

PROCESSO SELETIVO – 06/2024

Área de Conhecimento: Consultoria, Marketing e Comunicação no Setor Público

PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

**QUESTÃO 01:** O marketing, como campo de estudos, se origina na esfera de mercado, no contexto das trocas mercadológicas. Ao considerar o setor público, quais as possibilidades e limites de sua aplicação? Desenvolva sua argumentação à luz dos postulados de Cezar (2009) e Walsh (1991).

**Possibilidades:**

Cezar (2019, cap.1) defende a aplicação do marketing no setor público, mas ressalta a **necessidade de considerar a diferença entre a natureza dos setores público e privado**. Para o autor, o **cidadão não pode ser considerado apenas um consumidor de serviços**, dada a existência da dimensão cidadã. Assim, os gestores públicos devem se pautar pela entrega de serviços públicos com qualidade (**premissa da satisfação cidadã**), sem esquecer que os cidadãos têm o dever de fiscalizar e participar da cobrança por serviços públicos de qualidade (**premissa da troca**), não apenas para si, mas para toda sociedade – haja vista que as demandas são sociais e coletivas. Além disso, Cezar (2019) enfatiza que há vários tipos de marketing passíveis de aplicação no setor público, entre eles o de organizações e serviços, marketing social, marketing político e de localidades (**premissa de polissemia do marketing**). Por fim, o autor argumenta sobre o potencial de uso da comunicação pública como vetor de engajamento cidadão, contribuindo para a construção de uma sociedade mais envolvida com as questões políticas e sociais (**premissa da comunicação pública**).

Walsh (1991) também vislumbra possibilidades de aplicação do marketing no setor público, mas defende uma **aplicação mais restrita, centrada no uso de algumas ferramentas de marketing**. Sua análise parte do estudo do contexto britânico da década de 90, e cita como **possibilidades de uso as pesquisas de satisfação e treinamentos de marketing interno** aplicadas no Sistema Nacional de Saúde; o **desenvolvimento de marcas e construção de identidade** em governos locais; a **divulgação de escolas públicas**, visando preenchimento das vagas disponíveis. Para o autor, a aplicação destas ferramentas pode ser benéfica, desde que reduzidas ao contexto gerencial, respeitando as características do setor público.

**Limites:**

Cezar (2019), no capítulo 1 (páginas 10 e 11) sustenta que o marketing, quando aplicado no setor público, **não deve seguir a lógica do setor privado**, pautado pela lucratividade. O autor, inclusive, **critica o uso indiscriminado das ferramentas gerenciais no contexto da Administração Pública**, cujas “métricas são orientadas para a performance econômica e cujo foco é a maximização de resultados”. Para o autor, “o marketing público está muito além de uma ferramenta de gestão e que o público alvo é muito mais que simples consumidores”.

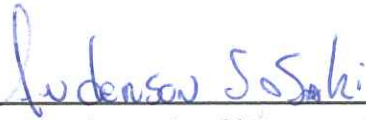
Similar, Walsh (1991) igualmente crítica o uso do marketing no setor público, embora de maneira distinta à Cezar (2019). Para Walsh (1991, 15), é indiscutível a utilidade da aplicação de algumas ferramentas do marketing, visando a melhoria do serviço ao cidadão. Entretanto, **a adoção da abordagem de troca (elemento essencial do conceito de marketing) é controversa no setor público**. “A natureza do relacionamento entre os participantes no setor privado é diferente daquela envolvida na prestação de serviços públicos. No setor privado a base da troca é o contrato entre partes, teoricamente iguais. No setor público, tal relacionamento não pode ser assumido.” Isto porque, **no setor público, as demandas são sociais e coletivas (não individuais), além disso, as ações da Administração Pública precisam ser pautadas pela justiça, cidadania e considerar a opinião pública**. (p.14) O autor ainda critica pontualmente o uso de alguns princípios de marketing, quando aplicados no setor público, tais como a “soberania do consumidor”, a “segmentação de mercado”, a ideia de “criação de demandas” e o uso da propaganda para influenciar a opinião pública.

\*O padrão de resposta deve estar fundamentado nas bibliografias exigidas pelo Edital, para evitar problemas o professor deverá citar o capítulo/página do livro utilizado.

**Membros da Banca:**



**Avaliador 1 Aline Regina Santos**



**Avaliador 2 Anderson Sasaki Vasques Pacheco**



**Avaliador 3 Daniel Pinheiro**



**Presidente da Banca Aline Regina Santos**

PROCESSO SELETIVO – 06/2024

Área de Conhecimento: Consultoria, Marketing e Comunicação no Setor Público

PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

**QUESTÃO 02:** O que é o posicionamento no Marketing Social, conforme Kotler e Lee (2011)? Em Cezar (2019), o autor apresenta o caso do Zé Gotinha, como exemplo de Marketing Social. Como você trabalharia com o posicionamento (do marketing social) no caso “Zé Gotinha”, com os estudantes em sala de aula, considerando a atualidade?

**Segundo Kotler e Lee (2011)** podemos definir posicionamento como o que você faz no campo da perspectiva. É o ato de projetar a oferta real percebida da organização de tal forma que ela atinja e ocupe um lugar distinto na mente do público-alvo. No caso do marketing social, Kotler e Lee (2011) apresentam 4 tipos de posicionamento: (1) focado no comportamento; (2) focado nas barreiras; (3) focado nos benefícios; e (4) focado na concorrência.

**Quanto ao caso do Zé Gotinha de Cezar (2019):**

*A criação do Zé Gotinha permitiu construir uma imagem, principalmente para o público infantil, ancorada na figura de um herói que combate todos os males, facilitando o trabalho dos pais para convencer seus filhos a se vacinarem (ROCHA, 2003). Personificando a campanha a partir de um boneco-símbolo, batizado pela própria população, houve uma aproximação entre as estratégias de comunicação desenvolvidas e a aderência social que, ao longo do tempo, foi se conscientizando da importância da vacinação para a melhoria de suas vidas.*

*As estratégias iniciais, apesar de informar à população, traziam em suas peças publicitárias uma imagem muito forte de horror para quem já estava com alguma das doenças combatidas pelas vacinas, como a poliomielite, que pode levar à paralisia infantil. As imagens dessas campanhas eram ligadas à ideia de crianças tristes presas às cadeiras de rodas e vistas de forma inferior às demais.*

*As constantes insatisfações populares com as campanhas despertaram a criação de novas estratégias, trazendo a ideia da criança saudável e feliz [...]*

*Atualmente, os casos de erradicação de tais doenças criou uma falsa impressão de que não seria mais necessário vacinar, ascendendo uma luz vermelha no país (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2018b).*

*Preocupados com essa questão, o Ministério da Saúde começou a desenvolver novas campanhas de multivacinação, encabeçadas pela figura do Zé Gotinha, se apoiando principalmente nas estratégias de comunicação pela internet.*

*O Ministério da Saúde tem um perfil específico para os assuntos de vacinação em várias redes sociais, permitindo que a população se informe, esclareça dúvidas e interaja tanto com os gestores da página quanto com os demais usuários.*

*Outra questão que vem sendo alvo de preocupação do Ministério da Saúde são as Fake News e o seu potencial para gerar alarmes falsos na população. Nas páginas oficiais do Ministério da Saúde na internet, são vinculadas inúmeras informações reforçando a importância da vacinação, e quais informações são falsas e porque são.*

*Desta forma, ligando o caso apresentado por Cezar (2019) e os conceitos supracitados de Kotler e Lee (2011), poderia se trabalhar uma atividade de leitura de caso, em que os estudantes poderiam mostrar o posicionamento do ministério da saúde no passado e, hoje em dia, sobre a vacinação.*

*Portanto, no passado, havia um posicionamento focados nos benefícios, para a melhoria de suas vidas, focando no público infantil ancorando na figura de um herói que combate todos os males, facilitando o trabalho dos pais para convencer seus filhos a se vacinarem. Isso aconteceu, pois o posicionamento de barreira, falando dos malefícios de se vacinar, não funcionou anteriormente.*

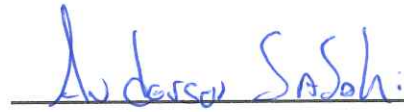
*Atualmente, o (re)posicionamento é focado no combate a desinformação, sobretudo pelas barreiras percebidas com as informações falsas chegando nos meios digitais (fake news).*

\*O padrão de resposta deve estar fundamentado nas bibliografias exigidas pelo Edital, para evitar problemas o professor deverá citar o capítulo/página do livro utilizado.

**Membros da Banca:**

  
\_\_\_\_\_

**Avaliador 1 Aline Regina Santos**

  
\_\_\_\_\_

**Avaliador 2 Anderson Sasaki Vasques Pacheco**

  
\_\_\_\_\_

**Avaliador 3 Daniel Pinheiro**

  
\_\_\_\_\_

**Presidente da Banca Aline Regina Santos**

PROCESSO SELETIVO – 06/2024

Área de Conhecimento: Consultoria, Marketing e Comunicação no Setor Público

PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

**QUESTÃO 03:** De que forma a consultoria tradicional (Block, 2001) contrasta com de procedimentos (Schein, 1972)? Qual modelo de consultoria é mais adequado caso o consultor busque estimular a aprendizagem organizacional? Justifique sua resposta fundamentando em Argyris e Schön (1996), além dos autores mencionados na questão.

Nesta questão, a resposta deve trazer:

- Uma definição para a abordagem de consultoria tradicional, com base em Block (2001);
- Uma definição para a consultoria de procedimentos, com base em Schein (1972);

A partir disto, além de destacar a distinção entre as abordagens, deve relacionar os conceitos, com a abordagem de aprendizagem organizacional, demonstrando inclusive o que entende por aprendizagem organizacional a partir das leituras indicadas, e fazendo a interconexão com a abordagem de consultoria escolhida, visitando Argyris e Schön (1996) para trazer o diálogo entre a consultoria e o processo de aprendizagem. É importante que o candidato não traga uma abordagem genérica de aprendizagem, e seja capaz de justificar demonstrando que conhece o significado de aprendizagem organizacional para Argyris e Schön (1996), especialmente, os diferentes níveis de aprendizagem – e como estes se relacionam com a abordagem de consultoria.

O modelo de **consultoria tradicional**, tal como preconiza Block (2001, p.2), entende o consultor como uma “pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação”. Além disso, o autor sustenta a necessidade de habilidades técnicas (conhecimento especializado no assunto), interpessoais (de comunicação, escuta, relacionamento) e habilidades de consultoria, as quais consistem na execução de fases ou estágios, quais sejam: (1) entrada e contrato; (2) coleta de dados e diagnóstico; (3) feedback e decisão de agir; (4) implementação; e (5) extensão, reciclagem ou término. Este modelo pressupõe que o gestor forneça informações claras sobre o problema na fase de entrada (p.76) e fase diagnóstica, bem como o consultor tenha capacidade de realizar um diagnóstico preciso para subsidiar as recomendações de intervenção – o modelo de diagnóstico. (p.178-181) Além disso, prevê a ocorrência de resistências, as quais devem ser contornadas pelo consultor.

Apesar de não ser apresentado desta forma por Block (2001), este modelo tradicional corresponde ao que Schein (1972) chama de “médico-paciente”. Este difere da chamada **consultoria de procedimentos (CP)**, que pressupõe um processo “de diagnose conjunta e de transmissão ao cliente de técnicas para diagnosticar”. Assim, mesmo que o consultor identifique problemas no estágio inicial do seu trabalho, ele não os comunica inicialmente, optando por dinâmicas que permitam que a própria organização identifique e reconheça tais problemas. “Uma suposição chave subjacente em CP é que o cliente tem que aprender a ver o problema por si próprio, a participar da elaboração do diagnóstico e a estar ativamente envolvido na criação de uma solução.”

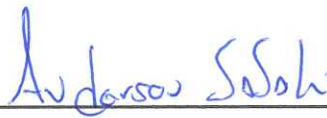
Para estimular a aprendizagem organizacional, o **modelo de consultoria mais adequado seria o de procedimentos, embora não aborde a aprendizagem de duplo-laço (double-loop)**, que Argyris e Schön (1996) defendem. A CP possivelmente tem uma esfera de atuação mais próxima do I-O, auxiliando a organização a identificar os erros para não os repetir (aprendizagem instrumental) (p.20). No modelo II-O (laço duplo), a aprendizagem resulta numa mudança de valores (p.20). Neste, os indivíduos são estimulados a questionar sobre o motivo de suas ações e modelos mentais, a investigar a origem das falhas a partir das crenças, além de serem estimulados a testarem novas alternativas, em um ambiente de respeito mútuo e cooperação. (p.120)

\*O padrão de resposta deve estar fundamentado nas bibliografias exigidas pelo Edital, para evitar problemas o professor deverá citar o capítulo/página do livro utilizado.

**Membros da Banca:**

  
\_\_\_\_\_

**Avaliador 1 Aline Regina Santos**

  
\_\_\_\_\_

**Avaliador 2 Anderson Sasaki Vasques Pacheco**

  
\_\_\_\_\_

**Avaliador 3 Daniel Pinheiro**

  
\_\_\_\_\_

**Presidente da Banca Aline Regina Santos**



**PROCESSO SELETIVO – 06/2024**

**Área de Conhecimento: Consultoria, Marketing e Comunicação no Setor Público**

**PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA**

**QUESTÃO 04:** Com base em Block (2001), o que é uma Reunião de Feedback e o que ela deve abordar? Que recomendações de Galvão e Adas (2011) são pertinentes para este tipo de apresentação? De que forma a reunião de feedback pode ser trabalhada em sala de aula, considerando o desenvolvimento das competências necessárias à formação do Administrador Público?

Espera-se que o candidato se posicione próximo ao contexto em torno dos 10 pontos abordados por Block (2001), não necessariamente listando-os, mas pelo menos, tratando da essência da reunião: a importância de manter claro o conteúdo do contrato, as formas de apresentação e abordagem, a aproximação e o cuidado com o cliente, etc. Além disso, deve utilizar de forma transversal ou complementar, algumas dicas trazidas por Galvão e Adas (2011) para a estratégia de apresentação, em si. É fundamental trazer, pelo menos, elementos claros que demonstrem conhecimento das bibliografias indicadas.

A Reunião de Feedback, segundo Block (2001, p.221) “é o momento para apresentar um quadro claro e simples da **situação atual e para apresentar suas recomendações**”. O autor afirma que esta etapa da consultoria gera uma ansiedade no cliente, pois há a promessa de que alguém vai fazer alguma coisa. Portanto, a principal agenda de uma reunião de feedback é o **comprometimento com os passos de ação**. Como conteúdo, o autor sugere lembrar o contrato, apresentar a agenda da reunião, o diagnóstico, as recomendações. Posteriormente, sugere pedir ao cliente percepções das recomendações e construir um engajamento com o cliente até o encerramento da reunião, lidando com possíveis resistências. (p.226) Galvão e Adas (2011) orientam os leitores sobre como elaborar apresentações com poder de convencimento e engajamento do público. Considerando que as reuniões de feedback são feitas em formato de apresentação, é válido observar as recomendações dos autores a respeito. Primeiramente, há necessidade de criar um **roteiro (p.35)**, que envolve – além da construção da mensagem (conteúdo) – o conhecimento da audiência; no caso da reunião de feedback, diz respeito aos gestores da organização cliente e demais pessoas interessadas. Posteriormente, **criar os elementos visuais (p.79)**, identidade e slides. Em uma reunião de feedback, o design pode remeter a elementos de identidade da empresa cliente, por exemplo. Finalmente, deve-se concentrar nas **habilidades do apresentador (p.131)**, envolvendo questões como oratória e linguagem verbal/não verbal. Naturalmente, em uma reunião de feedback, o consultor é o apresentador. Ao trazer para o campo de públicas, tratando das competências do Administrador Público, entende-se que este profissional se diferencia pela **competência do diálogo, da escuta ativa e do engajamento dos diversos participantes na resolução de problemas**. Além disso, deve ter **habilidade na identificação de problemas e proposta de soluções, ser criativo, expressar-se de modo crítico, estar aberto ao aprendizado, ter a capacidade para construir redes, entre outras competências expressas nas Diretrizes Nacionais Curriculares (DCNs)**. Diante disso, atividades que estimulem a prática da apresentação, especialmente no formato de reunião de feedback (ou apresentação de resultados a um público “cliente”), são formas importantes para desenvolver tais competências. Avaliar outras apresentações (por exemplo, em vídeo) também pode estimular o olhar crítico, facilitando o desenvolvimento das competências desejáveis ao Administrador Público.

\*O padrão de resposta deve estar fundamentado nas bibliografias exigidas pelo Edital, para evitar problemas o professor deverá citar o capítulo/página do livro utilizado.

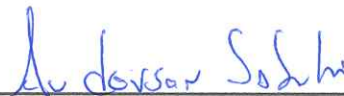


Avaliador 1 Aline Regina Santos




Avaliador 3 Daniel Pinheiro

Membros da Banca:



Avaliador 2 Anderson Sasaki Vasques Pacheco



Presidente da Banca Aline Regina Santos