e Andreasen (2001): como os órgãos governamentais ou patrocinadores dos programas estão em geral “sob holofotes” da publicidade, o surgimento de críticas em aspectos éticos colocaria em descrédito, ou diminuiria o poder do programa; em segundo lugar, por uma questão de coerência, um profissional de marketing social não poderia induzir os cidadãos a usar cinto de segurança, não fumar ou não beber e dirigir, e ele mesmo ter um comportamento inadequado em relação a esses mesmos temas.

Esta seção do trabalho abordou os principais questionamentos éticos no marketing social, conforme a literatura da área. Na seção seguinte, expõe-se as formas de avaliação de resultados propostas por diferentes autores.

## 2.5 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM MARKETING SOCIAL

*“Only by taking time up front to establish how we will measure our performance will we ensure that this critical step is taken to contribute to future success” (KOTLER; ROBERTO; LEE, 2008, p. 43)*

A avaliação de um programa de marketing social é uma das cinco etapas básicas do mesmo, de acordo com a metodologia, em formato de “P”, de criação e elaboração de programas desse tipo desenvolvida pela Universidade John Hopkins, nos EUA. Essas etapas estão representadas na Fig. 7 (FONTES, 2008, p.105) a seguir.



**Fig. 7. Etapas de planejamento e gerenciamento de um programa de marketing social.**

Fonte: Fontes, 2008. P.105.

A avaliação, conforme se vê na proposta de metodologia, retroalimenta a etapa de concepção do programa. Fontes (2008, p. 112) observa que se deve “fazer um levantamento específico do nível de execução das atividades do programa, comparando-os com as estratégias de marketing estabelecidas”, aconselhando, assim, a uma avaliação *formativa*, ainda que não use esse termo especificamente.

Um programa de mudança social planejada deveria conter, para Kotler, Roberto e Lee (2002, p. 142-143), objetivos comportamentais (o que se deseja que as pessoas façam), objetivos cognitivos (o que se deseja que as pessoas saibam) e objetivos de crença (o que se deseja que as pessoas acreditem), e na medida do possível os objetivos deverão ter metas mensuráveis que permitam uma avaliação final dos resultados. Dado que o objetivo precípua de um programa de marketing social é a mudança comportamental, os objetivos comportamentais devem ser significativos e mensuráveis (idem, p. 155), mas quando estabelecer-se e mensurar-se a mudança comportamental não for prático ou economicamente factível, pode-se considerar alternativas como consciência de campanha, resposta, processo ou aumento no conhecimento, crenças e intenção, como descrito acima. Metas ideais serão, dessa maneira, “quantificáveis, mensuráveis e relacionam-se com o foco, público-alvo e período” da campanha de marketing social (KOTLER; ROBERTO; LEE, 2002, p. 148).

Em relação aos objetivos cognitivos, McDermott (2004, p. 17) defende sua divisão entre (a) *atitudes* do público-alvo (e.g., “amamentação materna é boa para meu bebê”), (b) *opiniões* (e.g., “Amamentação materna é fácil”) e (c) seus *valores* (e.g., “estar bronzeada o tempo todo não vale o risco de um câncer de pele”).

A fim de que se saiba se esses objetivos estão sendo atingidos, da mesma forma como se busca a mensuração do desempenho das atividades do marketing tradicional – entenda-se “comercial” –, tem sido dada importância igualmente à avaliação do desempenho de programas de marketing social. Diferentes abordagens de indicadores de avaliação social têm sido apresentados na literatura (SIEGEL; LOTENBERG, 2007). Kotler e Lee (2008, p. 285) apresentam diferentes razões que levam à avaliação de programas de marketing social:

- a) para satisfazer uma expectativa de relatar resultados de uma campanha;
- b) para cumprir exigências de financiamentos ou doações;
- c) para realizar mudanças durante o percurso, ou antes que a campanha seja divulgada;
- d) para fazer melhor da próxima vez;
- e) para obter mais - ou manter - financiamentos.

Bloom e Novelli (1981, p. 87) defendem que, entre os desafios especialmente apresentados pelo marketing social, em contrapartida ao comercial, está a questão da avaliação:

[...] Eles [executivos de marketing social] têm sérios problemas com a medição e em conseguir apoio e aprovação para pesquisa. Além disso, frequentemente se deparam com dificuldades na tentativa de definir medidas de efetividade. Ao contrário de empresas com objetivos quantitativos declarados em termos de lucratividade, vendas ou participação de mercado, organizações sociais podem ter meramente vagas declarações de missão ou objetivos das quais as medidas de efetividade são difíceis de extrair (Houston and Homans, 1977). Mesmo após longas discussões com a administração, os profissionais de marketing social têm dificuldade em decidir se um programa está delineado para criar consciência acerca de uma questão, mudar o comportamento das pessoas, salvar vidas ou fazer algo mais. Além disso, é difícil identificar constructos ou variáveis que deveriam ser monitorados para indicar se os objetivos do programa estão sendo atingidos. Deveria-se, por exemplo, se ocupar das taxas de abandono do tabagismo, ou vendas dos cigarros, para avaliar o sucesso de um programa de cessação do fumo. Deveria-se examinar medidas que indiquem algo sobre os efeitos secundários e colaterais de um programa assim, tais como dados sobre o consumo de “porcarias”<sup>12</sup> e álcool por pessoas que foram persuadidas a abandonar o tabagismo.

Fox e Kotler (1980, p. 31) já haviam indicado essa dificuldade, em que no marketing social:

---

<sup>12</sup> “junk food”, no texto original, designando o tipo de alimento em geral saboroso, mas não-saudável.

“[...] os resultados dos esforços são frequentemente de difícil avaliação. Por exemplo, o sucesso de uma campanha de planejamento familiar deveria ser medido pelo total de nascimentos evitados, ou apenas nascimentos evitados em grupos de alta fertilidade? Ou deveria ser pelo total de pessoas que passaram a ter consciência de planejamento familiar, ou que passaram a mostrar interesse em adotá-lo? Mesmo após uma medida apropriada ter sido determinada, é difícil avaliar a contribuição do programa de marketing para o resultado final.”

Da mesma forma, Bloom e Novelli (1981) apontaram que frequentemente os profissionais de marketing social se deparam com a dificuldade de avaliar a efetiva contribuição que seu programa tem feito para a consecução de determinados objetivos, pela falta de controle de variáveis intervenientes ao processo. Como indica Andreasen (2003), o critério definitivo de desempenho do marketing social é a influência comportamental. No entanto, como aponta Hornik (2002), essa influência é frequentemente difícil de detectar e atribuir a causas precisas.

Em face da dificuldade de se avaliar o sucesso de programas de marketing social, Donovan e Henely (2003) sugerem *que os programas sejam avaliados em termos de medidas tais como crenças e atitudes* do público-alvo, seu *comportamento reportado* e *medidas de dados de venda* de produtos ligados à ideia social [por exemplo, venda de preservativos, em relação a um programa de sexo seguro].

Entre as possibilidades de pesquisa com foco na avaliação de programas sociais, Nowak e Siska (1995, p. 172) diferenciam as *pesquisas de avaliação de processo* – para determinar quando, onde, quão frequentemente e quem está tendo acesso e exposição ao material de campanha – e *avaliação de resultados* – que visa aos impactos, em última instância, dos programas. Conforme Siegel e Doner (2004), a avaliação de processo é muito importante por permitir ajustes durante o desenvolvimento do programa, mas é frequentemente preterida em função de avaliações apenas de resultados, ao final. Da mesma forma, Fontes (2008, p. 71) reforça a necessidade do teste prévio de qualquer material ligado a uma campanha de marketing social: “Muitos gestores sociais pensam que uma mensagem tecnicamente correta já será suficiente para que o público-adotante entenda o que se pretende promover. No entanto, na maioria dos casos, [...] apresenta sérios problemas na mensagem”.

Para Perfeito e Hoffmann, apesar dos vultosos valores investidos em programas de marketing social, poucos recursos são destinados a sua avaliação, e descreve que entre possíveis fatores que levam a essa situação estejam:

- a incompreensão do conceito de marketing aplicado às causas sociais, muitas vezes confundido ou limitado, em termos de sua aplicação, com aspectos da comunicação social;
- a compatibilização ou equilíbrio de objetivos políticos e de [...] objetivos sociais dos programas que conduzem, muitas vezes, à percepção da falta de postura da organização responsável. Esta detém uma orientação agressiva de marketing na comercialização de ideias;
- o baixo grau de integração entre os diferentes organismos envolvidos na execução de um programa social refletido, muitas vezes, por uma estrutura organizativa inadequada e tentativas de capitalização política, com base mais na utilização de recursos de comunicação do que propriamente no uso dos indicadores de performance dos programas sociais; (2003, p. 91)

Os Quadros 15 e 16 a seguir apresentam uma tentativa, nesta tese, de usar-se uma estrutura conceitual de avaliação do marketing em geral – comercial -, no caso, a das três dimensões de avaliação de Moorman e Lehmann (2004), para relacionar alguns dos indicadores possíveis na medição dos efeitos das ferramentas de marketing social. A estrutura de Moorman e Lehmann (2004), no Quadro 15, consiste de (a) “resposta do cliente”, (b) “desempenho da empresa”, e (C) “resultados de produto-mercado”. Assim, organizou-se, aqui, indicadores possíveis para cada dimensão, resgatados de diversos autores detalhados no quadro.

<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fonte</b>
<b>Resposta do cliente</b>	Propaganda de boca positiva pelo cliente, em locais como salas de bate-papo <i>online</i> , cartas a revistas especializadas, correspondência do cliente, transcrições de ligações para 0800	Rosa, Spanjol e Porac (2004)
	O valor do cliente (incluindo o valor da marca e o valor da retenção)	Lemon, Rust e Zeithaml, 2001 Rust, Lemon e Zeithaml, 2004 Keiserman, 2007
	Satisfação do cliente	Day e Montgomery, 1999 Nicolau, 2007
	Encantamento do cliente	Almeida e Nique, 2004.
	Lealdade à marca (retenção de clientes)	Day e Montgomery, 1999 Farrell e Oczkowski, 2002
	Efetividade do marketing Direto	Rust, Lemon e Zeithaml, 2004
	Efetividade da publicidade	Farley, Hoenig, Lehmann e Szymanski, 2004
	Efetividade da promoção, precificação, força de vendas	Malhotra, Peterson e Kleiser (1999)
Taxa de abandono	Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2007	
<b>Desempenho da empresa</b>	"Marketing capabilities"	Hooley, Greenley e Fahy, 2002
	Valor patrimonial da marca	Day e Montgomery, 1999
	Lucratividade Desempenho financeiro	Deshpandé e Farley, 2001 Lehmann, 1997 Hunt e Morgan, 1996
	Valor para o acionista	Webster, Jr., 1997 Srivastava, Shervani e Fahey, 1998
	Valor das ações	Lehmann, 1997
	Retorno sobre o investimento.	Cano, Carrillat e Jaramillo, 2004 Farrell e Oczkowski, 2002
	Retorno sobre vendas	Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2007
<b>Resultados de produto-mercado</b>	Participação de mercado	Deshpandé e Farley, 2001
	Sucesso de novos produtos	Farrell e Oczkowski, 2002
	Volume de vendas	Lehmann, 1997
	Crescimento nas vendas	Farrell e Oczkowski, 2002
	Penetração de mercado	Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2007

**Quadro 15. Exemplos de indicadores do desempenho das atividades de marketing**

Fonte: organizado pelo autor.

No Quadro 16, utiliza-se a mesma estrutura de Moorman e Lehman (2004), para alocar-se indicadores análogos, mas, neste caso, para a área de marketing social.

<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>
Resposta do cliente	Propaganda de boca positiva pelos cidadãos, em locais como salas de bate-papo <i>on-line</i> , depoimentos na mídia e exemplo pessoal para outros públicos-alvo.
	Doações / adesões obtidas
	Satisfação dos públicos de interesse da organização
	Tempo de adoção da instituição, pelo cidadão
	Adoção inicial ou temporária do comportamento desejado
	Mudança efetiva – sustentada - para o comportamento social desejado
Desempenho da empresa	Imagem da instituição
	<i>Blitze</i> realizadas no programa social
	Criação de parcerias
	Quantidade de material distribuído
	Retenção de voluntários
Resultados de produto-mercado	Consecução dos objetivos da campanha
	Grau de lembrança e de participação nos engajamentos dos cidadãos em relação a entidades concorrentes
	Sucesso de novas campanhas
	Volume de adesões
	Crescimento de adesões
	Intensidade de aparição na mídia impressa e eletrônica

**Quadro 16. Exemplos de indicadores de desempenho das atividades de marketing social**

Fonte: organizado pelo autor.

Analisando-se a sistematização no Quadro 16, percebe-se que a proposição não contempla a máxima de “mutuamente excludentes e coletivamente exaustivos” de uma boa classificação ou categorização, conforme preconizado por Hunt (2002, p. 230). Uma segunda dificuldade dessa classificação é que a dimensão “resultados de produto-mercado” não é um termo plenamente adequado ao marketing social, por sua essência não-comercial, o que leva então corroborar o argumento de diversos autores de que avaliação de marketing social deve pautar-se por ferramentas próprias para tal, em vez de aplicações diretas, sem ajustes, do ferramental de marketing comercial.

Efetividade [êxito no desempenho, conforme entendimento nesta tese], de uma maneira geral, pode ser analisada em três diferentes vetores do ponto de vista

organizacional, a partir de Bradshaw, Murray e Wolpin (1992) e detalhados conforme Gill; Flynn; Reissing (2005, p. 272): “efetividade de *input* (sucesso em obter recursos essenciais), efetividade de *processo* (eficiência no uso dos recursos, ou custo de produção) e efetividade de *resultado* (sucesso no produto ou consecução dos objetivos)”. Transferindo a questão para organizações sem fins lucrativos, Balser e McClusky (2005, p. 298) indicam que a literatura aponta uma – ou uma combinação – dentre três abordagens principais: (a) consecução de objetivos, (b) recurso do sistema, que enfatiza a obtenção de recursos organizacionais e (c) reputacional, que “associa efetividade com as opiniões reportadas de pessoas-chave como clientes ou profissionais ligados [à organização]”.

Cutt e Murray (2000), ao tratar das complexidades da avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos [que podem, por analogia, serem relativamente comparadas a instituições públicas, para efeitos do tema de avaliação], identificaram dois tipos básicos de padrões de avaliação: *padrões absolutos*, suficientemente concretos a ponto de permitirem a avaliação de em que grau uma organização atingiu objetivos específicos, e *padrões relativos* (*benchmarks*), que permitem a comparação das conquistas de uma organização com resultados atingidos por outras organizações em uma área similar, ou com o desempenho passado da própria organização.

Adams (2010) observa que, para uma melhor avaliação de resultados, deve-se trabalhar fortemente na capacitação individual dos profissionais que realizarão a avaliação, não apenas na formação técnica, mas também na compreensão do significado da do processo de avaliação como um todo.

Avaliações podem ter um caráter *somativo* ou *formativo*, com base em Hornik (2002). Avaliações somativas são em geral mais descritivas, quantitativas, em relação ao resultado de um programa social, feitas ao final do mesmo com a intenção de julgá-lo; por sua vez, avaliações formativas, de análise dos elementos do programa em si, são mais de monitoramento, de processo, visando melhorá-lo à medida que ocorre, embora a literatura aponte que não há clareza em quais informações são utilizadas pelos profissionais em suas atividades cotidianas, no que tange a avaliações (KUNDIN, 2010). Enquanto avaliações somativas podem, se negativas, eliminar um programa ou diminuir seus recursos, as avaliações formativas podem indicar como melhorá-lo para edições futuras, como encontrado

em Lefebvre e Flora (1988) e executado em Finnegan, Murray, Kurth e Mccarthy (1989) e Sorensen, May, O'Hara, Ostby, Lehman, Viebrock e Emmelin (2008); naquele, a avaliação formativa colaborou para melhorias no programa de saúde do coração, enquanto neste, uma avaliação formativa testou diferentes conceitos de campanha de segurança junto a pequenos grupos de discussão, com bons resultados. A importância da avaliação formativa também fora apontada por Forthofer (1999, p. 69), para quem “um crítico mas não reconhecido elemento do processo de marketing social é o *feedback* dos resultados de avaliação para modificações e eventuais melhorias dos elementos das campanhas de marketing social”.

Em 2003, Doner publicou, nos anais da conferência Innovations in Social Marketing (ISM), resultados de discussão *on-line* cuja questão essencial era “quais são os modelos apropriados para examinar-se o sucesso de programas de marketing social?” As discussões apontaram que, se os patrocinadores de um determinado programa social requisitarem uma avaliação somativa, deve-se ter em mente os seguintes fatores, para que um desenho de avaliação significativo possa ser realizado (DONER, 2003, p. 19-20):

- a) **modelo de efeito:** deve-se ter em conta qual o efeito desejado, se sobre pessoas (mudança individual), normas sociais ou instituições (mudança da legislação, por exemplo), pois isso afetará a forma de se avaliar o programa.
- b) **Unidade de análise e unidade de tratamento:** a unidade de análise da avaliação deve ser a mesma do público-alvo, e de preferência com o mesmo nível de exposição ao programa.
- c) **Exposição pontual versus contínua:** a maioria dos desenhos de avaliação assume a avaliação pontual, antes e após uma intervenção específica, mas programas de marketing social frequentemente necessitam exposição contínua e duradoura à mensagem.
- d) **Tempo que levará para surtir efeito:** algumas avaliações somativas são realizadas muito cedo, antes que o programa de marketing social produza resultados visíveis.

A mesma autora, em obra com Siegel (SIEGEL, DONER, 2004, p. 491) apresenta a eventual impropriedade de utilizar-se avaliações somativas – que dependem de o programa avaliado ser estático e seguir fielmente o inicialmente planejado – em programas de marketing social, cuja natureza é dinâmica e continuamente adaptada ao contexto. Ainda na ISM Conference de 2003, discutiram-se desenhos de avaliação alternativos (DONER, 2003, p.20/21), tais como:

- a) **Pré-pós + modelo de efeito:** condução de um levantamento [*survey*] antes e depois de uma intervenção.
- b) **Associação do resultado à exposição:** este formato envolve a condução de um único levantamento após a intervenção, no qual os respondentes são separados em grupos que estiveram mais e menos expostos à intervenção, e os resultados são comparados.
- c) **Coortes:** neste formato, os avaliadores olham para o mesmo grupo de pessoas ao longo do tempo, medindo a exposição às comunicações no início e verificando se tal prediz as mudanças comportamentais subsequentes.
- d) **Séries temporais:** em formatos de séries temporais interrompidas, múltiplas estimativas de um resultado precedem e sucedem uma intervenção.
- e) **Experimentos:** utiliza grupos de controle randomizados, para comparação aos grupos de tratamento.

Ao delinear-se uma avaliação somativa de um programa social, Doner (2003) recomenda respeitar-se o modelo de efeito, específico para um determinado contexto e intervenção. Além disso, sugere que a exposição deve ser cuidadosamente medida, em função de que diversos projetos falham em virtude de o público-alvo não ter tido suficiente exposição à mensagem.

Como implicações das discussões nessa conferência (DONER, 2003, p. 24-25), são extraídos os seguintes conselhos para as fases de pesquisa e avaliação de programas de marketing social:

- Resista a experimentos limitados no tempo;
- adote uma perspectiva incremental;
- considere medidas intermediárias;

- respeite o que já se sabe sobre mudança comportamental; é um processo gradual e de longo prazo, e os esforços de pesquisa têm de refletir isso;
- respeite nossos clientes;
- capte os sentimentos, além dos fatos, e
- use pesquisa para criar relacionamentos com os clientes.

Diferentes modelos de avaliações somativas são usados em marketing social (FORTHOFER, 1999). A autora refere-se ao modelo de propaganda social, que avalia a exposição do público-alvo à campanha (alcance e frequência), lembrança das mensagens e intenção comportamental. Com relação a essa questão do público-alvo, Kotler, Roberto e Lee (2002, p. 82) destacam que uma das formas de se avaliar o resultado de programas sociais são os estudos “KAPB”, em que são examinados o conhecimento (*knowledge*), atitudes, práticas e comportamento (*behavior*) do público-alvo do programa.

Outro modelo é o da monitoração de impacto, que se utiliza de informação rotineiramente coletada durante um longo período de tempo. Por sua vez, o modelo experimental baseia-se na designação randômica de unidades de análise – usualmente comunidades – para o tratamento experimental, o que nem sempre é possível, pela “falta de unidades equivalentes” que possibilitem a avaliação enquanto grupo de controle (FORTHOFER, 1999, p.71). Nesse sentido, ao pensar em uma avaliação mais sistemática, quando trata de monitoração, a autora se aproxima da visão do que fora sumarizado por Doner (2003), de que avaliações feitas pontualmente, ou somente ao final de um programa, podem ser nocivas ao mesmo.

Outros cuidados na avaliação de programas de marketing social vêm de Weinreich (1999, p. 206-208), que aponta, entre outros:

- a) pode haver expectativas superdimensionadas acerca do impacto do programa;
- b) basear-se em uma única forma – ou incorreta – de avaliação;
- c) resistência dos participantes do programas, por receio dos resultados da avaliação.

Examinando diferentes propostas de avaliação de programas de marketing social, Forthofer (1999, p. 68) verifica que, de uma maneira geral, se concentram em diversos aspectos do processo de planejamento do programa: (a) especificação dos objetivos do programa; (b) especificação dos estados inicial e

final dos públicos-alvo do programa; (c) especificação de um modelo de mudança desejado para o público-alvo; (d) seleção de metodologias apropriadas para a avaliação em vista; (e) avaliação das implicações do desenho do programa, em busca de refinamentos no mesmo.

Em McDermott (2004, p. 13-15), que busca reunir o que há de mais expressivo em avaliação de programas de marketing social, há uma descrição dos modelos [na verdade, “abordagens” seria mais apropriado que o termo “modelos”, que o autor utiliza] de avaliação mais comumente usados na área:

- a) **avaliações orientadas aos objetivos:** são claras em relação ao que se avaliar, mas podem deixar passar efeitos não previstos ou planejados inicialmente pelos programas;
- b) **esquema transacional:** considera o que na ótica dos participantes deve ser dado, como “sacrifício”, e o que é recebido de volta, como valor, pelo programa;
- c) **abordagem da crítica de arte:** é aquela do “Eu não entendo de arte, mas eu sei do que eu gosto ou não” (2004, p. 14). Nela, defende-se a livre escolha, ou apreciação, de cada método segundo cada caso e cada avaliador do programa, mas tal abordagem é vista com algum ceticismo, pela falta de padrões comuns aceitos de comparação para a avaliação;
- d) **análise sistêmica:** liga causa e efeito, e busca atingir o nível “ótimo” de efeito do programa, com o mínimo possível de recursos despendidos. Trata-se de uma análise complexa e de árdua execução, conforme o autor, mesmo porque “marketing social é raramente um empreendimento de baixo custo” (2004, p. 14).
- e) **abordagem livre de objetivos:** reduz o viés da avaliação orientada aos objetivos, considerando *todos* os efeitos da intervenção, sejam negativos ou positivos.

Para McDermott (2004, p. 15), a avaliação de programas de marketing social deve incluir (a) ferramentas de avaliação válidas e confiáveis, (b) um plano de avaliação com coleta e análise de dados, (c), uso de rastreamento de informações para proceder a revisões necessárias no meio do curso de ação, (d) avaliação do custo e do impacto do programa, (e) uso dos resultados para

identificar novos problemas que requeiram mudanças no planejamento e (f) disposição para mudar a oferta [ideia social básica do programa].

Retornando-se aos pontos básicos, ou essenciais da temática escolhida neste trabalho, Kotler, Roberto e Lee (2002, p. 327) preconizam os seguintes processos de avaliação e monitoramento:

- a) Definição de **o que** será medido;
- b) **como** será medido;
- c) **quando** será medido<sup>13</sup>;
- d) como os resultados serão **reportados e utilizados**.

Como explanado na situação problemática deste trabalho, o foco é sobre o primeiro processo, de **o que** é – e deveria – ser avaliado em programas de marketing social. Examinam-se, doravante, as estruturas presentes na literatura acerca do tema.

### 2.5.1 Estrutura de Kotler e Roberto (1992)

Kotler e Roberto (1992) asseveraram que a avaliação de um programa de marketing social teria basicamente duas vertentes: a do **impacto** e a da **ética**. Na faceta do impacto, a questão principal é “Será que a campanha gerou as mudanças pretendidas e será que outros fatores acarretaram a mudança?”. Essa primeira vertente, o *impacto*, engloba o desempenho geral do programa de marketing social, sua eficácia em termos de causa e efeito, a eficiência de sua execução e os processos psicossociais que o levaram eventualmente a obter seus efeitos.

Da mesma forma, os programas de marketing social devem passar por uma “avaliação ética”, na qual três critérios éticos distintos devem ser levados em conta: o primeiro critério é o da consequência ética do **impacto** de um programa; o segundo, “mudança correta” diz respeito à correção ou desejabilidade dos

---

<sup>13</sup> Sobre o “quando será medido”, ilustre-se aqui um programa internacional de abandono de tabagismo, no qual os participantes são pesquisados ao ingressar no programa, durante o processo, quatro semanas após o início do programa (quando então o ciclo de trabalho é completado), e uma avaliação de acompanhamento doze meses depois, para verificar se houve manutenção da condição de não-fumante pelo participante (LAVACK; WATSON; MARKWART, 2007).

**objetivos** do programa, por exemplo, o caráter ético da segmentação e a escolha de adotantes selecionados como alvo; o terceiro engloba a questão ética dos **meios-fins**: “a forma correta”, ou seleção ética de meios adequados para atingirem-se os objetivos do programa (KOTLER; ROBERTO, 1992). Esta abordagem tem o diferencial de incorporar a questão ética à avaliação do marketing social, mas, por outro lado, traz, sob a mesma denominação de “impacto”, indicadores como a “eficiência de execução”, que é um aspecto mais ligado a *processo*, e não a *resultado*. *Impacto*, assim, leva à ideia de uma *avaliação somativa*, enquanto viu-se, na literatura, a importância de uma *avaliação formativa*, de correção de rumos durante o processo de execução do programa de marketing social.

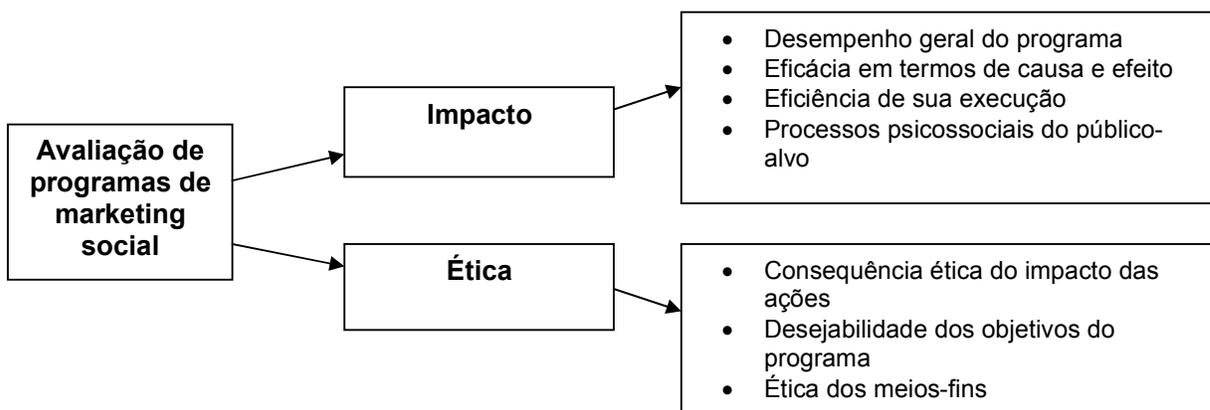


Fig. 8 – Dimensões de Avaliação de Programas de Marketing Social

Fonte: Kotler e Roberto (2002)

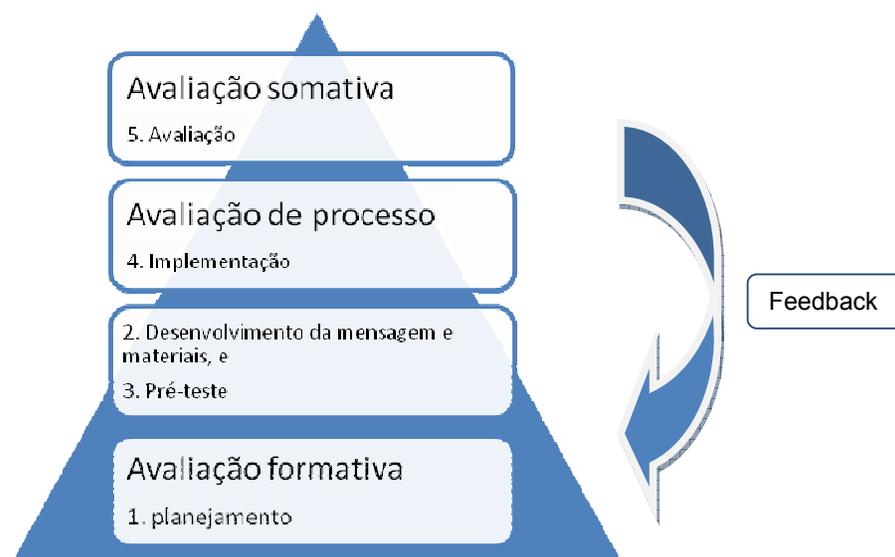
### 2.5.2 Estrutura de Weinreich (1999)

Weinreich (1999) propôs que programas de marketing social fossem realizados com as seguintes etapas:

- a) **Planejamento** do programa como um todo
- b) **Desenvolvimento** de mensagem e materiais adequados
- c) **Pré-teste** desse material e mensagens
- d) **Implementação**, quando o programa é apresentado ao público-alvo;

e) **Avaliação**: recomendada pela autora como em duas grandes frentes: avaliação de processo e avaliação de resultados.

Contudo, a autora (1999, p. 204) ressalva que, apesar de a avaliação ser a última etapa em sua proposta, ela permeia todo o programa de marketing social, com constante *feedback* em cada etapa para melhoramento do programa, e que inicia com uma avaliação formativa durante o planejamento (“o que deveríamos fazer?”), transforma-se em uma avaliação de processo durante a implementação (“como estamos fazendo?”), e culmina em uma avaliação somativa (“consequimos fazê-lo?”), conforme figura 9 a seguir.



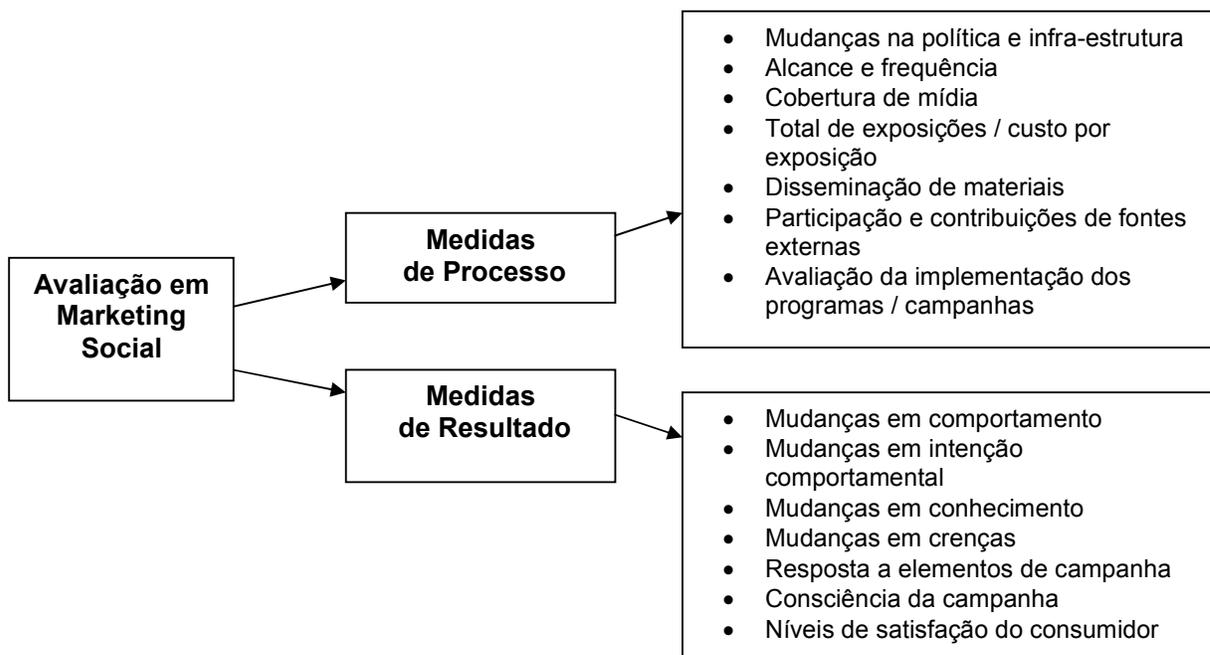
**Fig. 9 – Três formas de avaliação em marketing social**

Fonte: Weinreich, 1999, p.205

A avaliação somativa final deveria desdobrar-se, conforme Weinreich, em dois aspectos: avaliação de **resultados**, em termos de respostas do público-alvo, e avaliação do **impacto**, que vai além da mudança comportamental individual para abranger as consequências sociais e de saúde pública advindas do programa de marketing social. Um ponto fraco dessa abordagem, como se verá, é que “impacto”, na percepção de alguns autores, é uma categoria *pertencente* aos “resultados”.

### 2.5.3 Estrutura de Kotler, Roberto e Lee (2002)

Em 2002, Kotler, Roberto e Lee (p. 327-332) advogam que, mais comumente, se mensuram os **processos** e os **resultados**, conforme Figura 10 a seguir<sup>14</sup>. Para os autores, as medidas de processo são as que se encontram sob o controle do programa de marketing social, enquanto as de resultado referem-se aos objetivos que o programa estabelece, tais como, mudanças comportamentais.



**Fig. 10 Avaliação de programas de marketing social**

Fonte: adaptado de Kotler, Roberto e Lee (2002)

Os autores ressaltam que as medidas de *resultado* são os resultados *pretendidos, planejados*; dessa forma, reconhecem a existência de eventuais resultados não planejados, nem mesmo desejados, a partir da execução dos programas de marketing social, como por exemplo, ao se promover uso de

<sup>14</sup> Os autores citam (2008, p. 327) que uma terceira consideração, a das consequências **éticas**, é tratada à parte, sem fazer parte das medições principais.

materiais recicláveis aumente bastante o volume de uso desses materiais, justamente pela despreocupação por serem, já, reciclados.

Ressalte-se que a simplificação de apenas duas dimensões, de medidas de processo e medidas de resultado, não permite um desdobramento dos resultados em duas diferentes frentes que se complementam, mas ainda assim são vertentes distintas, a saber as respostas do público-alvo, e o impacto socioeconômico resultante do programa. Outra limitação nessa proposição parece ser o de que cobertura da mídia é considerada uma medida de processo – e não de resultado -, pois nem sempre o espaço na mídia é conquistado na mesma proporção do esforço de assessoria de imprensa realizado (este sim, um processo da entidade organizadora)<sup>15</sup>.

#### 2.5.4 Estrutura de Varcoe (2004)

Varcoe (2004) apresenta um esquema prático (para uso gerencial) de avaliação de desempenho [que explicita como *outcome measurement* - medição de resultados (p.3)] em marketing social em que defende a avaliação ao longo de cinco diferentes níveis:

- a) **Conscientização**: a respeito do conceito do programa;
- b) **engajamento**: conexão com os conceitos;
- c) **comportamento**: mudança para o comportamento desejado;
- d) **norma social**: mudança coletiva e sustentável nos comportamentos individuais;
- e) **bem-estar**: melhora nos resultados sociais e ambientais.

Para a autora (2004, p.1), “a efetividade das campanhas de marketing social depende do sucesso em todos os níveis de seu esquema”, uma vez que há uma relação de causalidade entre um nível e outro.

Em seu esquema, as mudanças desejadas em cada nível são conforme o Quadro 17 a seguir.

---

<sup>15</sup> Para mais detalhamento no trabalho de assessoria de imprensa, o leitor interessado poderá consultar Shimp (2009).

<b>Níveis</b>	<b>Mudanças-chave desejadas</b>	<b>Nível de resultado</b>
<b>Conscientização</b>	Aumento na conscientização da questão	Mudanças individuais na conscientização
<b>Engajamento</b>	Uma mudança na atitude e consideração de mudança de comportamento. Respostas comportamentais aos programas individuais	Mudanças individuais na atitude e respostas aos programas
<b>Comportamento</b>	Mudança comportamental individual	Mudanças individuais no comportamento
<b>Norma social</b>	A mudança comportamental desejada está disseminada e de forma sustentável, sendo mantida.	Mudanças normativas na atitude e comportamento
<b>Bem-estar</b>	A mudança comportamental resultou em uma melhora na qualidade de vida para indivíduos e sociedade	Mudanças nos resultados sociais e ambientais.

**Quadro 17 – Mudanças desejadas em cada nível de efetividade**

Fonte: Varcoe (2004)

O esquema gerencial de Varcoe (2004) é consistente no sentido de uma sequência lógica crescente a partir da conscientização a respeito da ideia social. Não obstante, está limitado às respostas do público-alvo e decorrências sociais. Falta-lhe uma análise em relação ao impacto institucional no agente social, que

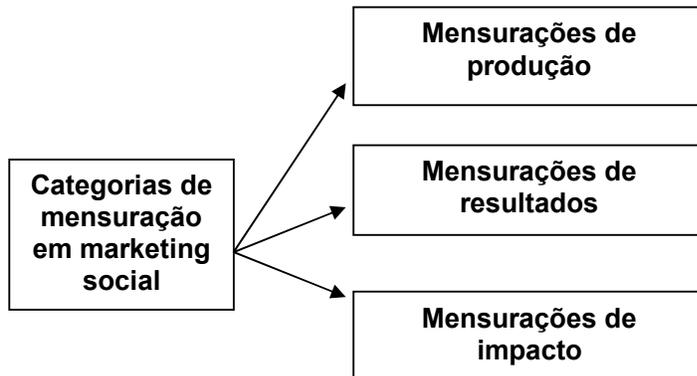
outras estruturas reportaram como importante. Além disso, a autora examinou quatro diferentes campanhas neo-zelandesas em relação a quais níveis havia avaliação, mas não houve um aprofundamento em cada caso.

### 2.5.5 Estrutura de Kotler e Lee (2008)

Para examinar-se a estrutura conceitual de avaliação de programas de marketing social de Kotler e Lee (2008, p. 286), contextualizar-se-á o que os autores apresentam como questões básicas para os programas:

- *Por que você está conduzindo essa mensuração e para quem?*
- **O que** [grifo nosso] *você estará medindo?*
- *Como você irá conduzir essas mensurações?*
- *Quando essas mensurações serão feitas?*
- *Quanto isso custará*<sup>16</sup>?

No segundo item, a saber, o das dimensões de “o *quê medir*”, os autores (2008, p. 286-289) propõem a mensuração de uma ou mais de três categorias: **produção, resultados** e/ou **impactos**, como na Figura 11 a seguir.



**Fig. 11. O que medir em marketing social**  
 Fonte: adaptado de Kotler e Lee (2008)

Examinando-se cada uma, tem-se:

- a) **mensurações de produção**: as mais fáceis e diretas, na ótica dos autores, e também referidas como mensuração de *processo*; refletem níveis de atividades de marketing, tão quantificáveis quanto possível. Exemplos: número de materiais distribuídos, alcance e frequência da propaganda, número de exposições em outros canais de comunicação, menções e tempo no ar em noticiários, número de eventos especiais, recursos investidos, outras atividades relacionadas a marketing com alguma exposição entre o público-alvo. Como ressaltam Kotler e Lee (2008, p. 287), “as mensurações de produção não dizem nada a respeito da resposta do cliente ou cidadão com relação a seus esforços”. A dimensão de produção reflete um “fluxo de atividades”, como quais elementos de campanha foram utilizados, seu custo e uma mensuração do número estimado de cidadãos teoricamente expostos ao programa de marketing social. Basicamente, é a mensuração do *esforço* empreendido pela organização promotora. É importante que se saiba *o quê* foi feito, para chegar-se nos respectivos resultados. Trata-se de uma dimensão presente também no marketing comercial, onde têm-se

<sup>16</sup> Esta última questão, a relação de custo x benefício do programa de marketing social tem sido crescentemente uma preocupação na área (LISTER; McVEY; FRENCH; STEVENS; MERRITT, 2008).

entre as métricas, por exemplo, “Gerenciamento da equipe de vendas e do canal”, com análise da carga de trabalho, remuneração, número de ponto de equilíbrio de funcionários, gerenciamento dos estoques, entre outros (FARRIS; BENDLE; PFEIFER; REIBSTEIN, 2007).

- b) **mensurações de resultados:** é como os cidadãos responderam (*resultados*) ao que foi feito (*produção*). Exemplos: percepção das mensagens, audiência, criação de parcerias, recursos recebidos, mudança de níveis de conscientização, atitudes, crenças ou satisfação do cidadão. Trata-se de uma resposta ao desafio: “Então, o que aconteceu?” (KOTLER; LEE, 2008, p. 287).
- c) **mensurações de impacto:** o reflexo mais amplo das ações de cidadania sobre as condições sociais, econômicas e/ou ambientais. Exemplos: economia de custos, aumentos em receitas líquidas, financiamento e arrecadação de recursos, vidas salvas, prevenção de doenças, melhoria ambiental, prevenção do crime, entre outros. É como se fosse a resposta à questão “que benefícios tudo isso trouxe?” (KOTLER; LEE, 2008, p. 308).

A primeira categoria refere-se, assim, ao esforço da entidade; a segunda, a um nível comportamental individual ou coletivo; a terceira, a esferas econômicas, culturais, ambientais, sociais e afins. Contudo, há possibilidades de melhoria nessa proposta, uma vez que, semanticamente, “impacto” também é um “resultado”<sup>17</sup>, por conseguinte, uma melhor denominação da segunda dimensão seria a de “respostas”<sup>18</sup>. Outrossim, questões como o “número de exposições em outros canais de comunicação” e “menções e tempo no ar” na mídia não são fatores controláveis pela agência social, sendo na verdade resultado do esforço, mas não o esforço em si. Dessa forma, não deveriam estar entre as mensurações de *produção*.

---

<sup>17</sup> Em sua obra, Fontes (2008, p. 112) trata “impacto” como algo “em relação aos resultados alcançados pelo programa”, não deixando claro se o entende como resultado, ou efeitos de mais longo prazo.

<sup>18</sup> De acordo com Ferreira (1986, p.1498), por “resultado” entende-se “consequência, efeito, seguimento”, e “por “impacto” entende-se “impressão muito forte, muito profunda, causada por motivos diversos” (p.920), ou seja, é também uma forma de resultado.

Percebe-se que, assim como em sua proposta de 2002 com Roberto e Lee, Philip Kotler não manteve nesta versão a dimensão da ética defendida em 1992 com Roberto.

Kotler e Lee (2008, p. 284) fazem a distinção entre “monitoramento” e “avaliação”. Conforme os autores, *monitoramento* refere-se às mensurações que são conduzidas em algum momento após o lançamento do programa de marketing social, mas antes de sua conclusão; trata-se de um acompanhamento do processo, permitindo correções no curso [que outros autores, como viu-se anteriormente, entendem como *avaliação formativa*]. Por sua vez, *avaliação* é, para os pesquisadores, é uma mensuração final e relatório após a conclusão do programa [entendida por outros autores como *avaliação somativa*]. Pesquisas do tipo “*pré e pós*” podem propiciar uma análise do sucesso do programa, embora outros fatores possam ter concorrido para os resultados. Um exemplo pré-pós foi o utilizado em Plant, Motoya, Rotblatt, Kerndt, Mall, Pappas, Kent e Klausner (2010), que verificou a atitude em relação a testes de Sífilis e vírus HIV na população masculina de Los Angeles, Estados Unidos, bem como teste de *recall* da campanha, após finalização do programa. Pesquisas *longitudinais* acompanham e medem mudanças ao longo do tempo, em geral com determinados grupos específicos da população, enquanto pesquisas periódicas podem ser usadas “para monitoramento, bem como avaliação de esforços” (KOTLER; LEE, 2008, p. 291). Segundo Andreasen e Kotler (2002, p. 500-502), a avaliação inclui tópicos como:

- *atingimento de metas;*
- *ligação dos resultados a elementos do programa;*
- *respeito ao prazo e orçamento;*
- *relação custo x benefício;*
- *eventuais consequências não previstas inicialmente;*
- *que elementos do programa funcionaram melhor que outros;*
- *o que ficou aquém.*

Em relação a de que forma realizar a avaliação, Kotler e Lee (2008, p. 290-291) assinalam três recursos de informação:

- a) **registros internos** ou **base de dados**: controles que possam haver na organização, sobre o público-alvo ou de produção de material e esforços da agência;

- b) **pesquisas com o cidadão**: a respeito de seu nível de informação, motivação e mudanças de crenças, atitudes ou comportamento;
- c) **pesquisas técnicas** ou **científicas**: que possam oferecer subsídios confiáveis acerca do impacto final dos esforços da instituição.

De uma forma geral, as diferentes propostas de avaliação de programas de marketing social apresentadas nesta seção do trabalho constituem-se como subsídios para o propósito deste estudo, que pretende preencher as lacunas identificadas. Dessarte, a partir das fragilidades e oportunidades das categorizações anteriores, às quais, salvo engano, foram desenvolvidas sem um embasamento empírico mais consistente que as valide, delineia-se aqui a oportunidade de desenvolvimento de uma estrutura conceitual de avaliação em programas de marketing social, de carácter abrangente e aplicável por planejadores e executores de políticas públicas e programas sociais.

### 3 MÉTODO

Em face do caráter exploratório deste estudo, o delineamento da pesquisa é eminentemente qualitativo. O paradigma interpretativo esposado neste trabalho é o *construtivismo*, pelo qual a realidade é construída em planos locais e específicos, com análise que perpassa a subjetividade do pesquisador e busca uma compreensão ou reconstrução do objeto investigativo, por meio de “reconstruções individuais que se fundem em torno de um consenso” e faz uso da experiência vicária, baseada igualmente na vivência de outras pessoas em relação ao objeto de estudo (LINCOLN; GUBA, 2006, p. 171-172). Por esse paradigma, não se espera que o trabalho apresente uma realidade absoluta em si, mas que ofereça estruturas de compreensão, para a explicação de fenômenos observados, ou seja, uma verdade aproximada, que pode ser corrigida ou modificada para uma melhor adequação explicativa desses fenômenos, a partir da interpretação dada pelo pesquisador aos dados e fatos, uma vez que “a compreensão é um mergulho [...] na interpretação” (SCHWANDT, 2006, p. 205).

Por *pesquisas qualitativas*, McDaniel e Gates (2005, p.45) entendem “pesquisas cujas descobertas não são sujeitas a quantificação nem a análise quantitativa”, ratificados por Strauss e Corbin (2008, p. 23), que as apresentam como “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”. Sobre estudos qualitativos, Flick (2004, p.20) aponta que sua meta “é menos em testar o que já é bem conhecido” e mais em novas descobertas, desenvolvendo teorias com embasamento empírico.

Os métodos qualitativos são usados para explorar áreas pouco conhecidas, ou para se explorar mais profundamente algo previamente conhecido (STRAUSS; CORBIN, 2008), o que se configura no caso da temática deste estudo, que aborda as dimensões de avaliação de ações de marketing social, sobre as quais há literatura acadêmica (DONER, 2003) e gerencial (KOTLER; ROBERTO; LEE; 2002; KOTLER; LEE, 2008), mas ainda em caráter incipiente.

Para as etapas de construção e exame da estrutura conceitual foram utilizados diferentes métodos, descritos separadamente a seguir. O uso de

diferentes métodos é previsto e incentivado na literatura de pesquisa (GIL, 1999; STRAUSS; CORBIN, 2008), mormente na área de pesquisa qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2000), veia central do método desta tese. Nesse sentido, Denzin e Lincoln (2006, p.33) explanam que “os pesquisadores qualitativos empregam efetivamente uma ampla variedade de métodos interpretativos interligados, sempre em busca de melhores formas de tornar mais compreensíveis os mundos da experiência que estudam”. Dessa forma, na etapa de construção do esquema estrutural foram utilizadas pesquisa bibliográfica e documental, a técnica Delphi e entrevistas em profundidade com especialistas; já na etapa de exame da estrutura proposta foi feito um estudo de caso.

### 3.1 PRIMEIRA ETAPA: CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA CONCEITUAL

Trata-se de uma etapa fundamentalmente exploratória. Como explicitado na seção anterior, a **estudos exploratórios** denominam-se as pesquisas cuja ênfase é na descoberta de ideias e *insights* (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002, p.91), auxiliando o pesquisador a compreender melhor o problema que enfrenta.

Para a construção da estrutura conceitual de avaliação de programas de marketing social, a técnica inicial foi a da **busca na literatura**, apontada por Churchill e Iacobucci (2002, p. 93-94) como um dos tipos de estudos exploratórios mais comuns. Essa técnica, denominada de **revisão bibliográfica** por Boyd, Westfall e Stasch (1989), consiste na revisão de literatura conceitual, literatura gerencial e, frequentemente, estatísticas publicadas. Inclui-se assim, na revisão bibliográfica, a consulta a livros, artigos, dissertações e teses apresentadas em universidades.

Após essa fase, o procedimento **Delphi** foi conduzido com especialistas, conforme detalhado adiante, cujos resultados foram discutidos por **entrevistas em profundidade** com novos especialistas selecionados, pelo uso da chamada “entrevista centralizada no problema”, sugerida por Witzel (1982, *apud* FLICK, 2004, p. 100-102), na qual há a orientação do pesquisador para um problema social relevante.

### 3.1.1 Técnicas de Pesquisa

Para a coleta de dados inicial, utilizou-se **pesquisa bibliográfica** da literatura acadêmica e gerencial a respeito dessa área específica de marketing. Constitui esta etapa, igualmente, a realização da técnica Delphi para um levantamento das práticas atuais de avaliação de programas de marketing social, bem como de **entrevistas em profundidade** com roteiro semi-estruturado com acadêmicos e profissionais de marketing social, configurando-se como a “entrevista com especialistas” detalhada em Flick (2004, p. 139-140). O processo de coleta foi conduzido ao longo do segundo semestre de 2009 e primeiro semestre de 2010.

#### 3.1.1.1 Pesquisa bibliográfica

O delineamento da pesquisa, na coleta de dados inicial, segue ainda o denominado em Gil (1999, p. 65) como fontes “de papel”, com utilização da **pesquisa bibliográfica**, na busca de um melhor entendimento de programas de marketing social.

A vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que se poderia pesquisar diretamente. Como desvantagem, Gil (1999, p. 66) aponta que fontes secundárias podem ter tido dados coletados ou processados de forma indevida. Para fazer frente a esse risco, o autor orienta aos pesquisadores assegurarem-se das condições em que os dados foram levantados, analisar com cuidado as informações na busca de eventuais incoerências e também recomenda a utilização de fontes diversas. O objetivo principal, na ótica de Soriano (2004, p.70), é “contar com informação confiável e congruente com a realidade”, pelo que é importante essa confrontação de diferentes fontes e informações. As fontes dessa etapa foram as revistas *Ideia Social*, *Brasil Responsável* e *journals* como *Journal of Public Policy and Marketing*, *Journal of Social Issues* e *Social Marketing Quarterly*.

### 3.1.1.2 Técnica Delphi

A técnica Delphi é uma abordagem de entrevista exploratória. Uma entrevista Delphi concentra-se na percepção de especialistas reconhecidos, geralmente em relação à antecipação ou previsão de eventos futuros, mas que pode ser usado também para análise de percepções de especialistas (ÁVILA, 1990; VERGARA, 2008) ou mesmo em criação de modelos teóricos (SANTOS, 2001). É uma forma específica de pesquisa de opinião, em que são entrevistados expoentes, autoridades, em suas áreas específicas de *expertise*, na busca de um consenso construído por sucessivas rodadas, com retorno aos participantes e mantendo seu anonimato em relação ao grupo (HAIR; JOSEPH; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005; VERGARA, 2008). Essas entrevistas em geral são menos formais e mais curtas do que as de grupo de foco ou de profundidade. A abordagem normal é simplesmente fazer a um especialista perguntas como: “O que você acha que o futuro reserva para (assunto X)”?. Ou “Como você explica (tema Y)?” O tempo do especialista é valioso, de modo que às vezes essas opiniões são obtidas por escrito em vez de pessoalmente (HAIR et al., 2005).

O método Delphi surgiu em 1948, na Rand Corporation, instituição de pesquisa sem fins lucrativos, cuja missão é auxiliar a tomada de decisão em políticas públicas nas esferas local, estadual e nacional, nos Estados Unidos<sup>19</sup>. Segundo Wright e Giovinazzo (2000), o método passou a ser disseminado no começo dos anos 60 e tinha como objetivo original desenvolver uma técnica para aprimorar o uso da opinião de especialistas na previsão tecnológica, e tem sido um dos instrumentos mais utilizados na realização de estudos prospectivos. O nome do método é uma referência ao oráculo da cidade de Delfos, na antiga Grécia, local em que pretensamente se predizia o futuro. Atualmente, sua configuração é essencialmente a mesma, consistindo na consulta a especialistas, de modo a obter respostas que reflitam a opinião desse conjunto sobre temas de interesse e definição de políticas públicas (VERGARA, 2008).

---

<sup>19</sup> [www.rand.org](http://www.rand.org). Acessado em 23 ago. 2009.

A consulta é feita por meio de um questionário, elaborado pela equipe responsável pela pesquisa. É assegurado anonimato às respostas e, em rodadas sucessivas (em geral duas ou três), os especialistas têm a oportunidade de conhecer as opiniões dos seus pares, podendo rever seu posicionamento ao longo das rodadas, o que favorece a convergência e a obtenção de consenso sobre as questões tratadas. O anonimato dos respondentes evita a influência prévia de uns sobre os outros e eventuais constrangimentos devido a mudanças de opinião durante o processo.

Sobre o método, Giovinazzo (2001, p.9) destaca que, em sua aplicação tradicional, ou por Internet:

- a) [...] em situações de carência de dados históricos, o que é bastante interessante em pesquisas realizadas no Brasil, ou mesmo em pesquisas sobre temas recentes, com poucos dados históricos;
- b) o grupo de especialistas traz à análise do problema um volume muito maior de informação do que um único especialista, mesmo que bem informado;
- c) o uso de questionários com respostas escritas conduz a uma maior reflexão e cuidado nas respostas em comparação a uma discussão em grupo;
- d) o anonimato nas respostas elimina a influência de fatores como o "status" acadêmico ou profissional do respondente, ou sua capacidade de oratória, na consideração da validade de seus argumentos;
- e) fatores restritivos da dinâmica de grupo são reduzidos, como a supressão de posições minoritárias, a omissão de participantes, a adesão espúria às posições majoritárias e a manipulação política.

No entender de Grisi e Britto (2003), o Delphi é, em síntese, um processo estruturado de comunicação coletiva, que permite a um grupo de indivíduos lidar com um problema complexo. Enquanto um processo Delphi tradicional é relativamente longo, de quatro meses a um ano, o advento do Delphi eletrônico – com o uso da Internet – tende a tornar o processo mais rápido, pelo uso de comunicação eletrônica e dispensa de digitação de respostas para a tabulação (VERGARA, 2008).

A utilização da técnica Delphi neste estudo se deu com uma rodada inicial de 25 acadêmicos – identificados a partir de produção acadêmica na área, em eventos como ANPAD, EMA e periódicos - e 210 profissionais, identificados como planejadores / coordenadores de programas de marketing social a partir de listas de discussões, organogramas de instituições, palestrantes ou com trabalho

aceito em eventos na área – tais como a Mostra Nacional de Experiências Bem-Sucedidas em Epidemiologia, Prevenção e Controle de Doenças, organizado anualmente pelo Ministério da Saúde -, artigos na mídia e recomendação pessoal.

### 3.1.1.2.1 Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário semi-estruturado, assegurando o anonimato às respostas e em rodadas sucessivas.

O envio foi feito por e-mail, uma vez que a utilização da Internet para coleta de dados primários tem tido um crescente interesse por parte dos pesquisadores, sobretudo pela rapidez e por menores custos que uma pesquisa realizada “*offline*” (BURKE; RANGASWAMY; GUPTA, 1999, p.6), e a técnica Delphi aí se inclui (GIOVINAZZO, 2001; De MEYRICK, 2007).

A primeira rodada desta pesquisa foi com uma mensagem eletrônica inicial, pessoal e individualizada, preparatória aos participantes (Apêndice A), e envio na semana seguinte do questionário da primeira rodada (Apêndice B) com os seguintes tópicos, tendo por base a revisão de literatura, análise documental e estudo anterior (MEIRA; SLONGO, 2008), que tratava especificamente da avaliação de campanhas de segurança no trânsito:

- texto de apresentação, com objetivos e método;
- colocar à disposição os resultados, ao grupo participante, na forma de artigo final;
- verificar, na opinião do entrevistado, quais as possíveis dimensões para se avaliar o desempenho de programas de marketing social;
- verificar, na opinião do entrevistado, que indicadores poderiam compor essas dimensões;
- verificar, na opinião do entrevistado, de que forma esses indicadores poderiam ser medidos;
- questionar os entrevistados sobre quando deveria haver essa avaliação dos indicadores;

- perfil do respondente (classificação e nível de escolaridade);
- agradecimento final.

Uma semana após a mensagem inicial de apresentação, enviou-se o link para os respondentes, com o questionário estruturado com questões abertas, e campos de resposta com espaço aberto, sem limitação de linhas para a resposta.

Após sumarização dos resultados da pesquisa, o conteúdo foi submetido a um juiz<sup>20</sup>, para verificação da pertinência da análise, com ajustes de consenso na última parte do texto. Um segundo e-mail foi enviado, com o novo link da pesquisa, como consta nos Apêndices C e D deste trabalho.

Em função da convergência das respostas, e taxa de abandono (como previsto em Hair, Joseph, Babin, Money e Samouel, 2005 e Vergara, 2008), deu-se por encerrada a Delphi após a segunda rodada.

Para a análise dos dados, foi usada a técnica de *análise de conteúdo*, com grade fechada, para verificar-se a eventual convergência das respostas.

### 3.1.1.3 Entrevista em profundidade com especialistas

Como aprofundamento dos resultados da Delphi, e soma de subsídios para a construção da estrutura conceitual de avaliação de programas de marketing social, realizaram-se também entrevistas em profundidade.

Segundo Malhotra (2006, p. 163), o método de entrevista em profundidade se constitui em “uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”. Na modalidade **entrevista com especialistas**, há um menor interesse na pessoa do entrevistado em si e sua história pessoal do que em sua capacidade de servir, por sua expertise, aos propósitos da pesquisa (FLICK, 2004), e daí a maior importância de um guia de entrevista, como se verá logo a seguir. Gil (1999, p. 117) a apresenta como um “diálogo assimétrico”, em função de que uma das partes

---

<sup>20</sup> Com formação em Direito e Pedagogia (uma das áreas disciplinares que trata com campanhas de mudança social planejada) que antes estudou em detalhes o referencial teórico deste trabalho.

busca coletar dados e a outra parte se configura na fonte de informação, e é considerada a “técnica por excelência”, na investigação social (GIL, 1999). A direção de uma entrevista semi-estruturada, conforme McDaniel e Gates (2005) vai sendo dada, no transcorrer da entrevista, pelas respostas do entrevistado.

Foram três os grupos de entrevistados nessa etapa: (a) **acadêmicos**, selecionados a partir de produção publicada na área de marketing social, em periódicos e anais de eventos científicos, que poderiam ter contribuições teóricas relevantes com relação à avaliação de desempenho de programas de marketing social; (b) **profissionais de marketing social**, identificados a partir da investigação, na mídia e documentos, de cargo ou função de planejadores e/ou coordenadores de programas de marketing social, em diferentes âmbitos (municipal, estadual, nacional) e temáticas empreendidas; e (c) **intermediários**, tais como voluntários engajados em programas de marketing social, que poderiam aportar *insights* importantes a respeito das dificuldades cotidianas de avaliação de programas na área.

Utilizou-se guias de entrevista (daí serem semi-estruturadas, ou dirigidas), para a evitar que a entrevista “não se perca em tópicos sem relevância” (FLICK, 2004, p. 104). Em pesquisas de cunho qualitativo, não é necessário um grande número de entrevistas, podendo constituir-se em uma amostra limitada, uma que não busca generalizações, mas um entendimento mais profundo do problema em questão (MALHOTRA, 2006; DENZIN; LINCOLN, 2006). Definiu-se para esta etapa a realização de entrevistas com pelo menos cinco representantes de cada grupo, tendo havido oportunidade, ao final, de um total de vinte entrevistas em profundidade.

#### 3.1.1.3.1 *Procedimento de análise de dados*

Como tratamento das entrevistas, foi realizada **análise de conteúdo**, com base em Bardin (1977) e Vergara (2008). Segundo Malhotra (2004, p. 201), análise de conteúdo é “a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação”, complementando Bardin (1977, p. 31), para quem a análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações [...]”

e não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos”. A técnica envolve a elaboração de categorias analíticas para classificação das unidades e a comunicação então decomposta conforme regras prescritas, podendo iniciar-se por “aproximações semânticas ligeiras” (p. 53) e partir-se para categorias conforme critérios de agrupamento. Foi utilizado o formato de “grade mista” (VERGARA, 2008, p. 18), pelo qual as categorias de análise foram definidas preliminarmente, mas foi permitida inclusão de novas categorias – após as entrevistas em profundidade, para a montagem da estrutura conceitual -, ou subdivisões, à medida que a análise ocorria.

O procedimento de análise foi qualitativo, utilizando os métodos de *emparelhamento* (com associação ao referencial teórico) e *construção iterativa* (com base nas relações entre as categorias), conforme sugerido por Vergara (2008, p. 19). Essa análise qualitativa do conteúdo visa à abertura para cada texto com base em uma análise explicativa do mesmo, procurando “abreviá-lo” (em casos de longos textos) ou estruturá-lo<sup>21</sup> (FLICK, 2004, p. 224).

### 3.2 SEGUNDA ETAPA: ANÁLISE DA ESTRUTURA CONCEITUAL

A questão de *validação*, em pesquisa qualitativa, é feita de forma distinta da pesquisa quantitativa; em vez de testar a teoria, trata-se de um “processo de comparar conceitos e suas relações com os dados durante o ato de pesquisa”, para determinar sua apropriação para a investigação (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.37). Por exemplo, a *validade interna* não é uma preocupação central de estudos exploratórios, que não objetivam estabelecer proposições causais (YIN, 2004, p. 57), embora em estudos de caso a realização de inferências pelo pesquisador lida com a questão de validade interna, por meio de estratégias específicas como a tática analítica de adequação ao padrão, construção da explanação e análise de séries temporais.

---

<sup>21</sup> Flick (2004, p. 203 e 204) detalha ambas as formas de análise da seguinte maneira: “Na [técnica de ] abreviação da análise do conteúdo, o material é parafraseado, o que significa que trechos e paráfrases menos relevantes que possuam significados iguais são omitidos (primeira redução), e paráfrases semelhantes são condensadas e resumidas (segunda redução) [...] A análise estruturadora do conteúdo busca tipos ou estruturas formais no material”.

Segundo Rossiter (2001), estruturas conceituais são examinadas de maneira distinta de outras formas de conhecimento em marketing, tais como *modelos*. Para o autor (2001, p.15), a evidência para saber se esquemas conceituais mais elaborados podem ser reconhecidos como conhecimento em marketing é se “o esquema conceitual é abrangente e provado (um *teste de reconhecimento*)”.

Para o exame de adequação e da aplicabilidade da estrutura conceitual desenvolvida foi agregado a este trabalho o método de estudo de caso. O uso de múltiplos métodos é uma tentativa de favorecer uma compreensão mais aprofundada do fenômeno investigado em comparação ao uso de um único método (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 19), e o processo de variar técnicas e métodos de coleta pode ser chamado de *triangulação* (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 55). Essa triangulação não é exatamente uma estratégia de validação, mas uma alternativa à validação, em uma estratégia que pode acrescentar rigor, complexidade e riqueza a uma investigação (FLICK, 2004, p.237).

### **3.2.1 Estudo de caso**

O método de estudo de caso, para Yin (2001, p. 32), é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto na vida real, sobretudo quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O estudo baseia-se “em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo” (p.33).

A estratégia de pesquisa por estudo de caso foi por vezes confundida como uma mera etapa exploratória de outro tipo de pesquisa (YIN, 2001, p. 31), mas tem sido crescentemente valorizada no meio acadêmico. É o delineamento de pesquisa preferido, segundo Yin (2001, p. 19), quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador “tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Conforme Gummesson (2001, p.34-35), em um estudo de caso um ou diversos casos são usados para chegar-se a conclusões sobre fenômenos, com reconhecimento das múltiplas variáveis, complexas interrelações e mesmo

ambigüidades da vida social. O caso pode ser primariamente indutivo se busca dados para contextualização ou geração de teoria, ou primariamente dedutivo, “onde os casos são usados para confrontar teoria com a realidade” (2001, p.35), no que se aproxima do propósito de seu uso nesta etapa do projeto, ao usar o caso como verificação da aplicabilidade do esquema estrutural.

De forma a perseguir-se *confiabilidade* no estudo de caso, minimizando os erros e tendenciosidades, Yin (2001, p.60) recomenda a elaboração de um *protocolo* de estudo de caso (vide Apêndice F), conduzindo o pesquisador ao longo do trabalho, e que envolve a visão geral do projeto do estudo de caso, os procedimentos de campo a serem adotados, as questões do estudo e um guia para seu relatório (2001, p. 89-91), bem como o desenvolvimento de um *banco de dados* do estudo de caso.

A validação do estudo se deu por meio das táticas propostas em Yin (2001, p. 55), conforme Quadro 18 a seguir:

<b>Testes</b>	<b>Tática do estudo de caso</b>	<b>Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada</b>
<i>Validade do constructo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utiliza fontes múltiplas de evidências</li> <li>• estabelece encadeamento de evidências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coleta de dados</li> <li>• coleta de dados</li> </ul>
<i>Validade interna</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faz adequação ao padrão</li> <li>• faz construção da explanação</li> <li>• faz análise de séries temporais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de dados</li> <li>• Análise de dados</li> <li>• Análise de dados</li> </ul>
<i>Validade externa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto de pesquisa</li> </ul>
<i>Confiabilidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utiliza protocolo de estudo de caso</li> <li>• desenvolve banco de dados para o estudo de caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados</li> <li>• Coleta de dados</li> </ul>

**Quadro 18 – Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto.**

Fonte: Adaptado de Yin, 2001, p. 55.

Para uma melhor compreensão dos limites e/ou vantagens do esquema estrutural, utilizar-se-á o **estudo de casos múltiplos**, entendido por Yin (2001, p.69) como uma técnica quando se pretende uma lógica de replicação (neste estudo, testar o esquema de métricas em diferentes contextos), e não de amostragem em si. Executou-se o estudo de dois casos de programas de marketing social, com base nos seguintes critérios:

- a) **regional x local**: como o porte do programa pode influenciar nas dimensões e indicadores de avaliação utilizados, estão divididos em um programa regional e um local;
- b) **temporalidade**: programas com execução ao longo do período de 2008 a 2010, para que se tenha possibilidade de examinar-se sua consecução em relação aos objetivos (o programa, se possível, deve ter encerrado algum ciclo importante, ou ser pontual), mas que não seja antigo demais a ponto de não se ter acesso aos informantes-chave.
- c) **natureza do programa**: levando em consideração que diferentes programas irão requerer diferentes formas de avaliação (KOTLER; LEE, 2008), foram escolhidos programas de natureza distinta.
- d) **relevância**: selecionou-se casos que, de alguma maneira, foram reconhecidos pela sociedade, seja na forma de espaço na mídia, repercussão geral ou premiação.

Ressalte-se aqui que a utilização de dois casos é um passo na busca de uma validação externa do estudo, no sentido de uma *generalização analítica* dos resultados (YIN, 2001, p.58), em contrapartida a uma generalização estatística (esta se dá, por exemplo, em pesquisas do tipo levantamento, desde que com amostragem correta).

### 3.2.1.1 Informantes-chave

Os informantes-chave dos estudos de caso foram de três instâncias: (1) planejadores / coordenadores dos programas de marketing social, (2) criadores da campanha em termos de comunicação publicitária e (3) executores dos programas.

### 3.2.1.2 Coleta de dados

A coleta de dados consistiu de observação direta, entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado com os informantes-chave de cada caso e levantamento documental com base em material de imprensa, websites de informação ou corporativos, material de campanha e relatórios de trabalho, conforme preconiza Yin na utilização de “várias fontes de evidências” (2001, p. 104) para uma maior qualidade na investigação.

Muito semelhante à pesquisa bibliográfica, em sua condução, a pesquisa documental consiste basicamente na análise de fontes documentais, em geral em grande número, e que ainda não receberam o tratamento analítico das fontes bibliográficas (GIL, 1999, p. 66). Entre as vantagens do uso de fontes documentais, estão, para Gil (1999, p. 166, a obtenção de dados com menor custo e sem o constrangimento dos sujeitos envolvidos no tema pesquisado.

No que tange à avaliação de uma estrutura conceitual, para Rossiter (2001, p. 15) é feita a partir de sua abrangência e prova, por um “teste de reconhecimento” junto a especialistas.

Nesta fase, para que haja uma *validade do constructo*, deve-se, segundo Yin (2001, p. 55), (a) utilizar-se de fontes múltiplas de evidências, (b) estabelecer um encadeamento de evidências e (c) os informantes-chave devem revisar o rascunho do relatório do estudo de caso.

As unidades de análise deste estudo, que atendem aos critérios de escolha anteriormente citados, são os seguintes casos:

a) **Empresa Pública de Transporte e Circulação – EPTC.** Há um quadro grave de vítimas fatais (50 mil por ano no Brasil; 1.600, no Rio Grande do Sul) e não-fatais no trânsito brasileiro (estimadas em 450 mil por ano, pelo Departamento Nacional de Trânsito - Denatran) e que, em Porto Alegre, a EPTC, ligada à Prefeitura Municipal de Porto Alegre, buscou enfrentar pelo “Programa Novo Sinal”, detalhado na seção de análise do estudo de caso desta tese.

b) **Centro Estadual de Vigilância em Saúde/RS.** Órgão da Secretaria Estadual da Saúde, do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, cujos programas abordados foram o Enfrentamento às Hepatites Virais – estima-se que cerca de 200 mil gaúchos estejam, alguns sem sequer sabê-lo, infectados com um dos três tipos mais comuns da doença no Estado, a saber, Hepatite A, B ou C - e a Vacinação para a Gripe A – vírus H1N1, detalhados mais adiante neste trabalho.

Um cuidado a ser observado, no uso de mais de um caso, é não limitar-se a dados isolados que digam respeito a apenas um dos casos, mas procurar-se levantar dados que estejam comuns a ambos os casos, objetivando ver “o todo” (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2001, p.105).

### 3.2.1.3 Análise dos dados

A análise dos estudos de caso foi feita por *análise documental* (GIL, 1999; YIN, 2001) e *análise de conteúdo* das entrevistas (BARDIN, 1977; FLICK, 2004; VERGARA, 2008). Em estudos de casos, “o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (YIN, 2001, p. 109). Houve uma pré-análise do material, com leitura flutuante e escolha dos documentos, formulação dos objetivos, preparação do material, sua exploração e tratamento dos resultados e interpretação, conforme preconizado por Bardin (1977, p. 95-102). Para Chaumier<sup>22</sup> (apud BARDIN, 1977, p. 45), *análise documental* configura-se como “uma operação ou um conjunto de operações

---

<sup>22</sup> CHAUMIER, J. **Les Techniques Documentaires**, PUF, 2<sup>a</sup> ed. 1974.

visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado [sic] ulterior, a sua consulta e referência”. Seu propósito é o armazenamento com facilitação de acesso ao observador, “de tal forma que este obtenha o máximo de informação (aspecto quantitativo), com o máximo de pertinência (aspecto qualitativo)” (BARDIN, 1977, p. 46).

Para a análise de conteúdo, utilizou-se neste estudo a “análise categorial”, que segundo Bardin (1977, p. 71) se dá por desmembramento do texto em unidades, “em categorias, segundo reagrupamentos”. Partiu-se da *descrição* inicial dos dados para seu *ordenamento conceitual*, que para Strauss e Corbin (2008) é a etapa em que os dados são classificados, à *teorização*, na versão final da estrutura conceitual no Quadro 22 adiante. A técnicas de análise documental e análise de conteúdo convergem para a chamada análise qualitativa do tipo *global* que, conforme Flick (2004, p. 205), tem por objetivo “uma visão geral do espectro temático do texto” ou documentos analisados. A análise dos dados é a etapa que, se bem executada, confere validade interna ao estudo, embora “validade interna” seja uma concepção ligada precipuamente a estudos explanatórios ou causais, e não para estudos descritivos ou exploratórios (YIN, 2001, p. 56).

O Quadro 19 a seguir resume os procedimentos planejados nesta tese, para as etapas de elaboração, exame e validação qualitativa da estrutura conceitual.

	<b>Método / técnica</b>	<b>Coleta</b>	<b>Análise</b>	<b>Objetivo</b>
Etapa de construção da estrutura conceitual	Pesquisa bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>literatura acadêmica</li> <li>literatura gerencial</li> </ul>	Levantamento dos pontos-chave	Aprofundamento da revisão teórica sobre o tema e busca de dimensões e indicadores utilizados atualmente.
	Delphi exploratória	Delphi eletrônica com rodada inicial de 25 acadêmicos e 210 executivos brasileiros	Análise de convergência das respostas, segundo as rodadas realizadas.	Levantamento da percepção dos especialistas sobre dimensões e indicadores de avaliação de programas de marketing social
	Entrevista com especialistas (semi-estruturada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 acadêmicos com publicação na área</li> <li>5 gestores de programas de marketing social</li> <li>5 voluntários de programas de marketing social</li> </ul>	Análise de conteúdo	Levantamento de novos pontos de vista, <i>insights</i> teóricos e da experiência pessoal dos entrevistados acerca das dificuldades e desafios de avaliação de efetividade no marketing social, e análise dos resultados da Delphi exploratória.
Etapa de análise e validação qualitativa da estrutura conceitual	Estudos de caso com exame dos critérios apresentados por Rossiter (2001) e Hunt (2002).	Um caso local e um caso regional de programa de marketing social.	Análise documental e análise de conteúdo de entrevistas em profundidade.	Verificação da aplicabilidade da estrutura conceitual.

**Quadro 19. Resumo do método de pesquisa da tese**

Fonte: elaborado pelo autor.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção está detalhada a análise dos resultados das diferentes fases da pesquisa, iniciando-se pela técnica Delphi.

### 4.1 PRIMEIRA RODADA DELPHI

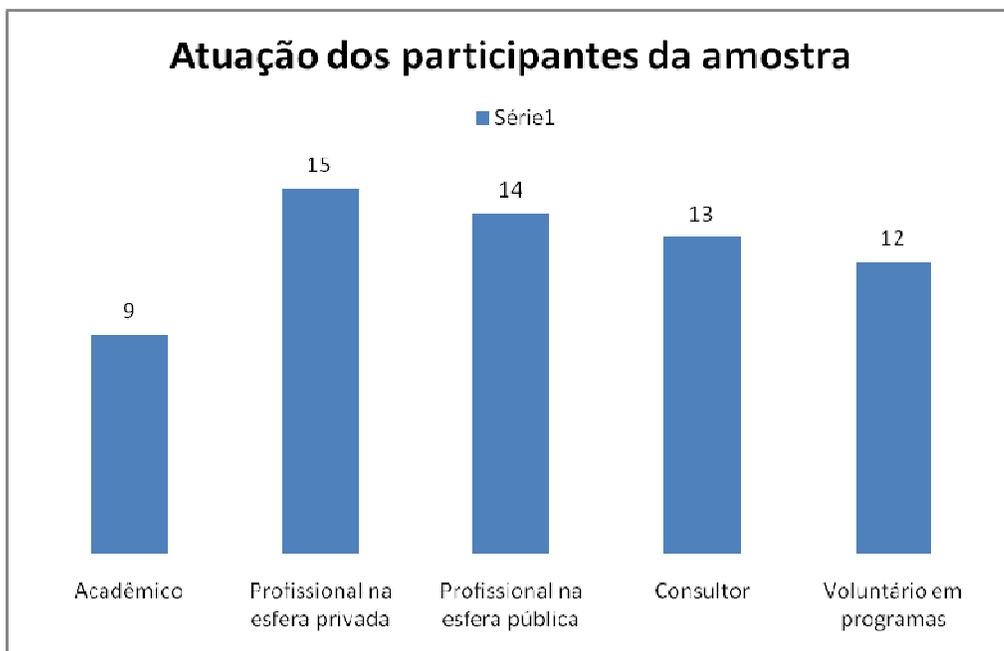
Dos 240 nomes listados, houve retorno por parte de 39 respondentes – dos quais, nove acadêmicos - na primeira rodada do método Delphi. As respostas foram organizadas por meio de um ordenamento conceitual<sup>23</sup>, e retornou em segunda rodada aos respondentes.

#### 4.1.1 Perfil dos respondentes

A atuação dos pesquisados na amostra é eclética – envolvendo profissionais das áreas privada e pública, atividades de consultoria, voluntariado e atuação acadêmica – (envolveu múltipla escolha nas alternativas), conforme o Gráfico 1 a seguir.

---

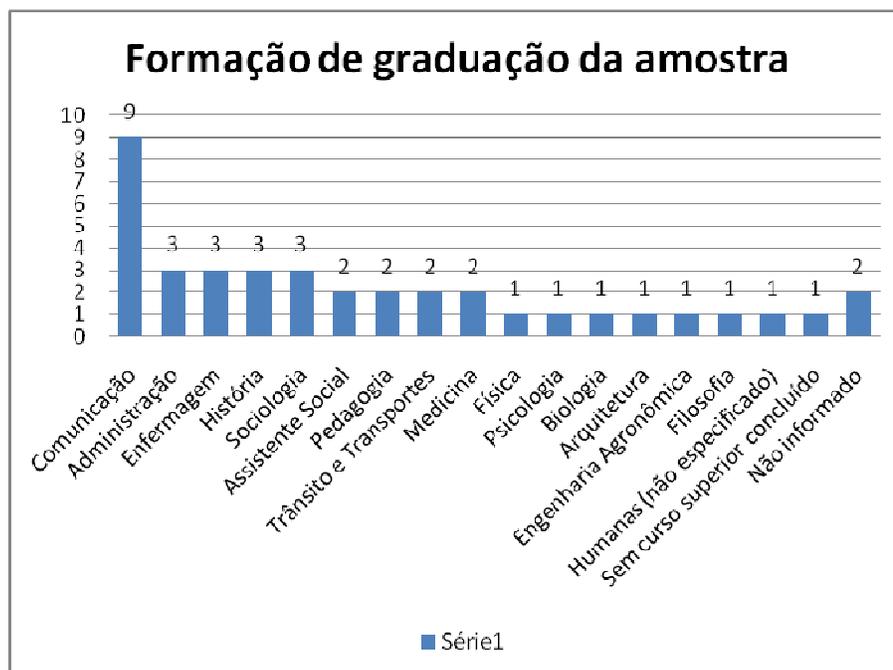
<sup>23</sup> Chama-se de ordenamento conceitual a organização (e algumas vezes classificação) de dados segundo um conjunto seletivo e específico de propriedades e de suas dimensões (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 29)



**Gráfico 1. Atuação dos participantes da amostra**

Fonte: elaborado pelo autor.

A formação acadêmica dos pesquisados é, assim como sua área de atuação, eclética, com, no entanto, concentração em algumas áreas de formação, como Comunicação Social, tal como se apresenta no Gráfico 2.



**Gráfico 2. Formação acadêmica dos pesquisados**

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.1.2 Prática atual dos entrevistados

Os respondentes atuam principalmente em campanhas de segurança no trânsito e saúde pública em geral, como reportado a seguir:

- Campanhas de trânsito seguro (14 respondentes)
- Saúde pública em geral. (9)
- Orientação sexual e combate a DST/AIDS (6)
- Combate à Dengue (3)
- Prevenção de acidentes com crianças / Programa Safe Kids (2)
- Campanhas socioambientais (2)
- Doação de sangue (2)
- Combate à Gripe A - H1N1 (2)
- Campanhas de vacinação em geral (2)
- Campanhas de arrecadação assistencial em geral (2)
- Ações da Cruz Vermelha (1)
- Projetos da UNESCO (1)
- Ações da Parceiros Voluntários (1)
- Campanha institucional Crack Nem Pensar – Grupo RBS (1)
- Programas de qualificação de educadores para ações sociais (1)
- Saúde da Mulher (1)
- Consumo de energia elétrica (1)
- Segregação do lixo (1)
- Campanhas socioculturais (1)
- Qualidade do ar (1)
- Projetos de responsabilidade social em geral (1)
- Ações sindicais de qualidade de vida no trabalho (1)

##### 4.2.1.1 Sobre a realização de avaliação formais de suas ações:

Dez dentre os respondentes (um quarto da amostra) não costumam realizar avaliações de suas ações, embora reconheça-se ainda assim que essas atividades

seriam bem-vindas: “[o potencial demandante] certamente teria interesse em ter uma informação mais precisa sobre os resultados da campanha”, conforme um respondente que não realiza avaliação de seus programas.

Os demais as realizam como segue:

- Avaliação de resultados quantitativos / incidência de casos (8 respondentes)
- Avaliação da satisfação dos participantes (4)
- Avaliações qualitativas das percepções dos públicos (4)
- Avaliações qualitativas da própria equipe de trabalho (4)
- Medidas de produção (atendimentos, vacinações) (4)
- Coleta informal de percepção de resultados (3)
- Avaliação dos resultados em comparação com o previsto (2)
- Avaliação de processos (2)
- Avaliações oficiais do Ministério da Saúde (epidemiológicas / resultados) (2)
- Avaliação de resultados comportamentais (2)
- Retornos (*feedback*) espontâneos do público-alvo (1)
- Avaliação da eficácia, eficiência e efetividade do programa como um todo (1)
- Avaliação da eficácia, eficiência e efetividade dos materiais produzidos (1)
- Análise dos investimentos realizados em relação aos previstos (1)
- Eficiência no uso de recursos naturais nos processos produtivos (1)
- Pesquisa de *recall* (lembração) da campanha (1)

Boa parte das avaliações concentra-se em dados objetivos, mensuráveis, tais como número de vacinações – e repetições desta a cada ano, no caso de um dos respondentes, e, em tópicos como o lixo: “a avaliação foi feita em cima do aumento de toneladas de lixo recolhidas diariamente após o início da campanha e o horário de recolhimento do lixo na rua para o mesmo não ser extraviado por catadores e animais”. Encontram-se também propostas mais abertas, menos estruturadas, como de um profissional ligado à saúde pública do município de Porto Alegre: “A forma de avaliação é qualitativa, a partir da adesão e compromisso das comunidades aos programas”. Como reporta um profissional ligado à saúde pública, quando possível a mensuração é quantitativa: “As

avaliações de campanhas de vacinação são feitas através da análise das coberturas alcançadas, na população alvo. Também avaliações epidemiológicas de acompanhamento do número de casos da doença, por exemplo, que após uma campanha de vacinação devem diminuir.”

Encontra-se aqui registro de *avaliação formativa*, na medida em que um dos entrevistados relata que realiza “avaliações qualitativas (reunião entre os executantes) sobre o bom andamento das atividades”. Isso não quer dizer que avaliações formativas sejam necessariamente mais qualitativas e as somativas sejam de cunho quantitativo. Sua diferença precípua é que a avaliação formativa ocorre durante a execução do processo, enquanto a avaliação somativa é realizada ao final do programa, ou seja, é também retrospectiva.

*Avaliações somativas* objetivas são também realizadas, como o reportado por um dos entrevistados: “após a realização dessas campanhas podemos avaliar os resultados após a análise dos indicadores (índice de infestação do vetor e a incidência no número de casos), onde verificamos se realmente conseguimos reduzir estes índices”. Um agente público municipal esclarece que “sempre avaliamos as campanhas da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Na campanha do trânsito [Um Novo Sinal de Trânsito] já estamos avaliando, mesmo tendo só 20 dias de campanha.

Há casos de uma variedade de métodos complementares, para uma melhor avaliação do programa, como se vê no trabalho de um profissional ligado à saúde: “Os mecanismos *quantitativos* [ênfase acrescentada] para avaliação são baseados nas incidências, notificações e registros acompanhados na linha de frente do Sistema de Saúde Municipal, variando de acordo com o programa. Porém, o grande objetivo transformador de cada programa é acompanhado por modelos lógicos específicos para uma avaliação *qualitativa* [ênfase acrescentada] que traduz o quanto foi impactante a ação no cidadão.”

É interessante notar a preocupação da *satisfação dos participantes* do programa, mas ressalve-se que pode, nesse caso, estar havendo uma ambiguidade de sentidos na expressão “participante” [participante como voluntário, ou como público-alvo do programa?]. Se o entendimento da necessidade de avaliação da satisfação for em relação ao voluntariado, é importante por se tratar de mecanismo facilitador para novos engajamentos; se for quanto ao público, é

importante por haver menos resistência à ideia social [com mais satisfação, há menor custo psicológico em aderir ao programa].

Metodologias mais criativas, de cunho vivencial, também são usadas, como no caso de um programa de orientação sexual e controle de doenças sexualmente transmissíveis: “promovemos [após palestras e oficinas de arte sobre o tema] reflexão sobre a dinâmica, e no final do projeto os participantes fizeram uma peça de teatro com o que tinha apreendido ao longo dos encontros.” Eventualmente, o aspecto lúdico da avaliação pode contribuir para a satisfação dos participantes.

O conceito de *eficiência* [ou eco-eficiência] está presente nas avaliações, como no seguinte relato: “realizamos mensuração de redução de utilização de recursos naturais em nossos processos [...] (ex: água, energia, papel, copo plástico)”.

O processo de avaliação pode estar ligado também à crescente tendência das entidades de justamente procurarem realizar avaliações. Veja-se o caso de um diretor de planejamento de uma agência de comunicação que reportou que, à sua época [cinco anos antes] à frente da empresa para realização de uma campanha de segurança de trânsito para uma autarquia estadual, a agência não realizou “uma avaliação sistemática, formal da campanha”. Ora, em 2009 houve resolução do Conselho Nacional de Trânsito<sup>24</sup> para que toda campanha de segurança no trânsito tenha um pré-teste e seja avaliada junto ao público-alvo após sua execução, para fins de teste de níveis de lembrança, compreensão e aceitação. Assim, quem estiver trabalhando – na relação Estado e agência licitada – com campanhas desse gênero a partir de agora realizará necessariamente avaliação sistemática de seu trabalho.

---

<sup>24</sup> Resolução Nº 314, de 8 de maio de 2009, que estabelece procedimentos para a execução das campanhas educativas de trânsito a serem promovidas pelos órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito.

#### 4.2.1.2 Algumas formas pelas quais são feitas essas avaliações:

- Aplicação de questionários (3)
- Análise de estatísticas de casos de óbito atribuídos ao problema em questão. (3)
- Reuniões de equipe (3)
- Uso de Indicadores de infestação do vetor / epidemiológicos (2)
- Redação de relatórios (2)
- Entrevistas [com o público-alvo] (2)
- Dinâmicas de grupo [com o público-alvo] (1)
- Indicadores de internações (1)
- Pesquisas [entrevistas] pós-eventos (1)
- Comparativo ano a ano (vacinações e lixo recolhido, por exemplo) (1)
- Comparativo comportamental antes e após a campanha (1)

Alguns dos respondentes utilizam uma complementaridade de métodos, para a avaliação dos programas. Ilustra esse caso um responsável por programas de segurança no trânsito: “Ainda precariamente na maioria dos casos, sempre tento utilizar algum tipo de avaliação, desde a coleta de depoimentos de alunos, professores, pais e demais envolvidos (em vídeo, áudio, por escrito), até a aplicação de questionários. Os mais elaborados [...] consistem em detectar diferenças na percepção dos riscos oferecidos pelo trânsito e nas estatísticas dos quase-acidentes e acidentes.”

#### 4.2.1.3 Por que motivo as avaliações são feitas, na percepção dos respondentes?

Os motivos de realização vão desde a mera obrigatoriedade, à percepção do benefício de se realizarem avaliações de cunho formativo (para melhoria de processo) e somativo (ao final):

- Para avaliação de sucesso de uma forma geral (11 respondentes)

- Ajustes no processo (7)
- Fazem parte do plano e/ou política do setor (obrigatoriedade) (3)
- Para subsidiar novas ações (3)
- Para avaliação do custo benefício (2)
- Para aumentar o envolvimento dos intermediários e/ou público-alvo (2)
- Retorno aos patrocinadores (1)
- Avaliação de redução de custos / gestão ecoeficiente (1)
- Retorno à comunidade envolvida (1)
- Para percepção de *recall* (lembração) (1)
- Avaliação da eficácia da metodologia empregada (1)

Como relata uma profissional ligada à capacitação de educadores para programas de voluntariado, as atividades de avaliação aprimoram o desempenho dos programas. Ela as realiza “[...] para obter retornos que permitam melhorias, ajustes, revisões das propostas iniciais, identificando possíveis variáveis facilitadoras ou restritoras ao proposto.” Manifestação semelhante têm-se em “[realiza-se] Com a finalidade de reorganizar o rumo ou fazer melhor em um próximo momento”. Se há alguma dissonância entre a mensagem e como esta é percebida pelo público, a avaliação pode diagnosticá-la, como relatado por um profissional ligado à Prefeitura de Porto Alegre: “se temos algum problema da percepção da população com relação as campanhas, temos como corrigir”

A avaliação dos custos do processo e suas decorrências são uma dimensão reportada por uma consultora na área: “[avalia-se] Para aumentar o envolvimento das pessoas ao mostrar a redução de custos obtidas com uma gestão ecoeficiente”.

Cabe destacar uma motivação distinta, quando a avaliação é feita por uma empresa que apoia programas sociais de organizações não-governamentais. Neste caso, a avaliação, além do programa em si, é feita sobre a própria instituição e sua competência de processos: “*Busco conhecer o perfil e estrutura da ONG, histórico, idoneidade e detalhes dos projetos sociais e resultados. No caso de patrocínios e do portal, acompanho periodicamente os relatórios de atividades e prestação de contas, bem como depoimentos espontâneos sobre o projeto e retorno de pesquisas de satisfação.*”

#### 4.2.1.4 Para quem são feitas as avaliações:

As avaliações são feitas tanto para “consumo interno” quanto como devolutivas aos dirigentes, apoiadores e à sociedade:

- Para o responsável direto do programa / projeto (6 respondentes)
- Para a Direção da entidade (4)
- Para a equipe participante (3)
- Para os programas / autoridades oficiais (3)
- Para o público-alvo envolvido (3)
- Para as organizações apoiadoras (2)
- Para retorno à comunidade (2)
- Para diferentes *stakeholders* (2)

Por vezes a avaliação não é realizada tão somente para melhoria dos programas, mas igualmente para dar retorno a uma instância administrativa da qual depende a continuidade do programa, como reporta uma profissional de enfermagem envolvida em campanhas de vacinação: *“As avaliações são feitas para o gestor que necessita de resultados institucionais, [além de] sabermos qual a resposta e o impacto da ação no público a quem foi direcionada”*.

Em situações mais complexas, em que uma área da administração municipal centraliza os programas e campanhas de outros órgãos, a avaliação tem diferentes destinatários, exemplificado neste depoimento: *“toda campanha da PMPA [Prefeitura Municipal de Porto Alegre] desde o início, criação da campanha, é feita em conjunto com a Secretaria, empresa ou autarquia envolvida, cabe a essa Secretaria em conjunto com a [área de] Comunicação avaliar a campanha desde o primeiro dia”*.

Eventualmente, há situações em que não há um demandante específico da avaliação, mas igualmente sua divulgação é realizada, como no caso de uma profissional ligada à qualidade do ar, que manifestou: *“Não há demandante. De qualquer forma são encaminhadas para as autoridades de saúde e divulgadas nos*

*fóruns de saúde e ambiente*”. Outrossim, a finalidade de avaliação pode ser acadêmica, como vê-se no caso de consultor e professor: “[são feitos] *Estudos sobre o comportamento do cliente residencial de energia elétrica para tese doutoral; sobre Trânsito e Doadores Voluntários de Sangue para orientações de mestrado e especialização.*”

#### 4.2.1.5 Momento em que são feitas as avaliações

Os respondentes demonstram preocupação em avaliar os resultados durante o processo, e não apenas ao final, como se tem a seguir:

- De forma contínua, ao longo do processo / periodicamente (11 respondentes)
- Ao final do programa / ação (7)
- Antes e depois do programa (3)
- Comparativos anuais (3)
- Ao final de cada etapa (3)
- Início (como diagnóstico), ao longo do processo, e após, ao final do mesmo (2)
- Durante a campanha, e ao final da mesma (2)

A preocupação em uma avaliação sistemática está representada no seguinte depoimento: “*A avaliação sempre foi entendida como atividade de exercício continuado, simultâneo às demais etapas do planejamento e gestão.*”

A avaliação como “input” para o programa está claramente detalhada no caso de um sociólogo consultor de diversos programas: “[realiza-se a avaliação] Após a apresentação para o público a que se destina ou, em alguns casos, na fase de planejamento, com o objetivo de conhecer o ambiente, as percepções, as necessidades do público a que se destina a ação, captando subsídios para o planejamento e criação”.

Há situações em que o coordenador da ação vê a avaliação de forma distinta segundo a natureza do mesmo, como no caso de uma ONG: “Se considerarmos uma “Campanha” ou um “Projeto”, após o final dela. Se

considerarmos um “Programa”, ao longo dele, pois ajustes poderão serem necessários.”.

#### 4.2.1.6 Principais dificuldades encontradas nas avaliações de resultados

De uma forma geral, os principais problemas reportados pelos participantes estão na falta de uma adequada metodologia de avaliação, ou de recursos para realizá-la com sucesso, como apresentado a seguir:

- Falta de metodologia confiável (7 respondentes)
- Recursos humanos ou financeiros para realizar a avaliação (4)
- Falta de indicadores precisos (4)
- Análises muito qualitativas (2)
- Falta de cultura de avaliação (2)
- Dificuldade na precisão dos custos (1)
- Falta de compreensão / comunicação do respondente [dificuldade de expressão por parte do público-alvo, provavelmente por uso de método inadequado de pesquisa] (1)
- Avaliação dos indicadores internos [falta de registro adequado de dados de processo] (1)
- Dificuldades de quantificação das metas (1)
- Intangibilidade de alguns resultados, como mudanças de percepção (1)
- Dificuldade de definição do público-alvo (1)
- Dificuldade de isolamento da causa da mudança (1)
- Dificuldade de mensuração da motivação individual de cada cidadão, visando à mudança comportamental desejada. (1)
- Falta de representatividade nos dados coletados em relação à população (1)
- Preocupação da Direção apenas com os resultados finais (1)
- Falta de dados secundários confiáveis (1)
- Inadequação da infra-estrutura disponível (1)

Dois entre os respondentes indicaram não haver “nenhuma dificuldade”, mas a grande maioria da amostra reporta algum nível de dificuldade. Por exemplo,

a subjetividade de alguns fatores é considerada uma dificuldade, como manifestado por um dos respondentes, ligado a causas de segurança no trânsito: *“Nas questões comportamentais, e a educação para o trânsito é comportamental, mensurar resultados e realizar avaliações são muito subjetivas, mas dentro do possível são avaliadas através de estatísticas quanto ao número de acidentes.”*

Aparece também nas respostas a dificuldade, colocada pela literatura, de que mudanças de médio ou longo prazo como mudanças atitudinais não são de imediato mensuráveis: *“Como trabalhamos com a questão da sensibilização, não podemos mensurar de imediato o resultado da ação.”*. Mesmo mudanças comportamentais, mas que sejam de foro íntimo, são de difícil avaliação, como tem-se em campanhas de comportamento sexual seguro: *“[não sabemos] se foi atingido o objetivo direto proposto. Por exemplo, na campanha de prevenção a DST/AIDS não temos como medir uma mudança de comportamento a partir da ação”*. Essa preocupação emerge igualmente em outro depoimento: *“Alguns projetos desenvolvidos tinham um objeto de prevenção através de mudança comportamental. Esta mudança depende da motivação individual de cada cidadão. Os dados estatísticos não medem isto.”*

Outra dificuldade está em uma preocupação dos principais gestores com uma avaliação apenas somativa, em detrimento de uma avaliação mais completa: *“Ainda há falta de cultura no que se refere à importância da avaliação. Alguns dirigentes de organizações se preocupam somente com os resultados finais.”*

Uma percepção mais pessimista é a de um respondente que acusa as campanhas de ser apenas propaganda, e não componentes de um programa de marketing completo: *“Um dois graves erros que constatamos nos programas sociais, de massa ou não, em forma de marketing, de comunicação etc. é exatamente a falta de avaliação, diagnóstico, estatística. As campanhas no Brasil, em sua maioria, não passam de propaganda publicitária.”*

A falta de instrumentos adequados é outro fator recorrente nas respostas. Veja-se a manifestação de um profissional ligado à capacitação de educadores em programas de voluntariado: *“[há] pouca clareza nas respostas dos respondentes quando estas são questões abertas, que se limitam [...] a informações quantitativas, não respondendo, muitas vezes às justificativas solicitadas. Percebe-se que as respostas às questões fechadas nem sempre são*

*resultado de reflexões mais acuradas, talvez pelo tempo que o respondente dedica à resposta dos questionários escritos.”* A demanda pelas melhores formas de avaliação é também explicitada neste outro depoimento: *“As análises ainda são bastante qualitativas, em caráter de sondagem. Há necessidade de outras técnicas, talvez pesquisas de profundidade ou tabulações quanti.”* Diferentes profissionais ligados à saúde pública compartilham a dificuldade de encontrar metodologias adequadas aos trabalhos de avaliação: (1) “[há] *Dispersão das respostas e falta de metodologia padrão*”; e (2) “[faltam] *instrumentos já testados que possam ser utilizados*”.

Infra-estrutura não adequada é, da mesma forma, uma dificuldade percebida, resumida na seguinte declaração de um dos respondentes: *“Avaliação é uma tarefa, por vezes, difícil. Uma por não estarmos acostumados a fazê-la e nem familiarizados com ela. Outra, por não haver estrutura nos ambientes de trabalho que propiciem e elaboração, execução e divulgação de seus resultados aos interessados.”*

A carência de dados secundários confiáveis, em algumas áreas de atuação, também representam um problema, como pode-se constatar na seguinte manifestação: *“No caso da Educação para o Trânsito, como foi dito, mensurar resultados é difícil, mas [sic] o acesso as informações estatísticas é uma dificuldade, bem como a sua confiabilidade”*. Esse problema assoma em outra área, a da vacinação, em que dados de mais longo prazo podem ser de difícil obtenção: *“Quando a avaliação é feita sobre o resultado final de uma campanha de vacinação, por exemplo, é necessária a vigilância epidemiológica sobre a doença contra a qual se está vacinando. Neste caso é necessária a participação de todos os profissionais de saúde, para a notificação de casos suspeitos da doença. **Essa é uma grande dificuldade** [ênfase acrescentada]: a notificação de casos suspeitos, por parte de todos os profissionais de saúde.”*

O custo de realizar-se avaliação aparece em um profissional ligado à causa de segurança no trânsito: *“Todas as dificuldades giram em torno de dois pontos básicos: os custos adicionais para viabilizar a elaboração, coleta e avaliação dos dados, e a própria avaliação, uma vez que uma metodologia realmente adequada para cada caso ainda não está bem resolvida.”*

Por vezes o tempo necessário à avaliação está limitado pelo tempo destinado ao próprio processo de implementação dos programas, como se percebe no depoimento de um dos respondentes: “Como existe uma demanda muito grande de trabalho é difícil coletar dados quantitativos, portanto, a avaliação é parcial, ou seja, qualitativa, a partir da opinião dos envolvidos no programa.”

Finalmente, outra dificuldade levantada aponta para uma eventual “falta de cultura de avaliação, como explicitado neste depoimento: *“Não temos a cultura de medir o que fazemos, sobretudo quando se trata de assuntos sociais e, principalmente, quando utilizadas verbas públicas. É lamentável. Quando o assunto é trânsito, então, o normal é fazer um monte de campanhas - muitas estupidamente disfarçadas de programa, sem qualquer compromisso mínimo de mostrar resultados. Por outro lado, carecemos de metodologia eficaz para tal.”*

#### **4.1.3 Percepção dos entrevistados sobre o ideal em relação a avaliações:**

Até aqui, viu-se como os respondentes efetivamente realizam avaliações de seus programas. Nesta seção, examina-se o que acreditavam ser o ideal, ou seja, investigar o que e com quais indicadores se deveria medir um programa de mudança social planejada / campanha social (para efeitos de organização, optou-se por uma divisão inicial entre medidas de produção, de resultados e de impacto, conforme proposição de Kotler e Lee, 2008):

##### **4.1.3.1 O que se deveria avaliar, e com que indicadores**

###### **Medidas de Produção (esforço da instituição promotora)**

- Esforço, envolvimento e aderência dos envolvidos (mesmo equipe / agentes intermediários) (4 respondentes)
- Pesquisa-ação anterior ao programa, para melhor conhecimento do público-alvo (3)
- Implementação efetiva da campanha (1)
- Avaliação do processo em geral (1)

- Abrangência da ação (1)
- Qualidade da ação (1)

#### Indicadores de produção

- Número de pessoas atingidas [abordadas] pelo programa (2)
- Entrega de material de apoio (1)
- Quantidade de materiais distribuídos (1)
- Meios e mídias utilizadas (1)

A avaliação de *input*, de diagnóstico, anterior ao programa em si, é ressaltada por três dos respondentes, para exame da real necessidade do programa: “[deve-se avaliar] *primeiramente a **necessidade** [ênfase acrescentada] da campanha, ou a demanda social. depois a maneira como será desenvolvida e pessoas envolvidas. posteriormente a campanha, se houve realmente a mudança de comportamento desejado, ou seja, se a campanha foi efetiva para o fim proposto*”. Um segundo participante reforça a necessidade de pesquisa prévia do público-alvo: “a) o **nível de conhecimento** [ênfase acrescentada] do assunto objeto do programa pelo público-alvo (para poder agir de forma o mais personalizado [sic] e dirigido possível) b) a receptividade a metodologia empregada (para eventuais ajustes) c) a mudança de percepção, valores e atitudes em relação ao objetivo do programa”. Seguindo essa percepção, outro respondente manifesta que: “Políticas públicas devem ser baseadas pelo **conhecimento profundo do público** [ênfase acrescentada] a que se destina. Para se ter maior impacto toda ação programática deve ser precedida de uma pesquisa-ação para o pleno entendimento do público alvo, suas origens (ancestralidade), sua cultura, sua realidade social, sua identidade, problemas sociais, econômicos, etc. Estes dados ganham relevância para proposições específicas para este público.”

#### **Medidas de Resultados** (respostas do público-alvo)

- Mudança comportamental (14 respondentes)
- Resultados em geral (13)
- Compreensão da campanha (6)
- Envolvimento da comunidade e/ou demais (governos nas três esferas e mídia) (5)
- Mudança de atitude (4)
- Sensibilização do público-alvo (3)
- Efetividade do programa (1)

### Indicadores de Resultados

- Nível de conhecimento / crenças do público-alvo sobre o tema (5 respondentes)
- Percepção da campanha pelo público-alvo (3)
- Entrevistas qualitativas com a população-alvo (3)
- Pesquisa com amostra do público-alvo (3)
- Dispêndio de recursos X resultados esperados (custo X benefício) (3)
- Melhoria de valores sociais (2)
- Pesquisa antes-e-depois da intervenção (2)
- Reunião de avaliação com a equipe de trabalho (2)
- Grau de lembrança do público-alvo acerca da campanha (2)
- Receptividade do público-alvo à metodologia utilizada (1)
- Multiplicação da campanha nos círculos sociais imediatos e mais amplos do público-alvo (1)
- Indicadores em geral (1)

O comprometimento dos agentes envolvidos, que pode-se tratar como uma das variáveis da dimensão de processo de um programa de marketing social, é ressaltado nesta observação de um dos respondentes: “[deve-se avaliar] o *envolvimento dos participantes de todo o processos sejam eles os agente, sejam eles os beneficiados*”, ou como reporta outro participante, “*o grau de aderência da equipe executora [é importante]*”.

O custo da ação é novamente citado pelos respondentes como algo relevante na avaliação de programas de marketing social: “[Deve-se avaliar] *Se o dispêndio de recursos traz os resultados esperados.*”

Um dos entrevistados referiu-se ao termo “métricas”, ao descrever suas impressões acerca de avaliação: “*Acredito que a esfera pública poderia contribuir com o debate de melhores métricas, bem como entendo que o setor privado também tem espaço para aperfeiçoá-las. Entendo que melhorias nas lógicas de métricas ajudarão a otimizar os esforços de todos os agentes.*”

A necessidade de compreensão da campanha é enfatizada por alguns respondentes, ficando manifesta na seguinte declaração: “[Deve-se avaliar] *Justamente o que foi captado, como foi entendido, qual o impacto que causou no público-alvo.*”. Outra declaração reforça a relevância de entender-se o público-alvo ao longo do processo: “*Desde os conhecimentos técnicos sobre o assunto - passando pela capacidade de compreender o que está sendo proposto, até a percepção da importância que o assunto objeto do programa tem para sua vida.*”

*Comparar a percepção inicial, a evolução desta percepção [ênfase acrescentada] ao longo do programa/campanha e o estágio final alcançado, é fundamental para dar sentido e significado ao esforço todo do processo.”*

### **Medidas de Impacto** (*reflexo mais amplo das ações*)

- Impacto em geral, seja positivo ou negativo (5 respondentes)
- Satisfação geral dos participantes (4)
- Cobertura alcançada X proposta (3)
- Benefício social gerado (quantitativos ou culturais) (1)
- Relevância social da ação (1)
- Valorização do ser humano (1)
- Capacidade de auto-sustentabilidade pós-campanha (1)
- Imagem da instituição promotora (1)

### Indicadores de impacto

- Dados da situação socioeconômica dos impactados (6 respondentes)
- Indicadores em geral (6)
- Situação de saúde dos impactados (5)
- Redução dos incidentes ligados à questão (5)
- Pesquisa de opinião pública (1)

Os respondentes percebem a importância de que não apenas os objetivos previstos tenham sido atingidos, mas que resultados não necessariamente previstos, como resultados negativos a partir da implementação do programa sejam analisados. Como cita um dos participantes: “Os impactos que estas ações causaram após a sua realização, sejam eles positivos ou negativos.”. Impacto de mais longo alcance é manifestado por outro respondente, ligado à segurança no trânsito: “*Deve-se medir a apreensão do conteúdo e a multiplicação da informação [ênfase acrescentada] no círculo social imediato e mais amplo do participante da ação/campanha. Eu considero um equívoco medir mudanças de comportamentos e, pior ainda, medir o resultado da campanha pelo aumento ou redução de acidentes de trânsito.*”

A questão da imagem institucional - se for um fim em si mesma - recebe forte crítica de uma das participantes, gestora de programas de educação para o trânsito, como transcrito a seguir: “*Muitos projetos desenvolvidos por órgãos de trânsito tem o objetivo principal melhorar a imagem institucional. Isto porque ao*

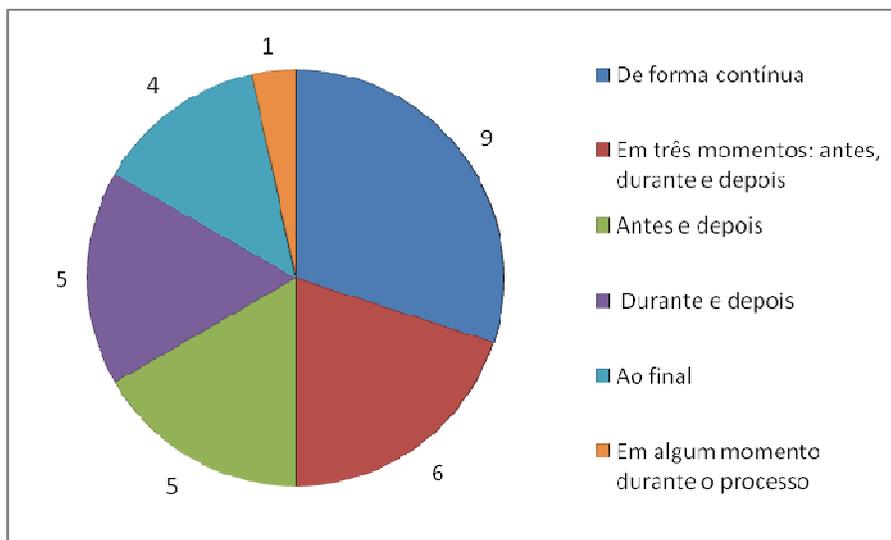
*serem projetados, levam em consideração "achismos" e percepções que não são medidas. Assim, muitas vezes se resumem em distribuição de papéis em diferentes cruzamentos onde se destacam o uniforme de quem faz e sua logomarca. Se estes papéis são lidos, jogados no lixo, na rua, se provocam a consciência, não sabemos. Só sabemos o que vimos: "Eles estão fazendo alguma Coisa".* Contudo, a literatura destacou, na revisão teórica desta tese, importantes motivos para ter-se uma imagem institucional sólida e sadia.

#### 4.1.3.2 Em que momento se deveria avaliar o programa

A avaliação formativa, ao longo do processo, é reiterada por boa parte dos respondentes, como se tem no Gráfico 3 a seguir, enquanto a avaliação somativa, ao final, é defendida por apenas quatro respondentes.

- De forma contínua (9 respondentes)
- Em três momentos: antes, durante e depois (6)
- Antes e depois (5)
- Durante e depois (5)
- Ao final (4)
- Em algum momento durante o processo (1)

Transcreveu-se aqui, de forma abreviada, a própria forma de se expressar dos respondentes. Não obstante, podemos somar as duas primeiras opções, pois ambas têm o mesmo sentido de avaliação contínua, somando então 15 ocorrências.



**Gráfico 3. Melhor momento da avaliação**

Fonte: elaborado pelo autor.

“Cada caso é um caso”, poderia resumir a seguinte manifestação com relação ao melhor momento de avaliar-se um programa de marketing social: *“Depende, podem ser múltiplas avaliações, quantitativas e qualitativas, que compõem um relatório semestral ou anual. Esta definição deve variar de acordo com o tipo de ação. Alguns indicadores podem medidos logo após a ação e complementados com outros de médio e longo prazo. Assim é possível identificar oportunidades de melhorias ao longo do projeto.”*

Na percepção de um dos respondentes, uma avaliação ao final do programa não encerra a necessidade de continuar essa avaliação mais tarde: “Muitas vezes é difícil medir o resultado deste tipo de campanha, pois o objetivo é educação em saúde. Nem sempre a mudança no comportamento (para prevenção de doenças sexualmente transmissíveis) ocorre imediatamente à campanha. Frequentemente é necessário acessar a população várias vezes para conseguir um resultado, com um estímulo continuado.”.

Um dos participantes resumiu suas impressões na seguinte manifestação: *“A avaliação é um processo necessário, mas infelizmente pouco utilizado como feedback para melhoria das políticas públicas.”* As dificuldades para tal, entretanto, como se depreende das respostas, não são poucas.

## 4.2 SEGUNDA RODADA DELPHI

Na segunda rodada, pela qual a lista inicial recebeu um resumo dos resultados da rodada anterior, houve mortalidade entre os respondentes, conforme previsto em Hair, Joseph, Babin, Money e Samouel (2005) e Vergara (2008), tendo retornado respostas de 26 participantes com preenchimento *on-line* válido. Isso se deu na terceira semana de novembro de 2009. Os respondentes se manifestaram sobre (a) o que se deveria medir em programas de marketing social, (b) que indicadores poderiam ser usados, (c) de que forma se deveria fazer a avaliação dos indicadores [novo item em relação à anterior], e (d) em que momento do programa de marketing se deveria realizar essa avaliação. A análise inicial foi validada pelo mesmo segundo examinador (juiz) da primeira rodada, havendo três ajustes, após discussão e consenso.

De uma forma geral, as respostas foram semelhantes, com exceção de que, com menos respondentes na segunda rodada – após a exposição dos respondentes à manifestação do primeiro grupo de respondentes - houve:

- a) Maior percepção da necessidade de estudo inicial de motivações da população-alvo;
- b) Maior enumeração de indicadores de *produção* (mais numerosos e variados);
- c) Maior enumeração de indicadores de *resultados*.

Houve novamente manifestações que confundiam dimensões, indicadores e modos de medição; por exemplo, “mudança comportamental” surge tanto como uma dimensão de resultado, quanto como indicador, e ainda como forma de avaliar-se esse indicador, levando a categorização final a ser elaborada pelo pesquisador.

#### 4.2.1 O que se deveria medir

As medidas ligadas aos **resultados** do programa social foram as mais citadas pelos respondentes nesta etapa, seguida de medidas de **impacto** do mesmo. As duas dimensões estão reunidas na mesma lista, por dois motivos: (a) percebe-se, entre os respondentes, que não há distinção clara entre dimensões de avaliação, seus respectivos indicadores, e métodos de avaliação desses indicadores, o que reforça a importância de uma análise pela caracterização do pesquisador com base nas respostas como um todo e (b) o reordenamento conceitual, com a categorização apropriada, está feito na construção da estrutura conceitual desta tese, após a análise das entrevistas com especialistas.

- Mudança comportamental (5 respondentes)
- O atingimento das metas iniciais (4)
- A efetividade nos resultados (4)
- Mudança atitudinal da população-alvo (4)
- Envolvimento da comunidade (4)
- Abrangência e disseminação da campanha (4)
- Motivações do público-alvo, por pesquisa-ação de compreensão prévia dos indivíduos (4)
- Impacto da campanha (3)
- Qualidade das ações (3)
- Envolvimento, comprometimento e aderência da equipe (3)
- Pesquisa-ação, com entendimento prévio do público (3)
- Qualidade de vida da população (2)
- Análise de processo do programa, nas várias etapas (2)
- Custos financeiros da ação (2)
- Repercussão da campanha (1)
- Influência do grupo social sobre o indivíduo (1)
- Implementação efetiva da campanha (1)
- Valores do público-alvo (1)
- Satisfação do público-alvo (1)
- Grau de compreensão / percepção pela população-alvo (1)
- Sensibilização do público-alvo (1)

A compreensão das motivações do público-alvo é recorrente nesta segunda etapa, como manifestado por um dos respondentes: *“Se poderia “tentar” [sic] avaliar os motivos que levam as pessoas a adotar determinada postura, bem como tentar se prever o comportamento ou mesmo os valores envolvidos nas atitudes adotadas, nas suas escolhas! O que pesa mais na hora de se decidir, por*

*exemplo, entre o que é correto e o que é vantajoso. [Avaliar] Se a influência do grupo social a que ela pertence influencia de forma mais ou menos decisiva! ”* Outro participante resgata igualmente o entendimento prévio do público, e atenta para que se veja a causa a partir dos prismas ético e cultural: *“Reconhecer a realidade local (mapa físico); [Realizar] Diagnóstico do problema, caso contrário, desenvolver estratégias de prevenção; Considerar as vivências, experiências, sensibilidade, compreensão [...] considerar a percepção e expectativas dos atores sociais desde a infância; Analisar e entender a causa como questão cultural, ética e de mudança de comportamento (reeducação); Inseri-la no currículo escolar, enquanto tema transversal e ou interdisciplinar; [...] que envolvam os educandos, educadores, pais entre outros;”*.

O custo das ações é também uma variável recorrente. Avaliações de desempenho de programas sociais têm obviamente um custo para sua realização, nem sempre previsto quando se planeja o programa. Ademais, é um recurso que não aparece ao público, ao contrário das ações de comunicação da campanha social. Não obstante, trata-se de um investimento necessário em função do princípio de eficiência na Administração Pública, conforme constante no artigo 37 da Constituição Federal, uma vez que ao avaliar-se os resultados de um programa de marketing social pode-se melhorá-lo em esforços futuros.

#### **4.2.2 Indicadores que poderiam ser usados**

Os respondentes manifestaram, como indicadores de avaliação, os seguintes:

- Número de pessoas atingidas (6 respondentes)
- Mudança comportamental e seus impactos (5)
- Percepção da campanha pelo público-alvo (4)
- Indicadores socioeconômicos (4)
- Meios e mídias utilizadas (3)
- Pesquisa de diagnóstico inicial (3)
- Pesquisa ativa com o público-alvo (2)
- Análise de custo X benefício do programa (2)
- Satisfação geral dos participantes (2)
- Valores do indivíduo (1)

- Imagem da instituição promotora (1)
- Conduta ética do indivíduo (1)
- Quantidade de materiais distribuídos (1)
- Clareza no papel dos envolvidos na campanha (1)
- Nível de conhecimento e crenças do público-alvo sobre o tema (1)
- Geração de mídia espontânea (1)
- Recall (lembrança) da campanha (1)
- Envolvimento da comunidade e públicos de interesse (1)
- Envolvimento de outros atores – agentes públicos e privados (1)
- Pesquisa por observação (1)
- Avaliação formativa do processo (1)

A dimensão de ética surge como um código *in vivo* [extraído diretamente da manifestação do sujeito pesquisado] na seguinte declaração, mas de uma forma em que o respondente a sugere como parâmetro de avaliação – juntamente a outros – e, em vez da ética do *programa em si*, a apresenta como uma qualidade que pertence – ou deveria pertencer - *no público-alvo* do programa: “[Realiza-se primeiramente uma] *Qualitativa de diagnóstico: acontece em dois momentos distintos, num primeiro momento visa o levantamento prévio do conhecimento sobre o objeto de estudo do sujeito. Num segundo momento, o qual acontece após a intervenção educativa.* [Em um segundo momento, procede-se à] *Qualitativa de formação: essa avaliação parte da observação da troca estabelecida ou não entre educadores e educandos sobre o tema. Partindo de determinados parâmetros: a conduta ética* [ênfase acrescentada], *a crítica e autocrítica sobre o assunto. É preciso adotar métodos avaliativos contínuos e consistentes que visem a construção de um sujeito crítico e ético* [ênfase acrescentada] *e que tenha como pressuposto básico a educação de valores.*”

A imagem da instituição promotora do programa de marketing social (agente social), por sua vez, é, ainda que pouco citada na Delphi, importante por dois motivos: (a) uma boa imagem institucional favorecerá a criação de alianças e parcerias e (b) dará mais eficácia às mensagens do programa (ideia social), por haver maior credibilidade da fonte emissora da mensagem, e que Fontes (2008, p. 118) chama de “recurso social”, além do mero recurso financeiro.

#### 4.2.3 Forma de avaliação dos indicadores

Como forma de aferição dos indicadores propostos, os respondentes sugeriram:

- Pesquisa *survey* com público-alvo (6 respondentes)
- Pesquisa qualitativa (4)
- Percepção da campanha pelo público-alvo (2)
- Avaliação da equipe envolvida (2)
- Mensuração antes-e-depois para avaliação do impacto do programa (2)
- Indicadores socioeconômicos (2) [impacto no longo prazo]
- Continuidade da ação no tempo (1)
- Mudança comportamental (1)
- Avaliação contínua (1)
- Análise da cobertura pela mídia (1) [impacto, mediante *press clipping*]
- Avaliação de custo X benefício (1)
- Observação (1)
- Análise documental (1)
- Redes sociais (1)
- Mudança atitudinal ou de valores (1)

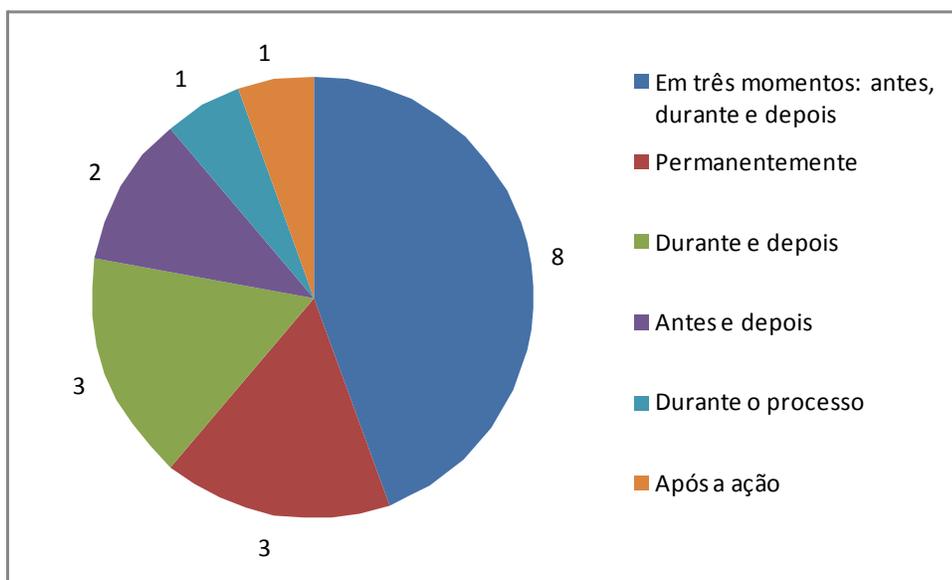
O uso das novas tecnologias, tais como trazidos pela literatura, aparece pela primeira vez nos respondentes na seguinte declaração: “*Audiência formal e virtual (redes sociais) e follow-ups com grupos focais*”, denotando o potencial percebido dessas novas mídias, embora ainda sem uma noção clara de como fazê-lo: “*Não sei dizer [como usá-las para avaliar]. Desconheço ferramentas que pudessem quantificar a penetração da campanha em redes sociais.*”.

#### **4.2.4 Momento de avaliação**

Como na primeira etapa da Delphi, os respondentes entendem que o momento de avaliação não é apenas ao final, mas que uma avaliação de processo [avaliação formativa], para correção de rumo, é importante, precedida por pesquisa prévia que retrate a população-alvo antes do início do programa.

- Em três momentos: antes, durante e depois (8 respondentes)
- Permanentemente (3)
- Durante e depois (3)
- Antes e depois (2)

- Durante o processo (1)
- Após a ação (1)



**Gráfico 4. Melhor momento da avaliação – 2ª rodada**

Fonte: elaborado pelo autor.

Fica claro no depoimento de alguns respondentes a função de uma avaliação formativa: “[deve-se avaliar] *Durante todo o processo, a fim de que se verifique eventuais equívocos, havendo tempo para os ajustes necessários*”. Outro depoimento na mesma linha corrobora essa função de correção de processo: “*No meu entender, [avalia-se] durante a campanha e após a mesma. Durante, para poder corrigir rumo, se necessário. E, após, para se ter uma avaliação definitiva.*”

A necessidade de uma avaliação sistemática fica evidente na seguinte manifestação: “[deve-se avaliar] *as expectativas logo no início e no meio do processo. [a seguir, avaliar-se] sustentabilidade e efetividade, no fim do projeto e pelo menos 1 ano após, essa data depende do tipo de projeto, [avaliar, por fim] - mudanças de comportamento no transcorrer, mas, principalmente 1 ano ou mais dependendo do trabalho. Minha análise se baseou muito na experiência do Programa Paz no Trânsito, de Brasília, que teve e tem resultados comportamentais efetivos e envolvimento de agentes sociais, públicos, privados e da mídia espontânea*”.

Agrupou-se, então, os resultados no Quadro 20 a seguir, novamente com a distinção de avaliação de produção, resultados e impacto de Kotler e Lee (2008), tais como apareceram na pesquisa, mas que sofreram ordenamento conceitual

após a etapa seguinte das entrevistas em profundidade, para organização da estrutura conceitual desta tese.

Algumas observações, como “avaliação formativa de processo” e “efetividade nos resultados”, estão assim, genéricas, por terem sido manifestações exatas dos respondentes (códigos *in vivo*), mas estão retrabalhadas na estrutura conceitual a seguir na tese.

<b>Dimensões de avaliação</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Formas de avaliar-se os indicadores</b>	<b>Momento da avaliação (geral)</b>
<b>Produção:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo inicial de motivações do público-alvo, por pesquisa-ação de compreensão prévia dos indivíduos</li> <li>• Qualidade das ações</li> <li>• Envolvimento, comprometimento e aderência da equipe</li> <li>• Pesquisa-ação, com entendimento prévio do público</li> <li>• Análise de processo do programa, nas várias etapas</li> <li>• Custos financeiros da ação</li> <li>• Implementação efetiva da campanha</li> </ul>	<b>De Produção</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de pessoas atingidas</li> <li>• Meios e mídias utilizadas</li> <li>• Pesquisa de diagnóstico inicial</li> <li>• Pesquisa ativa com o público-alvo</li> <li>• Análise de custo X benefício do programa</li> <li>• Quantidade de materiais distribuídos</li> <li>• Clareza no papel dos envolvidos na campanha</li> <li>• Avaliação formativa do processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa survey com público-alvo</li> <li>• Pesquisa qualitativa</li> <li>• Percepção da campanha pelo público-alvo</li> <li>• Avaliação da equipe envolvida</li> <li>• Mensuração antes-e-depois para avaliação do impacto do programa</li> <li>• Indicadores socioeconômicos</li> <li>• Continuidade da ação no tempo</li> <li>• Mudança comportamental</li> <li>• Avaliação contínua</li> <li>• Cobertura pela mídia</li> <li>• Avaliação de custo X benefício</li> <li>• Observação Redes sociais</li> <li>• Análise documental</li> <li>• Mudança atitudinal ou de valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em três momentos: antes, durante e depois</li> <li>• Permanentemente</li> <li>• Antes e depois</li> <li>• Durante (avaliação formativa) e depois</li> <li>• Durante o processo (avaliação formativa)</li> <li>• Após a ação</li> </ul>
<b>Resultado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança comportamental</li> <li>• O atingimento das metas iniciais</li> <li>• A efetividade nos resultados</li> <li>• Mudança atitudinal ou de valores da população-alvo</li> </ul>	<b>De Resultado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança comportamental e seus impactos</li> <li>• Percepção e recall da campanha pelo público-alvo</li> <li>• Satisfação geral dos participantes</li> <li>• Conduta ética do</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento da comunidade</li> <li>• Sensibilização do público-alvo</li> <li>• Grau de compreensão / percepção pelo público</li> </ul>	indivíduo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa por observação</li> <li>• Nível de conhecimento, valores e crenças do público-alvo sobre o tema</li> </ul>		
<b>Impacto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrangência e disseminação [repercussão] da campanha</li> <li>• Impacto da campanha</li> <li>• Qualidade de vida da população</li> <li>• Satisfação do público-alvo</li> <li>• Influência do grupo social sobre o indivíduo</li> </ul>	<b>De Impacto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores socioeconômicos</li> <li>• Envolvimento de outros atores – agentes públicos e privados</li> <li>• Envolvimento da comunidade e públicos de interesse</li> <li>• Geração de mídia espontânea</li> <li>• Imagem da instituição promotora</li> </ul>		

**Quadro 20. Segunda rodada Delphi**

Fonte: elaborado pelo autor

Percebeu-se, nas manifestações, grande valor dado ao *input*, ou seja, todo o levantamento inicial *prévio* ao processo em si. Esta será então uma dimensão a ser avaliada nas entrevistas em profundidade. Uma dimensão da literatura que apareceu citada, mas sem muita consistência, foi a de *Ética*, que será então aprofundada, para melhor compreensão, na etapa de entrevistas em profundidade.

### 4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS FOCADAS

A etapa de entrevistas em profundidade com os especialistas se deu nos meses de dezembro e janeiro de 2010, envolvendo, ao final, 20 entrevistados, divididos em três categorias: *acadêmicos*, *executivos / consultores* e *voluntários* de programas sociais, como segue<sup>25</sup>:

#### **a) Acadêmicos:**

**A. T** – Graduada em Serviço Social e em Direito, com pós-graduação lato e *stricto sensu* na área de Administração. Atualmente é professora e coordenadora do Curso de Serviço Social de instituição de ensino superior – IES -, com atuação profissional anterior em diversas organizações.

**A.L.A.** – Graduada em Comunicação Social, pós-graduada em Comunicação Organizacional; Mestre e Doutora em Comunicação. Trabalhou por quatro anos como voluntária da Cruz Vermelha do Brasil, onde coordenou por três anos projetos do Ministério da Saúde financiados pela Unesco sobre AIDS e drogas junto a adolescentes. Coordena a área de Responsabilidade socioambiental de uma IES.

**A.I.H.** – Jornalista, padre jesuíta, Doutor em Ciências da Comunicação pela USP, professor e pesquisador de uma IES, diretor de livraria especializada em religião e ciências sociais e de um jornal, vice-presidente de uma organização internacional católica de comunicação.

**I.G.** – Graduado em Ciências Sociais pela PUCRS; possui especialização em Educação de Adultos e Desenvolvimento Rural Integral pelo Centro Regional de Educação de Adultos, Mestrado em Sociologia por IES federal; Doutorado em Sociologia na França. Atualmente é professor de uma IES federal.

---

<sup>25</sup> Identificação limitada, por aconselhamento da banca examinadora de tese, em 28 de junho de 2010.

**L.V.** – Sociólogo e Mestre em Ciência Política por IES federal. Diretor de instituto social ligado a uma indústria. Professor Universitário, é especialista em Terceiro Setor, Responsabilidade Social Empresarial, Políticas Sociais Públicas e Defesa de Direitos.

**M.I.T.** – Graduação em Comunicação Social por IES federal e doutorado em Informática na Educação pela mesma instituição. Experiência com programas de saúde pública na área de Vacinação Infantil e consultoria para órgão municipal, com o projeto de produção de mídias educacionais e acervo virtual para educação no trânsito.

**b) Executivos / consultores:**

**C.F.G.B.** – Licenciatura plena em Filosofia e bacharelado, incompleto, em História. Diretor Titular de Organização Sindical de um Sindicato e Coordenador da Regional Sul de uma Confederação Nacional dos Trabalhadores.

**D.C.** – Coordenadora de grupo e núcleo educacional em IES - Professora há 32 anos, Mestranda em Educação por IES federal, integrante de grupo de pesquisa sobre “Trabalho, Movimentos Sociais e Educação”. Trabalhos diversos com grupos de idosos e outras iniciativas sociais.

**L.N.N.** – Coordenadora de Comunicação de uma fundação social ligada a grupo de comunicação; Relações Públicas e Jornalista, com especialização em terceiro setor e responsabilidade social e mestre em Ciências Sociais por diferentes IES.

**M.C.M.F.K.** – Mestre em Educação, pós-graduada em Planejamento e graduada em Direito, Filosofia e Pedagogia. Foi presidente de fundação social ligada a uma IES.

**M.I.A.P.** – Psicóloga de formação, com especialização em Supervisão Educacional, Administração de Recursos Humanos e também em Educação a

Distância. Atua há três anos em ONG ligada ao voluntariado, agora desempenhando a função de Gerência de Formação na entidade.

**M.J.V.C.** – Bacharel em Direito, sócio fundador e secretário-executivo de entidade social, diretor regional de uma associação brasileira de organizações não-governamentais, diretor de agência de desenvolvimento. Ampla experiência na área pública e social.

**M.W.G.** – Graduada em Pedagogia Educação Especial com especialização em Informática Educativa e Psicopedagogia Clínica e Institucional em uma IES. É funcionária de uma federação social há 20 anos. Gestora por quatro anos de um centro social que atende 180 pessoas com deficiência mental e outros comprometimentos.

**R.S.** – Graduado em Arquitetura e Urbanismo, com especialização em Segurança no Trânsito. É instrutor do curso de Instrutor de Trânsito de CFC / Detran por uma IES. Atualmente coordena, em caráter voluntário e em nível estadual, um movimento estadual pelo trânsito seguro.

**V.F.S.** – Ativista por mais de vinte anos área de segurança no trânsito para motociclistas, presidente de sindicato de motociclistas profissionais, e atualmente é coordenador de programa de mudança social planejada. Já participou de associações de moradores, diretorias de times de futebol em bairros carentes para ajudar as crianças.

### **c) Voluntários:**

**C.K.G.** – Acadêmico de Administração de uma IES e voluntário desde 2005 de um programa social ligado a segurança no trânsito, quando realizou o Curso de Capacitação de Voluntariado para participação nas *blitze* educativas.

**G.L.** – Graduado em Física e pós-graduando em Sistemas de Informação -, é gerente de TI de uma fundação bancária e voluntário em diversas atividades da Igreja Adventista do Sétimo Dia - IASD. Auxilia a comunidade desde

1983 em programas tais como o Mutirão de Natal, “Encontros de Casais com Cristo” – ECC, “Largada do Cigarro” e coordena um grupo de estudos da Bíblia / Escola Sabatina.

**J.E.M.** – Graduando em Administração por IES federal e servidor público federal. Realizou trabalhos voluntários em ONGs nacionais e internacionais, na função de fotógrafo.

**M.B.O.** – Graduanda em Pedagogia, formação e qualificação em agente de trânsito (BM), formação de instrutora de Centro de Formação de Condutores – CFC - Teórico e Prático. Participa de um movimento estadual ligada ao trânsito seguro, e é membro integrante da Câmara Temática de Saúde e Meio Ambiente de órgão federal

**M.N.A.H.** – Professora universitária e ativista social. Graduada em Filosofia e Antropologia, com Mestrado em Antropologia e Doutorado em Educação. Participa voluntariamente de grupo pela abolição do especismo.

Cabe salientar que, durante as entrevistas, a expressão “programas de marketing social” era, reiteradamente, substituída por “programas sociais” ou “programa de mudança social planejada. Para um dos respondentes, a explicação para tal é a de que dentro de um projeto social, uma dimensão, apenas, é a de marketing social. O entrevistado não se sentiu muito à vontade em ter seu trabalho denominado como de “marketing” social, pelo preconceito que eventualmente o termo implica, ou sofre. Veja-se uma síntese das entrevistas, estruturada em três diferentes pontos: (a) o que se deve avaliar em programas de marketing social, (b) quais as dificuldades encontradas em avaliação e (c) comentários gerais sobre diferentes dimensões trazidas pela literatura de marketing social. Buscou-se aqui retomar a estrutura de questionamento da Delphi, ainda que redundante, mas para uma compreensão em mais profundidade dessas questões que para a presente tese são centrais – o quê avaliar – e como e quando fazê-lo e quais as dificuldades inerentes ao processo.

#### 4.3.1 O que se deve avaliar em programas de marketing social

Para um experimentado gestor público, deve ir além das ações mais pontuais, para pensar-se na avaliação mais estratégica de um programa social. O entrevistado manifesta que isso depende muito do objetivo da campanha: “Na verdade, a ação da uma organização social deve ser sempre mais ampla do que uma campanha pontual. Neste sentido, a campanha de arrecadação de fundos ou de educação no trânsito, ou ainda de doação de órgãos é uma etapa de uma estratégia muito maior. Assim, creio que a avaliação de uma campanha deve estar dentro desta avaliação da estratégia maior. Se o objetivo da Igreja é captar recursos para ampliar a ação da igreja, ter mais fiéis, ter mais ações sociais com a imagem da própria Igreja à frente, então a avaliação deve ser se isso ocorreu mesmo. Se o objetivo de uma campanha de educação é mudar o comportamento das pessoas e reduzir acidentes com vítimas fatais, a avaliação da campanha tem que ser com base nestes dados e não avaliar se os telespectadores gostaram da campanha, se sentiram sensibilizados, mudariam o comportamento por causa das mensagens, etc.”. Para esse gestor, qualquer avaliação deve ser feita com base no seu fim mais estratégico, na melhoria da vida das pessoas com que aquela ação pontual contribuiu. “Caso contrário, pode virar um debate semântico se foi bom ou não, sem ter como comprovar a eficácia da ação”.

Para uma gestora de programas de voluntariado, a medida maior de um programa social deve ser acerca do próprio beneficiado. Conforme a entrevistada, “se costuma monitorar, mas se deve medir o impacto” sobre os beneficiados [beneficiários] do programa. Dá um exemplo: “No Governo do Rio Grande do Sul, a Lei da Solidariedade – rede Parceria Social. A melhor análise seria se o público teve benefício direto, lá na comunidade e *stakeholders* da comunidade em si”. Preconiza uma análise do impacto em relação aos objetivos da causa.

Um dos entrevistados, que atua tanto na área acadêmica como na área executiva, declara trabalhar com base no tripé de MÉRITO, RESSONÂNCIA e IMPACTO, de Antonio Carlos Gomes da Costa [educador mineiro]. O Mérito é a validade da proposta em si. A Ressonância é quanto mudou a vida das pessoas atingidas. Já o Impacto é a escala, a abrangência do programa. Por exemplo, no

trabalho dos recicladores de lixo, a ressonância foi a renda a mais obtida pelas famílias, bem como os indicadores de geração de vagas de emprego. [Na verdade, em pesquisa posterior vê-se que os indicadores mencionados pelo entrevistado são originalmente *mérito*, a *relevância* e o *impacto*]<sup>26</sup>.

A gestora de uma fundação social afirma que a primeira coisa que se deve medir é o “impacto” [sic], aqui entendido como aquilo que efetivamente o programa deseja mudar. A ação é pensada para transformar, e se transformou, houve esse “impacto” [como sinônimo de êxito]. Afirma que se a Fundação perceber que não vai “impactar”, a instituição “nem entra” no projeto, ou o leva adiante. Tal posição é corroborada por uma voluntária de programas sociais: a medição de desempenho, segundo ela, se dará por meio de análise da causa motivadora do programa, “que é o que deve ser atacado”.

Para a mesma respondente, a dimensão de *input* é muito importante. No caso da entrevistada, um programa voltado ao público jovem, é quem guia os trabalhos atuais, como diretriz basilar. As novas demandas fazem parte dos trabalhos atuais, mas não se sai da missão original, em si. Em relação ainda ao *input*, sempre há um planejamento inicial com base em pesquisas. Por exemplo, no caso do programa de combate ao *crack*, dessa fundação, se identificou uma demanda existente na sociedade, para tal.

A dimensão de *input*, ou diagnóstico inicial, reaparece na manifestação de uma consultora, que crê que, no caso da “medição” de resultados de ações de projetos sociais, acha “mais “fácil”, porém, deve-se atentar para uma questão fundamental é o “Marco Zero (investigação inicial), ou seja, de onde se parte? Aonde conseguimos chegar em “x” tempo?”. A maior dificuldade, em sua percepção, reside nos indicadores qualitativos, que para ela “são os que mais atingem a esfera comportamental”.

A dimensão de *input* aparece com outros indicadores, de cunho mais espiritualista, ou religioso, para um voluntário ligado ao cristianismo. O entrevistado acredita que a espiritualidade e a fé em Deus são a base para um trabalho social

---

<sup>26</sup> GIFE, Rede. Por Mérito, Relevância e Impacto. Mercado Ético. Disponível em <http://mercadoetico.terra.com.br/arquivo/por-merito-relevancia-e-impacto/>, 20 fev. 2008. Acesso em 16 fev. 2010. [entrevista com Antônio Carlos Gomes da Costa] Para Gomes da Costa (2008), “uma iniciativa social permite três ângulos de avaliação o mérito, a relevância [que o entrevistado acima tratou como ressonância], e o impacto. O mérito diz respeito à eficiência, eficácia e efetividade das

mais efetivo. “Na minha opinião, podemos fazer muitas coisas, mas se não resgatarmos nas pessoas auxiliadas a crença na existência de Deus e conhecendo o seu caráter, desenvolvendo o verdadeiro amor, assim como a consciência do que estamos vivendo e do que está por vir, não creio que tenha efeitos duradouros e verdadeiros, por isso, acredito que deveria se **medir o grau de esperança** [ênfase acrescentada] das pessoas no futuro, o grau de confiança em Deus, pois se elas tiverem mais esperança e confiança em Deus terão mais motivação para trabalhar no sentido de mudar para melhor.”.

As crenças e atitudes são novamente ressaltadas, quando o entrevistado afirma que se deve medir “o impacto no pensamento e crença das pessoas, pois existe uma frase que diz ‘todos agimos de acordo com as nossas crenças’, portanto se não mudamos as crenças que estão gerando os problemas, dificilmente atingiremos resultados diferentes do que temos observado.” Para ele, se for viável medir o número de pessoas que se dispõe a ajudar a campanha ou programa com o que tiver condições para beneficiar outros, sem receber nada em troca diretamente, “seria uma boa medida do sucesso deste programa ou campanha”.

Na ótica de um dirigente cristão, deve-se fazer um retrospecto de como era a vida da população alvo da intervenção [o que leva à necessidade de um bom trabalho inicial, de diagnóstico, ou *input*]. “Por exemplo, em trabalho com papeleiros, vê-se que foram feitas boas casas, mas não se trabalhou a cultura, o pensamento”. Têm habitação, “mas seu imaginário é de favelado, ou seja, pedagogicamente, o programa falhou”. Deve-se sempre fazer um trabalho de educação para mudar a mentalidade da população atingida, não apenas sua condição econômica. Em suma, esse líder da igreja defende a avaliação de mudança de valores e atitude no público, como um dos possíveis impactos de longo prazo, além dos resultados de mais curto prazo. Essa visão é compartilhada por uma experiente consultora na área, para quem o importante, na avaliação de programas de mudança social planejada é o resultado a que as ações levam, em primeiro lugar, aos indivíduos, no sentido de fazê-los crescer pessoal e profissionalmente, transmitindo a importância e o valor do trabalho como fontes de saúde mental e de exercício de liberdade e considerando, ainda, os seus efeitos

para as comunidades como centro de apoio e desenvolvimento das pessoas e da sociedade.

Nessa linha segue um respondente da área social acadêmica, que aponta ser difícil dizer, genericamente, o que se deve avaliar em campanhas de marketing social, mas declara que se deve avaliar os “conceitos” utilizados, e, sobretudo, se a resposta dada pelo público-alvo foi uma aderência por coerção, “mecânica”, ou por convencimento, “orgânica”. Para ele, deve-se avaliar se houve mudanças na atitude comportamental: “Por exemplo, os pais só levam a criança para vacinar porque a escola exige certificado, ou a pessoa está convencida da importância da vacinação?” Nesse sentido, é avaliar “as razões do comportamento”, pois pode ser apenas uma ação coercitiva em cima do beneficiário.

Esse mesmo cientista social assevera que o “método” para se chegar até lá, ou seja, a metodologia de intervenção social [termo que prefere a programa de marketing social] deve ser avaliada. “É a escolha: Dar o dinheiro, ou fazer a pessoa se organizar como utilizar, mediante projetos, para acesso aos recursos?” Devem-se avaliar a seu ver, também, os conceitos do programa social, pois pode haver diferentes acepções em cada escolha. Por exemplo, dizer-se “morador de rua” é diferente de “população sem moradia”, assim como são diferentes entre si as denominações de “esmoleiro”, “mendigo” ou “pedinte”. Da mesma forma, aponta eventuais impactos em nível de corolário de impactos anteriores: sobre “mudanças culturais poderem levar a mudanças econômicas”, o entrevistado observa que uma mudança de hábito alimentar em certa comunidade teve impacto na produção de hortas.

O trabalho inicial de diagnóstico, para o dirigente cristão, é muito importante, sobretudo, na segmentação do público. Em suas próprias palavras, “crianças e idosos são um público especial, mais necessitado de intervenções. Deve-se, sobretudo, começar pelos “sobrantes” da sociedade, aqueles que estão abaixo de qualquer classificação social. São aqueles que ‘apenas murmuram, pois não têm mais voz para gritar’.”

O caso da respondente ativista social é relativamente diferenciado. Com relação ao que se deve medir em campanhas de mudança social planejada, a entrevistada afirma que costuma-se avaliar o impacto de nossas ações com metas muito modestas. Em seu caso específico, um dos objetivos é levar conhecimento

teórico às populações atingidas, isto é, tentar explicar conceitos como especismo, abolicionismo, veganismo. “Outra meta é a mudança de comportamento, a mais desafiadora e difícil”, conforme a respondente. Para ela, a mudança de comportamento é a mais difícil de consecução pelos programas. Lembra de ter lido de um filósofo que sempre que uma ideia nova é lançada ela passa por algumas fases: *ridicularização*, *violência* e *aceitação*, ou seja, os oponentes inicialmente tentam rir e debochar da ideia nova. Se mesmo assim ela prossegue sendo defendida e avançando na sociedade, passam à fase da violência, tanto verbal quanto física “e assim muitos ativistas de diferentes causas chegam a ser mortos. Ocorre que muitas vezes é a violência sofrida, unida ao avanço das ideias, que leva à aceitação. Foi assim com a questão da mulher, do homossexual e, torcemos, que avanços humanos um dia possam levar também a avanços em relação aos animais”.

Uma coordenadora de grupos de trabalho social defende que se deve ter informações “de cunho científico” sobre o público a que se destina tais mudanças [*input*], e que se deve ouvir as pessoas envolvidas, “seus desejos sonhos e medos”, buscando entender a perspectiva dos envolvidos no programa social. Deve-se também ter presente que mudanças geram desconforto e precisam “desestabilizar pensamentos” mas anunciando que é possível mudar. Na percepção dessa professora, avaliar é um processo contínuo, cumulativo e deve estar inserido em um contexto. Questões como “O que avaliar? Para quê? Por quê? De que forma?”. Para ela, avaliar pressupõe pensar sobre o que está sendo feito e que resultados estamos obtendo [*avaliação formativa*]. Dessa forma, saber-se-á o que é preciso retomar, reavaliar, mudar a forma de fazer.

A questão da imagem da entidade e a aceitação que esta alimenta – ou causa rejeição – no momento das *abordagens*, é verificada na visão de um voluntário de ONG ligada ao trânsito seguro. Para o respondente, “Ao abordar o público-alvo, se avalia a percepção da concordância ou não com o programa” [o que está ligado diretamente à imagem da entidade junto ao público]. A avaliação deve ser feita por alguém que participou ao longo de todo o processo do programa. Uma avaliação que não é feita é se o tipo de abordagem foi adequada ou não, em relação ao público, e isso “seria importante”, conforme o entrevistado. Para o respondente, deve-se manter a avaliação atualmente realizada, mas também deve se valorizar mais o feedback do voluntário, de forma mais sistematizada, por

exemplo, mensurando “3 das 20 pessoas abordadas não gostaram do tipo de abordagem”. A importância da imagem institucional retorna em outra manifestação do mesmo entrevistado, para quem um exemplo da dimensão de “Resultados”, que destaca, é o crescente engajamento espontâneo de novos voluntários (pessoas que se engajam diretamente, sem necessidade de cooptação ativa de novos participantes) à entidade da qual é voluntário.

Um voluntário ligado à igreja crê que uma medida de resultados de campanhas poderia ser o número de pessoas que foram auxiliadas, “e quantas delas desejam auxiliar a outras serem auxiliadas como elas foram, pois isso demonstraria a conscientização da importância do que foi feito por elas” [além do efeito multiplicador de angariação de novos voluntários].

#### **4.3.2 As principais dificuldades encontradas nas avaliações dos programas**

Para o entrevistado que trabalha o tripé proposto por Gomes da Costa, a principal dificuldade está na avaliação da *ressonância*, em função do longo prazo que envolve, e que a literatura de marketing traz, mais comumente, como a dimensão de *impacto*.

Na percepção da gestora de uma fundação, a principal dificuldade é tangibilizar, quantificar esse “impacto”, para que a fundação veja “em números” os resultados, de forma “palpável”. Essa dificuldade é compartilhada por uma consultora e acadêmica em programas sociais, que acredita que muitas das campanhas têm como finalidade alterar comportamentos “ou induzir as pessoas a adotarem determinadas atitudes”, pensa que não é fácil, mas tampouco é impossível, traduzir os investimentos em resultados. “Será que atualmente os jovens usam mais camisinha e, conseqüentemente, reduziu-se o número de doenças sexualmente transmissíveis e AIDS? Como medir isso? Quais os indicadores eficazes? Se, por exemplo, os jovens de hoje praticam sexo com mais freqüência (hipótese) quais os parâmetros em termos de comparação? Sem dúvidas, há estudos que indicam resultados ou avanços nesta área das campanhas

educativas (marketing de ações sociais). Mas penso que são tantos os parâmetros para medir e elaborar os indicadores, que não se constituem numa tarefa fácil”.

Para um respondente, dirigente cristão, entre as principais dificuldades encontradas nas avaliações de programas sociais, está o de se perceber se houve novas atitudes, se a pessoa mudou seu imaginário [“modelo mental”, em uma linguagem gerencial]. É importante, a seu ver, fazer-se um “trabalho de grupo focal” com os indivíduos, para levantar as atitudes e resposta dos próprios alvos da intervenção.

Esta posição é ilustrada no depoimento de um gestor público: “[Há] o conflito entre as mudanças objetivas do tipo “as ações públicas elevaram o aumento de renda de 1 salário mínimo para 2 salários mínimos em 12 meses” e as mudanças subjetivas”. O entrevistado cita como exemplo um caso concreto na avaliação do trabalho com os catadores de rua realizados pela instituição a qual é vinculado: “Um dos objetivos do projeto é inclusão produtiva destas pessoas com aumento de renda per capita. Ocorre que, em alguns grupos, esta elevação de renda não ocorreu. Na avaliação com eles, nós estávamos muito frustrados e eles muito felizes. Na discussão descobrimos o porquê: eles eram invisíveis perante a sua comunidade; quando estabeleceram parceria com uma ONG importante como a nossa, eles foram “reconhecidos” e esse valor do reconhecimento não há dinheiro que pague”. Para o entrevistado, essa autoestima elevada gerou outras melhorias nas vidas dessas pessoas, “que não podem ser medidas pela quantidade de calorias a mais ou a menos que elas ingerem todos os dias”. Assim, qualquer avaliação de ações sociais precisa conter, a seu ver, a opinião das próprias pessoas que estão participando desses programas.

Entre outras dificuldades e desafios na avaliação de programas sociais, um cientista social afirma que há um “problema cultural”, uma falta de cultura de avaliação formativa. “Há muito problema de metodologia”, comenta. Essa posição encontra coro em uma consultora, para quem é exatamente a elaboração de indicadores (de processo, de resultados, de impactos). Para a entrevistada, os indicadores não podem ser simplistas, mas também não podem ser tão sofisticados que se tornam inviáveis de ser elaborados e medidos.

A entrevistada percebe que o maior desafio, no caso especificamente de programas e projetos sociais, “não campanhas”, é o fato de pessoas sem a

competência adequada executá-los ou coordená-los. O problema das ações sociais, diferentemente de outras áreas do conhecimento, segundo sua percepção é que “qualquer pessoa acha que sabe e pode executá-las, inclusive no caso de muitos voluntários (que podem ser bem intencionados, mas podem fazer estragos se não entenderem do assunto e forem apenas com as boas intenções, às vezes, preconceituosas para com os pobres)”.

A falta de profissionalismo, ou ainda de preparo, é retomada por outro entrevistado, gestor na área social, que entende que muitas ações são bem intencionadas, mas que não são feitas de forma “profissional”. É como em um projeto de engenharia, quais são as etapas: diagnóstico do problema, estudos preliminares, elaboração do projeto, execução, avaliação dos resultados. Para o gestor, isto não estaria sendo feito nos programas sociais, ou o está em muito pouca escala.

Em relação a eventuais dificuldades encontradas ao se avaliar os programas, um voluntário reporta que, no caso específico da Vida Urgente [programa da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga], é muito difícil avaliar o resultado prático da campanha, que trata basicamente da conscientização de crianças e jovens em relação ao uso de álcool antes da condução de veículos: “É possível mensurar quantas pessoas foram abordadas nas ações, mas não se tem como afirmar quantas “vidas foram salvas” após essa intervenção. Poderia se fazer uma comparação entre o histórico de acidentes de trânsito relacionados ao uso de álcool antes e depois das ações, mas isso não levaria em conta outras variáveis, como aumento da frota, condições das vias, etc. “.

Uma acadêmica com larga experiência na área social resume as dificuldades que percebe, em avaliações de programas de mudança social planejada: “Entre as principais dificuldades, estão a falta de planejamento de dimensões e indicadores claros, mensuráveis. Por exemplo, o caso do “novo sinal de trânsito” em Porto Alegre [campanha da “mãozinha”]. Se houver diminuição de atropelamentos, não há como se atribuir somente à campanha, pois ela é extensiva, não há uma localização clara, de intervenção, para que se possa monitorar pontos específicos. A campanha é aberta demais, pelo menos para quem a vê de fora, neste momento [verão de 2010]”. Um segundo desafio na avaliação é de “como se pode avaliar a mudança no pensamento da população-alvo?”. O que

seria considerado conscientização de fato? “Essa questão é tratada por Howard Gardner, na obra *Mentes que Mudam*, na qual se discute como se passa do ‘não saber’ ao ‘saber’”.

A falta de indicadores é compartilhada por um gestor na área social: “como mensurar um Programa de Redução de Acidentes, por exemplo?”. Uma medida simples seria a quantidade de acidentes / feridos / mortes, “mas isto é muito pouco”. Para ele, as questões de trânsito são muito maiores que isto. Por exemplo, “E quantas vidas foram preservadas, como medir?”

Por uma vez, uma coordenadora de programas de voluntariado apresenta outra dificuldade: a movimentação do público-alvo. Explicando melhor, deve-se sempre perseguir a avaliação inicial do público, e este deve ser seguido, em seus movimentos, ao longo do tempo [em caráter longitudinal]. Para a entrevistada, precisa-se de um bom cadastro, atualizado, para ver-se os resultados de longo prazo. Ainda, para a entrevistada, deve-se “limpar” o entorno, para identificar causas outras que possam ter interferido nos resultados observados. Da mesma forma, aponta como dificuldade que “nós, da área social, somos muito fazedores, e por vezes não se faz uma boa definição de um ‘marco zero’, para ver-se o percurso e eventuais desvios no desenrolar do programa”.

#### **4,3,3 Observações quanto às principais dimensões de avaliação**

Nesse ponto, apresentava-se aos entrevistados as dimensões mais consensuadas na literatura e na pesquisa Delphi realizada, a respeito de avaliação de programas de marketing social, tais como no Quadro 21.

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
<b>Impacto</b>	Efeitos de longo prazo e consequências do programa	Weinreich (1999) Kotler e Roberto (1992) Kotler e Lee (2008) Técnica Delphi
<b>Ética</b>	Aspectos éticos com relação a público-alvo, métodos ou consequências do programa.	Kotler e Roberto (1992) Técnica Delphi
<b>Resultados</b>	Respostas dadas pelo público-alvo do programa	Weinreich (1999) Kotler, Roberto e Lee (2002) Gill, Flynn e Reissing (2005) Kotler e Lee (2008) Técnica Delphi
<b>Processo / produção</b>	Esforço e competência da entidade durante a realização do programa.	Kotler, Roberto e Lee (2002) Gill, Flynn e Reissing (2005) Kotler e Lee (2008) Técnica Delphi
<b>Input</b>	Qualidade das informações prévias e planejamento inicial do programa	Gill, Flynn e Reissing (2005) Técnica Delphi

**Quadro 21 - Principais dimensões de avaliação em marketing social conforme a literatura**  
Fonte: organizado pelo autor

Um dos entrevistados, que atua em ambas as áreas executiva e acadêmica, considera todas as dimensões igualmente importantes, mas surpreendeu-se positivamente com a dimensão de *processo / produção*, pois não havia pensado em avaliar esses aspectos, em seus programas.

No que tange às dimensões mais tradicionalmente apontadas pela literatura, uma ativista social observa que o impacto é uma dimensão fundamental, que dá razão aos projetos, isto é, que em algum momento no futuro o próprio projeto se extinga por não ter mais razão de ser, isto é, pelo fato de seus objetivos terem sido atingidos. Para ela, a dimensão de resultados também é importante, pois “aqueles que seriam beneficiados por nossa atuação “contam” com esses resultados para sobreviver e ter uma vida mais natural”. O fundamento do ativismo

de defesa animal, para a respondente, é obter resultados para os animais, a partir de uma mudança comportamental de humanos, sensibilizados pela dimensão ética da causa. Com relação à dimensão de processo / produção, é a dimensão na qual a entrevistada e sua equipe encontra mais dificuldade, “mas não deixa de ser essencial, pois dela dependem a eficácia e a eficiência do que planejamos. Como somos um grupo voluntário e sem qualquer financiamento, dependemos exclusivamente do empenho das pessoas envolvidas”. Acrescenta que, além disso, todo e qualquer benefício resultante do sucesso de nossas campanhas incide sobre animais com os quais sequer têm contato. Finalmente, quanto à dimensão de *input*, entende que as demais dimensões, de certo modo, dependem desta. Um bom planejamento, em sua percepção, aumenta as chances de a ação ter maior impacto na mudança social.

Uma coordenadora de programas de voluntariado destaca as dimensões de “impacto” e de “input”. Acredita haver um ciclo entre input e impacto [o que é respaldado pela literatura], pois um bom impacto gera um input futuro, “para um novo cenário, em outras vezes”. Impacto e input, em sua percepção, devem estar alicerçados nas demais dimensões. Do “input”, passa-se pelas demais dimensões em direção ao “impacto”, e retorna-se em um processo cíclico, passando de volta pelas mesmas dimensões que as perpassam. Considera a “ética” uma dimensão relevante, em função de que “trabalhamos com seres humanos, e em meio a um contexto. Veja-se, por exemplo, a complexidade ética de trabalhar-se uma campanha de planejamento familiar, ou de esterilização”.

Para a entrevistada, as dimensões de “Resultados” e “Processo / Produção” são muito aproximadas no sentido, “pois só consigo medir desempenhos se eu tiver resultados”, em suas próprias palavras. Na ótica da respondente, ainda, o conceito de “resultado” é mais imediato, e ligado ao monitoramento, para correções e melhores resultados [avaliação formativa].

Entre “Impacto” e “resultado”, entende impacto como algo posterior, após a intervenção, sendo um conceito de algo “realmente mais macro” [que o resultado imediato]. Por exemplo, uma escolarização de crianças (resultado) pode levar os pais ao EJA [Educação para Jovens e Adultos], que se configuraria em um “impacto” posterior. A percepção da entrevistada vai ao encontro da descrição desses termos, nas estruturas conceituais de avaliação examinadas no referencial teórico desta tese.

Com relação à Ética, um dos entrevistados, com experiência acadêmica e executiva, diz que deve haver coerência entre a área de empresa e a sua ação social escolhida, e que essa ação deve ser promotora de igualdade [crítica, por exemplo, a Campanha do Agasalho, “por tratar iguais, semelhantes, de forma ‘sucateada’, a quem é destinado o que “sobra dos demais”]. A Ética, para a gestora da fundação social, é indispensável, é como se fosse um “guarda-chuva” [sic] que norteia os demais. “Não há como trabalhar em marketing social sem se ter a ética como algo implícito”, em suas palavras.

A dimensão de “Ética”, para um experiente acadêmico, é muito importante, “em todos os aspectos”, mas acredita que se trata de uma preocupação mais acadêmica do que do mundo profissional, no que tange a uma “ética sócio-cultural, de cidadania e identidade”. Uma questão ética que ressalva é o método de escolha do público-alvo por sua maior propensão à mudança [que, entretanto, é explicitamente recomendado nos modelos de eficácia na literatura de marketing social, ou seja, de se começar o programa pelos públicos já mais propensos à idéia social], “com mais prerrogativas na sociedade”, pois segundo ele “pode não ser que mais precisa da mudança”.

A ativista social considera a ética igualmente uma dimensão fundamental e basilar. “No nosso caso, a ética é a base da defesa animal, visto que não atuamos em causa própria, e sim, uma causa que envolve um ‘outro’”.

A percepção do voluntário de uma ONG é a de que, no aspecto de “Ética”, os voluntários devem ser “coerentes com o ideal”, ou seja, não pode em uma noite fazer blitz educativa, e na seguinte estar “enchendo a cara” e dirigindo depois, “pois está levando o nome, a imagem da Fundação junto consigo”.

A dimensão “Ética” aparece também na manifestação de uma experiente consultora, que observa: “Pela experiência que fui adquirindo pelo trabalho, diria que todas as dimensões apresentadas têm relevância e se complementam de forma muito integrada. Impacto, resultados e input são básicos e, ao mesmo tempo, alimentadores do processo. Ética é imprescindível em todas as dimensões. A dimensão processo/produção, por sua vez, enquanto processo de realização, tem relação com os resultados e leva à observância do que se propôs na dimensão impacto. [...] Dito de outra forma, prever, analisar e valorizar as informações com ética durante o processo de desenvolvimento, sem perder o foco da produção, ou

seja, dos resultados, alimenta qualquer instrumento com que se pretenda avaliar programas de mudança social”, complementa.

Veja-se a percepção de uma acadêmica com experiência em programas de mudança social planejada: em relação às dimensões apontadas pela literatura [apresentadas pelo entrevistador], acredita que a de “Impacto” poderia se dividir entre impacto de curto e de longo prazo. “No longo prazo, reavalia-se, se (re)diagnostica o problema, como se nos perguntássemos: ‘se fosse começar novamente, faria da mesma maneira?’”. Na dimensão de “resultados”, aqui entrariam os indicadores, que passam pelo planejamento prévio: “qual é o problema? Como combatê-lo? Qual a solução e seu resultado?”

Por sua vez, prossegue a entrevistada, na dimensão de “processo / produção” é importante a questão da profissionalização: “até se pode ter a adoção / engajamento de voluntários, mas na oferta de ações, na execução do programa em si tem de se ter um nível de profissionalização”, para uma continuidade adequada. Por sua vez, na dimensão de “Input” entra a qualidade do diagnóstico prévio ao programa. Tomando como ilustração a campanha do “novo sinal de trânsito” em Porto Alegre [“mãozinha” para travessia na faixa], “foi uma campanha que partiu de cima, não partiu da população”, não teria ficado claro se era o problema ou não da gesticulação com a mão. Teria faltado “ouvir” a população, e disseminar a percepção sobre o problema, pela população. “Veja-se em Brasília, na campanha de reeducação para o trânsito, todos afirmavam para si a paternidade da campanha – Rede Globo, Correio Braziliense, governo -, por ter sido quase “natural”, muito bem apropriada pela sociedade”.

Segundo a gestora de uma fundação social, “Impacto” e “Resultados” são sinônimos. A mesma entrevistada não havia pensado na dimensão de “Processo/Produção”, por ser algo “natural” [um *fait accompli*], para o “impacto” final.

De acordo com um dos entrevistados – com larga experiência na condução de movimentos sociais -, as dimensões Impacto e Resultados poderiam ser integrados, “pois a resposta é uma espécie de efeito”, estaria ligada às *conseqüências* de um programa. Essa integração de Impacto/Resultados é, em sua opinião, a dimensão mais importante de avaliação, seguido de “Processo/produção”, pela “Ética” e por fim “Input”, mas acrescentaria outra, “de como criar uma consciência social, na linha da cultura solidária, da consciência

coletiva sobre a questão em foco do programa”. [que, salvo melhor juízo, já estaria em “Impacto”].

Faz coro a essa visão de integrarem-se dimensões, um experiente acadêmico, que ressaltou, durante a entrevista, que é melhor trabalhar-se com menos dimensões, em um trabalho científico, para melhor resultado no tratamento de dados. “Se [eu] fosse o pesquisador”, manifesta, “trabalharia com três grandes dimensões: “Ética”, “Impacto” e “Planejamento e Processo”, cada qual com suas subdimensões e seus indicadores”. Segundo o entrevistado, a dimensão “Resultados” é a mais importante a ser avaliada em programas de mudança social planejada, por envolver resultados de curto e longo prazo [aqui, uma confusão semântica com a dimensão de “impactos”, que pela literatura seria a dimensão dos efeitos de longo prazo]. Assim, resume, deve-se reunir em uma só dimensão “Processo / produção” e “Input”, “até porque, para uma tese de doutoramento, menos dimensões, até três, são mais bem trabalhadas”. Esse cientista social não faria diferença entre as dimensões de “Impactos” e “Resultados”. Para ele, pode haver impacto ou resultado imediato, e de longo prazo. “Não há por que diferenciar esses termos”. Para ele, “Impactos” são “resultados” em relação ao esperado, do tipo “diminuição de uma doença, estatisticamente”. Além disso, merece ser avaliado um resultado secundário, que é o cultural, “[...] nem sempre avaliado. Para mudanças de longo prazo, deve haver uma mudança cultural. Por exemplo, vacinar, no curto prazo *versus* cuidar da saúde das crianças e não só depender do Estado”.

Na ótica de um voluntário de programas sociais diversos, o *impacto* talvez seja a principal dimensão a ser observada, mas a de mais difícil mensuração. Segundo o entrevistado, “algumas mudanças podem levar anos até surtir efeito, como uma campanha de controle de natalidade ou sexo seguro”. Sobre a dimensão ética, acredita que toda campanha pressupõe uma metodologia ética, sob pena de cair em descrédito. A dimensão de resultados, contudo, se confunde com a de impacto propriamente dita, para ele, indo ao encontro de manifestações de outros entrevistados anteriormente. Para o voluntário, a dimensão de processo / produção, por sua vez, pode ser a diferença entre o fracasso e o sucesso do programa. Por fim, a dimensão de input, para o entrevistado, “é vital para o sucesso de qualquer campanha. É importante todos saberem os motivos da campanha e onde se pretende chegar”.

Outro voluntário descreve a mesma confusão semântica, ao discordar que “Impacto” seja algo de longo prazo, como traz a literatura, pois ter-se-ia um impacto imediato também, na medida em que “em uma noite específica, uma vida pode ser salva”.

Na percepção de um experiente gestor público acerca das dimensões de avaliação apresentadas, a dimensão de *impacto* tem uma conotação “negativa”: “É um termo que em si carrega uma intervenção de um ator externo em relação a outro grupo. Neste sentido é um termo de alguma forma intervencionista. Não cabe um grupo falar sobre o seu impacto na sua própria realidade. Assim, o termo é militar e externo ao próprio grupo”. Já a dimensão de ética lhe parece essencial, e em sua visão é um termo carregado de significado político no sentido de que a ação social sempre tem um sentido altruísta, voltado não a um interesse pessoal, corporativo, mas a um interesse social mais amplo. Da mesma forma, a dimensão de resultados seria essencial, na medida em que toda ação social teria como objetivo uma determinada mudança da realidade, “um câmbio”. Complementa: “Esse câmbio precisa ser avaliado concretamente e não subjetivamente. Assim, num certo tempo, os projetos sociais precisam produzir resultados”. Igualmente, a dimensão de input é julgada como essencial, pois para o entrevistado, “Democracia tem sempre a ver com informações. Assim, creio que este aspecto é essencial”.

Por sua vez, para esse gestor, a dimensão de processo / produção lhe parece de importância relativa, pois a entende como um engessamento [interpretação nossa]: “Talvez tenha que ser dado valor mais ao envolvimento das pessoas do que ao seguimento de procedimentos herméticos e burocráticos. A democracia tem sentido porque garante o envolvimento das pessoas de forma mais clara”.

Uma coordenadora de grupos de trabalho social considera importante avaliar-se o “impacto” em programas sociais, para analisar-se as consequências do programa e seus efeitos a longo prazo. Em relação à “ética”, crê interessante, com ressalva à “ética com os métodos”, pois entende muito fácil induzir respostas, mesmo que “intenção ou maldade”. No que tange aos “resultados”, considera bem oportuno responder ao público-alvo; “é como manifestar consideração a quem participou de uma pesquisa ou de um programa. É dar voz e vez”, segundo a entrevistada. Parece-lhe “óbvio” que a instituição tem que demonstrar esforço e competência na realização de um programa, com base na avaliação de

“produção/processo”. Da mesma forma, percebe como fundamental, conforme a dimensão de “input”, considerar as informações, “para um planejamento mais próximo do real”.

Consultora e acadêmica, outra respondente que uma dimensão [das trazidas pela literatura] é conseqüência da outra, podendo-se englobar outras dimensões, conforme a finalidade maior da campanha. Se fosse hierarquizar as dimensões, por importância, iniciaria por Ética como a mais importante, passando para “Processo / produção”, “Input”, “Resultados” e, por fim, “Impacto”. Para ela, “talvez ética, competência técnica, planejamento (e mais outras questões) não sejam nem dimensões, mas pré-requisitos/princípios norteadores das ações”.

Já uma profissional que trabalha ligada à questão da inclusão de pessoas portadoras de deficiência física manifesta questões diferenciadas de outros entrevistados. Ela percebe uma lacuna entre a literatura e a realidade, “pois aos falarmos de programas sociais - ligados no nosso caso a políticas públicas voltadas a pessoas com deficiência -, não podemos pensar num impacto de longo prazo, mas sim de curto e médio prazo”. Entende que muitas vezes, se busca resultados e não se mede “a real mudança (in loco)” na vida do cidadão. Acredita que se deveria fazer um acompanhamento mais longo e eficaz dos resultados. Em sua opinião, “infelizmente”, muitos programas sociais são puramente financeiros, sendo avaliados quantitativamente, “esquecendo-se o qualitativo”. A entrevistada lastima que os retornos dos programas sociais, os dados compilados e resultados não sejam divulgados com um alcance maior. Para ela, “temos experiências maravilhosas de inclusão da pessoa com deficiência mas essas não são de interesse ‘comercial”’.

Um voluntário ligado à igreja cristã organizaria as dimensões trazidas pela literatura no que chamou de “ordem lógica”, com os seguintes comentários sobre cada uma, em uma sequência de causalidade bastante linear [na qual está presente, provavelmente, a influência de sua formação em física e tecnologia da informação]:

- a) *Input*: “É importante ter informações da realidade para saber o que é mais relevante ser desenvolvido”;
- b) Ética: “Após definido o que se pretende desenvolver, procurar conciliar o programa com o respeito a liberdade de escolha das pessoas, jamais impondo nada a elas e sim conscientizando as

mesmas de forma a entenderem de forma transparente o porque do programa/campanha e assim poderem com o uso da razão concordar ou discordar do mesmo”.

- c) *Processo/Produção*: “É importante que todos os envolvidos tenham se identificado com o programa/campanha e acreditem que o mesmo foi bem avaliado e planejado e abracem [trata aqui do comprometimento e engajamento do voluntário] como sendo seu o projeto, de forma que cada um envolvido se envolva completamente durante a realização do mesmo, designando a cada um segundo a sua competência a parte correspondente”.
- d) *Resultados*: “É muito importante avaliar a opinião do público-alvo do programa, para verificar se o que se esperava no início do projeto se realizou, ou se não qual o motivo, ou quais os pontos que diferem do esperado do ponto de vista do público alvo, mas é importante ouvir as sugestões do mesmo de quais as coisas que poderiam ser melhores do que foram, pois assim se envolve todos para entender que não é uma imposição, mas sim um trabalho buscando o melhor”.
- e) *Impacto*: “Efeito de longo prazo só podem ser medidos ao longo do tempo, mas é importante medir não só no público alvo mas também nas pessoas envolvidas na elaboração e execução do programa/campanha, pois a totalidade das visões é muito importante para que haja uma melhoria contínua e cada vez mais atingirmos os objetivos que maximizem os benefícios desejados”. [ênfase na avaliação por parte de todos envolvidos]

Na percepção do pesquisador, a dimensão “Ética” aparecia de forma expressiva nas manifestações dos entrevistados somente após a indução da apresentação das dimensões mais comumente apresentadas na literatura (Apêndice F, resumido no Quadro 21), ou seja, não é espontaneamente lembrada, mas, quando apresentada, é veementemente defendida. Por outro lado, pode haver dificuldade em sua avaliação, como aponta uma das acadêmicas entrevistadas, que crê importante a dimensão ética, “mas de difícil avaliação, pela abrangência do conceito, e de entendimento sobre qual abordagem seria avaliada”.

A contribuição dada pelos entrevistados permitiu um maior entendimento das manifestações emergidas nas rodadas Delphi. Neste momento, passa-se à estrutura conceitual pretendida, que somou as contribuições da literatura aos dados primários coletados nesta primeira fase da pesquisa.

#### 4.4 PROPOSIÇÃO DA ESTRUTURA CONCEITUAL DE AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS SOCIAIS

Apresenta-se, a seguir, a estrutura conceitual proposta nesta tese. Sua categoria central, ou categoria básica, que “representa o tema principal da pesquisa” (STRAUSS, CORBIN, 2008, p. 145), é “Avaliação de programas de marketing social”. A estrutura apresentada no Quadro 22 está dividida nas categorias de Input, Processo e Resultado, e correspondem, respectivamente às fases de avaliação de diagnóstico inicial, avaliação formativa e avaliação somativa. Essas categorias estão, por sua vez, divididas em subcategorias, que, conforme Strauss e Corbin (2008, p. 103) são “conceitos que pertencem à categoria, dando esclarecimentos e especificações adicionais”. A cada subcategoria – que também podemos denominar de “variável”, estão relacionados indicadores e formas de mensuração possível.

A divisão inicial de três momentos foi fortemente manifestada na pesquisa Delphi, e em diversas passagens da literatura, levando ao entendimento de que um processo completo de avaliação deve fazer um diagnóstico inicial da situação (até mesmo para levar-se adiante ou abortar-se a o próprio programa de marketing social), realizar-se uma avaliação formativa – defendida com entusiasmo tanto na Delphi quanto nas entrevistas em profundidade, e uma avaliação somativa, final, que é o modo tradicional de avaliação.

Ao longo das entrevistas em profundidade, tornou-se mais claro, ao pesquisador, que em vez das cinco dimensões mais comuns da literatura – Input, Processo, Impacto, Resultado e Ética – poderiam restar três grandes dimensões, que comporiam as categorias principais do processo, uma vez que “Impacto” é, como reiteradamente surgiu na pesquisa, uma forma de “Resultado”, ou seja, poderia ser por este englobado, sem necessidade de ser tratada como uma

categoria à parte. Por sua vez, a dimensão de “Ética” ficaria sem sentido se isolada como uma das categorias de avaliação, pois ficou evidenciado em Kotler e Roberto (1992), Duke, Pickett, Carlson e Grove (1993), Kotler, Roberto e Lee (2002), Andreasen (2003) e Furrow (2007) e na etapa de entrevistas em profundidade, que a Ética perpassa as demais dimensões, transversalmente. Como resumiu um dos entrevistados, “Ética é imprescindível em todas as dimensões”. Dessa forma, ela foi diluída como uma das variáveis de avaliação em cada uma das três categorias principais. Essa pluralidade de aspectos tende a diminuir a falta de clareza, reportada na literatura, acerca de quais informações são efetivamente utilizadas em avaliação, no cotidiano profissional (KUNDIN, 2010).

Outrossim, a dimensão de Input é a categoria natural da fase de diagnóstico; a dimensão de Processo é a essência de uma avaliação formativa, e a dimensão de Resultados é a que compete a uma etapa final, de avaliação somativa, como preconizado no referencial teórico desta tese.

Fase	Categoria	Subcategoria / Variável	Indicadores	Modos de Mensuração
Avaliação Diagnóstico (inicial)	INPUT	Identificação do problema	Caso a caso (e.g., situação epidemiológica)  Demandas da população  Indicadores sociais	Caso a caso (e.g., registros hospitalares)  % quantidade e gravidade das demandas  % acidentes de trânsito
		Mérito	Avaliação do benefício social possível	Base em resultados de ações anteriores
		(*) Custos e recursos disponíveis	Orçamento	Verba disponível em relação a outros programas da entidade
		Segmentação do público alvo	Grau de Risco  Variáveis psicográficas	e.g., acompanhamento de engajamento pelo vacinômetro, no caso da CEVS. Dados secundários Enquete
		Concorrência social	Existência de contra-informação  Manifestação pessoal	Monitoramento de e-mails, telefonemas e blogs.  Entrevistas em profundidade
		(*) Avaliação do momento político	Calendário eleitoral - TRE  Receptividade da comunidade	Adequação do cronograma de ação ao calendário eleitoral  Reação das pessoas abordadas
		Conscientização do problema	% Grau de conscientização	Enquete
		Sentimento de auto-eficácia do público-alvo	% Grau de auto-eficácia percebida	Entrevistas em profundidade
		Grau de propensão à mudança ou adoção	Intenção manifestada pelo público-alvo	Enquete
		Comportamento prévio	Dados comportamentais (casos registrados, multas)	Análise de séries temporais  Definição de um marco zero
Avaliação ética	Consequência ética do impacto das ações  Desejabilidade dos objetivos do programa	Reunião de avaliação com os públicos envolvidos ou de interesse ( <i>stakeholders</i> )		

			Análise dos fins buscados	
Avaliação Formativa (de processo, monitoramento)	PROCESSO		Análise ética dos meios-fins	
		(*) Pré-teste interno	Adequação técnica e política	Reunião de avaliação
		Pré-teste externo	Aceitabilidade e compreensão	Teste de conceito e/ou <i>layout</i>
		Alcance da distribuição	Número de materiais distribuídos ou pessoas atingidas	Controle de estoque de materiais
		Aderência e comprometimento dos agentes	Grau de motivação dos agentes e intermediários envolvidos	Observação de pontualidade e outros aspectos  <i>Feedback</i> espontâneo do público-alvo
		Eficiência da mídia	Alcance e frequência da propaganda	Relatórios de mídia
		Engajamento do público	% discutem a questão	Enquete / acompanhamento em redes sociais / imprensa
			% responderam de alguma forma	Dados comportamentais (ligações, consultas)
			% participou do programa)	Dados comportamentais
		Estratégias de "Place".	Conveniência de acesso aos pontos de contato do programa	Feedback espontâneo do público-alvo
		Voluntariado	Engajamento de voluntários  Grau de comprometimento dos voluntários  Retenção de voluntários	Observação
		Avaliação ética do processo	Teste das mensagens e dos produtos com a estrutura SMEA	Reunião de avaliação com os públicos envolvidos ou de interesse ( <i>stakeholders</i> )
		Recursos materiais e financeiros	Investimento de recursos materiais e financeiros	Relatórios internos
		Recursos humanos	Investimento de recursos humanos	Relatórios de campo
		Estratégias de parceria	Parcerias estabelecidas	Contratos e cartas de intenção
Avaliação Somativa (final)	RESULTA DO	Resposta comportamental	Formulários retornados, pedidos realizados, Compra de produtos vinculados à causa	Análise de dados internos e dados comportamentais
		Lembrança da campanha	Grau de lembrança pelo público-alvo	Enquete

		Compreensão da campanha	Grau de compreensão da campanha pelo público-alvo	Enquete Grupo focal
		Conhecimento	% Mudança de conhecimento / crença sobre a idéia social	Enquete
		Valores	% Mudança de valores individuais	Técnica de pesquisa Laddering
		Comportamento	% Mudança de comportamento autoreportada	Enquete
			% Mudança de comportamento registrada	Dados comportamentais
			Mudanças na intenção comportamental	Enquete
		Norma social (valores de grupo)	% atitude positiva	Enquete Monitoramento de propaganda de boca positiva pela web, por observação ou netnografia
			% artigos de apoio e reportagens na mídia	Press clipping
			% indivíduos comprometidos com a mudança	Enquete Dados comportamentais de recaída / reincidência
			Casos factuais e observação da questão sendo mantida em situações ou formas incomuns	Press clipping / acompanhamento em redes sociais / observação
			Ambiente político (aberto à legislar para assegurar o comportamento desejado)	Monitoramento político e midiático Distinções públicas
			Adesão voluntária de personalidades públicas à causa	A posteriori
			Resultados sociais	Incremento à Qualidade de vida
		Vidas salvas		
		Resultados ambientais	Incremento em resultados ambientais	Dados ambientais
		Resultados da saúde pública	Incremento em resultados da saúde pública	Dados epidemiológicos
		Consequências / <i>feedbacks</i> positivos não previstas	Ad hoc	A posteriori
		Consequências / <i>feedbacks</i>	Ad hoc	A posteriori

		negativos não previstas		
		Avaliação do custo / benefício	Economia de custos	Análise de séries históricas
		Avaliação ética dos resultados do programa	Reunião de avaliação pelo grupo de trabalho com públicos envolvidos ou de interesse ( <i>stakeholders</i> ), com utilização do modelo SMEA.	Estrutura SMEA, com avaliação pela ótica utilitária.
		Avaliação formal por <i>experts</i> ou pares	Premiações  Estudos acadêmicos sobre o programa  Convites para apresentação do caso em eventos da área	A posteriori  A posteriori
		Avaliação de eficiência	Execução do planejamento dentro das expectativas e cronograma	Reunião de avaliação
		Ganho institucional	Aumento da satisfação dos cidadãos para com a entidade ou governo  Aumento da satisfação dos servidores da instituição  Novas parcerias a partir do programa.  Credibilidade para futuras mensagens de novos programas	Enquete  Manifestações na mídia  Manifestações em redes sociais

**Quadro 22. Estrutura Conceitual de Avaliação de Programas de Marketing Social.**

**Fonte:** preparado pelo autor, com base na literatura e resultados da primeira etapa de pesquisa da presente tese.

**Obs. 1** – As variáveis que iniciam por este asterisco – (\*) foram agregadas após a etapa dos estudos de caso, como contribuição adicional do exame empírico realizado.

**Obs. 2** – No caso dos **indicadores** e **modos de mensuração**, quando julgado necessário para efeitos de esclarecimento, foram usados alguns exemplos pertinentes às áreas de segurança no trânsito e de vigilância da saúde pública. Enquanto as **categorias** e **subcategorias (variáveis)** supõem-se a princípio genéricas para qualquer programa de marketing social, seus indicadores e modos de mensuração poderão variar conforme o contexto de utilização.

Um detalhamento dos termos e conceitos usados nas categorias e subcategorias no Quadro 22 favorecerá seu entendimento e utilização:

**INPUT:** Categoria de análise própria de uma avaliação de diagnóstico, na qual se colhem os subsídios para o programa.

- **Identificação do problema:** ao qual possa responder-se com uma “oferta” social.
- **Mérito:** validade ou relevância do programa visando combate ao problema identificado
- **Análise de custos e recursos disponíveis:** o programa pode não ser viável em um determinado momento.
- **Segmentação do público-alvo:** pode ser feito pela necessidade da ação, ou pelo perfil psicográfico (demográfico e estilo de vida)
- **Concorrência social:** Avaliação de comportamento concorrente, ou de informações contrárias à desejada.
- **Avaliação do momento político:** em determinados períodos, se próximo a eleições, campanhas podem ser mal interpretadas.
- Conscientização do Problema
- **Sentimento de auto-eficácia do público-alvo:** o público-alvo deve acreditar que é capaz de mudar conforme a proposição desejada.
- **Grau de propensão à mudança ou adoção:** atitude mais ou menos inclinada à ideia social
- **Comportamento prévio:** para que se tenha um “marco zero” de avaliação posterior.
- **Avaliação ética** do planejamento do programa: com discussão dos possíveis impactos e conseqüências, envolvendo grupo multidisciplinar.

**PROCESSO:** É o momento da avaliação formativa, a qual permite que correções necessárias sejam feitas para um melhor desempenho do programa

- **Pré-teste interno do material:** é testada a adequação técnica e mesmo política do material, na instituição.
- **Pré-teste externo do material:** são testados o conceito e layout do material junto ao público-alvo.
- **Alcance da distribuição:** área ou pessoas atingidas

- **Aderência e comprometimento dos agentes:** o agente social e os intermediários precisam acreditar na campanha.
- **Eficiência da mídia:** em termos de cobertura ou atingimento do público-alvo, e adequação ao perfil do público.
- **Engajamento do público:** grau em que está havendo adoção do público, durante o processo
- **Estratégias de “Place”:** verificação se os pontos de distribuição e contato da campanha estão sendo convenientes ao público-alvo.
- **Voluntariado:** em caso de haver, avaliação de seu engajamento à causa e mesmo retenção no programa.
- **Avaliação ética do processo:** avalia-se, à luz da ética, como estão sendo respostas do público ao programa; utilização da estrutura conceitual SMEA [Avaliação Ética de Marketing Social, de Kirby e Andreasen, 2001].
- **Recursos materiais e financeiros:** quanto está sendo investido nesses recursos.
- **Recursos humanos:** quantas pessoas colocadas à disposição, e por quanto tempo?
- **Estratégias de parceria:** se está se somando esforços com outra entidade com a mesma causa e objetivos afins.

**RESULTADO:** Momento em que se realiza a avaliação somativa, ao final do processo, e no qual se tem as consequências imediatas e impactos de longo prazo do programa.

- **Resposta comportamental:** aos elementos da campanha
- **Lembrança da campanha:** *recall* por parte do público.
- **Compreensão da campanha:** extensão em que a mensagem foi compreendida.
- **Conhecimento:** novos conhecimentos ou crenças a respeito da idéia social
- **Valores:** avaliação da eventual mudança de valores do indivíduo

- **Comportamento:** do público-alvo em face dos objetivos do programa.
- **Norma social:** até que ponto os novos valores foram incorporados culturalmente pela sociedade
- **Resultados sociais:** tais como incremento em qualidade de vida
- **Resultados ambientais:** quando for o caso de campanhas ligadas ao meio ambiente.
- **Resultados da saúde pública:** impactos de longo prazo na saúde da comunidade.
- **Consequências / *feedbacks* positivos** (não previstos): tais como cartas, artigos na mídias, e-mails de reforço.
- **Consequências / *feedbacks* negativos** (não previstos): tais como cartas, artigos na mídias, e-mails de crítica.
- **Avaliação do custo / benefício:** em caráter definitivo, comparado com o inicialmente previsto.
- **Avaliação ética dos resultados:** análise de possíveis consequências negativas não previstas.
- **Avaliação formal por *experts* ou pares:** por exemplo, premiações, convites para compartilhamento da experiência com outros.
- **Avaliação de eficiência:** Até que ponto o cronograma foi seguido e objetivos atingidos em relação às expectativas.
- **Ganho institucional:** consequências positivas para a própria instituição que promoveu o programa social, e que podem gerar benefícios para programas futuros.

A estrutura foi examinada à luz de dois casos de programas de marketing social (que visam à mudança social planejada) – segurança no trânsito e saúde pública – e a lógica das categorias e respectivas variáveis foi discutida com informantes-chave desses casos, tendo os indicadores e formas de mensuração sido desenvolvidos, pelo pesquisador após as entrevistas dos estudos de caso, tendo por base a literatura e etapas anteriores deste trabalho.

#### 4.5 ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO

Nesta seção, apresentam-se os casos da Empresa Pública de Transporte e Circulação e do Centro Estadual de Vigilância em Saúde/RS.

No primeiro, o material de subsídio foi relatório de pesquisa encomendada a instituto de pesquisa, para diagnóstico, adesivo de engajamento, encarte de jornal, *sacolinha* de lixo para o veículo com mensagem educativa, volante informativo, adesivo de táxis, adesivo eletrostático, impresso tipo-sanfona educativo, mão postiça com elástico destinado aos escolares, duas reportagens de jornal, relatório de campanha e os entrevistados foram:

- a) Aline Kusiak: coordenadora de comunicação do Gabinete do Prefeito, da Prefeitura Municipal de Porto Alegre;
- b) Ricardo Gomes: executivo de contas da agência Paim Comunicação;
- c) Os seguintes integrantes da equipe da Assessoria de Educação para o Trânsito da EPTC: Virlei Pedroso Reis, Diego da Silva Marques, Julio Almeida, Andressa Casanova, Michelle Coronberk e Altair Fagundes Oliveira.

No segundo, os subsídios vieram de DVD com reportagem especial de TV sobre o Programa, DVD com entrevista em programa de TV com o Dr. Angelo Mattos, Presidente da Sociedade Latinoamericana de Hepatologia, DVD com Dicas técnicas da TVE, folder de orientação à população em geral, folder destinado aos jovens, material especial impresso em formato brochura (segmentado para o público de esteticistas), adesivos de campanha, jornal informativo do Governo Estadual, um decreto governamental de instituição do Comitê Estadual Intersetorial de Enfrentamento das Hepatites Virais, quatro reportagens de jornal, e os entrevistados foram:

- a) Dra. Maria Tereza Schermann: Coordenadora do Programa de Imunizações da Secretaria da Saúde;
- b) Dra. Tani Ranieri: Vice-coordenadora do Programa de Imunizações da Secretaria da Saúde.
- c) Tarsila Crusius: Presidente do Comitê de Ação Solidária do Governo do Rio Grande do Sul

Na avaliação do esquema estrutural junto aos estudos de caso, foram levados em conta os cinco critérios de avaliação de esquemas de classificação – que se assemelham a estruturas conceituais no sentido de, conforme comunicação eletrônica trocada com Prof. John Rossiter, serem “listas e grades de conceitos” - defendidos por Hunt (2002, p. 230):

- a) o esquema especifica adequadamente o fenômeno a ser classificado?
- b) o esquema especifica adequadamente as propriedades ou características que estarão realizando a classificação ?
- c) o esquema tem categorias que são mutuamente exclusivas?
- d) o esquema tem categorias que são coletivamente exaustivas?
- e) o esquema é útil?

Além destes critérios apresentados por Hunt (2002), foi utilizada conjuntamente, para a avaliação do esquema conceitual, a proposição de Rossiter (2001, p. 21), de que esquemas estruturais devem ser avaliados “por sua completude, clareza e aplicabilidade”.

Assim, foram verificados junto aos informantes-chave, de uma forma geral, as seguintes questões:

- a) Em sua opinião, o esquema estrutural proposta é completa?
- b) A estrutura conceitual é clara em suas dimensões e indicadores?
- c) A estrutura apresenta uma aplicabilidade adequada para sua utilização gerencial?

Detalham-se, a seguir, os casos de programas de marketing social escolhidos para esta tese.

#### 4.5.1 Empresa Pública de Transporte e Circulação

O Programa Novo Sinal surge, em 2009, em um contexto no qual havia, em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, uma população de aproximadamente 1,4 milhão de habitantes e uma frota de 660 mil veículos. O Projeto de Qualificação do Trânsito e Redução de Acidentes de Porto Alegre, do qual derivou mais recentemente o Programa Novo Sinal, foi elaborado em 2005, ano em que houve 22 mil acidentes registrados em Porto Alegre, que resultaram em 6 mil feridos, dos quais 1300 foram atropelamentos. Ao todo, no ano, foram 156 mortes, sendo 84 delas ocasionadas por atropelamentos.

A responsabilidade do gerenciamento do trânsito é da Secretaria Municipal de Mobilidade Urbana, que mede o desempenho de suas campanhas de trânsito seguro pelo Índice de Acidentalidade de Trânsito e pelo número de pessoas abrangidas por ações de educação para o trânsito.

O indicador “Índice de Acidentalidade de Trânsito mede o número de acidentes de trânsito em relação à frota registrada no município e utiliza a seguinte fórmula:

$$IA = \frac{\sum \text{acidentes} \times 10.000}{\text{Frota total de veículos}}$$

O programa se inicia com foco no Respeito à Faixa de Travessia de Pedestres, intitulado “Porto Alegre Tem um Novo Sinal de Trânsito. O objetivo, conforme o Relatório de Campanha, é “colocar as pessoas em pé de igualdade e co-responsáveis por uma mudança de atitude em relação à faixa de travessia de pedestre em prol de um trânsito mais harmonioso e que beneficie a todos”. Esse novo sinal consiste em o pedestre estender a mão diante de uma faixa de travessia não semaforizada (pois, neste caso, é o semáforo que prevalece, sendo esse um código de comunicação entre pedestres e condutores que indica a vontade expressa do pedestre de atravessar a via, pela faixa.

O investimento da Prefeitura Municipal de Porto Alegre foi de 2 milhões de reais, para a contratação de empresa de pesquisa, produção de filmes e vinhetas, construção do *hotsite* [www.novosinal.com.br](http://www.novosinal.com.br) e a produção das demais peças publicitárias, além da contratação de promotores para as ações corpo-a-

corpo nas vias públicas, e um valor adicional, pela Secretaria Municipal de Mobilidade Urbana, investido na revitalização, nova pintura e implantação de novas sinalizações de trânsito na cidade.

A primeira fase da campanha, de 2009-2010, foi, a partir de um plano de marketing, a definição de logomarca do programa, definição dos mecanismos de busca de adesão pela sociedade como um todo (imprensa, formadores de opinião, associações empresariais, igrejas, partidos políticos, três poderes, ONGs, entidades de classe, associações sociais, integração com outros órgãos de trânsito e instituições de ensino), definição das áreas e períodos de intervenções, e ações específicas nos campos de educação, de engenharia de tráfego e de fiscalização.

A segunda fase, que se inicia em 2010, é de intensificação e expansão do uso de equipamentos eletrônicos de fiscalização e ampliação do efetivo de agentes de fiscalização de trânsito.

Os objetivos do programa são:

**Objetivo geral:**

Realizar uma campanha que humanize o trânsito, colocando as pessoas em pé de igualdade e co-responsáveis por uma mudança de atitude em relação à faixa de travessia de pedestres em prol de um trânsito mais harmonioso e que beneficie a todos.

**Objetivos específicos:**

- a) estabelecer um código de comunicação entre condutores e pedestre que indique a vontade do pedestre de atravessar na faixa de travessia de pedestres;
- b) sensibilizar todos os públicos com ações de educação e fiscalização de trânsito para o respeito à faixa de travessia de pedestres;
- c) incentivar os diferentes segmentos da sociedade a serem protagonistas de ações que contribuam para o respeito à faixa de travessia de pedestres.

O esforço de campanha envolveu ainda anúncios na imprensa (anteriores ao levantamento em si), promotores com adesivagem de veículos, reforço em placas de sinalização, *outdoor* (ilustrado na Figura 12), cancelas de *shopping centers* e centros comerciais, *busdoor*, mídia em táxis, comercial de TV com testemunhal de diversas personalidades, *jingles*, peças na *web*, adesivos em

calçadas e criações artísticas produzidas por populares na internet, baseadas no novo sinal, no canal virtual YouTube.



**Fig. 12 – Outdoor com apliance da Campanha Novo Sinal**  
Fonte: cortesia Paim Comunicação

Além disso, é feito o controle das demandas de trânsito a partir do site e do Disque-Faixa e mensagem de lembrete da campanha em todas as respostas a usuários feitas pela EPTC. Da mesma forma, contatos realizados pelo site, antes da resposta formal, já recebem uma resposta automática (vide Figura 13), que lembra sobre a campanha, e, conforme o executivo Ricardo Gomes, aumentam a credibilidade do programa pelo fato da instantaneidade do retorno automático, o que diminui a percepção de tempo decorrida até a resposta personalizada ao e-mail.



**Fig. 13 – Lembrete sobre a campanha nas mensagens eletrônicas**

Fonte: arquivo pessoal

Como resultados, o programa apresentou:

- a) uma rede de empresas, ONGs e escolas se engajaram na campanha, disseminando o novo sinal pela cidade. Por exemplo, uma rede de estacionamentos colocou a campanha gratuitamente em suas cancelas durante um mês, uma empresa de outdoors cedeu pontos gratuitamente para a campanha, e uma concessionária de automóveis produziu a mesma idéia básica da “mão”, com sua marca própria em vez do Brasão da Prefeitura;
- b) formadores de opinião como Neto Fagundes, Felipe Vieira, Tania Carvalho, Zé Victor Castiel e jogadores de futebol Guiñazu, do Internacional e Victor, do Grêmio emprestaram sua imagem sem cachê nos comerciais, como apoio ao Programa;
- c) no balanço inicial de quatro meses, de setembro a dezembro de 2009, houve uma redução no Índice de Acidentalidade de 4,6% em relação ao mesmo período no ano anterior (no primeiro mês, a redução chegou a 20% no número de acidentes);
- d) geração de mídia espontânea sobre o programa (páginas gratuitas em jornais locais e regionais, como exemplificado na Figura 14).
- e) disseminação do gesto do sinal para outras cidades do Estado (o gesto foi feito, durante o verão de 2009/2010, no litoral gaúcho e

- catarinense – o que, curiosamente, só fazia sentido para os porto-alegrenses que tivessem sido expostos à campanha - e o município de Osasco, em São Paulo, passou dois dias em imersão na agência e na Prefeitura, para entender o Programa e adaptar seu modelo;
- f) adesão formal pelos municípios de Esteio, Alvorada, Cachoeirinha, Guaíba, Santa Cruz e Montenegro. A estes, a Prefeitura e a agência cederam sem custo os *layouts* das peças, adaptados para uso com outra marca;
- g) a campanha foi, na semana de seu lançamento, o quinto assunto mais postado, em nível nacional, na ferramenta Twitter, em função da ação viral com o vídeo “Náufrago”, em que um pedestre engravatado chegava a criar barba de tanto esperar pelos motoristas para que pudesse atravessar o sinal;
- h) a reflexão sobre um resultado adicional reportado culminou na integração, à estrutura conceitual, da variável “Avaliação externa por *experts* ou pares”, uma vez que o Programa recebeu premiações do mercado publicitário, em eventos reconhecidos, o que não deixa de ser outra forma de avaliação da competência de sua execução<sup>27</sup>. A lista de premiações envolve: Salão ARP da Propaganda 2009 - Anunciante do Ano - Prefeitura de Porto Alegre (campanha do Trânsito) / Grand Prix de Platina - Um gesto no trânsito: o sinal de um novo comportamento. Paim Comunicação - Prefeitura de Porto Alegre / Mídia Ambiente – Ouro - Título: Cancela - Cliente: Prefeitura de Porto Alegre - Agência: Paim Comunicação / Área de Marketing Promocional – Prata / Bronze: Título: Novo Sinal - Cliente: Prefeitura de Porto Alegre - Agência: Paim Comunicação / Internet Campanhas – Bronze - Cliente: Prefeitura de porto Alegre - Título: Campanha Novo Sinal - Agência: Paim Comunicação;
- i) convite para apresentação do Programa em evento nacional de segurança no trânsito, realizado na Bahia [este, um insight para novo

---

<sup>27</sup> Disponível em:  
[http://www.portaldapropaganda.com/comunicacao/2010/04/0005/arquivo\\_ext/VencedoresVotoPopular2010.pdf](http://www.portaldapropaganda.com/comunicacao/2010/04/0005/arquivo_ext/VencedoresVotoPopular2010.pdf)

indicador para a variável de “Avaliação externa pelos *experts* e pares”].



**Fig. 14. Capa de jornal aponta resultados do programa**  
 Fonte: *Press clipping* da agência Paim

Como a Assessoria de Educação para o Trânsito é de atuação mais operacional, não se envolveu no planejamento da campanha, mas o fará a partir de agora, no que é chamado de Fase 2, lançada publicamente no Ginásio Tesourinha, com *sketches* de teatro e shows musicais. Enquanto a Fase 1 foi precipuamente campanha de informação e persuasão, a Fase 2 reforçará a punição pelo não comportamento desejado, pelo incremento da fiscalização e da própria infraestrutura tecnológica e de sinalização.

Dessa forma, a avaliação de diagnóstico inicial se deu diretamente pelo Gabinete do Prefeito. Como brinca um dos integrantes, “receberam o filho pronto” da Coordenação de Comunicação do Gabinete do Prefeito. A ASSET se envolverá a partir de agora, na avaliação formativa à medida que o programa está tendo sua fase 2 implementada. Para a avaliação de diagnóstico, a Prefeitura e a agência

destinaram cinco meses em planejamento, antes de proceder à campanha em si. Para promover uma sensibilização das empresas de mídia, grupos de comunicação e instituições públicas e entidades de classe, a agência e a Prefeitura fizeram quarenta e duas diferentes apresentações privadas da campanha, antes de seu lançamento.

A Coordenadora de Comunicação, Aline Kusiak explica como o planejamento foi feito *pari passu* com a agência de Comunicação licitada: “A agência Paim acompanhou e orientou o trabalho desde sua concepção, e há muita transparência de informações entre o Gabinete, o Ricardo Gomes [executivo da Paim] e a EPTC”.

O Instituto Methodus, sob encomenda, realizou a pesquisa entre abril e maio de 2009, que serviu como subsídios. A agência e o Gabinete do Prefeito, por intermédio da Coordenação de Comunicação, elencaram a faixa como “símbolo de respeito”, conforme Diego, que sumaria os demais aspectos do trânsito, “tal como na experiência de Brasília”.

Uma forma de monitoramento é feita pela chefia de gabinete da EPTC, que responde ao *link* próprio do Programa no *site* ([www.novosinal.com.br](http://www.novosinal.com.br)), e ao Disque-Faixa (0800), assim na Assessoria do Gabinete eles têm outra forma indireta (mais qualitativa), de retorno de avaliação do “Novo Sinal”. Na opinião da agência, essa foi inclusive uma forma de se “transformar críticas em informação de subsídios”, pois reclamações específicas de desgaste de pintura acarretavam a alteração do cronograma normal de repinturas das faixas de travessia, fazendo o cidadão perceber que havia resposta às demandas, agregando credibilidade à campanha [há 6.190 faixas de travessia na cidade, o que faz com que o cronograma normal de repintagem de cada uma seja, em geral, demorado].

O indicador de avaliação pela mídia pode ser ilustrado na Figura 15, de Gonzatto (2010), que realiza, diretamente, uma avaliação a respeito do programa “Novo Sinal”, classificando-o como de parcial sucesso: em comparação de dois períodos determinados, enquanto o número de atropelamentos aumentou em 8%, o de mortes por atropelamento reduziu em 17%.



**Fig. 15. Avaliação do programa Novo Sinal em reportagem da mídia.**  
Fonte: Gonzatto (2010).

Resultados negativos não previstos – variável integrante da estrutura conceitual – são exemplificados neste caso como o artigo de opinião “Novo Sinal de Trânsito: Ilegal e Perigoso”<sup>28</sup>, publicado pelo engenheiro Walter Kauffmann Neto em setembro de 2009 em vários blogs da Internet, e o acidente isolado em que, ao parar para uma mulher acompanhada de uma criança pequena que atravessava a faixa à sua frente, um motorista sofreu colisão traseira – ocasionado pelo terceiro carro na fila – e, em consequência do choque, atingiu a pedestre, que felizmente conseguiu jogar a tempo sua filha para a calçada, de modo que a criança saísse ilesa. O acidente, apesar de fato isolado e ocorrido na primeira semana de lançamento do programa, teve grande repercussão na mídia, como páginas inteiras de jornais de circulação estadual (MELO, 2009). Além disso, houve discussão pública entre alunos e professores da OZI Escola de Audiovisual de Brasília, do Distrito Federal e a agência Paim (de Porto Alegre), se o vídeo “Náufrago”,

<sup>28</sup> Disponível em: [http://ong-alerta.blogspot.com/2009\\_09\\_01\\_archive.html](http://ong-alerta.blogspot.com/2009_09_01_archive.html).

integrante da campanha Novo Sinal, não seria plágio do vídeo “Ilha”, criado pelos alunos da instituição de ensino<sup>29</sup>.

A estrutura conceitual apresentada pelo pesquisador foi avaliada como adequada pelos entrevistados das três áreas – ASSET, Gabinete do Prefeito e agência Paim – que, não obstante sugeriram os seguintes aperfeiçoamentos, já incorporados na estrutura do Quadro 22:

- a) A variável “Avaliação da concorrência” é confusa, pois no caso da EPTC “não há concorrência”, como pondera Ricardo Gomes. Ao ser esclarecido que a intenção é o “comportamento concorrente em relação ao comportamento desejado”, houve sugestão de maior precisão na denominação dessa variável.
- b) Sugestão da inclusão da variável “avaliação do momento político”, na categoria “Input”. Diego, da EPTC, argumentou que seria uma variável importante, pois no caso de órgãos públicos, há duas questões delicadas: o calendário eleitoral e a receptividade das pessoas. Pelo calendário do Tribunal Regional Eleitoral - TRE, nos 90 dias que precedem a eleição, as autoridades não podem mais investir em propaganda, salvo casos especiais analisados um a um pelo TRE. De qualquer forma, próximo às eleições, os cidadãos são refratários ao recebimento de material educativo por achar que é material panfletário político-partidário, ou cuja motivação seja, ainda que veladamente, “eleitoreira”. Observe-se aqui que, em avaliação interna da agência e da Prefeitura, um dos motivos da aceitação da campanha foi o *insight*, “corajosamente defendido pelo Prefeito”, de assinar a campanha sem marca de governo, apenas com o Brasão da Prefeitura, para descaracterizá-lo de campanha de governo, e revesti-lo com a imagem de uma campanha, de fato, “da cidade de Porto Alegre”.
- c) Sugestão de inclusão da variável “análise de custos e recursos disponíveis”, em função do processo de “engessamento” que o orçamento de um órgão público possa ter.

---

<sup>29</sup> Disponível em: <http://www.ozl.com.br/blog/?m=200909>, e em: [http://www.propagandars.com.br/noticias\\_abrir.php?ct=1&id=17](http://www.propagandars.com.br/noticias_abrir.php?ct=1&id=17).

- d) Sugestão, pela agência Paim, da divisão da variável “pré-teste do material”, na categoria de Processo, em duas fases: um pré-teste interno e outro externo. Isso se deve ao fato de que, em uma estrutura pública como governo municipal ou estadual, a área de Comunicação do órgão / secretaria terá de consensuar o material a área técnica, bem como com as decisões de comunicação centralizadas pelo Comitê de Comunicação da Prefeitura (a exemplo do que ocorre no Estado. Assim, depois de a idéia ser “vendida” internamente, ela pode ser testada junto ao público final, no pré-teste externo.
- e) O termo “Crença”, para a variável de Resultado que visava avaliar a mudança cognitiva do público-alvo, foi confundida com “crendice”, no sentido de “mito”, e então sofreu renomeação.
- f) Um dos participantes da Assessoria de Educação para o Trânsito alega que não necessariamente deve haver uma “mudança” a ser avaliada, mas que um programa pode ter êxito se, simplesmente, “reforçou” o bom comportamento naquela audiência que já apresentava o comportamento desejado.

Um sentimento geral dos respondentes foi o de receber com satisfação, na estrutura conceitual, uma proposta de avaliação que não baseava a avaliação de uma campanha de educação para o trânsito tão somente nos índices de mortalidade, uma vez que há várias causas que interferem nesses índices.

#### 4.5.2 Centro Estadual de Vigilância em Saúde/RS – CEVS/RS

São vários os programas mantidos pelo CEVS/RS. Por esse motivo, a análise se restringe a dois deles, por sua relevância: o das Hepatites Virais e o da Vacinação contra a Gripe A – H1N1.

Especificamente para o caso das Hepatites Virais, como se trata de um programa recente – o Comitê Estadual Intersetorial de Enfrentamento das Hepatites Virais foi instituído em novembro de 2008<sup>30</sup> -, em fase de implementação, a avaliação somativa só ocorrerá ao final do Governo atual, quando o Comitê pretende entregar um plano consolidado ao novo governo, se não houver permanência do presente Governo. Conforme o Decreto Nº 45996/2008, entre as atribuições do Comitê está a de “[...] discutir e elaborar o Plano Estadual de Prevenção, Diagnóstico, Tratamento, Vigilância e Controle das Hepatites Virais, bem como acompanhar e avaliar a sua implementação [ênfase acrescentada]”. Não obstante seu trabalho seja relativamente incipiente, indicadores estão sendo desde já levantados, como os preparados pela Secretaria de Educação – um dos órgãos integrantes, e mais atuantes, juntamente com a Secretaria da Saúde [a gerente do programa na Secretaria da Saúde, Dra Miriam Vontobel, CEVS/RS, estava em longa viagem no Exterior, durante a etapa de execução deste estudo de caso, o que levou a busca de outros cruzamentos de informações], que providencia relatório de quantas escolas foram visitadas, e quantas palestras foram nelas proferidas, ao público escolar.

Como estratégias de *input*, foi realizada uma oficina de planejamento estratégico pelo Comitê, para dar início ao que se transformaria no Plano Estadual de Vigilância, Prevenção e Controle das Hepatites Virais. O Plano foi desenvolvido até as medidas a serem tomadas, contudo a questão dos indicadores de avaliação ainda segue sendo discutida; ele vai sendo colocado em ação com base também na experiência empíricas dos participantes, “pois não se pode ficar esperando a coleta dos dados consolidados, seria irresponsabilidade, ou omissão”. Conta-se, contudo, com o embasamento científico multidisciplinar do Comitê. É um plano que pretende ser mais de diretrizes, do que propriamente de metas quantificadas,

---

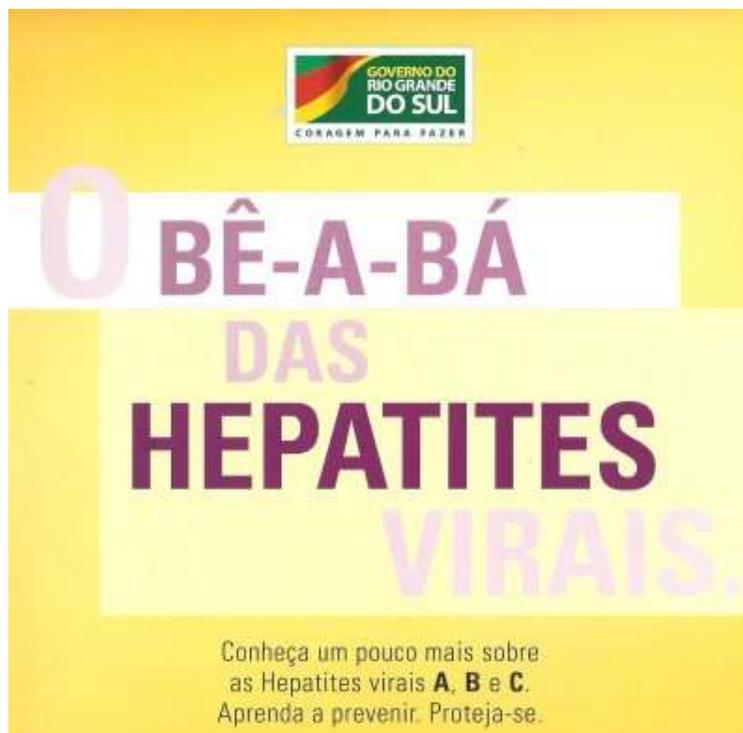
<sup>30</sup> RIO GRANDE DO SUL. Gabinete da Governadora. Decreto Nº 45.996: Institui o Comitê Estadual Intersetorial de Enfrentamento das Hepatites Virais. Porto Alegre, 17 de novembro de 2008.

embora um dos objetivos seja expandir a prevenção e o tratamento dos atuais 25% para 70% das pessoas que fazem parte dos grupos de risco [Variável “Engajamento” da estrutura conceitual], com recursos já garantidos no Orçamento [Variável “Análise de custos e recursos disponíveis”].

Um dos problemas de determinação de metas quantificadas é o caráter intersetorial do programa. Se um determinado hospital municipal não desejar participar, ou seguir participando no combate às hepatites virais, não há instrumentos legais de imposição pelo Governo do Estado, o que leva então a um trabalho de convencimento, e nunca de coerção. A Secretaria de Educação de Canela, por exemplo, após reunião com o Comitê, instituiu o “mês do combate às hepatites virais” [indicador “novas parcerias a partir do programa”, na estrutura conceitual], com bons resultados de busca por exame e tratamento pelos moradores do município.

A avaliação é realizada, assim, em cunho formativo [de processo], pois em cada reunião do Comitê se avalia os passos dados por cada um dos integrantes desde a reunião anterior. Vai-se, da mesma forma, fazendo um mapeamento da rede, pelos bancos de sangue e prefeituras.

Um dos esforços de processo é na produção de material impresso (Figura 16), de cunho informativo e educativo, tanto genérico sobre os vários tipos, quanto segmentado demograficamente (a seguir, na Figura 17).



**Fig. 16: folder informativo geral sobre as Hepatites Virais.**  
Fonte: Comitê de Ação Solidária



**Fig. 17: Volante informativo para jovens sobre as Hepatites Virais.**  
Fonte: Comitê de Ação Solidária

O Comitê Intersetorial avalia seu trabalho, em parte, pelo espaço que a mídia vem começando a dar ao problema e essa variável é sobremaneira cara ao comitê, em função de que a informação à população é determinante para a prevenção, e por se tratar de uma questão complexa – as três formas de hepatites

Virais presentes no Estado requerem, cada uma, diferentes cuidados, como explanado em um programa de uma hora da TVE, e em duas páginas de uma reportagem do caderno Vida do jornal Zero Hora, que funcionou “quase como uma cartilha”. Por exemplo, quando a pessoa passa a saber que é uma portadora do vírus, “ela, no mínimo, deixa de ser uma transmissora” do mesmo.

Para Tarsila Crusius, a dificuldade dos indicadores parte da própria dificuldade da definição de metas, pelo desafio gerado pela falta de dados sólidos, como é o caso das hepatites virais. Como é uma doença silenciosa, em que apenas se estima o número de portadores - na casa de 2% da população gaúcha já infectada - (não apenas no Rio Grande do Sul, mas em nível internacional), ter-se informações consolidadas, no sistema, já é uma das metas do mesmo. “Não há o ‘marco zero’ do problema, para que se possa ter um acompanhamento estatístico mais fidedigno”, conforme a pres. Tarsila. Por exemplo, no trânsito o comportamento indesejado é relativamente ostensivo, observável. Mas os cuidados na não-transmissão das hepatites virais, por comportamento íntimo (promiscuidade, falta de higienização na preparação dos alimentos, compartilhamento de aparelho de barba entre irmãos ou pais e filhos) são de difícil monitoramento. No entanto, o tema é preocupante ao Governo e à Sociedade, na medida em que a doença – evitável – exige um tratamento crônico.

Há um grande dilema ético para o trabalho do Comitê, que torna a questão uma “bomba-relógio” [sic]: quanto menos informação, maior o problema, por haver mais casos de transmissão. Contudo, ao realizar o exame e saber que está infectado, pode ser inclusive pior por não haver, no sistema de saúde, estrutura logística e de recursos – a medicação é muito cara e de estocagem muito delicada - para o grande atendimento a ser feito. No entanto, o compromisso ético foi o da divulgação dos riscos da doença: “Vai estourar no colo das Prefeituras, e das Secretarias de Saúde, mas meu compromisso ético é o de minimizar esse impacto”, afirma a Presidente do Comitê.

A tarefa de segmentação de público no planejamento do programa é delicada, na percepção da Presidente do Comitê: foram, sim, identificados grupos de risco, mais vulneráveis, tais como motoristas de caminhão, usuários de drogas injetáveis, manicures, entre outros, “mas, na verdade, a população inteira, desde que não tenha sido vacinada, está vulnerável às diferentes formas do vírus”. As hepatites virais são ainda mais preocupantes que a própria AIDS, para a Sra.

Tarsila, pois “o vírus da AIDS sobrevive muito poucas horas ao ar livre, mas o vírus da hepatite pode resistir por até sete dias em uma gota de sangue”, o que gera, por exemplo, o risco nas manicures, pelo uso de material cortante compartilhado entre as clientes sem a necessária esterilização.

Uma das formas de avaliação informal é pelo retorno dado ao trabalho dos agentes de saúde, realizado de forma missionária pelo Interior do Estado.

Como variável de processo, além das campanhas realizadas, há a disseminação dos Centros de Aplicação e Monitoramento de Medicamentos Injetáveis – CAMMIs -, que, para efeitos de eficiência do sistema, otimizam a quantidade utilizada de interferon aos pacientes, a estocagem adequada do medicamento, bem como promovem um acompanhamento próximo do paciente, necessário devido às delicadas reações individuais à substância.

Tarsila reporta que algumas vezes o *feedback* vem de maneiras insólitas como quando da visita que recebeu de um transexual, no Comitê, como manifestação de apoio à ação do Gabinete, em palestras realizadas, e de um senhor “muito simples”, que assistiu a uma entrevista pela televisão, e a partir dela foi buscar ajuda no sistema de saúde, e identificou em si a doença, começando a tratá-la ainda a tempo de cura. Esse senhor, ao receber mais material informativo, na forma de DVDs, “custou a acreditar que estava ganhando algo, e se deixou levar pelas lágrimas”. Tais situações pontuais, específicas, estão previstas na estrutura conceitual na categoria “Resultados”, variável “Norma Social”, indicador “casos factuais”, previsto para histórias incomuns ou curiosas [se houvesse espaço para jargão regional em uma estrutura conceitual, seria o indicador de “*causos*” do programa social].

Outra questão de saúde pública da qual se ocupa o CESV/RS é a Campanha de Vacinação da Gripe A, com imunização contra o vírus H1N1. O saldo deste ano é positivo, na avaliação da Coordenação do Programa de Imunizações da Secretaria da Saúde. Conforme a Dra. Maria Tereza Schermann, “enquanto em 2009 a Gripe A matou pelo menos 292 pessoas na primeira onda da doença, não há um caso sequer registrado neste ano”. Para a Dra. Tani Ranieri, o apoio intenso da mídia na divulgação das etapas de imunização foi primordial. O espaço em páginas de jornal e TV foi intenso, e praticamente todos os dias havia alguma entrevista a ser dada, por telefone, a rádios do Estado todo

Como a campanha de vacinação é um “programa vertical”, de abrangência nacional e orquestrada pelo Ministério da Saúde, a avaliação da mesma é feita por esse órgão federal. À Secretaria da Saúde, por meio do CESV/RS, compete a operacionalização da campanha, embora haja um acompanhamento – de Processo – que é feito diariamente, em tempo real, pelo qual o CESV sabe o percentual de pessoas imunizadas em cada um dos grupos de risco e etapas de vacinação, por meio de uma ferramenta online<sup>31</sup>, alimentada por cada município no País, denominada “Vacinômetro”, ilustrado na Figura 18 a seguir.



**Fig. 18 – Acompanhamento online do total de pessoas imunizadas.**

Pelo “Vacinômetro”, de acompanhamento diário, verifica-se que 40% da população gaúcha foi imunizada, na campanha de 2010, finalizada no início do mês de junho. Esse monitoramento, que pode ser detalhado por município, é realizado diariamente pelo CEVS, para verificar quais das seis etapas da campanha foram mais ou menos eficazes em termos de percentual da população de risco daquela etapa específica.

<sup>31</sup> Disponível em: [http://pni.datasus.gov.br/consulta\\_h1n1\\_10](http://pni.datasus.gov.br/consulta_h1n1_10)

Não obstante ser um programa vertical, alguns materiais educativos [categoria de Processo] são desenvolvidos pelo CEVS/RS, tais como cartazes, folhetos e propaganda em traseira de ônibus – *busdoor* – com a temática da Vacinação para a Gripe A.

A estrutura conceitual apresentada pelo pesquisador foi avaliada como adequada pelas entrevistadas do Comitê de Ação Solidária e do CESV/RS que, não obstante fizeram as seguintes observações, já incorporadas, conforme sua natureza, na estrutura do Quadro 22:

- a) Na variável de “Identificação do Problema”, no caso específico do CEVS/RS, um dos indicadores poderia ser a “situação epidemiológica”;
- b) não se sentiram muito à vontade com alguns termos que lhes parecem próprios da Administração ou do Marketing. Por exemplo, prefeririam que a variável “compreensão da campanha” fosse denominada, no caso de utilizarem a estrutura conceitual proposta, “lembrança da estratégia de vacinação” [tal, no entanto, foi mantido na estrutura, pois o sentido é de *campanha*, de fato, como em “campanha de vacinação”], e como formas de mensuração dessa variável, desdobrariam os grupos focais em seis, cada um relativo ao público de cada etapa da vacinação contra a gripe A;
- c) o termo “Crença”, para a variável de Resultado que visava avaliar a mudança cognitiva do público-alvo, foi confundida com “crendice”, como o foi na EPTC, e então sofreu renomeação. Da mesma forma, sugeriram o deslocamento para cima da variável “Comportamento”, por entenderem que é um modelo lógico de “conhecimento que leva ao comportamento”;
- d) avaliaram como muito importante a avaliação da motivação dos próprios profissionais, além do público-alvo, pois “os agentes têm de acreditar na estratégia utilizada”;
- e) como avaliação de comportamento concorrente, ilustram com o exemplos dos “hoaxes”, ou boatos de Internet. Por vezes, uma contra-informação irresponsável é disseminada a um grande número de pessoas, afetando o sucesso de uma estratégia de controle epidemiológico;

- f) as respondentes avaliam que uma das consequências positivas não planejadas, quando da operação contra a Gripe A, foi de que as pessoas voltaram aos “bons velhos hábitos” de higienização das mãos, o que ajuda a controlar outras doenças que não somente a Gripe A;
- g) consideraram desnecessária a variável “Avaliação ética dos resultados do programa”, constante como último item da estrutura conceitual, na dimensão de Resultados, por entenderem que a avaliação ética deve ser feita no início, quando do Input. Um dilema ético real ligado à vacinação da gripe A foi o da segmentação de público (quatro a cada dez gaúchos foram vacinados). “Por que limitar a determinados segmentos, em vez de dar acesso universal?”, coloca a coordenadora, e a resposta foi com base no Informe Técnico do Ministério da Saúde, que estabelecia a preferência pelos grupos mais acometidos, estatisticamente, pela Gripe A, uma vez que não haveria insumo para imunizar a todos, nem recursos humanos para tal operação. Outra questão ética delicada foi a de escolher imunizar, em primeiro lugar, os agentes de saúde (médicos, enfermeiros), em vez do restante da população. Os trabalhadores de clínicas e hospitais tiveram a preferência de inoculação da vacina. A escolha, nesse caso, também foi por uma ética utilitarista: se não fossem vacinados primeiro, e contraíssem em larga escala a doença [como foi o caso em vários hospitais, em 2009], os trabalhadores da saúde poderiam, por sua ausência ou morte, “gerar o colapso em todo o sistema”. Assim, cuidou-se antes dos “cuidadores” dos demais. É uma escolha ética de Input [planejamento] e de Processo [execução].

Na seção seguinte, passa-se aos resultados obtidos neste trabalho, a partir dos métodos de pesquisa utilizados, e da análise dos dados realizada.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, traz-se o que esta tese agrega à área de marketing social, sugere-se novos estudos e apresentam-se as limitações do trabalho.

### 5.1 DESENVOLVIMENTO DA TEORIA E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A literatura de marketing social traz diferentes estruturas conceituais acerca de quais categorias de análise seriam as mais importantes, concentrando-se, em um apanhado geral das proposições, nas categorias de Input, Processo, Resultados, Impacto e Ética. À medida em que este trabalho ia sendo executado, foi fazendo sentido ao pesquisador condensá-las nas realmente mais importantes, em um número menor [mais “administrável”, conforme um dos respondentes, e mais facilmente lembrado, segundo Rossiter (2001)], evoluindo qualitativamente das estruturas conceituais apresentadas tanto em livros-texto (KOTLER; ROBERTO, 1992; WEINREICH, 1999; KOTLER; ROBERTO; LEE, 2002; KOTLER; LEE, 2008) quanto artigos acadêmicos (DONER, 2003; VARCOE, 2004).

Com apoio na pesquisa Delphi, nas entrevistas em profundidade e na literatura, passou a pensar-se em três momentos de avaliação – antes, durante e depois – às quais correspondiam naturalmente três das categorias do grupo maior, a saber, Input, Processo e Resultado, como haviam sido tratadas em Gill; Flynn;

Reissing (2005), mas aqui examinadas empiricamente no contexto de marketing social. A dimensão de “Impacto” foi absorvida sem resistência pela categoria “Resultados” (e era mesmo um sinônimo para diversos autores e entrevistados), e a dimensão de Ética terminou compreendida como uma variável presente em todas as fases do processo. Ainda que mais crítica seja a reflexão ética no planejamento inicial de um programa de marketing social, sua importância foi manifestada na execução do programa, e na avaliação final do impacto que o programa teve sobre a sociedade. Como disse um dos entrevistados, “se trabalhamos com pessoas, não há como não pensar em ética, ao fazê-lo” Assim, ela foi absorvida como uma das variáveis de avaliação em cada uma das três categorias principais.

<b>Fase</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria / Variável</b>
Avaliação <b>Diagnóstico</b> (inicial)	<b>INPUT</b>	Identificação do problema
		Mérito
		(*) Custos e recursos disponíveis
		Segmentação do público alvo
		Concorrência social
		(*) Avaliação do momento político
		Conscientização do problema
		Sentimento de auto-eficácia do público-alvo
		Grau de propensão à mudança ou adoção
		Comportamento prévio
		Avaliação ética
Avaliação <b>Formativa</b> (de processo, monitoramento)	<b>PROCESSO</b>	(*) Pré-teste interno
		Pré-teste externo
		Alcance da distribuição
		Aderência e comprometimento dos agentes
		Eficiência da mídia
		Engajamento do público
		Estratégias de “Place”.
		Voluntariado
		Avaliação ética do processo
		Recursos materiais e financeiros
		Recursos humanos
		Estratégias de parceria
Avaliação <b>Somativa</b> (final)	<b>RESULTADO</b>	Resposta comportamental
		Lembrança da campanha
		Compreensão da campanha
		Conhecimento
		Valores
		Comportamento
		Norma social (valores de grupo)
Resultados sociais		

	Resultados ambientais
	Resultados da saúde pública
	Consequências / <i>feedbacks</i> positivos não previstas
	Consequências / <i>feedbacks</i> negativos não previstas
	Avaliação do custo / benefício
	Avaliação ética dos resultados do programa
	Avaliação formal por <i>experts</i> ou pares
	Avaliação de eficiência
	Ganho institucional

**Quadro 23. Estrutura Conceitual de Avaliação Genérica de Programas de Marketing Social.**

Fonte: preparado pelo autor.

Na estrutura conceitual proposta, as categorias de avaliação e suas variáveis pretendem ser genéricas, conforme o Quadro 23 em tela, aplicáveis em diferentes programas de marketing social. Entretanto, seus indicadores ou suas formas de mensuração, podem necessitar de adaptações, conforme o contexto de aplicação. Dessa forma, estudos futuros poderiam ser feitos em áreas específicas, para que a estrutura abarcasse os indicadores e formas de avaliação ideais para cada área e se tornasse um instrumento mais sólido para uso nessa especificidade. Por exemplo, para o caso de um programa de combate à violência doméstica, sejam desenvolvidos indicadores, e forma de mensurá-los, que sejam idealmente os apropriados para a questão em pauta. Dessarte, como demonstrado nas limitações do trabalho, a questão de avaliação ética, não obstante manifestada como essencial pelos participantes do estudo na etapa de entrevistas em profundidade, ainda carece de uma investigação que permita que oriente a ação prática das instituições públicas. Linhas gerais, ou diretrizes, existem, mas a área carece de um instrumento, ou ferramental, de aplicação para análise em situações concretas de mais fácil apropriação por gestores públicos.

## 5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A estrutura conceitual desenvolvida visou a uma aplicabilidade genérica por planejadores e executores de programas de marketing social. Dessa forma, situações específicas não levarão em conta todas as variáveis que compõem cada categoria de avaliação (e.g., um programa de vacinação contra a Gripe A não

avaliará, nos resultados, “incrementos nos resultados ambientais”, pois seu foco será o de saúde pública).

Kirkhart (2010), em resenha de Patton (2008)<sup>32</sup>, diferencia a abordagem da avaliação segundo o foco de sua utilização (profissionais, instrutores/estudantes e teóricos são os três principais usuários). Nesta seção da tese, detalha-se a utilização pelos profissionais de marketing social.

Como explanado por Rossiter (2001), as estruturas conceituais são quadros básicos de referência aos quais os executivos poderão fazer uso, segundo o Quadro 23, de aplicação genérica em avaliações de programas de marketing social. Entretanto, Rossiter (2001) ressalva que devem ser feitas eventuais adaptações que se fizerem necessárias, e a estrutura conceitual apresentada nesta tese também se enquadra nessa observação, em relação à coluna de *indicadores* e à coluna de *formas de mensuração*. Caberá a cada profissional envolvido em um programa de marketing social examinar até que ponto a estrutura conceitual proposta pode ser utilizada diretamente como apresentada, e até que ponto eventuais indicadores e formas de mensuração teriam de sofrer adaptações para uma situação por demais *sui generis*. De qualquer forma, que se busque a *utilidade da ferramenta* nessa área de atuação, como defendido por Rossiter (2001) e Hunt (2002), uma vez que a relevância do marketing social não é a área em si, mas o que ele pode fazer pela sociedade.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Duas são as principais limitações desta tese, no entendimento do pesquisador:

- a) o baixo índice de respondentes da técnica Delphi, não obstante os cuidados recomendados no *modus operandi* de pesquisa terem sido observados. Com uma remessa inicial a mais de duzentos contatos selecionados um a um em relação à temática de pesquisa, havia a expectativa de um número maior de respondentes. Tal fato compromete possíveis generalizações de resultados, mas, como se

trata de uma pesquisa qualitativa, não buscou-se generalização, tampouco validação estatística, mas antes a melhor compreensão do fenômeno de avaliação de programas sociais;

- b) a importância da reflexão ética sobre as ações de marketing, e, por conseguinte, de marketing social, ficou clara neste trabalho. Contudo, não houve igual clareza em como se realiza, na prática, essa reflexão. Há duas linhas principais a serem seguidas – a ética do *dever* e a ética *utilitarista* -, além da linha do *interesse próprio iluminado*, mas não há “receitas” fáceis de como executá-las. Provavelmente, cada instituição pública deverá esposar a linha ética que lhe pareça a mais defensável, e procurar, com integridade, segui-la em suas ações.

Se essas limitações do estudo não o inviabilizam como contribuição à área, pelo menos servem como ressalva para que os resultados do trabalho sejam interpretados sempre com um olhar mais restrito às áreas em que houve maior concentração de **esforços**: a de segurança no trânsito e à vigilância em saúde pública.

---

<sup>32</sup> PATTON, Michael Quinn. Utilization-Focused Evaluation. SAGE Publications, 2008, 688 pp.

## 6 CONCLUSÃO

Estudos qualitativos não validam uma teoria no sentido de testá-la, mas o fazem com o “processo de comparar conceitos e suas relações com os dados durante o ato de pesquisa, para determinar o quanto eles são apropriados para tal investigação” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 37). Nesse sentido, a presente tese teve por finalidade a construção e o exame por uma validação de face de uma estrutura conceitual de avaliação de programas de marketing social.

A questão inicial do trabalho era a de buscar-se a “melhor forma” (p. 15) de avaliação de programas de marketing social. Essa “melhor” maneira avaliação foi tomando forma, ao longo do desenvolvimento do trabalho, em um *continuum* cronológico, que parte de uma avaliação de *diagnóstico*, inicial, segue em uma avaliação de processo, que se convencionou chamar de *formativa*, e uma avaliação de resultados, ao final, normalmente designada como *somativa*, na literatura. Entre os objetivos gerais do trabalho estavam o de identificação das categorias e variáveis da estrutura conceitual, e tal foi feito, com análise empírica da estrutura. Não obstante, os indicadores – e sua forma de mensuração – deverão ser adaptados a cada situação de uso específico da estrutura.

Neste momento de finalização da tese, resgate-se aqui o chamamento de Mowen e Minor (2004, p. 6), de que pesquisas podem beneficiar a sociedade, “encontrando meios de influenciar as pessoas para que ajam com mais responsabilidade [...] e *aplicar as descobertas da pesquisa para desenvolver tratamento e métodos preventivos que reduzam as ações mal-ajustadas dos consumidores [ênfase acrescentada]*”.

A estrutura conceitual pretendida e apresentada traz categorias e subcategorias para avaliação de programas de marketing social, com indicadores e modos de mensurá-los que podem auxiliar nessa tarefa. Se Wiebe,

no início da década de 50, antecipava uma oportunidade “para o marketing vender mais do que sabonete”, vender antes cidadania e qualidade de vida, no estágio atual de desenvolvimento da disciplina se viu que tal é possível, apenas é o momento de se aperfeiçoar as formas de fazê-lo.

## REFERÊNCIAS

ABROMS, Lorien C.; MAIBACH, Edward W. The Effectiveness of Mass Communication to Change Public Behavior. **Annual Review of Public Health**. Vol. 29, April 2008, pp. 219-234. Disponível em doi:10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090824. Acessado em 23 dez. 2009.

ADAMS, Jeffery. Evaluation Training to Build Capability in the Community and Public Health Workforce. **American Journal of Evaluation**. May 2010. DOI: 10.1177/1098214010366586. Disponível em: <http://aje.sagepub.com/content/early/2010/05/07/1098214010366586.abstract> Acessado em 6 set. 2010.

ALBRECHT, Terrance L. Defining Social Marketing: 25 Years Later. **Social Marketing Quarterly**, Vol. 3, Issue 3, 1997, pp. 21-23.

ALMEIDA, Stefânia Ordovás; NIQUE, Walter Meucci. Encantamento do Cliente: Compreendendo o Conceito e Validando o Constructo. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2004, Curitiba. **Anais do XXVIII Encontro Nacional da ANPAD - ENANPAD**. 2004.

ALVES, Rubem. **Filosofia da Ciência**: introdução ao Jogo e a Suas Regras. Edições Loyola, 2003.

ANDERSON, Paul F. Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method. **Journal of Marketing**, Vol. 47, Fall 1983, pp. 18-31.

ANDREASEN, Alan. **Marketing Social Change**: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment. San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

ANDREASEN, A.. Challenges for the science and practice of social marketing. In **Social marketing: Theoretical and practical perspectives**, eds. M. E. Goldberg, M. Fishbein, and S. E. Middlestadt, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 1997

ANDREASEN, Alan R. "Presidential Address: A Social Marketing Research Agenda for Consumer Behavior Researchers", in Michael Rotschild and Leigh McAlister (eds) **Advances in Consumer Research**, vol. 20, pp. 1-5, Salt Lake City, UT: Association for Consumer Research, 1993.

ANDREASEN, Alan. **Ethics in Social Marketing**. Georgetown University Press, 2001, 212 p.

ANDREASEN, Alan. Ethics in Social Marketing Alliances. **Social Marketing Quarterly**. Vol. V, no. 3, 1999, p. 73 [Special Session III]

ANDREASEN, Alan. **Social Marketing in the 21st Century**. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2006. 280 p.

ANDREASEN, Alan. The Life Trajectory of Social Marketing: Some implications. **Marketing Theory** [SAGE] 2003; 3; 293–303.

ANDREASEN, Alan. What is Social Marketing. **Social Marketing Institute**. Disponível em [www.social-marketing.org](http://www.social-marketing.org), acessado em 23 fev. 2008.

ANDREASEN, Alan. Intersector Transfer of Marketing Knowledge. In. BLOOM, Paul N. GUNDLACH, Gregory T., eds., **Handbook of Marketing and Society**, Sage Publications, 2000.

ANDREASEN, Alan. Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace. **Journal of Public Policy & Marketing**, Vol. 21 (I) Spring 2002, p. 3

ANDREASEN, Alan; KOTLER, Philip. **Strategic Marketing for Nonprofit Organizations**. 6 ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

ANDREASEN, Alan Robert [book review]. W. Douglas Evans and Gerald Hastings (Eds). Public Health Branding: Applying Marketing for Social Change. **Journal of Consumer Policy**, vol. 32, 2009, pp. 73-74.

ÁVILA, Jorge de. **O papel do marketing nas universidades brasileiras: um estudo prospectivo fundamentado no método DELPHI**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Programa de Pós-Graduação em Administração, 1990.

BABBIE, Earl. **The Practice of Social Research**. 8<sup>th</sup>. ed. Belmont, Wadsworth Publishing, 1998.

BALSER, Deborah; McCLUSKY, John. Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness. **Nonprofit Management & Leadership**, vol. 15, no. 3, Spring 2005.

BANDURA, A. **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

BANDURA, A. **Self-Efficacy: The exercise of control**. New York: W. H. Freeman, 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BARTELS, Robert. **The History of Marketing Thought**. Columbus, Publishing Horizons, 1988.

BARTELS, Robert. The Identity Crisis in Marketing. **Journal of Marketing**, October, 1974.

BATES, Cynthia. Use of Social Marketing Concepts to Evaluate Ocean Sustainability Campaigns. **Social Marketing Quarterly**, Volume 16, Issue 1 March 2010, pp. 71-96.

BATES, Don. Book Review on Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior by Philip Kotler and Eduardo L. Roberto, and Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies by Seymour H. Fine. **Journal of Marketing**, January 1991.

BENJAMIN, Walter. Experiência e Pobreza/ Sobre o conceito de História. In: **Magia e Técnica, arte e Política: ensaios sobre literatura e história da cultura - Obras Escolhidas**, Vol.I. Trad. Paulo Sérgio Rouanet, 7ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BINNEY, Wayne; HALL, John; SHAW, Mike. (2004). A new social marketing model: testing and application of the MOA framework. **ANZMAC Conference Proceedings 2001-2004**. Disponível em <http://club.fom.ru/books/Binney.pdf>, acessado em 12 nov. 2009.

BINNEY, Wayne; HALL, John; OPPENHEIM, Peter. The nature and influence of motivation within the MOA framework: implications for social marketing. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**. Vol. 11 Issue 4, Pages 289 – 301, 2006.

BINNEY, Wayne; HALL, John; SHAW, Mike. A Further Development in Social Marketing. Applications of the MOA Framework and Behavioral Implications. **Marketing Theory Journal**. 3(3), 2003, 387-403

BLOOM, Paul N; NOVELLI, William D. Problems and Challenges in Social Marketing. **Journal of Marketing**, vol. 45, Spring 1981, pp. 79-88.

BOFF, Leonardo. **Ética da Vida**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph L.; STASCH, Stanley F. **Marketing research: Text and cases**. 7<sup>th</sup> ed. Irwin (Homewood, Ill.), 1989

BRADSHAW, Patricia; MURRAY, Vic.; WOLPIN, Jacob. Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process, and effectiveness. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, 21(3), 1992, pp. 227 - 249.

BRENKERT, George. Ethical Challenges of Social Marketing. **Journal of Public Policy & Marketing**. Spring 2002, Vol. 21(1), pp. 14-25.

BRODIE, Roderick J. The Challenge to include Relational Concepts. **Marketing Theory**. 2002 2: 339-343.

BRUNNER, Stanton; WAUGH, Chris; KRETCHSMAR, Holly. Human-Centered Design, Innovation, and Social Marketing. **Social Marketing Quarterly**, Volume 13, Issue 3, September 2007, pp. 26 – 30.

BURKE, Raymond; RANGASWAMY, Arvind; GUPTA, Sunil. **Marketing Research in the Digital Age**. eBusiness Research Center. *Working paper*, Pennstate, eBRC, 1999.

BUXTON, Graham. The Role of the Comparative Analysis Approach in Social Marketing. **European Journal of Marketing**, vol. 7, n. 1, 1973.

CANO, Cynthia R.; CARRILLAT, François A.; JARAMILLO, Fernando. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, 21 (2004) 179-200.

CHANCE, Zoë; DESHPANDÉ, Rohit. Putting Patients First: Social Marketing Strategies for Treating HIV in Developing Nations. **Journal of Macromarketing**, Vol. 29, No. 3, 2009, pp. 220-232.

CHEVITARESE, Leandro. “Participação”: utopia ética pós-moderna para a educação ambiental. **Anais do VII Encontro de Educação Ambiental do Estado do Rio de Janeiro**. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 23-25 set. 2004. Disponível em: <http://rearij.com/vii-encontro-de-ea-do-rj/participacao-utopia-etica-pos-moderna-para-a-educacao-ambiental/>. Acessado em 10 abril 2010.

CHEVITARESE, Leandro. **Ética, Serviço Público e o Profissional da Informação**. Curso de Formação para o Senado Federal. Apostila da FGV in Company. Fundação Getúlio Vargas, Brasília, DF, 22 mar. – 6 abril de 2010.

CHRISTIANS, Clifford G. Ethics and Politics in Qualitative Research. In DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. (org), **Handbook of Qualitative Research**, 2<sup>nd</sup>. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2000, p. 133-155.

CHRISTIANS, Clifford G. A ética e a política na pesquisa qualitativa. In DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (org). **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**, 2<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 141-162.

CHURCHILL Jr., Gilbert A. IACOBUCCI, Dawn. **Marketing Research: Methodological Foundations**. 8<sup>th</sup> ed. Orlando, FL, Harcourt College, 2002.

CISMARU, Magdalena; LAVACK, Anne M.; MARKEWICH, Evan. Social marketing campaigns aimed at preventing drunk driving; A review and recommendations. **International Marketing Review**. London: 2009. Vol. 26, Iss. 3; p. 292

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor**: um Estudo Comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2000.

CONE, Carol; PHARES, Lynn; GIFFORD, Carol. Leveraging Cause Branding to Effect Social Change: The Convergence Of Cause Branding and Social Marketing. **Social Marketing Quarterly**, Vol. VII, No. 3, Fall 2001. [Special Session I]

COOKSY, Leslie J. Evaluators' Reflections on the Ethical Implications of Their Early Experiences. **American Journal of Evaluation**. Sage Publications, December, 2009. DOI: 10.1177/1098214009349794

COTRIM, Gilberto. **Fundamentos da Filosofia**. São Paulo, Saraiva, 2001.

CROSS, Jennifer E. PEISNER, William. RECOGNIZE: A Social Norms Campaign to Reduce Rumor Spreading in a Junior High School. **Professional School Counseling**. Alexandria: Jun 2009. Vol. 12, Iss. 5; pp. 365-378.

CUTT, James; MURRAY, Vic. **Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations**. London: Routledge, 2000. Disponível em: <http://www.questia.com/PM.qst>. Acessado em 10 de abril de 2010.

DANN, Stephen. Reaffirming the Neutrality of the Social Marketing Tool Kit: Social Marketing as a Hammer, and Social Marketers as Hired Guns. **Social Marketing Quarterly**, Vol. XIII, No. 1, Spring 2007, pp. 54-62.

DAWSON, Leslie M. Marketing Science in the Age of Aquarius. **Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 3 (Jul., 1971), pp. 66-72

DAY, George S.; MONTGOMERY, David B. Charting New Directions for Marketing. ed. Fundamental Issues and Directions for Marketing. **Journal of Marketing**. Vol. 63 Special issue, 1999, 3-13.

De MEYRICK, Julian.. The Internet in social marketing research. In D. Z. Basil, & W. Wymer, ed. **Social Marketing: advances in research and theory**. New York: Haworth Press, 2007. pp. 104-118.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Org.) **The Handbook of Qualitative Research**. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2000.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Org.) **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa**: Teorias e Abordagens. 2<sup>a</sup> ed. Trad. Sandra R. Netz. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DESAI, Darshan. Role of Relationship Management and Value Co-Creation in Social Marketing. **Social Marketing Quarterly**: 15(4), Winter 2009. Disponível em [www.socialmarketingquarterly.com](http://www.socialmarketingquarterly.com), acessado em 29 dez. 2009.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Understanding Market Orientation: a prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. In DESHPANDÉ, Rohit. **Developing a Market Orientation**. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2001.

- DESHPANDÉ, Sameer; ROTHSCHILD, Michael L.; BROOKS, Richard S. New Product Development in Social Marketing. **Social Marketing Quarterly**, Vol.10, Issue 3 & 4, 2004 , pp. 39 – 49.
- DICHTER, Ernest. **The Strategy of Desire**. Garden City, N.Y.: Doubleday and Co., 1960.
- DICKSON, Peter. Introdução ao Marketing. In: CZINKOTA, Michael et al. **Marketing: As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DOMEGAN, Christine T. The Use of Social Marketing in Evaluating Science Outreach Programmes in Ireland, **Irish Journal of Management**, 2007, p. 103-125. Disponível em <http://www.highbeam.com/doc/1P3-1429543091.html>, acessado em 8 fev. 2010.
- DONER, Lynne. Approaches to Evaluating Social Marketing Programs. **Social Marketing Quarterly**, Fall 2003, Vol. 9 Issue 3, p18, 9p.
- DONOVAN, R.; HENELY, N. **Social Marketing: Principles and Practice**. IP Communications, 2003.
- DUKE, Charles R.; PICKETT, Gregory M.; CARLSON, Les.; GROVE, Stephen J. A method for evaluating the ethics of fear appeals. **Journal of Public Policy & Marketing**. Vol. 12, Iss. 1. Chicago: Spring 1993, pp. 120-129.
- DRUMWRIGHT, Minette E. Company Advertising With a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria. **Journal of Marketing**. Vol. 60, n.4. October 1996, pp. 71-87.
- ECO, Umberto. Quando o outro entra em cena nasce a ética. In: ECO, Umberto; MARTINI, Carlo Maria. **Em que crêem os que não crêem**. Rio de Janeiro: Record, 2000.p. 79-90.
- ENGELBERG, Moshe; KIRBY, Susan D. Identity Building in Social Marketing. **Social Marketing Quarterly**, 7(2), 2001, pp. 8-15.
- ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações modernas. São Paulo, **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, abri./jun. 1997, p.6-17.
- EPSTEIN, T. Scarlett (ed.). **A Manual for Culturally-Adapted Social Marketing: Health and Population**. New Delhi: Sage Publications, 1999.
- EVANS, W. D. How social marketing works in health care. **BMJ: British Medical Journal** 332 (7551): 1207–10. 2006
- FARLEY, John U.; HOENIG, Scott; LEHMANN, Donald R.; SZYMANSKI, David M. Assessing the Impact of Marketing Strategy Using Meta-Analysis. In: Christine Moorman; Donald R. Lehmann. Eds: **Assessing Marketing Strategy Performance**. Cambridge, MA, Marketing Science Institute, 2004.

FARRELL, Mark Anthony; OCZKOWSKI, Edward. Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? **Journal of Market Focused Management**, vol. 5, nº 3, September 2002, pp. 171-196.

FARRIS, Paul; BENDLE, Neil; PFEIFER, Phillip; REIBSTEIN, David. **Métricas de Marketing**: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FAUNDEZ, Antonio. **O poder da participação**. [Tradução de Lígia Ciapinni e Eliana Martins]. São Paulo: Cortez, 1993.

FERBER, Robert. The Expanding Role of Marketing in the 1970s. **Journal of Marketing**, Vol. 34, No. 1 (Jan., 1970), pp. 29-30

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FINE, Seymour H. Toward a Theory of Segmentation by Objectives in Social Marketing. **Journal of Consumer Research**, vol. 7, June 1980.

FINE, Seymour H. **Social Marketing**: Promoting the Causes of Public and Non-Profit Agencies. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1990.

FINNEGAN, John R.; MURRAY, David M.; KURTH, Candace; McCARTHY, Pamela; Measuring and tracking education program implementation: the Minnesota Heart Health Program experience. **Health Education & Behavior**, Vol. 16, No. 1, 77-90, 1989. Disponível em: <http://heb.sagepub.com/cgi/content/abstract/16/1/77>. Acesso em 11 mar. 2010.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2ª ed. Trad. Sandra Netz; rev. técn. Teniza da Silveira. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONTES, Miguel. **Marketing Social**: novos paradigmas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, 210 p.

FORTHOFER, Melinda S. Evaluation social marketing campaigns: Strategies for assessing implementation and campaign impact. **Social Marketing Quarterly**, 5(1), 1999, 68-71.

FOX, Karen F. A.; KOTLER, Philip. The Marketing of Social Causes: The First 10 Years. **Journal of Marketing**, Vol. 44, Fall 1980, pp. 24-33

FRANKENA, William K. **Ética**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

FRAZE, Jami L. RIVERA-TRUDEAU, Maria; McELROY, Laura. Applying Behavioral Theories to a Social Marketing Campaign. **Social Marketing Quarterly**; Volume XIII, N. 1, Spring 2007.

FURROW, Dwight. **Ética**: conceitos-chave em filosofia. Porto Alegre: ArtMed, 2007.

GALER-UNTI, Regina A. Guerilla Advocacy: Using Aggressive Marketing Techniques for Health Policy Change. **Health Promotion Practice**, 10(3), 2009, pp.325 - 327.

GIACOMINI FILHO, G. ; GOVATTO, A. C.; COSTA, B. R. L. ; SILVA, E. C. ; KAHLER, P. Y. . Responsabilidade Social Empresarial: parâmetros e atributos. In: Uniemp. (Org.). **Inovação e Responsabilidade Social**. 1ª ed. São Paulo: Instituto Uniemp, 2004, v. 01, p. 11-28.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILL, Mel; FLYNN, Robert J.; REISSING, Elke. The Governance Self-Assessment Checklist: An Instrument for Assessing Board Effectiveness. **Nonprofit Management & Leadership**, vol. 15, no. 3, Spring 2005. [Wiley Periodicals]

GIOVINAZZO, Renata. A . Modelo de aplicação de metodologia Delphi pela internet: vantagens e ressalvas. **Administração On Line**, v. 2, n. 2, abr./maio/jun. 2001. Disponível em: [http://www.fecap.br/adm\\_online/art22/renata.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art22/renata.htm) Acesso em: 10 mar. 2008.

GOLDBERG, Marvin E.; MIDDLESTADT, Susan; FISHBEIN, Martin. **Social Marketing: Theoretical and Practical Perspectives**. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

GONZÁLEZ, Leopoldo Jesus Fernández. **A gratuidade na ética de Ortega y Gasset**. São Paulo: Annablume, 2003.

GONZATTO, Marcelo. Leis do Trânsito: o que pegou e o que não pegou. **Jornal Zero Hora**, Porto Alegre, 13 jun. 2010. Reportagem Especial, p. 4 e 5.

GORDON, Ross; HASTINGS, Gerard; McDERMOTT, Laura. The Critical Role of Social Marketing. In SAREN, Michael et al. **Critical Marketing: Defining the Field**. Elsevier, 2007.

GORDON, Ross; MCDERMOTT, Laura; STEAD, M; ANGUS, K.. The effectiveness of social marketing interventions for health improvement: What's the evidence? **Public Health**, 120(12): pp. 1133–9, 2006.

GORDON, Ross; MOODIE, Crawford. Dead cert or long shot: the utility of social marketing in tackling problem gambling in the UK? **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**. London: Aug 2009. Vol. 14, Iss. 3; pg. 243

GREEN, Lawrence W.; OTTOSON, Judith M.; GARCÍA, César; HIATT, Robert A. Diffusion Theory and Knowledge Dissemination, Utilization, and Integration in Public Health. **Annual Review of Public Health**, vol. 30: 151-174, April, 2009. Disponível em doi:10.1146/annurev.publhealth.031308.100049, acessado em 23 dez. 2009.

GREENYER, Andrew. Measurable marketing: a review of developments in marketing's measurability. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Santa Barbara: 2006. Vol. 21, Num. 4.

GRIER, Sonya; BRYANT, Carol. Social Marketing in Public Health. **Annual Reviews in Public Health 2005**. 26:319–39

GRINBERG, Cássio Sclovsky. **Marketing Metrics** – Um Estudo Exploratório de Construção de Conhecimento de um Novo Tema em Marketing, 2001, 109 f. dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

GRINBERG, Cassio S.; LUCE, Fernando B. (2000). Marketing Metrics – Um Novo Desafio para a Disciplina de Marketing. Florianópolis/SC: **Anais da 24ª ENANPAD**, Marketing, pág. 155.

GRISI, C. C. H.; BRITTO, R. P. Técnica de Cenários e o Método Delphi: uma aplicação para o ambiente brasileiro. In: **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP**, 2003, São Paulo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/MKT.htm>>. Acesso em: 21 maio 2008.

GUMMESSON, Evert. Are current research approaches in marketing leading us astray?. **Marketing Theory**, 1(1), 27-48, 2001.

HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989, p. 147.

HABERMAS, Jürgen. **Passado como futuro**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1993.

HAIR, Jr.; JOSEPH, F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur A.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.85-86.

HAMPSON, Sarah E.; MARTIN, Julia; JORGENSEN, Janel; BARKER, Mary. A social marketing approach to improving the nutrition of low-income women and children: an initial focus group study. **Public Health Nutrition**. Cambridge: Sep 2009. Vol. 12, Iss. 9; pp. 1563-9.

HASTINGS, Gerard. Relational Paradigms in Social Marketing. **Journal of Macromarketing**, Vol. 23 No. 1, June 2003 pp. 6-15.

HASTINGS, Gerard. **The Potential of Social Marketing: Why should the Devil have all the best tunes?** Butterworth-Heinemann, 2007, 224 p.

HASTINGS, Gerard.B., MacFADYEN, Lynn, ANDERSON, Susan. "Whose behaviour is it anyway? The broader potential of social marketing", **Social Marketing Quarterly**, Vol. 6 No.2, 2000, pp.46-58.

HORNIK, Robert (ed). **Public Health Communication: Evidence for Behavior Change**, Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2002.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUNT, Shelby D. The Nature and Scope of Marketing. **Journal of Marketing**, vol. 40 (July 1976), pp. 17-28.

HUNT, Shelby D. **Modern Marketing Theory** – Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co., 1991.

HUNT, Shelby D. **Foundations of Marketing Theory**: Toward a General Theory of Marketing. M. E. Sharpe, 2002.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The Resource Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. **Journal of Marketing**, Vol. 60, October 1996, pp. 107-114.

JANESICK, Valerie. The Choreography of Qualitative Research Design. In DENZIN, Norman K. LINCOLN, Yvonna S. (Org.) **The Handbook of Qualitative Research**. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2000.

JONES, Sue. Social Marketing: Dimensions of Power and Politics. **European Journal of Marketing**, vol. 16, 1982, pp. 46-53.

KANT, Immanuel. **Groundwork of the Metaphysics of Morals**. New York, Harper & Row, 1964.

KANT, Immanuel. **Textos seletos. Resposta à pergunta: que é “esclarecimento”?** (Aufklärung). 3<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 2005

KAUFFMANN NETO, Walter. Novo Sinal de Trânsito: Ilegal e Perigoso. **ONG Alerta**. Disponível em: [http://ong-alerta.blogspot.com/2009\\_09\\_01\\_archive.html](http://ong-alerta.blogspot.com/2009_09_01_archive.html). Acesso em: 14 maio 2010.

KELLER, Kevin Lane. Branding Perspectives on Social Marketing. **Advances in Consumer Research**, Vol. 25, Joseph W. Alba and J. Wesley Hutchinson, eds. Provo, UT: Association for Consumer Research, 1998, 299-302.

KELLY, Kathleen J.; EDWARDS, Ruth W.; COMELLO, Maria Leonora G.; PLESTED, Barbara A., THURMAN, Pamela Jumper; SLATER, Michael D. The Community Readiness Model: A Complementary Approach to Social Marketing. **Marketing Theory**, vol. 3. Sage, 2003, pp. 411-426.

KERIN, Roger; HARTLEY, Steven; BERKOWITZ, Eric; RUDELIUS, William; **Marketing**. 8<sup>a</sup> ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KINCHLOE, Joe L.; McLAREN, Peter. Repensando a teoria crítica e a pesquisa qualitativa. In DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (org). **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa**: Teorias e Abordagens, 2<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 281-313.

KIRBY, Susan B. ANDREASEN, Alan R. Marketing Ethics to Social Marketers: A Segmented Approach. In **Ethics in Social Marketing**. Ed. Alan R. Andreasen. Washington, DC: Georgetown University Press, 2001.

- KIRKHART, Karen E. The Usefulness of Utilization-Focused Evaluation (Fourth Edition) [critical review of Michael Patton's work]. **American Journal of Evaluation**, Sept. 2010.
- KOTLER, Philip. A Generic Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 2 (Apr., 1972), pp. 46-54.
- KOTLER, Philip. **Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets**. New York: Free Press, 1999.
- KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. **Kotler on marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets**. New York: Free Press, 1999.
- KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no Setor Público: um guia para um desempenho mais eficaz**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 350 p.
- KOTLER, Philip; LEVY, Sidney. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, 33 (1): 10-15, Winter 1969.
- KOTLER, Philip; LEVY, Sidney. A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck. **Journal of Marketing**, Vol. 33 (July 1969), pp. 55-57.
- KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Social marketing: Strategies for changing public behavior**. New York, NY: The Free Press., 1989.
- KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. **Social Marketing: Improving the Quality of Life**. 2<sup>nd</sup>. ed. Sage Publications, CA. 2002.
- KOTLER; Philip. ZALTMAN, Gerald. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, Vol. 35 (July, 1971), pp.3-12.
- LACZNIAK, Gene R.; LUSCH, Robert F.; MURPHY, Patrick E. Social marketing: Its ethical dimension. **Journal of Marketing** 43 (Spring): 29-36, 1979.
- LAI, Po-Hsin; SORICE, Michael G.; NEPAL, Sanjay K.; CHENG, Chia-Kuen. Integrating Social Marketing into Sustainable Resource Management at Padre Island National Seashore: An Attitude-Based Segmentation Approach. **Environmental Management**. New York: Jun 2009. Vol. 43, Iss. 6; p. 985
- LAVACK, Anne M.; WATSON, Lisa; MARKWART, Julie. Quit and Win Contests: A Social Marketing Success Story. **Social Marketing Quarterly**, Vol. XIII, No. 1, Spring 2007.
- LAZARFELD, P. F. & Merton, R. K. (1949). Mass communication popular taste and organized social action. In: Schramm, W. **Mass Communications**. University of Illinois, Press Illinois: Urbana, pp. 459-480.

LAZER, William. Marketing's Changing Social Relationships. **Journal of Marketing**, 33 (January), 3-9, Winter 1969.

LAZER, William; KELLEY, Eugene J. **Social Marketing: Perspectives and Viewpoints**. Homewood. Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1973, 510 p.

LEE, Nancy. It's All About the Customer: Commercial Perspectives on Customer-Centric Marketing and Managing the Customer Relationship. **Social Marketing Quarterly**, Volume 13, Issue 3 September 2007, pp. 12-16.

LEFEBVRE, R. Craig. Partnerships for Social Marketing Programs: An Example from the National Bone Health Campaign. **Social Marketing Quarterly**, Vol. 12, Issue 1, June 2006, pp. 41 – 54.

LEFEBVRE, R. Craig; FLORA, June A. Social marketing and public health intervention. **Health Education Quarterly**, Vol. 15(3), Fall 1988, p.299-315.

LEHMANN, Donald R. Metrics for Making Marketing Matter. In: Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value. **Journal of Marketing**, vol. 68, October 2004, pp. 73-75

LEHMANN, Donald. Some Thoughts on the Futures of Marketing. in LEHMANN, D. R. & JOCZ, K. E. **Reflections on the Futures of Marketing**. Cambridge, MA, MSI, 1997.

LEMON, Katherine N.; RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie A. What drives customer equity? **Marketing Management**, vol. 10, nº 1, July/August 2001, pp. 20-25.

LEVY, S.J.; ZALTMAN, Gerald. **Marketing, society and conflict**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1975.

LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Org.) **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. 2ª ed. Trad. Sandra R. Netz. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 169-192.

LING, Jack C.; FRANKLIN, Barbara A.K.; LINDSTEADT, Janis F.; GEARON, Susan A.N. Social Marketing: Its Place in Public Health. **Annual Review of Public Health**, May 1992, Vol. 13, pp. 341-362.

LISTER, Graham; McVEY, Dominic; FRENCH, Jeff; STEVENS, Clive Blair; MERRITT, Rowena. Measuring the Societal Impact of Behavior Choices. **Social Marketing Quarterly**, Volume 14, Issue 1 March 2008, pp. 51 – 62.

LOZANO, Josep M. **Ética Y empresa**. Madrid: Editorial Trota, 1999, 319 p.

LUCK, David J. Broadening the Concept of Marketing – Too Far. **Journal of Marketing**, Vol. 33 (July 1969), pp. 53-63.

LUCK, David J. Social Marketing: Confusion Compounded. **Journal of Marketing**, (Oct. 1974), pp. 70-72.

MacFADYEN, Lynn; STEAD, Martine; HASTINGS, Gerard. **A Synopsis of Social Marketing** (1999). Disponível em [http://www.ism.stir.ac.uk/pdf\\_docs/social\\_marketing.pdf](http://www.ism.stir.ac.uk/pdf_docs/social_marketing.pdf). Acessado em 16 dez. 2009.

MACHADO, Sany Karla; DAMACENA, Cláudio. Percepção dos consumidores acerca do marketing relacionado a causas: uma revisão da literatura. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. UNISINOS, São Leopoldo, v. 3, n. 2, maio-agosto, 2006.

MACINNIS, Deborah J. Them Versus Us: Woes on the Bifurcation of the Academic Marketing Discipline. **Journal of Marketing**, October 2005, pp. 14-16 [invited essay]

MAIBACH, E., M. L., ROTHSCHILD, and W. D. NOVELLI. Social marketing. In **Health behavior and health education: Theory, research, and practice**, eds. K. Glanz, B. K. Rimer, 2002

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, Naresh K.; PETERSON, Mark; KLEISER, Susan Bardi. Marketing Research: A State-of-the-art Review and Directions for the Twenty-First Century. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 27, nº 2. Spring 1999, pp. 160-183.

MANOFF, Richard K. **Social marketing: new imperative for public health**. New York : Praeger, 1985, 293 p.

MARQUES, Susana Bacelar de Vasconcelos. Creating value through relationships: A critical contribution from social marketing. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, Vol. 6, N.1. Springer [thesis review], June, 2009, pp.95-96.

McDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2005, 312 p.

McDERMOTT, Robert J. Essentials of evaluating social marketing campaigns for health behavior change. **The Health Education Monograph Series**, 21(1), 2004, pp. 13-20.

McGEVERAN, W. Disclosure, endorsement, and identity in Social marketing. **University of Illinois Law Review**. Vol. 2009, Issue 4, 2009, pp.1105-1166

MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos; SLONGO, Luiz Antonio. Dimensões de Avaliação de Programas de Marketing Social para a Segurança do Trânsito no Brasil. **Revista dos Transportes Públicos**, v. 118, p. 15-30, 2008.

MELO, Itamar. Um acidente reforça o alerta. **Jornal Zero Hora**. RBS: Porto Alegre, 30 set. 2009, p. 4 e 5.

MIDGLEY, David. What to Codify: Marketing Science or Marketing Engineering? **Marketing Theory**. 2002 2: 363-368

- MOORMAN, Christine; LEHMANN, Donald R. Assessing Marketing Strategy Performance: How do we get there? In: Christine Moorman; Donald R. Lehmann. Eds: **Assessing Marketing Strategy Performance**. Cambridge, MA, Marketing Science Institute, 2004, pp. 1-8
- MOWEN, John & MINOR, Michael. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pearson & Prentice-Hall, 2004.
- MURPHY, P. E.; BLOOM, P. N. Ethical Issues in Social Marketing. In Marketing the Public Sector: **Promoting the Causes of Public & Nonprofit Agencies** (pp. 68-78): Transaction Publishers, 1992.
- NIBLETT, Gregory R. Stretching the Limits of Social Marketing Partnerships, Upstream and Downstream: Setting the Context for the 10th Innovations in Social Marketing Conference. **Social Marketing Quarterly**, Volume 11, Issue 3 and 4, Fall 2005.
- NIBLETT, Gregory R. It's All About the Customer: Context for the 11th Annual Innovations in Social Marketing Conference. **Social Marketing Quarterly**, Volume 13, Issue 3 September 2007, pp. 6-11.
- NICOLAOU, Daina. **An holistic customer satisfaction model**. PhD thesis, University of Warwick, 2007. Disponível em: <http://wrap.warwick.ac.uk/1155/> Acesso em 15 maio 2010.
- NOBLE, Charles H. The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. **Journal of Business Research**, 45, 1999, pp. 119-134.
- NOVELLI, William D. Creating Social Change: The Synergy of Combining Marketing and Policy – The ROI of Health Promotion and Disease Prevention. **Social Marketing Quarterly**. Vol. XIII, N. 3, Fall 2007.
- NOWAK, G. J.; SISK, M. J. **Designing Health Messages**. Sage Publications, 1995.
- NOWAK, Glen; COLE, Galen; KIRBY, Susan; FREIMUTH, Vicki; CAYWOOD, Clarke. The Application of “Integrated Marketing Communications” to Social Marketing and Health Communication: Organizational Challenges and Implications. **Social Marketing Quarterly**, Vol. 4, No. 4, Summer, 1998.
- OPEL, Douglas J.; Diekema, Douglas S.; LEE, Nancy R.; MARCUSE, Edgar K. Social Marketing as a Strategy to Increase Immunization Rates. **Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine**. Chicago: May 2009. Vol. 163, Iss. 5; p. 432
- PEATTIE, Sue; Peattie, Ken. Ready to Fly Solo? Reducing social marketing's dependence on commercial marketing theory. **Marketing Theory**. London: Sep 2003. Vol. 3, Iss. 3; pg. 365
- PEATTIE, Ken; PEATTIE, Sue. Social Marketing: A pathway to consumption reduction? **Journal of Business Research** (62), 2009, pp. 260-268.

PENA, Roberto Patrus Mundim. Responsabilidade social da empresa e Business Ethics: uma relação necessária? Atibaia/SP, **Anais do EnANPAD**, 2003, vol. 1

PERFEITO, Juarez. El Mercado y la Demanda del Producto Social. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v.2, n.2, p. 21-34, julho/dezembro 2005

PERFEITO; Juarez; HOFFMANN, Maria Helena. Marketing Social e Circulação Humana. In: HOFFMANN, Maria; CRUZ, Roberto Moraes; ALCHIERI, João Carlos. **Comportamento Humano no Trânsito**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

PERFEITO, Juarez; SCHROEDER, Ivanir; SAFÓN-CANO, Vicente. Significado y Límites Del Marketing Social: una investigación histórica acerca de su desarrollo conceptual. **Revista de Negócios**, FURB, Blumenau/SC, v.9, n.4, p. 215-228, out./dez. 2004

PETERS, David. H.; MIRCHANDANI, Gita G.; HANSEN, Peter. Strategies for engaging the private sector in sexual and reproductive health: how effective are they? **Health Policy and Planning**. Oxford: Oct .2004. Vol. 19; p. 15

PIERCY, Nigel F. Marketing Implementation: The Implications of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy Execution Process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 26, nº 3, 1998. pp-222-236;

PINEDO, Victor. **Ética e Valores nas Empresas: em Direção às Corporações Éticas**. Palestra proferida em 11 de junho de 2003, na Conferência Nacional 2003 — Empresas e Responsabilidade Social, promovida pelo Instituto Ethos, em São Paulo. Disponível em: [www.ethos.org.br/ Uniethos/Documents/Reflexco%2010%20web.pdf](http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/Reflexco%2010%20web.pdf). Acesso em: 8 mar. 2008.

PLANT, Aaron; MOTOYA, Jorge A.; ROTBLATT, Harlan; KERNDT, Peter R. MALL, Karen L; PAPPAS, Les G.; KENT, Charlotte; KLAUSNER, Jeffrey. Stop the Sores: The Making and Evaluation of a Successful Social Marketing Campaign. **Health Promotion Practice**, January 2010 Vol. 11, No. 1, 23-33 [publicada on-line em 2008 pela SAGE].

PRINGLE, Hamish; THOMSON, Marjorie. **Marketing Social: marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000

PROCHASKA, J. DiCLEMENTE, C. Stages and Processes of Self-Change of Smoking: Toward all Integrative Model of Change. **Journal of Consulting and Clinical Psychology** 51, 1983, pp. 390-395.

PROCHASKA. J., DiCIEMENTE, C., NORCROSS J. In search of how people change: Applications to addictive behaviors. **American Psychologist**, 1992 Sep;47(9):1102-14. Acessado em 12 abril 2010.

PROCHASKA, J.; NORCROSS, J.; DiCLEMENTE, C. **Changing for Good**. New York: Avon Books, 1994.

KUNDIN, Delia M. A Conceptual Framework for How Evaluators Make Everyday Practice Decisions. **American Journal of Evaluation**. SAGE, June 2010. DOI: 10.1177/1098214010366048

RANGAN, V. Kasturi; KARIM, Soheli; SANDBERG, Sheryl K. Do better at doing good. **Harvard Business Review**. 42-52, mai./jun., 1996.

REDMOND, Elizabeth C.; GRIFFITH, Christopher J. A pilot study to evaluate the effectiveness of a social marketing-based consumer food safety initiative using observation. **British Food Journal**. Bradford: 2006. Vol. 108, Num. 9.

RIO GRANDE DO SUL. Gabinete da Governadora. **Decreto Nº 45.996**: Institui o Comitê Estadual Intersectorial de Enfrentamento das Hepatites Virais. Porto Alegre, 17 de novembro de 2008.

RITCHIE, Robin J.; WEINBERG, Charles B. A Typology of Nonprofit Competition: Insights for Social Marketing. **Sixth Annual Innovations in Social Marketing Conference** [July 2000]; In *Social Marketing Quarterly*, 6 (3), 2000, pp. 64-71

ROSA, José Antonio; SPANJOL, Jelena; PORAC, Joseph F. Text Analysis as a Tool for Assessing Marketing Strategy Performance. In: Christine Moorman; Donald R. Lehmann. Eds: **Assessing Marketing Strategy Performance**. Cambridge, MA, Marketing Science Institute, 2004.

ROSSITER, John R. What is marketing knowledge? Stage I: forms of marketing knowledge. **Marketing Theory**, Vol. 1, No. 1, 9-26 (2001), SAGE Publications.

ROSSITER, John R. The five forms of transmissible, usable marketing knowledge. **Marketing Theory**, Vol. 2, No. 4, 369-380 (2002), SAGE Publications.

ROSSITER, John R. Qualitative Research Rules. **International Journal of Advertising**. Eastbourne: 2008. Vol. 27, Iss. 5; pg. 915

ROTHSCHILD, Michael L. Reconsidering the Underlying Exchange in Social Marketing, in ROTHSCCHILD, Michael; ANDREASEN, Alan R. Special Session Summary: Considering Social Marketing from the Perspective of Several Consumer Research Paradigms. **Advances in Consumer Research**, Vol.25, 1998.

ROTHSCHILD, M. "Carrots, Sticks, and Promises: a Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issues Behavior". **Journal of Marketing**, vol. 63, pp. 24-37, 1999.

ROTHSCHILD, Michael; ANDREASEN, Alan R. Special Session Summary: Considering Social Marketing from the Perspective of Several Consumer Research Paradigms. **Advances in Consumer Research**, Vol.25, 1998, p. 295-208.

RUST, Roland T; AMBLER, Tim; CARPENTER, Gregory; KUMAR, V. SRIVASTAVA, Rajendra. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Marketing**, Vol. 68, October 2004, pp. 76-89.

- RUST, Roland T.; LEMON, Katherine N.; ZEITHAML, Valarie A. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. **Journal of Marketing**, vol.68, January 2004, pp. 109-127.
- RUTGERS, Mark R. Van der MEER, Hendriekje. The Origins and Restriction of Efficiency in Public Administration: Regaining Efficiency as the Core Value of Public Administration. **Administration & Society**. Sage, August, 2010.
- SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, Vol. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.
- SCHIAVO, Márcio. Conceito e evolução do marketing social. **Revista Conjuntura Social**, nº 1, maio 1999.
- SCHWANDT, Thomas A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: Interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Org.) **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. 2ª ed. Trad. Sandra R. Netz. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 193-217.
- SCHWARTZ, Beverly. Transferring Commercial Perspectives on Consumer Focus to Social Marketing. **Social Marketing Quarterly**. Volume XIII, No. 3, Fall 2007.
- SHAW, Eric. H. JONES, D. G. Brian. A History of Schools of Marketing Thought. **Marketing Theory**. Vol. 5(3), 2005, pp. 239-81.
- SHETH, Jagdish, MITTAL, Banwari e NEWMAN, Bruce. **Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond**. Thomson South-Western, 1999.
- SHETH, Jagdish; FRAZIER, Gary. A model of strategy mix for planned social change. **Journal of Marketing**, 46 (1), p 15-26, Winter 1982.
- SHIMP, Terence A. **Comunicação Integrada de Marketing: Propaganda e Promoção**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- SIEGEL, Michael; DONER, Lynne Doner. **Public Health: Strategies to Promote Social Change**. Sudbury, MA, Jones and Bartlett Publishers. 2004.
- SIEGEL, Michael; LOTENBERG, Lynne Doner. **Public Health: Strategies to Promote Social Change**. 2ª ed., Sudbury, MA, Jones and Bartlett Publishers. 2007.
- SILVA, Edson Coutinho. **A Aplicação do Marketing Social ao Planejamento, Elaboração e Implementação de Políticas Públicas de Saúde**. Dissertação de Mestrado. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, IMES, SP, 2005.
- SILVA, Ruy Martins Altenfelder. O pressuposto da ética. **Bem Comum**. São Paulo: FIDES, 2004. Ed. 81.
- SIRGY, M. Joseph; MORRIS, Michael; SAMLI, Coskun. The Question of Value in Social Marketing: Use of a Quality of Life Theory to Achieve LongTerm Life

Satisfaction. **American Journal of Economics and Sociology**, Vol, 44, No 2, April 1985.

SMITH, Bill. Branding and Brand Envy. **Social Marketing Quarterly**, Vol. V, n. 4, Winter, 1999, pp. 40-43. [Notes from the field]

SMITH, Bill. Ethics and the Social Marketer: Is the Glass Half-Full, Half-Empty, or Hemorrhaging?. **Social Marketing Quarterly**. Vol. V, no. 3, 1999, pp. 74-75 [Special Session III]

SMITH, Bill. How Do I Explain Social Marketing To My Boss? **Social Marketing Quarterly**, Vol. XII, n. 4, Winter, 2006. [Notes from the field]

SMITH, Warren; HIGGINS, Matthew. Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic. **Business & Society**, Vol. 39, No. 3, September 2000, pp. 304-322. [Sage Publications, Inc.]

SORENSEN, Julie A.; MAY, John; O'HARA, Patrick; OSTBY, Ronne; LEHMAN, Thomas; VIEBROCK, Stacey; EMMELIN, Maria. Evaluating Tractor Safety Messages: A Concept Development Project. **Social Marketing Quarterly**, Volume 14, Issue 4 December 2008 , pp. 22 – 44.

SORIANO, Raúl Rojas. **Manual de pesquisa social**. Trad. Ricardo Rosenbusch. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

SOUZA, Maria José Barbosa. **Marketing social aplicado à segurança no trânsito: um estudo para reduzir acidentes**. Tese de Doutorado. Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo/USP, 1997.

SPROTT, David. Social marketers must be aware of ethical issues unique to their plans. **Marketing News**. April 29, 2002.

STEAD, Martine; HASTINGS, Gerard. Advertising in the Social Marketing Mix: Getting the balance Right. In: **Social Marketing: Theoretical and Practical Perspectives**. GOLDBERG, Marvin E.; MIDDLESTADT, Susan; FISHBEIN, Martin. Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

STEAD, M., GORDON, R.; ANGUS, K. ; MCDERMOTT, L. A systematic review of social marketing effectiveness. **Health Education**, 107(2): 126, 2007.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet; **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUTTON, Sharyn Mallamad. The role of theory in social marketing. Commentary in **Social Marketing Quarterly**. III (1), Winter, 1996, pp. 62-3.

THACKERAY, Rosemary; NEIGER, Brad L.; HANSON, Carl L. Developing a Promotional Strategy: Important Questions for Social Marketing. **Health Promotion Practice**, Vol. 8, No. 4, 2007, pp. 332-336.

THACKERAY, Rosemary; NEIGER, Brad L.; HANSON, Carl L.; McKENZIE, James F. Enhancing Promotional Strategies Within Social Marketing Programs: Use of Web 2.0 Social Media. **Health Promotion Practice**, Vol. 9, No. 4, 2008, pp. 338 - 343.

TADAJEWSKI, Mark. Final thoughts on amnesia and marketing theory. **Marketing Theory**; 2008, 8, 465.

TENÓRIO, F. G. Um espectro ronda o Terceiro Setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.33, n.5, p.85-102, set./out.1999.

THOMAS, Jane. Happily Ever After...? Partnerships in Social Marketing. **Social Marketing Quarterly**, Volume 14, Issue 1 March 2008, pp. 72 – 75.

UHRIG, Jennifer; BANN, Carla; WILLIAMS, Peyton; EVANS, W. Douglas. Social Networking Websites as a Platform for Disseminating Social Marketing Interventions: An Exploratory Pilot Study. **Social Marketing Quarterly**, Volume 16, Issue 1 March 2010, pp. 2-20.

UNCLES, Mark. From Marketing Knowledge to Marketing Principles. **Marketing Theory**. 2002 2, pp. 345-353.

VALLS, Álvaro L.M. **O que é Ética**. São Paulo: Brasiliense: 2003.

VALLS, Álvaro. L. M. **Da Ética à Bioética**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2004, p. 40-60.

VARCOE, Jude. **Assessing the effectiveness of social marketing**. [white paper] ESOMAR, The World Association of Research Professionals, 2004. Disponível em: <http://socialmarketing.co.nz/research/AssSMMay04.pdf>. Acesso em 20 abril de 2010.

VAZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 18ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2000, 302 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VITELL, Scott J.; PAOLILLO, Joseph G. P.; THOMAS, James L. The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: a Study of Marketing Professionals. **Business Ethics Quarterly**, Volume 13, Issue 1. ISSN 1052-150X, 2003, pp. 63-86

VOIGHT, Joan. Social Marketing Do's and Don'ts. **AdWeek**. 10 Aug. 2007, Vol. 48 Issue 36, p14-30.

VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Neil A. A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance. **Journal of Marketing**, Vol. 67 (January 2003), pp. 100-115.

WALLACK, Lawrence. Social Marketing as Prevention: Uncovering Some Critical Assumptions. In T. Kinnear (ed.), **Advances in Consumer Research**, Vol. II, 1984, pp. 682-687.

WASEK, Glenn. The social marketing approach: concepts and implications for international public health. In: CASH, Richard A.; KEUSCH, Gerald; LAMSTEIN, Joel. **Child health & survival: the UNICEF GOBI-FFF Program**. UNICEF, 1987. pp. 158-172.

WATSON, Jennifer M.; LOMAR, Scott L. DODD, Virginia; LOGAN, Henrietta L.; CHOI, Youjin. Effectiveness of a Social Marketing Media Campaign to Reduce Oral Cancer Racial Disparities. **Journal of the National Medical Association**. Washington: Aug 2009. Vol. 101, Iss. 8; pp. 774-783.

WAYMAN, J. C. ; BEALL, T.; THACKERAY, R.; McCORMACK BROWN, K. R.; Competition: A social marketer's friend or foe? **Health Promotion Practice** 8(2): pp. 134-9, 2007.

WEBER, Thadeu. **Ética e Filosofia Política: Hegel e o formalismo kantiano**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1999.

WEBSTER, Frederick E., Jr. "Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's", **Journal of Marketing**, 45 (Summer), 1981, pp. 9-16.

WEBSTER Jr., Frederick E. Back to the Future: integrating Marketing as tactics, Strategy and Organizational Culture. In: Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. **Journal of Marketing**, Vol. 69, October 2005, pp. 1-25.

WEBSTER, Jr. Frederick. The Future of Marketing in the Organization. In LEHMANN, Donald R.; JOCZ, Katherine E. **Reflections on the Futures of Marketing**. Marketing Science Institute, Cambridge, MA. 1997.

WEINBERG, Charles B; RITCHIE, Robin J. B. Cooperation, Competition and Social Marketing. **Social Marketing Quarterly**, 5(3), 1999, pp. 117-126

WEINREICH, Nedra Kline. **Hands-On Social Marketing: A Step-by-Step Guide**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 1999.

WHITRIGHT, Audrey M. **Essential Components of a Graduate Social Marketing Curriculum for Health Educators: a Delphy Study**. College of Health Sciences at Texas Homan's University. Denton, Texas, 2005 [tese de doutorado].

WIEBE, G. D. Merchandising Commodities and Citizenship on Television. **Public Opinion Quarterly**, vol. 15 (Winter, 1951-52), pp. 679-691.

WIEGERINCK, Jan. Ética e Concorrência. **Revista Bem Comum**. São Paulo: FIDES, 2004. Ed. 81.

WIERENGA, Berend. On Academic Marketing Knowledge and marketing Knowledge that Marketing managers Use for Decision-Making. **Marketing Theory**. 2002 2: 355-362

WILKIE, William; MOORE, Elizabeth. Marketing's Contributions to Society **Journal of Marketing**. Vol. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing (1999) , pp. 198-218.

WILKIE, William. MOORE, Elizabeth. Scholarly Research in Marketing: exploring the "4 Eras" of Thought Development. **Journal of Public Policy & Marketing**, 22 (2): 116-146, Fall 2003.

WILKIE, William. Needed: A Larger Sense of Marketing and Scholarship. in Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. **Journal of Marketing**, Vol. 69 (October 2005), pp. 8-10.

WOOD, Matthew. Applying Commercial Marketing Theory to Social Marketing: A Tale of 4Ps (and a B). **Social Marketing Quarterly**, Volume 14, Issue 1 March 2008, pp. 76 - 85

WRIGHT, James T. C. GIOVINAZZO, Renata A. Delphi – Uma Ferramenta de Apoio ao Planejamento Prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v. 01, no 12, 2º trimestre/2000. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/iea/futuro/delphi.pdf>. Acesso em: 07 maio 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A - TEXTO INTRODUTÓRIO DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

---

Estimado(a) Senhor(a)  
Boa tarde!

Você foi selecionado(a) como convidado(a) a participar de etapa de minha pesquisa acadêmica de doutoramento em Marketing, do programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, sob orientação da Profa. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos, por encaixar-se em seletor grupo de 220 especialistas no Brasil com atividades profissionais ou acadêmicas ligadas a programas sociais ou campanhas de mudança social planejada.

Esta etapa de meu estudo busca entender, por meio da técnica de pesquisa Delphi, quais as dimensões, e respectivos indicadores, de avaliação de desempenho de programas de marketing social e/ou causas sociais atualmente em uso no Brasil e o que pode ser aprimorado nessa área.

A técnica Delphi é uma abordagem de entrevista exploratória que se concentra na percepção de especialistas reconhecidos. Assim, você receberá em uma semana o link de acesso para um rápido e conciso questionário sobre o tema.

Sua participação é muito importante em minha pesquisa, e esclareço que, aos que desejarem, enviarei os resultados da pesquisa tão logo concluída.

Respeitosamente,

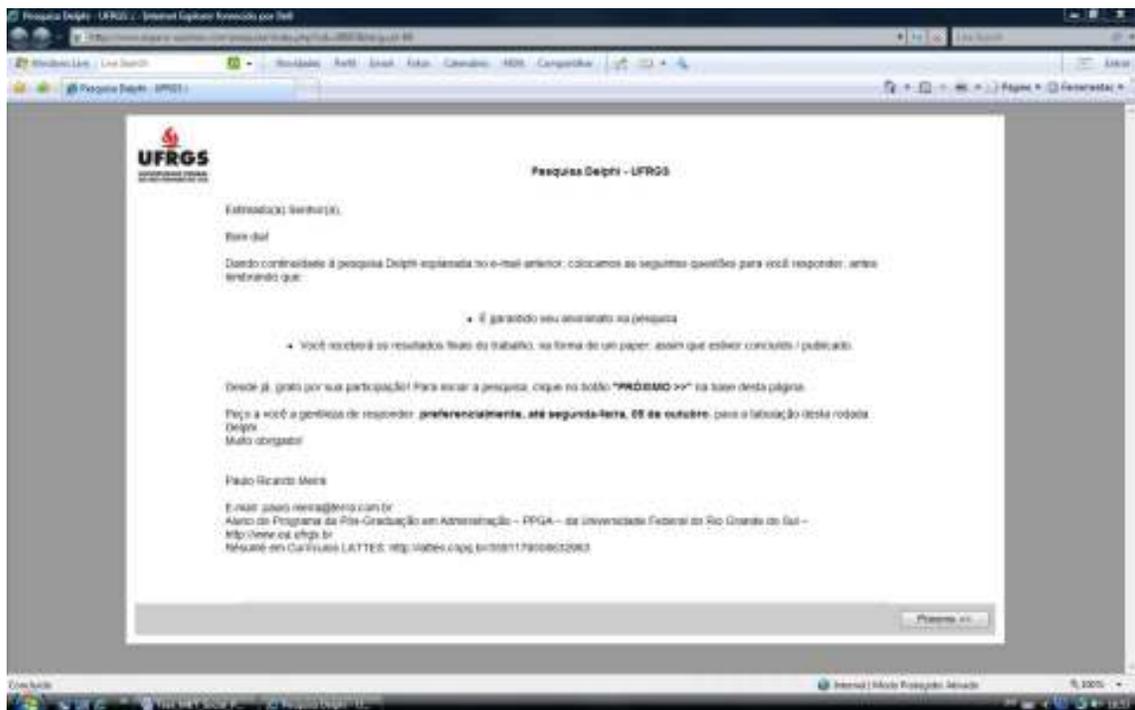
Paulo Ricardo Meira  
[paulo.meira@terra.com.br](mailto:paulo.meira@terra.com.br)

Aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA – da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – [www.ea.ufrgs.br](http://www.ea.ufrgs.br)

Résumé em Currículos LATTES: <http://lattes.cnpq.br/3591179558632983>

---

## APÊNDICE B - DELPHI I PRIMEIRA RODADA



 **UFRGS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE

Pesquisa Delphi - UFRGS  
0% | 100%

Bloco descritivo

1. Em que tipo de programas ou campanhas de cunho social, causas sociais ou saúde pública você tem se envolvido, ou já se envolvido anteriormente (no planejamento, criação ou execução)?

Em caso de não participar, de nenhuma maneira, clique aqui

**\*Insira sua resposta abaixo:**

2. Se você costuma fazê-lo, que tipo de avaliações são realizadas?

3. Por que são feitas?

4. Para quem são feitas (há um demandante em especial)?

5. Em que momento essas avaliações são realizadas?

6. Quais as principais dificuldades encontradas nas avaliações de resultados?



Pesquisas Delphi - UF-RGS

0%

100%

Gráfico normativo

\*\*7. Em sua opinião, o que se deve medir / avaliar em campanhas e programas de causa social?

\*\*8. Que indicadores poderiam ser usados?

\*\*9. Em que momento do programa (quando) se deve medir?

\*\*10. Outras considerações de sua parte, se houver.

\*\*11. Votar 4: na área de programas sociais ou de marketing social marque quantas se aplicam)  
(Selecione apenas os itens relevantes)

- Acadêmico
- Profissional na esfera privada
- Profissional na esfera pública
- Consultor
- Voluntário
- Outros:

\*\*12. Sua área de formação e nível de escolaridade:

Muito obrigado por sua participação!

Paulo Ricardo Meira

[paulo.meira@ufrgs.br](mailto:paulo.meira@ufrgs.br)

Membro do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd – da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – [www.ufrgs.br](http://www.ufrgs.br)

Resumo em Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5281179056620992>

[← Anterior](#) [Enviar](#)



## **APÊNDICE C – TEXTO DA MENSAGEM DA SEGUNDA RODADA DA PRIMEIRA DELPHI**

Cordiais saudações!

Dando seguimento à pesquisa Delphi anteriormente enviada, convido-lhe a participar da segunda rodada da mesma, agora em um questionário bem mais rápido e enxuto, de apenas duas telas (antes de respondê-lo, favor ler esta mensagem até o final do texto, onde estão colocadas, de forma sintética e resumida, as manifestações dos respondentes):

<http://www.espaco-opiniao.com/delphi>

Neste novo link, você dará novamente sua opinião a respeito de programas de mudança social planejada / campanhas sociais, conhecendo, antes disso, um resumo da opinião de seus colegas respondentes. Dessa forma, você poderá manter sua opinião inicial, ou mudá-la, tendo em vista as resposta de seus colegas.

Da primeira rodada da pesquisa Delphi, participaram efetivamente 39 respondentes.

Para os respondentes, o que e com quais indicadores se deveria medir um programa de mudança social planejada / campanha social, é

### **Medidas de Produção** (*esforço da instituição promotora*)

- Esforço, envolvimento e aderência dos envolvidos (mesmo equipe / agentes intermediários) (4 respondentes)
- Pesquisa-ação anterior ao programa, para melhor conhecimento do público-alvo (2)
- Efetividade do programa
- Implementação efetiva da campanha (1)
- Avaliação do processo em geral (1)
- Abrangência da ação (1)
- Qualidade da ação (1)

### Indicadores de produção

- Entrega de material de apoio (1)
- Quantidade de materiais distribuídos (1)
- Número de pessoas atingidas pelo programa (1)
- Meios e mídias utilizadas (1)

### **Medidas de Resultados** (*respostas do público-alvo*)

- Mudança comportamental (14 respondentes)

- Resultados em geral (13)
- Compreensão da campanha (6)
- Envolvimento da comunidade e/ou demais (governos nas três esferas e mídia) (5)
- Mudança de atitude (4)
- Sensibilização do público-alvo (3)

#### Indicadores de Resultados

- Nível de conhecimento / crenças do público-alvo sobre o tema (5)
- Percepção da campanha pelo público-alvo (3)
- Entrevistas qualitativas com a população-alvo (3)
- Pesquisa com amostra do público-alvo (3)
- Dispendio de recursos X resultados esperados (custo X benefício) (3)
- Melhoria de valores sociais (2)
- Pesquisa antes-e-depois da intervenção (2)
- Reunião de avaliação com a equipe de trabalho (2)
- Grau de lembrança do público-alvo acerca da campanha (2)
- Receptividade do público-alvo à metodologia utilizada. (1)
- Multiplicação da campanha nos círculos sociais imediatos e mais amplos do público-alvo (1)
- Indicadores em geral (1)

#### **Medidas de Impacto** (*reflexo mais amplo das ações*)

- Impacto em geral, seja positivo ou negativo (5 respondentes)
- Satisfação geral dos participantes (4)
- Cobertura alcançada X proposta (3)
- Benefício social gerado (quantitativos ou culturais) (1)
- Relevância social da ação (1)
- Valorização do ser humano (1)
- Capacidade de auto-sustentabilidade pós-campanha (1)

#### Indicadores de impacto

- Dados da situação socioeconômica dos impactados (6 respondentes)
- Indicadores em geral (6)
- Situação de saúde dos impactados (5)
- Redução dos incidentes ligados à questão (5)
- Quantidade de pessoas atingidas (1)
- Pesquisa de opinião pública (1)

Para os respondentes, em que momento do programa (quando) se deveria medir?

- De forma contínua (9 respondentes)

- Em três momentos: antes, durante e depois (6)
- Antes e depois (5)
- Durante e depois (5)
- Ao final (4)
- Em algum momento durante o processo (1)

Sua participação é muito importante em minha pesquisa, e agradeço desde já por fazer parte da mesma:

<http://www.espaco-opiniao.com/delphi>

Respeitosamente,

Paulo Ricardo Meira  
paulo.meira@terra.com.br

Estudante de Doutorado em Marketing  
PPGA/UFRGS  
Porto Alegre, RS, Brasil  
www.ea.ufrgs.br

## APÊNDICE D – LINK DA SEGUNDA RODADA DELPHI



### Pesquisa Delphi - Etapa 2 - UFRGS

Estimado(a) Senhor(a),

Bom dia!

Dando continuidade à pesquisa Delphi explanada no e-mail anterior, colocamos as seguintes questões para você responder, antes lembrando que:

- É garantido seu anonimato na pesquisa.
- Você receberá os resultados finais do trabalho, na forma de um paper, assim que estiver concluído / publicado.

Desde já, grato por sua participação! Para iniciar a pesquisa, clique no botão "PRÓXIMO >>" na base desta página.

Peço a você a gentileza de responder, **preferencialmente, até segunda-feira, 09 de novembro**, para a tabulação desta rodada. Muito obrigado!

Paulo Ricardo Meira

E-mail: paulo.meira@terra.com.br

Aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA – da Universidade Federal do Rio Grande do Sul –

<http://www.ea.ufrgs.br>

Résumé em Currículos LATTES: <http://lattes.cnpq.br/3591179558632863>

Próximo >>



### Pesquisa Delphi - Etapa 2 - UFRGS

0%  100%

Bloco normativo

\*1. Em sua opinião, o que se deve medir / avaliar em campanhas e programas de causa social? (por exemplo, esforço/verba empregados, questões éticas, mudança comportamental, outras questões)

\*2. Que indicadores poderiam ser usados?

<< Anterior

Próximo >>



## Pesquisa Delphi - Etapa 2 - UFRGS

0%  100%

Bloco normativo (continuação)

\*3. De que forma se deveria fazer essa avaliação dos indicadores?

\*4. Em que momento do programa (quando) se deveria medir?

Muito obrigado por sua participação!

Paulo Ricardo Meira  
[paulo.meira@ufrgs.br](mailto:paulo.meira@ufrgs.br)Aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA - da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - [www.sa.ufrgs.br](http://www.sa.ufrgs.br)Résumé em Currículos LATTES: <http://lattes.cnpq.br/3591179550632893>

&lt;&lt; Anterior

Enviar &gt;&gt;

## APÊNDICE E - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA FOCADA

**Paulo Ricardo dos Santos Meira**  
 Doutorando em Administração  
 – ênfase Marketing – pelo PPGA/UFRGS  
[paulo.meira@terra.com.br](mailto:paulo.meira@terra.com.br)

- Saudação inicial e explicação geral da pesquisa
- Fale um pouco sobre sua ligação com programas sociais.
- Em sua opinião, o que se deve medir / avaliar em campanhas de marketing social?
- Quais as principais dificuldades encontradas nas avaliações dos programas?
- A literatura traz diferentes dimensões sobre o que se deve avaliar em programas de mudança social planejada. [MOSTRAR QUADRO RESUMO]  
Qual é a sua opinião geral sobre cada um, e qual seria a relevância de cada?.

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
<b>Impacto</b>	Efeitos de longo prazo e consequências do programa
<b>Ética</b>	Aspectos éticos com relação a público-alvo, métodos ou consequências do programa.
<b>Resultados</b>	Respostas junto ao público-alvo do programa
<b>Processo / produção</b>	Esforço e competência da entidade durante a realização do programa.
<b>Input</b>	Qualidade das informações prévias e planejamento inicial do programa

- Uma recente pesquisa deste estudo, com 29 respondentes identificou os seguintes dados, sobre como deve ser feita avaliação de programas de mudança social planejada [MOSTRAR RESULTADOS]. Por favor, analise e comente.
- Agradecimento final e colocação dos resultados à disposição, após análise da banca examinadora.

**APÊNDICE F - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



**Pesquisador: Paulo Ricardo dos Santos Meira**

Estudo:  
Proposição e Exame de uma Estrutura Conceitual  
de Avaliação de Resultados  
de Programas de Marketing Social

**Protocolo do Estudo de Caso  
na Secretaria Estadual da Saúde  
Programa Estadual de Imunização**

## **1 Visão geral do projeto do Estudo de Caso**

---

O estabelecimento de dimensões de avaliação em marketing social é uma tarefa complexa aos planejadores de políticas públicas. Enquanto profissionais de marketing da área comercial têm suas métricas mais claras, tais como vendas, participação de mercado e lucros, os profissionais de marketing social são frequentemente desafiados a atingir resultados de longo prazo e de difícil mensuração, tais como melhoria da qualidade de vida na terceira idade, aumento da atividade física, redução da violência doméstica, segurança no trânsito, programas de vacinação e controle de doenças virais, entre outros. Corroborando essa ideia, alguns autores afirmam que a avaliação de programas de marketing social é uma das mais complexas e até decepcionantes tarefas do profissional da área. Entretanto, ainda que complexa, a atividade de avaliação implica um melhor uso das verbas públicas e mais efetividade na execução desses programas.

Nesse sentido, a questão central que busca-se responder na presente tese é: ***Qual a melhor forma de avaliação de resultados de programas de marketing social?***

## **1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA**

Os objetivos da tese na qual se insere este estudo de caso estão expostos a seguir, separados entre o objetivo principal e os secundários ou específicos.

### **1.2.1 Objetivo geral:**

Construir e examinar uma estrutura conceitual de avaliação de resultados de programas de marketing social.

### **1.2.2. Objetivos específicos:**

- d) identificar as dimensões que formam a estrutura conceitual de avaliação de resultados em programas de marketing social;
- e) identificar as variáveis que compõem cada dimensão, servindo assim como seus indicadores;
- f) examinar a aplicabilidade da estrutura conceitual desenvolvida a programas de marketing social.

Por meio da revisão da literatura, uma pesquisa em método Delphi com duas rodadas e uma série de entrevistas em profundidade com gestores de programas de mudança social planejada, voluntários desses programas e acadêmicos e consultores, desenvolveu-se uma estrutura conceitual de avaliação de programas de marketing social, a ser examinada empiricamente com o estudo do Programa Estadual de Imunização, da Secretaria Estadual da Saúde.

O método de estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto na vida real, sobretudo quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O estudo

baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir, conforme alguns autores, “em um formato de triângulo”.

## **2 Procedimentos de campo**

---

### **2.1 Informantes-chave**

Para maior consistência nos dados levantados, os informantes-chave estarão divididos em três grupos, em cada caso: (1) coordenação do Programa Estadual de Imunização, (2) intermediários (agentes – funcionários de postos de saúde) e (3) observações da imprensa e da própria comunidade visada.

### **2.2 Coleta de dados**

A coleta de dados consistirá de observação direta, entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado com os informantes-chave e levantamento documental com base em material de imprensa, websites de informação ou corporativos, material de campanha e relatórios de trabalho, conforme preconizado pela literatura.

A análise dos estudos de caso é feita por *análise documental* e *análise de conteúdo* das entrevistas. Há uma pré-análise do material, com leitura flutuante e escolha dos documentos, formulação dos objetivos, preparação do material, sua exploração e tratamento dos resultados e interpretação.

Entre as diferentes técnicas possíveis para análise de conteúdo, utiliza-se neste estudo a análise categorial, que se dá por “desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”. Parte-se da mera *descrição* inicial dos dados para seu *ordenamento conceitual*, que é a etapa em que os dados são classificados ao longo de várias dimensões, a finalmente à *teorização*, etapa em que se constrói, a partir dos dados, um esquema explanatório que integre sistematicamente vários conceitos.

### **3 Questões do Estudo de caso**

---

- a) O Programa Estadual de Imunização, visando ao combate da Gripe A – vírus H1N1 - está dividido em que etapas?
- b) Como foi feito o embasamento / subsídios / planejamento do Programa?
- c) Está havendo avaliação do programa ao longo de (durante) sua implementação? Em caso negativo, porquê? Em caso positivo, qual(is)?
- d) [apresentar a estrutura conceitual] – Avaliação e comentários livres pelos entrevistados.
- e) De que forma a estrutura conceitual seria útil à avaliação do programa (e se seria)?
- f) Quais seus pontos fracos ou elementos dificultadores, para uso pelos gestores do programa?
- g) Parece completa, ou percebe-se lacunas?
- h) A estrutura proposta tem categorias que são mutuamente exclusivas?
- i) A estrutura proposta tem categorias que são coletivamente exaustivas?
- j) A estrutura é clara em suas dimensões e indicadores?
- k) Finalmente, a estrutura apresenta uma aplicabilidade adequada para sua utilização gerencial no caso do Programa Estadual de Imunização?

### **4 Guia para o relatório do estudo de caso**

---

O relatório do estudo de caso será por escrito, em caráter de resumo com informações descritivas e explanatórias. A análise, qualitativa, é do tipo global, que, conforme Uwe Flick [Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa, Bookman, 2004] tem por objetivo uma visão geral do espectro temático do texto ou documentos analisados.