
MARKETING SOCIAL COMO UM INSTRUMENTO FACILITADOR DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: UMA APLICAÇÃO AO PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO

TUTORIAL

Silvio Popadiuk

Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade São Paulo.
Professor com dedicação integral no Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.
E-mail: spopadiuk@mackenzie.com.br

Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade São Paulo.
Professor e coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.
Consultor da FIA/USP.
E-mail: reynaldo@mackenzie.com.br

RESUMO

Este artigo aborda o tema Mudanças Sociais. Seu objetivo é a apresentação das estratégias existentes para provocá-las, dentre elas, o *marketing* social, uma adaptação do *marketing* convencional, visando o planejamento, implementação, controle e avaliação das causas sociais, envolvendo quatro níveis de mudanças possíveis: o cognitivo, o da ação, o comportamental e o de valores.

A partir desses conceitos teóricos é feita uma aplicação para programas de privatização, focando o no setor elétrico brasileiro. Foi possível concluir que o conjunto dos elementos avaliados, relacionados com mudanças sociais e marketing social, utilizados como ferramentas facilitadoras do processo de mudanças, são passíveis de uma alta adequação em programas desse tipo, visto que são considerados como um sistema e, como tal, exigindo análises e planejamentos em todas as dimensões envolvidas.

1. INTRODUÇÃO

Com o objetivo de contribuir para o processo de desenvolvimento de um plano de privatizações serão apresentados, nos próximos parágrafos, os

conceitos de Mudança Social e a estratégia de *Marketing* Social que, acredita-se, seja a mais adequada para se planejar, implementar e avaliar programas de privatização.

A seguir, é feita uma proposição da aplicação desses conceitos para um programa de privatização de empresas de energia elétrica, entendendo-se que, com poucas adaptações, possam ser também utilizados para a privatização de outros setores da economia.

A proposição é resultado de trabalhos desenvolvidos anteriormente utilizando a conceituação de *marketing* social, e da experiência de um dos autores no setor elétrico brasileiro durante 15 anos, o que permitiu a compreensão da estrutura deste setor. O presente documento poderá ajudar na disseminação de conhecimentos adicionais sobre privatização, mudanças sociais e *marketing* social.

2. MUDANÇA SOCIAL

Nas palavras de KOTLER e ROBERTO (1992)¹ :

¹ Página de introdução, sem numeração.

“Toda nação do mundo está passando por problemas sociais que seus cidadãos e seus governos estão procurando resolver. A solução destes problemas envolve mudança social ..., a mudança de valores e atitudes nas comunidades e sociedades inteiras e a criação de novas tecnologias sociais que suscitem as mudanças desejadas e elevem a qualidade de vida das pessoas.”

Esses autores avaliam que a mudança social possa ocorrer de duas formas: 1) espontaneamente, sem algum planejamento prévio, acontecendo quase que naturalmente na linha do tempo, sem que haja uma intervenção racional para auxiliar a aceleração ou o retardamento do processo; 2) de forma planejada e estruturada, objetivando metas específicas, definidas pelo governo e/ou pela sociedade.

2.1. Condicionantes de uma mudança social

DUHAIME, McTAVISH e ROSS (1985:3-13) apresentaram um modelo de análise das condicionantes do processo de mudança social. Estas condicionantes, consideradas como facilitadoras, referem-se a aspectos político-administrativos, econômicos, culturais, sociais e de comunicação que podem precipitar circunstâncias que forcem as mudanças. Os autores defendem a posição de que a presença dessas condições facilitadoras deva ser conjugada com as circunstâncias precipitadoras que se referem ao *stress* interno do país, às inovações em curso, à compulsão a eventos especiais, ao desejo de intervenção governamental e à iniciativa das Organizações Não-Governamentais - ONG's, cuja linha de atuação é destacada em muitas sociedades.

Comentam ainda que, existentes estas circunstâncias, deve ser identificado o grau de motivação societal, referindo-se ao nível de necessidade e urgência da mudança, ao senso de responsabilidade individual e coletiva, à tendência a assumir riscos, às habilidades organizacionais e à atração para as novidades. Presentes estes fatores, pode-se então partir para a preparação das ações necessárias à consecução da mudança social, inserindo-se aqui o planejamento detalhado do

programa, com a definição clara dos objetivos, das metas, do cronograma, dos recursos e dos impactos sociais, políticos e econômicos, entre outros.

Para KOTLER e ROBERTO (1992: 17), os elementos principais envolvidos na elaboração de uma campanha de mudança social são: a causa, que é a mudança social desejada; o agente de mudança, representado pelo Governo ou grupos sociais autorizados; o público-alvo, consistindo nos indivíduos, grupos, populações passíveis de sofrer os impactos das mudanças; os canais, vias de comunicação entre o agente e os adotantes; e as estratégias de mudança, que consistem na forma de atuação para provocar a mudança desejada.

2.2. Tipos de mudanças sociais

LEVY e ZALTMAN (1975: 51-5) classificam a mudança social em duas dimensões: a temporal (curto e longo prazo) e o grau de amplitude social (indivíduo, grupo, sociedade). Nesta classificação eles não consideram o fato de a mudança ser ou não planejada, postura diferente de KOTLER (1978) e KOTLER e ROBERTO (1992), que avaliam somente a planejada, classificando-a segundo quatro níveis de profundidade de incorporação pelo grupo social: cognitivo, ativo, comportamental e valorativo.

Entendendo-se que um programa de privatização consiste numa profunda mudança social e que deverá interferir sensivelmente no ambiente social, político, econômico e empresarial, acredita-se que o modelo proposto por KOTLER e ROBERTO (1992) possa ser adequado para esta situação, tornando-se relevante destacar algumas considerações sobre os quatro níveis de mudança social devam ser feitas.

Mudança cognitiva

A mudança cognitiva refere-se à passagem de informações ao público-alvo sobre o objeto de mudança. Nesta situação inserem-se as campanhas de esclarecimento à população sobre AIDS, alcoolismo, segurança no trânsito, conservação de energia, entre outras. A abordagem de *marketing* é simples e direta, através dos canais de transmissão

mais adequados, identificados a partir do conhecimento dos públicos a serem atingidos.

No caso da privatização, o agente interessado em aumentar o grau de cognição da população precisaria, em primeiro lugar, identificar quais são as carências de informações existentes e quais seriam as fontes de disseminação preferidas. Com esta avaliação, a mudança cognitiva poderia ser melhor planejada, atingindo resultados mais eficazes. Sendo o Governo um dos mais interessados, ele poderia disseminar informações genéricas, procurando atingir um certo segmento social, em geral formador de opiniões. À medida que o programa evoluísse em sua consecução, gradativamente outros segmentos sociais seriam atingidos no processo de mudança de cognição.

Mudança de ação

Este tipo de mudança refere-se ao processo que procura induzir um conjunto de indivíduos a realizar uma determinada ação, entendida, neste caso, como tendo um foco molecular. Os exemplos referem-se às campanhas de vacinação em massa, de doação de sangue, ou às que induzem as pessoas a procurarem mais informações sobre temas de interesse social.

Neste estágio existem maiores dificuldades para o desenvolvimento e implementação do programa, dado que o público-alvo deverá primeiro passar pelo estágio anterior - de cognição - e a partir daí efetuar uma ação, baseado no conjunto de informações recebidas e assimiladas. Considerando-se a pertinência das colocações a respeito dos fatores que podem impedir a participação do público-alvo, acredita-se que muitas pessoas ainda não estarão sensibilizadas o suficiente para participar espontaneamente de um evento relacionado com a privatização. Por esta razão, tornar-se-ia necessário o uso de mecanismos de estímulo, evidenciando-se os benefícios pessoais, caso seja feita a defesa de uma posição favorável ao movimento ou a evidência de ameaças ao *status quo*, gerando um movimento de oposição.

Mudança de comportamento

Neste tipo de mudança inserem-se campanhas para desencorajar o vício do fumo, do álcool, do uso de entorpecentes, promover redução do consumo de energia elétrica, água, ou alterar hábitos de dirigir. Em relação às duas anteriores, esta mudança é mais difícil de ser alcançada porque exige alterações de valores dos indivíduos, o que nem sempre é possível apenas com programas de conscientização. Em determinadas situações, torna-se necessário o uso de instrumentos de punição, como é o caso da aplicação de multas quando o comportamento não é adotado. Aqui pode ser citado o uso de cintos de segurança em veículos ou mesmo as proibições ao uso de cigarro em escritórios e estabelecimentos comerciais.

Dentro de um programa de privatização a mudança de comportamento poderia ser traduzida pela participação voluntária das pessoas na campanha, em sua defesa ou contestação. Supõe-se que o indivíduo já esteja convicto de sua posição, de tal forma que sua ação se dará sem a necessidade de grandes influências do ambiente, ou de recompensas e/ou punições.

Mudança de valores

Mudar os valores dos indivíduos é a mais difícil tarefa a ser realizada pelo agente de mudança. Via de regra, os valores são formados em função do ambiente em que o indivíduo participa; estão, portanto, muito arraigados, exigindo um esforço continuado do agente indutor da mudança, a fim de minimizar os conflitos dos indivíduos e auxiliar a reduzir a sua dissonância cognitiva.

Na dimensão de valores entende-se que o indivíduo tenha incorporado integralmente a mudança social, de tal forma que deverá atuar no planejamento de ações a favor ou contra, envolvendo-se em atividades de cunho intelectual, isto é, preparando documentos, seminários, cursos, visando trazer mais argumentos comparativos às demais pessoas e colaborar na formação de uma massa crítica mais fundamentada.

No caso da privatização, um programa de *marketing* dificilmente atingiria todos com a mesma

intensidade nas quatro dimensões. Seriam necessárias ações relacionadas com cada uma delas para provocar as mudanças exigidas.

2.3. Estratégias de mudança social

KOTLER e ROBERTO (1992: 20) avaliam que, para que os programas de mudança social atinjam resultados mais eficazes, os agentes de mudança podem se utilizar de pelo menos cinco estratégias: a tecnológica, a econômica, a político-legal e a educacional, apresentadas simplificada e nos próximos parágrafos, e a estratégia relacionada com o *marketing* social, abordada com detalhes no próximo tópico.

Estratégia tecnológica - A mudança poderia acontecer a partir da modificação, substituição ou inovação do produto. No conceito de privatização, a tecnologia poderia ser considerada como a evolução das idéias. Neste processo de evolução, estaria associada à divulgação dos fatores positivos relacionados ao conceito.

Estratégia econômica - Está condicionada ao uso de instrumentos econômicos que visem forçar a mudança social. A adaptação desta estratégia para auxiliar a mudança de percepção dos consumidores sobre a privatização poderia se dar através da divulgação de benefícios econômicos associados com a sua implementação.

Estratégia político-legal - Tem como base o uso de mecanismos políticos e legais para provocar a mudança desejada, criando, inclusive, uma legislação sobre o objeto de mudança social. Para a privatização, esta estratégia apóia-se na desregulamentação da economia, propiciando uma abertura econômica e incentivando a captação de investimentos privados nacionais e internacionais.

Estratégia educacional - Envolve um trabalho de prazo mais longo. Sua eficácia será maior se estiver sendo aplicada desde os ciclos básicos da formação intelectual dos indivíduos. Os exemplos são muitos, principalmente aqueles relacionados com a questão da cidadania: legislação do trânsito, utilização de bens públicos, patriotismo, ciência, saúde, uso racional dos recursos disponíveis. O uso desta estratégia para programas de privatização

poderia consistir no reforço dos aspectos referentes à gestão de empresas, enfatizando questões que se refiram ao uso eficaz dos recursos internos e externos às empresas.

3. MARKETING SOCIAL

Embora as estratégias anteriores possam ter o seu grau de importância no planejamento de mudanças sociais, a de *marketing* social pode revelar-se mais eficaz. O planejamento com esta abordagem envolve, em sua essência, a teoria do *marketing* convencional, adaptada a um produto social.

O *marketing* social começou a ser discutido no final dos anos 60, numa publicação de KOTLER e LEVY (1969: 10-15). As idéias evoluíram desde então e, em 1973, Kotler publica outro artigo em conjunto com Zaltman onde consideram o *marketing* social uma abordagem para o planejamento e implementação de mudanças sociais (KOTLER e ZALTMAN, 1973: 3-12).

Outros autores contribuíram para o debate sobre o tema e, no mesmo ano, ENIS (1973: 57-62) aprofunda-se mais no assunto, procurando questionar o domínio do *marketing* e estabelecendo limites que deveriam ser respeitados, concluindo que o aprofundamento do conceito deveria passar pelo crivo de acadêmicos, pesquisadores, administradores de *marketing* e outros profissionais (POPADIUK, 1991: 52). Em 1979, LACZNIAK e MICHIE (1979: 214-32) avaliaram o conceito ampliado de *marketing* sob o ponto de vista da ordem social. Em outro artigo, no mesmo ano, realizaram um estudo discutindo as dimensões éticas do *marketing* social (LACZNIAK, LUSH e MURPHY, 1979:29-36). Finalmente, em 1992, KOTLER e ROBERTO (1992: 25) definem *marketing* social como:

“...uma estratégia de mudança de comportamento, que combina os melhores elementos das abordagens tradicionais de mudança social num esquema integrado de planejamento e ação, aproveitando os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de *marketing*”.

Esses autores consideram que, assim como na abordagem tradicional, o *marketing* social deva recorrer aos conceitos de segmentação de mercado, a pesquisas junto aos adotantes do produto social, ao desenvolvimento e teste de produtos, à comunicação direta, à facilitação, incentivos e teoria de trocas, objetivando a maximização das respostas dos adotantes escolhidos como alvo. Intrínsecas a estes elementos de planejamento de *marketing*, quatro questões exigem respostas:

- no que consiste a idéia ou prática social (produto social)?
- qual é o segmento-alvo a ser atingido?
- como administrar o processo de mudança social?
- como avaliar os programas de mudança social?

3.1. Produto Social

KOTLER e ROBERTO (1992: 26) referem-se ao produto social como sendo constituído por idéias e comportamentos que podem ser objeto de incorporação ou abandono pela sociedade, destacando-se três tipos:

O primeiro produto é a idéia social, que pode ser constituída pelas crenças, atitudes ou valores das pessoas. A crença é uma percepção que se tem sobre um objeto, baseada na cognição ou na opinião, “podendo carregar uma carga emocional ... envolvendo imagens sobre o objeto” (KOTLER, 1991: 223), não implicando uma avaliação. Numa campanha orientativa contra o uso de cigarros, por exemplo, seria destacada uma frase do tipo: “fumar prejudica a saúde”, ou sobre a privatização, algo como: “a privatização trará impactos positivos à economia”.

KOTLER (1991: 223) descreve a atitude como “a resistência de uma pessoa, favorável ou desfavorável, às avaliações cognitivas e emocionais e tendências de ação, acerca de alguns objetos e idéias,” que coloca esta pessoa dentro de uma estrutura mental de gostar ou desgostar do objeto ou da idéia, contribuindo para uma aproximação ou

afastamento dela. Destaca ainda que um valor é uma idéia geral do que é certo ou errado.

O segundo produto é constituído pela prática social que, de acordo com KOTLER e ROBERTO (1992: 26), pode envolver uma única ação, um ato, como votar, tomar uma vacina, participar de um evento social, assumindo, neste caso, um caráter estritamente único no tempo. Outra forma de prática social envolve uma mudança do padrão de comportamento, que possui um caráter contínuo, como seria o caso de parar de fumar, usar preservativos, escovar dentes, conservar energia elétrica etc.

O terceiro tipo de produto social é o objeto tangível, como a pílula anticoncepcional, um preservativo ou um gel distribuído em campanhas de planejamento familiar. Neste caso, esses produtos são os instrumentos para o estabelecimento de uma prática social.

3.2. Segmento - Alvo

KOTLER e ROBERTO (1992: 27-8) afirmam que a avaliação do segmento-alvo consiste no conhecimento das variáveis relacionadas com as características sócio-demográficas, perfil psicológico e comportamentos. Destacam ainda que é necessário identificar os grupos que exercem influências nestes segmentos, tais como os religiosos, os políticos, os sindicalistas, objetivando a obtenção de apoios ou a neutralização de resistências.

No caso das campanhas de crescimento econômico nos países em desenvolvimento, determinados grupos podem querer ou precisar desse desenvolvimento econômico. Mas não se pode resolver problemas econômicos sem que, primeiramente, os cidadãos reconheçam que o crescimento é algo desejável. Nestes casos, a tarefa de definir o ajuste entre o produto e o mercado passa a ser a de ressaltar uma causa ou necessidade social e induzir o grupo de adotantes a perceber seu valor como solução de um problema (KOTLER e ROBERTO, 1992: 272), promovendo-se a motivação necessária para a busca da solução.

Os referidos autores afirmam ainda que, para a motivação do mercado, deve-se mobilizar o grupo a ser influenciado, vendo-o como um grupo intermediário de clientes ou adotantes escolhidos como alvo para o atendimento de necessidades. O planejamento começaria, então, com a análise das motivações específicas de aliados e oponentes, que poderiam ser abordados explorando-se predisposições favoráveis a uma mudança social, em função de três categorias de motivações:

a) Responsabilidade

- necessidade de auto-estima: o apoio a um movimento favorável ou contra a privatização deve ser motivado pela necessidade de sentir-se bem, com uma melhora da auto imagem;
- necessidade de reconhecimento: a elevação do *status* social pode advir da adesão à tendência privatizante ou intervencionista;
- preocupação social: refletida na defesa de interesses de grupos sociais, tais como: “a privatização é boa para o país”; “a estatal pertence ao povo”;
- necessidade de empatia: orientação para os outros; vontade de evitar os problemas sociais e econômicos para as outras pessoas, entendendo que o seu posicionamento como intervencionista ou privatizante poderá ser a solução mais adequada, trazendo menos impactos desfavoráveis à sociedade.

b) Solicitude

A solicitação de um posicionamento por uma força contendo uma forte argumentação implica seu atendimento: “como estão me pedindo uma posição favorável ou contra, eu entendo que devo assumi-la”. Neste caso, é provável que aqueles com este tipo de motivação sejam mais facilmente influenciáveis porque, algumas vezes, não conseguem rebater os argumentos colocados em discussão, e outras, não querem ficar constrangidos com uma recusa ou querem livrar-se do incômodo de ter alguém exigindo uma definição de postura.

c) Praticidade

Existem situações em que as pessoas tendem a assumir uma postura em função de alguma ameaça profissional, social e até física. Desta forma, o posicionamento é motivado pela proteção contra a ameaça. É evidente que o uso de mecanismos de poder contribuem para as mudanças de posturas pelo menos em níveis comportamentais, uma vez que a mudança no nível de valores é muito mais difícil em razão de provocar impactos nos princípios individuais de cada pessoa envolvida no processo de mudança. Os mecanismos de poder podem ser implementados através das estratégias de poder, citadas por KOTLER e ROBERTO (1992: 277), e classificadas como: facilitação e identificação.

A primeira - facilitação - procura minimizar os custos ou os inconvenientes que o grupo possa experimentar devido às mudanças. A segunda - identificação - assenta-se na percepção do alinhamento de interesses com os objetivos de mudança social. Para isto, o analista de *marketing* precisa entender como é a estrutura de poder nas redes e instituições de que fazem parte os grupos passíveis de mudanças.

A estrutura de poder pode ser piramidal, de facções ou de coalizões. Na piramidal, cabe a um grupo de elite influenciar grupos secundários, que, por sua vez, devem influenciar outros grupos. Na estrutura de poder por facções, duas ou mais facções (forças) influentes competem pelo domínio do poder na sociedade ou comunidade. Nessa situação, torna-se necessário identificar a qual das facções pertence o grupo e aliar-se a ela, trazendo, com isto, a resistência da preterida. No poder por coalizões, os grupos de influência, em geral, formam alianças temporárias. Neste caso, torna-se importante a identificação das características das alianças que são o elo de ligação para as coalizões, e também a dos grupos de influência, cujo apoio é mais necessário em determinadas ocasiões. Para esses autores, os artifícios ou estratégias para auxiliar os programas de mudanças sociais são baseadas em:

Recompensas: são representadas por promoções, elevação do status sócio-profissional, destaques no

grupo, permissão para assumir um papel de destaque na imprensa, bonificações financeiras;

Coação: consiste em ameaças de perdas de conquistas relacionadas com as atividades sociais, profissionais e políticas, de desintegração social, preconceitos forjados e degeneração produzida da imagem pessoal;

Especialização ou informação: é a veiculação verbal, eletrônica ou impressa, contendo argumentos em defesa ou rebatimento da idéia social, objeto de transformação e oferecendo as bases para a formação de uma opinião que conduza à melhor tomada de decisão;

Legitimidade: consiste na percepção de que a idéia social a ser implementada traz impactos positivos ou negativos, que a tornam passível de aceitação ou rejeição;

Prestígio: relaciona-se com o uso de grupos de influência com destaque social e com prestígio, trabalhando a favor ou contra a causa social. Ressalta-se que ser “a favor” ou “contra” torna-se relativo, uma vez que a defesa do intervencionismo significa ser contra a privatização e a defesa da privatização significa estar contra o intervencionismo.

3.3. Administração e avaliação de programas de *marketing* social

A administração do *marketing* social consiste num conjunto de atividades relacionadas com a análise do meio ambiente, a pesquisa junto ao público alvo, a definição do problema e da oportunidade de *marketing* social, a elaboração das estratégias envolvendo o *mix* de *marketing*, o planejamento, a organização, a implantação, o controle e avaliação dos programas de *marketing* social, destacando-se aqui a mensuração dos impactos sociais e éticos na comunidade. A avaliação de programas sociais é uma tarefa que pode ser muito difícil, principalmente devido às dificuldades de transpor os conceitos de *marketing* convencional para o *marketing* social e porque nem sempre quem lida com causas sociais tem o domínio suficiente das práticas de *marketing* (MAZZON, 1981).

Em programas conduzidos segundo o conceito de *marketing* social, a avaliação dos resultados também deveria ser uma de suas principais atividades. Contudo, a condução de um plano de avaliação, cujo efeito assume outra dimensão, podendo envolver um caráter mais qualitativo, é desafiador devido: 1) à dificuldade em transferir alguns conceitos do *marketing* do setor lucrativo para o não lucrativo e, 2) à questão de habilidades com o *marketing*. De modo geral, quem lida com causas sociais não tem um domínio suficiente ou não aprecia as práticas de *marketing* (HENSEL e DUBINSKY, 1985: 75-90).

4. A APLICAÇÃO DO MARKETING SOCIAL AOS PROGRAMAS DE PRIVATIZAÇÃO

A privatização é um movimento internacional que ganhou força nos anos 80, em virtude da percepção de lideranças políticas e econômicas de que haveria um processo de globalização de economias exigindo a abertura daquelas consideradas intervencionistas e o aprimoramento do modelo econômico de outras mais liberais.

A partir dos anos 90, no Brasil e em outros países da América Latina e Europa, ampliaram-se os programas de privatização, para transferir à iniciativa privada um conjunto considerável de empresas administradas pelo Governo.

Um programa com tal magnitude traz reflexos para diversos segmentos sociais atingidos, envolvendo as dimensões econômica, social, ética, legislativa e política, além de inúmeras etapas necessárias para a sua execução, implementação e avaliação de efeitos, e exigindo um plano complexo para que sua implementação seja feita com sucesso, visto as profundas mudanças que traz com ele.

É inegável que a saída do intervencionismo leva a uma nova estrutura econômica, administrativa, social e política, sendo que a principal força para essa mudança advém da corrente globalizadora. Esta implica um aumento da competitividade, que traz, como consequência, a busca de lucratividade financeira nos negócios, ficando em segundo plano os resultados políticos e sociais. Com isso, o desempenho torna-se uma das prioridades; os

empregados perdem alguns benefícios; exige-se mais produtividade; novos processos são desenvolvidos; as demissões acontecem à medida que novas rotinas ou enxugamentos das atividades vão sendo introduzidas na “nova” organização.

Retomando os elementos fundamentais de mudanças sociais e *marketing* social, apresentados em parágrafos anteriores, procurar-se-á, a seguir, associá-los com a privatização do setor elétrico conduzida no Brasil. Ressalta-se que parte das afirmações expostas são baseadas na percepção direta de um dos autores deste artigo, que foi profissional do setor elétrico durante os três momentos de sua gestão — a estatal, a de transição e a privatizada —, e num estudo conduzido sobre o tema (POPADIUK, 1996).

Níveis de mudança

No caso da privatização do setor elétrico brasileiro, sob o ponto de vista dos tipos de mudança apresentados no início deste trabalho, acredita-se que a primeira delas, a cognitiva, tenha se sedimentado na maioria da população, em diferentes estágios de cognição, à época do processo. Para isso houve a contribuição de vários fatos, amplamente explorados pela imprensa, podendo ser citados os *black outs*, a queda da qualidade de fornecimento, o aumento de tarifas e a demissão de empregados. Alguns dos atores sociais deviam ter em sua estrutura mental apenas o conceito básico do que era a privatização; outros estariam com a sua cognição em níveis mais detalhados, praticamente perto do ponto em que um pequeno estímulo já os colocaria no segundo estágio, o de ação, ou mesmo no terceiro, alterando seus comportamentos, e levando-os à defesa de uma posição favorável ou desfavorável em relação ao programa.

É provável que a mudança de valores tenha se concentrado nas pessoas mais diretamente envolvidas com o processo, geralmente também formadoras de opiniões, como investidores, jornalistas, políticos, sindicalistas, determinados clientes e empregados de serviços públicos. Neste nível, acredita-se que estas pessoas tinham um preparo suficiente para argumentar em defesa de

sua causa, buscando sensibilizar outros grupos que defendiam uma posição favorável ou desfavorável à privatização.

Produto social

O produto social oferecido à população consistiu na idéia de que a privatização poderia contribuir para solucionar um conjunto de problemas econômicos, políticos e sociais, vivenciados pelo Estado brasileiro. O agente indutor da mudança foi o governo. Muito da argumentação em defesa do programa tinha realmente a sua validade e, portanto, foi um ponto forte para a busca de apoios. No entanto, os grupos intervencionistas também tinham argumentos contra o movimento. Assim, coube ao governo desenvolver esforços contra focos de resistência, visando à alteração de crenças, atitudes e valores.

Administração de *marketing* social

O fato de o programa de privatizações estar em curso implica a presença de uma estrutura administrativa que, mesmo não centrada no conceito da administração de *marketing* social, envolve algumas de suas atividades. A análise do meio ambiente é a primeira delas e, provavelmente, deve ser feita com base no conjunto de informações e argumentos apresentados por grupos econômicos e políticos, que promovem pressões para a implantação deste novo modelo econômico, trazendo, com certeza, outros grupos que reforcem a sua defesa.

Na definição do problema ocorrem dificuldades no início, quando ainda não se definiu precisamente quais setores devem ser objeto de privatização: geração, transmissão ou distribuição, para o caso do setor elétrico, visto que é necessária uma análise complexa para a separação dos três, envolvendo aspectos de ordem técnica, comercial, administrativa, política e econômica. Durante cerca de dois anos antes da privatização de uma das maiores empresas de distribuição do país, discutiu-se, internamente, como seria feito o processo de desmembramento de suas linhas de transmissão, suas usinas de geração, sua equipe de trabalhadores,

seus sistemas de gestão, visto que tudo fazia parte de um mesmo patrimônio (POPADIUK, 1996).

O *mix* de *marketing* é entendido como uma complementação da definição do problema. O produto, definido anteriormente como uma idéia da privatização, refere-se ao serviço público, no caso, o de energia elétrica, transferível para a iniciativa privada; o preço envolve um conjunto muito amplo de espectros, indo desde o aspecto favorável, que se relaciona com o valor recebido em moeda corrente, as trocas de papéis, as quitações de dívidas, a eliminação de subsídios, as perspectivas futuras de novos investimentos, entre outros, além da agilização do Estado, em vista da redução de sua interferência direta na gestão da economia, até o aspecto desfavorável, composto por uma eventual necessidade de criação de mecanismos sociais que minimizem, por exemplo, os impactos das demissões em massa, fato concreto na maioria dos programas de privatização ocorridos no Brasil e em outros países.

Um dos outros dois componentes do *mix* de *marketing*, a distribuição, consiste na colocação de ações das empresas de energia elétrica para serem comercializadas em bancos para qualquer público interessado. Com relação ao último componente, a comunicação, o Governo e os grupos de apoio tendem a utilizar integralmente todos os recursos disponíveis para defender o programa.

A mensuração de todos os impactos junto à sociedade demanda algum tempo. Excluindo-se aqueles que podem ser identificados de imediato, como por exemplo alterações de tarifas, demissão em massa e outros, quantificáveis, os demais somente poderão ser mensurados muitos anos após a implementação do programa, por indicadores obtidos em censos decenais ou por estudos sociológicos, que poderão incluir variáveis qualitativas nas análises.

Aliados e oponentes – estratégias de abordagem

Os prós e os contras do processo de privatização do setor elétrico são e continuam sendo muitos. Do lado dos privatizantes existe quase que uma unanimidade de opiniões quanto à necessidade social, econômica e política da privatização. Do

lado dos intervencionistas argumenta-se que é necessário que o Estado controle pelo menos os setores considerados estratégicos. Entendem que a simples redução da ingerência política já seria suficiente para tornar a estatal eficiente, eficaz, competitiva. Sob o ponto de vista de cada um destes dois conjuntos existem muitos argumentos que podem ser entendidos como conclusivos na defesa de posições. No entanto, é provável que ambos os lados deixem de considerar certos aspectos que poderiam minimizar essa argumentação e fazê-los aceitar pontos de vista do outro lado.

Se for considerada a questão da gestão da empresa, verifica-se que tanto aqueles que se posicionam como intervencionistas quanto privatizantes têm a opinião muito similar sobre a necessidade de a gestão ser eficiente e eficaz. Os intervencionistas devem se apoiar nos resultados negativos destas experiências, citando o desemprego, o aumento de preços, a queda de qualidade do produto ou serviço; os privatizantes devem valorizar os aspectos positivos, relacionados com o aumento da competitividade, da eficiência organizacional, e até com a redução de preços. Algumas destas percepções podem ser encontradas em POPADIUK (1996), que realizou um estudo sobre a percepção do impacto da privatização do setor elétrico, considerando os diversos públicos envolvidos.

Partindo-se ainda da abordagem teórica exposta anteriormente, entende-se que as mudanças de ponto de vista sobre a privatização ou sobre o intervencionismo devam advir da conscientização produzida pela argumentação feita por agentes atuantes do lado privatizante ou do lado intervencionista. O desenvolvimento de estratégias de atuação por parte dos intervencionistas ou por parte dos privatizantes resume-se na busca dos aliados e no combate aos oponentes, tendo como essência o jogo político. Os aliados podem ser redefinidos como situacionistas e os oponentes como oposicionistas.

Sendo a privatização a força situacional, cabe aos seus principais defensores — os investidores — exercer influência sobre as lideranças políticas para que seja provocada a mudança necessária na

legislação, e utilizar a imprensa como o veículo de disseminação de informações desfavoráveis a respeito das estatais, de tal forma que haja uma sensibilização dos outros segmentos sociais, objetivando trazê-los para a defesa de sua causa. Assim, o situacionista/investidor procura, num primeiro momento, a aliança com a classe política e, posteriormente, com a imprensa, explorando, mais tarde, todos os aspectos que contribuam para a formação de uma imagem negativa das estatais.

Neste grupo, o primeiro nível de mudança social - o cognitivo - supostamente ocorre com a participação da imprensa. É evidente que muitos dos atores sociais recebem as informações de maneira muito difusa e até confusa, em função de seu nível intelectual, ambiente profissional e o grau de preocupação com os grandes temas nacionais, além da impossibilidade relativa de uma avaliação crítica sobre a imparcialidade do que é veiculado pelos vários agentes interessados em trazer defensores para a sua causa. Parte destes atores já estão no segundo nível — da ação —, com alguns atingindo o terceiro, a mudança comportamental, e atuando ativamente na defesa da privatização, provavelmente ainda sofrendo processos de manipulação em razão de considerarem somente um lado da moeda.

Uma minoria, composta principalmente de investidores, deve atuar no último nível de mudança — o de valores —, desenvolvendo ações que visem alterar as posturas dos demais públicos, tendo a seu favor o poder econômico, parte do poder político governamental e a imprensa privatizante.

O outro grupo, os opositoristas — basicamente os sindicalistas — cuja grande maioria atua no último estágio de mudança social, da mesma forma que os investidores, assumem uma posição de resistência, desenvolvendo ações que possam minimizar os impactos da imagem desfavorável das estatais, defendendo o *status quo* vigente.

Em busca de um ponto de apoio para minimizar os impactos das ações desenvolvidas pelos situacionistas, os opositores valem-se das informações relacionadas com os impactos econômicos e sociais produzidos em outros países, percebidos pelos atores de forma muito difusa e

ainda sem consenso. Exploram também o fato de que as informações divulgadas sobre a privatização não têm total credibilidade junto a todos os públicos, incluindo os privatizantes. Além disso, reforçam a sua argumentação destacando os prováveis impactos relacionados com a alteração da renda *per capita*, preço da energia elétrica, taxa de desemprego, acesso à energia elétrica pelas camadas menos favorecidas e redução de subsídios (POPADIUK, 1996).

A esses fatores associam-se ações que procuram sensibilizar o público alvo, referentes às questões sobre a indefinição das regras da privatização, a rapidez do processo, dando a entender que as pressões dos agentes econômicos são muito fortes, além da idéia de que as empresas podem estar sendo vendidas por valores aviltados, e de que se faz o uso de moedas podres para o seu pagamento, o que implica, na verdade, a transferência dessas empresas quase que a custo zero.

Motivação para a mudança e estratégias de poder

Para a motivação do mercado o analista de *marketing* social deveria mobilizar o grupo a ser influenciado, vendo-o como um grupo intermediário de clientes ou adotantes escolhidos como alvo para o atendimento de necessidades. O planejamento começaria com a análise das motivações específicas de aliados e oponentes. Os aliados ou oponentes potenciais poderiam ser abordados explorando-se as predisposições favoráveis a uma mudança social em função de suas motivações, definidas em termos de suas três amplas categorias: responsabilidade, solicitude e praticidade, comentadas anteriormente.

Quanto à responsabilidade, seria necessário explorar os elementos que interferem na auto-estima dos simpatizantes da causa social. Em outras palavras, dever-se-ia reforçar a necessidade de sentir-se bem, influenciando favoravelmente na sua auto-imagem. Para isto, deveria ser explorado que a defesa ou a resistência à privatização poderia trazer benefícios a esses simpatizantes, ressaltando-se que poderia também elevar o seu reconhecimento junto ao grupo, refletindo-se numa preocupação social, ao

se voltar para a defesa de interesses de grupos sociais.

Determinadas pessoas poderiam ser levadas a apoiar a privatização por força de uma solicitação com forte componente argumentativo, envolvendo recompensas ou punições. Neste caso, é provável que aquelas pessoas com uma certa motivação deveriam ser mais facilmente influenciáveis porque, algumas vezes, não conseguiriam rebater os argumentos colocados em discussão ou procurariam evitar constrangimentos pela recusa. Nas situações em que as pessoas tendessem a assumir uma postura em função de alguma ameaça profissional, social ou física, o posicionamento seria motivado pela proteção contra a ameaça.

Para auxiliar um lado ou outro, poderiam ser utilizadas as estratégias de poder: a facilitação e a identificação.

Com a estratégia de facilitação procurar-se-ia minimizar os custos ou os inconvenientes das mudanças que o grupo pudesse experimentar. No caso da privatização, evidenciar-se-ia que o impacto maior deveria recair sobre os empregados das estatais, vindo em segundo lugar os clientes de energia elétrica. Garantidas algumas vantagens para ambos, o processo de privatização ficaria facilitado: a garantia de emprego para os primeiros e a qualidade e preços competitivos compatíveis com o poder aquisitivo, para os segundos. Contudo, fica difícil convencer estes dois públicos de que estas medidas seriam efetivamente implementadas, em vista das dificuldades de controle de uma economia com liberdade de atuação no mercado, buscando a eficiência, a eficácia e tendo o lucro como objetivo principal.

Na privatização, a elite pode consistir naqueles que têm mais informações sobre o seu objeto de defesa, que as transmitirão para outros públicos. Assim, os dirigentes dos sindicatos devem programar atividades relacionadas com as desvantagens da privatização, que contribuam para influenciar os empregados das empresas. Seria ideal que estes eventos também atingissem os clientes das estatais, que constituem um público numeroso.

5. CONCLUSÃO

O conjunto dos elementos avaliados neste trabalho, relacionados com mudanças sociais e *marketing* social, como a estratégia para facilitar o processo de mudança, evidencia uma forte adequação no planejamento e na execução dos programas de privatização, conforme pode-se perceber em algumas características inerentes à privatização do setor elétrico, discutida em parágrafos anteriores.

Acredita-se que os governos não apliquem integralmente esta abordagem de planejamento, com todas as suas dimensões e detalhes, em vista da presença de forças que possam exigir uma rápida definição do novo modelo, dificultando o seu planejamento cuidadoso, como no enfoque proposto. No entanto, é possível identificar que muitos desses elementos efetivamente fazem parte do contexto da privatização, o que permite concluir que é possível a sua utilização com alto grau de adequação, para esse tipo de programa, como fator de facilitação da consecução do processo, visto que procura considerá-lo como um sistema e, como tal, exigindo análise e planejamento em todas as dimensões envolvidas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DUHAIME, Carole P., McTAVISH, Ronald, ROSS, Christopher A. *Social marketing: an approach to third-world development. Journal of Macromarketing*, p. 3-13, Spring, 1985.
- ENIS, Ben M. Deepening the concept of *marketing. Journal of Marketing*, v.37, p.57-62, oct. 1973.
- HENSEL, Paul J., DUBINSKY, Alan J. Identification and classification of problems associated with evaluating social *marketing* efforts. *Journal of Academy of Marketing Science*, 13(1), p. 75-90, Winter 1985.
- KOTLER, Philip. *Marketing para as organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas, 1978. 430 p.
- _____. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1991, 848 p.

KOTLER, Philip, LEVY, Sidney J. Broadening the concept of *marketing*. *Journal of Marketing*, 33, p. 10-15, jan. 1969.

KOTLER, Philip, ROBERTO, Eduardo L. *Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 392 p.

_____. *Social marketing: strategies for changing public behavior*. London: Collier Macmillan Publishers, 1989.

KOTLER, Philip, ZALTMAN, Gerald. Social *marketing*: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*. 35, p. 3-12, july 1973.

LACZNIAK, Gene R., LUSCH, Robert F., MURPHY, Patrick E. Social *marketing*: its ethical dimensions. *Journal of Marketing*, 43, p. 29-36, spring 1979.

LEVY, Sidney, ZALTMAN, Gerald. *Marketing society and conflict*. New Jersey: Prentice Hall, 1975.

MAZZON, José Afonso. *Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social*. Tese (Doutorado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1981. 165 p.

POPADIUK, Silvio. *Marketing social em conservação de energia elétrica. Um estudo dos efeitos de manuais de conservação sob o enfoque de planejamento de experimentos*. Dissertação (Mestrado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991. 226 p.

_____. *Contribuição ao estudo da privatização do setor elétrico: um enfoque de marketing social*. Tese (Doutorado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996. 333 p.