

O Marketing Público para o enfrentamento de Wicked Problems: ensaio teórico para construção de modelo conceitual

Autoria

Fernanda Rodrigues de Siqueira - fernanda4092@gmail.com

Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - Universidade Federal de Rondônia

Outro - Outra

Carlos André da Silva Müller - carlosandre@unir.br

Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - Universidade Federal de Rondônia

Mestr e Dout em Admin de Empresas - Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Fabio Rogério de Moraes - moraisfabiobh@gmail.com

Outro (Programa de Pós Graduação em Administração) - Universidade Federal de Rondônia

Outro - Outra (outro)

Resumo

Este estudo teve o objetivo de analisar como o marketing público pode ser instrumento de enfrentamento de problemas perversos da sociedade, na atuação de políticas públicas. Assim, busca-se compreender implicações teóricas acerca do marketing público e wicked problem. Como resultado, desenvolveu-se um modelo conceitual para demonstrar que o marketing público permite enfrentar wicked problems enquanto capacidade organizacional para eficácia na atuação de políticas públicas. Ao final, o presente estudo mostrou ainda lacunas e oportunidades de pesquisas a serem aprofundadas envolvendo estas abordagens como estratégia para maior qualidade nos serviços prestados.

O Marketing Público para o enfrentamento de *Wicked Problems*: ensaio teórico para construção de modelo conceitual

Resumo: Este estudo teve o objetivo de analisar como o marketing público pode ser instrumento de enfrentamento de problemas perversos da sociedade, na atuação de políticas públicas. Assim, busca-se compreender implicações teóricas acerca do marketing público e *wicked problem*. Como resultado, desenvolveu-se um modelo conceitual para demonstrar que o marketing público permite enfrentar *wicked problems* enquanto capacidade organizacional para eficácia na atuação de políticas públicas. Ao final, o presente estudo mostrou ainda lacunas e oportunidades de pesquisas a serem aprofundadas envolvendo estas abordagens como estratégia para maior qualidade nos serviços prestados.

Palavras-chave: Administração pública. Marketing. *Wicked problem*

1 INTRODUÇÃO

O sistema de marketing comumente torna-se conservador de comportamentos potencialmente negativos dentro de uma sociedade. Organizações, quando planejam estratégias de marketing, buscam capturar seus consumidores expressando normas vistas como legítimas e que refletem valores e sistemas de crenças independentemente de sua qualidade (Kennedy, 2016). Não faltam críticas destinadas às estratégias de marketing que promovem consumerismo por encantamento dos consumidores (Heath & Heath, 2016). Estes são argumentos que tornam o marketing, dentre as disciplinas da administração, a de maior resistência no setor público.

Por outro lado, é inegável o esforço em viabilizar o conceito de marketing sob a ótica não-privada, seja no domínio teórico ou prático (Kaplan & Haenlein, 2009; Marsh & Fawcett, 2011). Um exemplo é a mudança conceitual atribuída ao marketing ao longo do tempo. A última revisão da *American Marketing Association* (AMA) (2017) define marketing como “conjunto de instituições e processos para criar, comunicar entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, consumidores, parceiros e a sociedade em geral”, e reforça os argumentos postos.

Destaca-se que o uso efetivo de ferramentas de marketing com finalidades públicas é considerado essencial para construção de estratégias políticas e marcas públicas, e elemento crucial na identidade enraizadas nas relações sociais (Marsh & Fawcett, 2011). Além disso, consiste em importante mecanismo para a formulação de estratégias e aplicação em políticas públicas desenhadas para superar obstáculos complexos (Lees-Marshment, 2001).

Dentro do campo das ciências políticas, o trabalho *Dilemas na Teoria Geral do Planejamento*, de Rittel e Weber (1973), trata da dificuldade na orientação de políticas públicas para o enfrentamento de problemas perversos (*wicked problems*). Para Rittel e Weber (1973), em uma sociedade baseada na Administração Científica do início do século XX, cujos *outputs* eram previsíveis, a gestão de políticas públicas era mensurável pelos resultados. Todavia, o que se viu foi o crescimento de minorias heterogêneas entre si, cada qual com seus próprios interesses e sistemas de valores. Dada a complexidade, certos problemas sociais configuram-se como perversos devido à incompreensão do contexto social, e cujas políticas públicas sofrem resistência à implementação. As soluções providas são baseadas em suposições fundamentadas em ideologias e a efetiva compreensão dos fatos ocorre concomitante à busca por resolução, isto é, o problema não pode ser definido até que a solução seja encontrada. Ainda assim, a solução também pode não ser definitiva, uma vez que a ausência de total compreensão do fenômeno pode levar a consequências indesejáveis e irreversíveis (Rittel & Webber, 1973).

Os estudos que vinculam *wicked problems* ao marketing geralmente estão no campo do marketing social ou macrossocial. Relacionam-se à obesidade (Kemper & Ballantine, 2017), crise financeira (Duffy et al., 2017), mudanças climáticas (Kemper & Ballantine, 2019), dentre outros. Nas buscas por publicações não foi possível encontrar consistente volume de pesquisas dentro do domínio do marketing público, o que representa lacuna a ser preenchida no que se

refere às medidas para o enfrentamento de problemas complexos em um contexto em que o Estado seja protagonista (Head & Alford, 2015; Termeer et al., 2019).

Em face ao exposto, o presente ensaio busca responder à seguinte questão: **Como o domínio do marketing público pode ser instrumento de enfrentamento de problemas perversos da sociedade na atuação de políticas públicas?** Desta forma, a pesquisa visa compreender implicações teóricas e indicar soluções práticas do setor público no enfrentamento de *wicked problems* no domínio do marketing diferente do marketing social/macrossocial.

2 WICKED PROBLEM E SUA RELAÇÃO COM O MARKETING

Dentro do campo da ciência política, autores têm revisitado a literatura que aborda *wicked problem*, dado o crescimento da realidade cada vez mais complexa. Pesquisas têm investigado diversos contextos perversos, como, por exemplo, problemas de saúde mental (Samuriwo & Hannigan, 2020), pandemia decorrente da Covid-19 (Radin, 2020) e governança da água (Kirschke et al., 2019). Todos estes contextos evidenciam avanços nas discussões sobre *wicked problems*, por meio dos quais, no campo das ciências políticas, busca-se compreender os fatores governamentais que tornam esses problemas difíceis de serem abordados pelos formuladores de políticas, gestores públicos e/ou estudiosos de políticas (Head & Alford, 2015).

A política tradicional prescreve a exclusividade de tomada de decisão por parte de políticos eleitos, os quais representam a vontade popular (Head & Alford, 2015; Bresser-Pereira, 2005). Todavia, os esforços para lidar com *wicked problems* são impedidos por esses mecanismos de decisões centralizadas e controladoras. Portanto, Head e Alford (2015) propõem novas estratégias para obter respostas parciais e provisórias do problema no valor de entendimentos compartilhados que, embora não possam resolvê-lo de forma conclusiva, já permite evidenciar os cursos de ação que fazem mais sentido.

É nesse caminho que a literatura tem buscado destacar os processos de governança para que os formuladores de políticas foquem cuidadosa e reflexivamente na natureza dos *wicked problems* e, assim, busquem envolver a experiência e o conhecimento de múltiplos *stakeholders* (Head, 2018). Ressalta-se que, ao deixar de confiar exclusivamente em administradores públicos, e cada vez mais engajado em questões políticas que julgam relevantes, o movimento cidadão serve de suporte às formas de governança participativa em enfrentamento de *wicked problems*, em contraponto às políticas públicas tradicionais (Roberts, 2004).

A democracia deliberativa também tem sido considerada promissora na resolução de graves problemas sociais (Roberts, 2004; Raisio & Vartiainen, 2015). Esse novo regime político abre espaço normativo para o aperfeiçoamento da democracia representativa, de modo que a sociedade civil se torne mais ativa no processo de tomada de decisão (Bresser-Pereira, 2005). Roberts (2004) destaca que os cidadãos têm capacidade de participar mais plenamente das decisões políticas, técnicas e administrativas que afetam as suas vidas. Sob este aspecto, embora a participação direta dos cidadãos demande tempo maior em comparação à participação representativa, oferece diálogos e deliberações significativas que podem ser exatamente o necessário para evitar que *wicked problems* se tornem crises no futuro (Roberts, 2004).

De modo geral, a área de estudo do marketing tem utilizado conceitos de *wicked problems* numa perspectiva social (Domegan, 2008), afirmando-se que a maioria dos problemas de marketing social são, na verdade, *wicked problems* (Kennedy et al., 2017). O marketing social consiste em colocar o indivíduo em mudança de comportamento no centro do processo, e orquestrar ampla rede de relacionamentos e parcerias para atingir esses objetivos (Domegan, 2008). Kennedy et al. (2017) prescrevem as etapas da estrutura do sistema de *wicked problems*: identificar os indivíduos, grupos e/ou entidades envolvidos e os mecanismos sociais que os conduzem; e, por fim, determinar o papel de cada um e identificar as narrativas que conduzem à sua participação nestes problemas. Somente com a compreensão dos valores, competências e

aspirações dos *stakeholders* que os profissionais de marketing social podem desenvolver estratégias para garantir o gerenciamento correto de políticas (Kennedy et al., 2017).

Considerando que os problemas complexos envolvem grande número de *stakeholders* com vários níveis de fatores de interconexão, alguns autores avaliam que o marketing macrossocial seja a intervenção mais apropriada (Domegan, 2008; Kennedy, 2016). Marketing macrossocial é definido como o uso de marketing social por aqueles que controlam o contexto social influenciando todos os outros (Domegan, 2008); e pode diferenciar-se do marketing microssocial por vislumbrar mudanças comportamentais sociais de longo prazo, ao invés de consistir nas mudanças de comportamentos nos indivíduos (Kennedy, 2016). Como exemplos, utilizaram-se o marketing macrossocial para reduzir sistematicamente a eficácia do marketing tradicional para a comercialização do cigarro eletrônico, considerado como produto ofensivo (Kennedy e Parsons, 2012); e para avaliar o caso da obesidade, envolvendo os membros da cadeia de abastecimento, consumidores, mídia, cidadãos e governo para obter meios de abordar e mudar os desequilíbrios de poder e opiniões entre *stakeholders* (Kemper & Ballantine, 2017).

3 MARKETING PÚBLICO

A experimentação do marketing no setor público foi impulsionada a partir da proclamação por Kotler e Levy (1969) sobre a universalidade e a validade da disciplina para todas as organizações, podendo se enquadrar aos objetivos da administração pública (Kaplan & Haenlein, 2009), muito embora a aceitação tem sido baixa. Dentre as críticas encontradas na literatura está a prerrogativa quanto à sua principal finalidade, causando desconfiança (Walsh, 1994; Bouzas-Lorenzo, 2010), por exemplo, quando se considera meramente associado à atividade de propaganda puramente eleitoralista ou aos excessos quase éticos de algumas práticas aplicadas aos objetivos de geração de renda (Bouzas-Lorenzo, 2010).

Walsh (1994) e Butler e Collins (1995) concordam que os princípios de marketing são diferentes quando aplicados ao setor público, contudo, enquanto o primeiro defende a construção de um “novo” marketing com caráter específico ao domínio público, os segundos criticam esta concepção e sugerem estimar conceitualmente o setor público como um contexto de marketing para operar efetivamente nele. Nessa ótica, houve crescimento na abordagem de marketing de serviços públicos (Ribeiro & Oliveira, 2013; Silva, 2015) sob o argumento de que os compromissos do setor público buscam atender as necessidades dos cidadãos, motivo pelo qual estratégias de marketing podem ser evocadas. Assim, o marketing público deve ter como meta melhorar a eficiência da gestão dos serviços públicos e permitir gestão pública estratégica responsável e integrada, potencializando a cidadania (Ribeiro & Oliveira, 2013).

Dentre os caminhos tomados dentro do marketing público, o *branding* tem sido cada vez mais aplicado (Karens et al., 2015; Leijerholt et al., 2019). A marca (*brand*) é definida como “construção simbólica que consiste em um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação destes, criado deliberadamente para identificar um fenômeno e diferenciá-lo de fenômenos semelhantes adicionando significado para ele” (Eshuis & Klijn, 2012, p.19), definição similar àquela estabelecida pela AMA (2017). A marca sinaliza aos consumidores de onde um produto/serviço vem e o que o torna identificável. Logo, o *branding* público é uma estratégia de comunicação e construção de imagem entre os grupos-alvo (Karens et al., 2015).

Na área pública, o *branding* visa influenciar associações de cidadãos com organizações e serviços públicos (Karens et al., 2015; Leijerholt et al., 2019). Com isso, líderes políticos e gestores públicos realizam inúmeras tentativas de lançar novas marcas, a fim de influenciar a opinião pública e as percepções dos *stakeholders* (Eshuis & Klijn, 2012; Leijerholt et al., 2019). Este é o motivo pelo qual o *branding* pode se fundir com a política através de produtos e serviços oferecidos pelo governo; países, estados, cidades e departamentos governamentais; partidos, políticos e governos; e políticas públicas marcadas por organizações específicas (Marsh & Fawcett, 2011), pois tem sido considerado estratégia de governança para criar

imagens de serviços públicos, organizações de pessoas ou políticas; e/ou ainda agregar valor ou significado a algo para distingui-lo de seus concorrentes (Eshuis & Klijn, 2012).

Observa-se, portanto, possibilidades reais de o marketing/*branding* tornar as organizações públicas mais eficazes. A aplicação de seus conceitos e ferramentas no setor público cada vez mais começam a se aproximar (Kaplan & Haenlein, 2009; Leijerholt et al., 2019), motivo pelo qual não se deve ocultar a sua utilidade e nem impedir sua colocação de destaque alcançada nos últimos anos no campo da administração pública (Bouzas-Lorenzo, 2010). Nessa ótica, Marsh e Fawcet (2011) argumentam a necessidade de desenvolver agenda de pesquisa mais crítica sobre marketing/*branding* e menos instrumental, permitindo interrogar a relação entre estes e a democracia mais abrangente para maior consolidação desta abordagem.

Além disso, embora a discussão de *branding* público esteja cada vez mais evidente, ainda representa ambiente desafiador. Leijerholt et al. (2019) verificaram lacunas teóricas que considerem as condições únicas do setor público para implementação dos princípios da marca de forma eficaz; e que necessita de maior clareza de como o contexto afeta a aplicabilidade e os resultados dos esforços do *branding*. O processo do *branding* é caro e demorado em termos de recursos humanos e econômicos, assim, é essencial a fundamentação dos seus princípios com base em evidências empíricas e modelos cientificamente válidos, que ajudarão os profissionais a implementá-lo com sucesso em organizações públicas (Leijerholt et al., 2019).

4 MODELO ENVOLVENDO MARKETING PÚBLICO E WICKED PROBLEM

A definição do marketing com enfoque nos *stakeholders* vai ao encontro com o que se estabelece na modernização da Administração Pública (Oliveira et al., 2013). Em virtude do descrédito do serviço público, a Administração Pública Gerencial propõe uma administração por objetivos e com foco no cidadão (Osborne & Gaebler, 1994). Nesse modelo, a melhoria do desempenho e eficiência dos serviços públicos seriam alcançadas ao atender as necessidades e expectativas da sociedade (Ribeiro & Oliveira, 2013; Silva, 2015).

Na Nova Governança Pública, como o novo paradigma da ciência da administração pública, é enfatizado o pluralismo, atribuindo importância aos vínculos entre as organizações internas e externas (Xu et al., 2015). Nessa tendência de mudança na teoria e prática de gestão pública para governança pública, o marketing tem se ressignificado, o qual não se restringe à mera imitação de sua aplicabilidade no setor privado, mas sobretudo busca garantir que os *stakeholders* tenham voz para maior efetividade das políticas públicas. Assim, defende-se a implementação dos mecanismos simples e flexíveis oriundos do marketing tribal, de modo a envolver membros das comunidades participantes dos co-criadores da governança pública, visando a prestação de serviços e a melhoria mútua de comunicação (Raksnys et al., 2015).

A prestação de serviços públicos de qualidade é essencial para o desenvolvimento do país e a satisfação do povo (Oliveira et al., 2013). É nessa perspectiva que a sociedade tem colocado em xeque as capacidades dos sistemas governamentais de preparar, coordenar e mobilizar rapidamente recursos para lidar com problemas sociais caracterizados como *wicked problems* (Head & Alford, 2015). Desde os trabalhos de Rittel e Webber (1973) é destacado o papel do governo e de formulações políticas para o enfrentamento de questões complexas que afetam o bem-estar social. Todavia, com a falta generalizada de confiança nas instituições de governo, é fundamental os gestores públicos adotarem as melhores evidências disponíveis e comunicar o valor dos processos para lidar com estes problemas (Head, 2018).

Sob esse aspecto, este ensaio mantém a conceituação inicial de Rittel e Webber (1973) e apresenta novo caminho que busca envolver o marketing público enquanto instrumento de enfrentamento de *wicked problems* na sociedade na atuação de políticas públicas. O marketing pode contribuir como campo de conhecimento para auxiliar na prestação de serviços públicos de qualidade, por meio da aproximação entre o Estado e o cidadão (Oliveira et al., 2013). Além disso, pode prover outros princípios da administração pública – os valores de *accountability*,

transparência e integridade – enquanto pré-requisitos que sustentam a confiança pública que proporciona resultados de boa governança (Armstrong, 2005). Como meio, é possível buscar ações que apelam a elementos de benefício e bem-estar social, podendo influenciar o conhecimento, as atitudes e o comportamento dos indivíduos (Kaplan & Haenlein, 2009).

Ao considerar o caráter pluralista e resistente à solução (Rittel & Webber, 1973), as estratégias do marketing público para o enfrentamento de *wicked problem* devem envolver análise contínua do ambiente e múltiplos atores neste processo. Ressalta-se que na literatura consultada não foi identificada estrutura semelhante à proposta por Camillus (2008) especificamente para o campo do marketing e, menos ainda, relacionada às práticas nos serviços públicos. Dessa forma, com base na formulação dos processos gerais do autor, na apropriação do modelo na perspectiva do marketing social (Kennedy et al., 2017) e nas discussões relacionadas ao marketing público e *wicked problems*, é possível desenvolver proposta de modelo conceitual envolvendo estas abordagens, tendo como resultado a Figura 1.

Figura 1 - Modelo conceitual envolvendo marketing público e *wicked problem*



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com a Figura 1, constata-se que a estratégia envolve, no primeiro momento, a **análise do ambiente**, a fim de garantir que os procedimentos sejam estabelecidos para avaliar o ambiente e o desempenho do esforço do marketing (Proctor, 2007). Ao apropriar das perspectivas do marketing tradicional, o gestor público deve considerar as grandes forças ambientais - demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais - (Kotler & Armstrong, 2015), que influenciam ou podem influenciar o comportamento do *wicked problem*.

Essa análise deve ser realizada continuamente, de modo que sejam examinadas as mudanças ambientais, validadas as suposições estratégicas, para verificar se é necessário mudar o curso, e avaliado os efeitos após a formulação de políticas públicas. Esse caminho demanda tempo e esforço incessante da organização, uma vez que toda tentativa de reverter uma decisão ou corrigir as consequências indesejáveis apresenta outro conjunto de problemas perversos, que por sua vez estão sujeitos aos mesmos dilemas (Rittel & Webber, 1973). Além disso, os *wicked problems* são complexos, não apenas pela sua natureza ou envolvimento de muitos componentes ou atores, mas ainda mais porque *stakeholders* têm percepções diferentes de sua natureza e suas soluções (Klijn & Koppenjan, 2014). É neste sentido que esta análise também é fundamental por viabilizar a identificação dos principais atores envolvidos, a fim de comunicar com estes indivíduos e gerenciar seus interesses e interpretações acerca do problema.

Com isso, a segunda etapa – **comunicação com stakeholders** – visa criar compreensão compartilhada do problema e promover compromisso conjunto com as possíveis formas de resolvê-lo (Camillus, 2008). Portanto, as adequações estratégicas resultantes da primeira etapa para lidar com *wicked problems* são apresentadas aos *stakeholders* que podem ser modificadas por meio da articulação de suas aspirações, competências e valores acerca do problema. Aqui

vai de acordo com o que se estabelece na Nova Governança Pública, cuja tendência é enfatizar a participação dos cidadãos nas questões de governança (Xu et al., 2015), que se dá por meio da gestão e criação de espaços de diálogos fundamentais para superação de problemas sociais.

O envolvimento com os *stakeholders* pode aumentar a eficácia do serviço público e contribuir no processo de tomada de decisão de maneira mais democrática (Edelenbos et al., 2010). No trabalho de Siqueira e Müller (2020), *stakeholders* são considerados como recursos estratégicos intrínsecos às organizações que garantem criação de valor, reputação e outros benefícios em virtude da ambiguidade de relacionamento com estes indivíduos.

O processo de implementação de políticas públicas pode ser afetado pelas mudanças socioeconômicas, na opinião pública e por outros fatores que faz com que seja necessário elevar a sua análise a nível macro e abranger as variáveis políticas que estruturam todo o processo (Sabatier & Mazmanian, 1980). É nesse sentido que a terceira etapa – **formulação e aplicação de políticas públicas** – é fruto da contínua análise do ambiente e comunicação com *stakeholders* para superar obstáculos enfrentados pelos cidadãos e corresponde, portanto, a uma das principais ferramentas do marketing público (Lees-Marshment, 2001).

Essa proposta corrobora com Souza (2006), que, por meio de uma revisão da literatura, sintetiza os principais elementos da finalidade da política pública, dos quais se destacam o envolvimento entre vários atores e níveis de decisão e processos subsequentes após sua decisão; a abrangência e não limitação a leis e regras; possui objetivos a serem alcançados; e, embora tenha impactos no curto prazo, se trata de política de longo prazo.

Ainda como característica da política pública (Souza, 2006), além da definição de estratégias decorrente das etapas anteriores, o gestor público deve avaliar os resultados após a sua implementação. Os resultados positivos dos efeitos das deliberações no serviço público são decorrentes da boa governança, carregando o conceito de cooperação e participação social (Denhardt & Denhardt, 2000). Kemper e Ballantine (2017) já destacavam a necessidade de envolvimento do setor público com outras organizações para resolver *wicked problems* através de mudanças institucionais a fim de evitar conflitos e/ou falta de apoio político.

Desta forma, a definição de estratégias no processo de implementação de políticas públicas bem-sucedidas favorece a **construção do branding público**, uma vez que influencia a opinião pública e as percepções dos *stakeholders* (Eshuis & Klijn, 2012; Leijerholt et al., 2019) diante da qualidade dos serviços prestados à sociedade. O sucesso do marketing é medido, sobretudo, em maior consciência do usuário sobre a prestação de serviços e outras medidas de desempenho (Proctor, 2007). Como um escopo de seus resultados, as organizações públicas obtêm maior valor social por meio da busca de legitimidade e sobrevivência, consistindo em esforços para a construção/fortalecimento do *branding* público (Leijerholt et al., 2019) o que, consequentemente, agrega maior valor nas ações futuras do marketing público.

Todo esforço de política pública não está relacionado exclusivamente às normas e sua efetividade (Silva, 2015), mas principalmente, ser reconhecido como legítimo pela sociedade, em razão de, muitas vezes, por dificuldade de coordenação e controle, há possibilidade de desacoplamento (Meyer & Rowan, 1977). A melhoria da imagem pública pode aumentar a confiança dos *stakeholders*, de modo que motivem e atraiam indivíduos para os processos de governança (Eshuis & Klijn, 2012), o que viabiliza o enfrentamento de novos *wicked problems*.

Todas as ações coordenadas devem ser fortalecidas por meio da ampla divulgação de suas ações, tanto para conhecimento e engajamento da população no enfrentamento dos problemas sociais, como para fins de transparência das ações promovidas nos campos político, econômico e social (Ribeiro & Oliveira, 2013). Como meio, pode-se desenvolver estratégias de mídias digitais, visto que possibilitam o aumento do desempenho e percepção do valor da marca pública ou serviço público ofertado (Eshuis & Klijn, 2012; Leijerholt et al., 2019) à medida que o discurso é concebido em canais de comunicação. É nesse sentido que se verifica o enfoque da comunicação com o público como o maior potencial do marketing com a administração

pública (Kaplan & Haenlein, 2009), pois viabiliza à política pública maior aceitação social a fim de legitimar-se no seu ambiente ou manter sua legitimidade pela sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio desenvolveu-se sob o objetivo de analisar possibilidades de o marketing público enfrentar *wicked problems*, enquanto uma das diversas capacidades organizacionais que órgãos públicos detêm para eficácia na atuação de políticas públicas. Sustenta-se, como pressuposto, que o marketing, enquanto campo de conhecimento, é subutilizado na área pública e que essa subutilização reduz a eficácia de políticas públicas, em especial aquelas que são consideradas perversas, e motivo pela qual a sua adoção representa ganhos para a população nas diversas políticas públicas definidas nos três âmbitos do Estado.

O *gap* identificado foi o fato dos *wicked problems* terem sido mal conceituados na literatura. Isso resultou, por um lado, em políticas públicas mal concebidas e, por outro, na abordagem de *wicked problems* no campo do marketing social e macrossocial, mas não por meio do domínio marketing público. Aqui marketing público é entendido como função da administração pública para busca da eficácia em políticas públicas.

Dessa forma, mantendo a conceituação inicial de *wicked problem* (Rittel & Webber, 1973), um modelo conceitual foi desenvolvido com esta finalidade. A vantagem é o foco nos *stakeholders*, apontado pela literatura como um dos mecanismos para solução de problemas sociais complexos. A própria administração pública tem reconhecido a participatividade como grande diferencial entre a Nova Administração Pública e a Nova Governança Pública.

Outra proposta é a busca de fortalecimento de marcas públicas por meio dos esforços de *branding*, visto que o diálogo com atores envolvidos em questões sociais permite o gerenciamento dos interesses conflitantes e pode aumentar o apoio destes no enfrentamento de *wicked problems*, mas somente é possível se a administração pública for reconhecida como legítima. No setor privado, marcas são fundamentais para conservar reputação e confiança dos *stakeholders*. O mesmo caminho deve ser aplicado às organizações públicas de modo a influenciar a percepção dos *stakeholders* ao lançar mão dos princípios da marca, atrelando maior valor social na prestação de serviços públicos para garantia/manutenção de legitimidade.

REFERÊNCIAS

- American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Armstrong, E. (2005). Integrity, transparency and accountability in public administration: Recent trends, regional and international developments and emerging issues. *United Nations, Department of Economic and Social Affairs*.
- Bouzas-Lorenzo, R. (2010). Public sector marketing, political science and the science of public administration: the evolution of a transdisciplinary dialogue. *Int Rev Public Nonprofit Mark*, 7, 113-125. <https://doi.org/10.1007/s12208-010-0057-2>
- Bresser-Pereira, L. C. (2005). Democracia republicana e participativa. *Novos estudos CEBRAP*, 71, 77-91. <http://www.bresserpereira.org.br/documento/1533>
- Butler, P. & Collins, N. (1995). Marketing public sector services: concepts and characteristics. *Journal of Marketing Management*, 11, 83-96, 1995. <https://doi.org/10.1080/0267257x.1995.9964331>
- Camillus, J. C. (2008). Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review*, 86(5), 98-106. <https://hbr.org/2008/05/strategy-as-a-wicked-problem>.

- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Domegan, C. T. (2008). Social Marketing: Implications for Contemporary Marketing Practices Classification Scheme. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(2), 135-141. <https://doi.org/10.1108/08858620810850254>
- Duffy, S. M., Northey, G. & Van Esch, P. (2017). Iceland: how social mechanisms drove the financial collapse and why it's a wicked problem. *Journal of Social Marketing*, 7(3), 330-346. <https://doi.org/10.1108/jsocm-12-2016-0079>
- Edelenbos, J., Klijin, E.-H. & Steijn, B. (2010). Does democratic anchorage matter? An inquiry into the relation between democratic anchorage and outcome of dutch environmental projects. *American Review of Public Administration*, 40(1), 46-63. <https://doi.org/10.1177/0275074009332064>
- Eshuis, J. & Klijin, E.-H. (2012). *Branding in Governance and Public Management*. New York, United States: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203145159>
- Head, B. W. (2018). Forty years of wicked problems literature: forging closer links to policy studies. *Policy and Society*, 38(2), 1-18. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1488797>
- Head, B. W. & Alford, J. (2015). Wicked Problems. *Administration & Society*, 47(6), 711-739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Heath, T. & Heath, M. (2016). Once upon a time there was a consumer...: stories of magic and the magic of stories. *Journal of Marketing Management*, 32(9-10), 811-826. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1189450>
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2009). The increasing importance of public marketing: explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*, 27(3), 197-212. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.10.003>
- Karens, R., Eshuis, J., Klijin, E.-H. & Voets, J. (2015). The impact of public branding: an experimental study on the effects of branding policy on citizen trust. *Public Administration Review*, 76(3), 486-494. <https://doi.org/10.1111/puar.12501>
- Kemper, J. A. & Ballantine, P. W. (2017). Socio-Technical Transitions and Institutional Change. *Journal of Macromarketing*, 37(4), 381-392. <https://doi.org/10.1177/0276146717715746>
- Kemper, J. A. & Ballantine, P. W. (2019). Targeting the structural environment at multiple social levels for systemic change: the case of climate change and meat consumption. *Journal of Social Marketing*, 10(1), 38-53. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-02-2019-0024>
- Kennedy, A. (2016). Macro-social Marketing. *Journal of Macromarketing*, 36(3), 354-365. <https://doi.org/10.1177/0276146715617509>

- Kennedy, A., Kapitan, S., Bajaj, N., Bakonyi, A. & Sands, S. (2017). Uncovering wicked problem's system structure: seeing the forest for the trees. *Journal of Social Marketing*, 7(1), 51-73. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-05-2016-0029>
- Kennedy, A. & Parsons, A. (2012). Macro-Social Marketing and Social Engineering: A Systems Approach. *Journal of Social Marketing*, 2(1), 37-51. <https://doi.org/10.1108/20426761211203247>
- Kirschke, S., Franke, C., Newig, J. & Borchardt, D. (2019). Clusters of water governance problems and their effects on policy delivery. *Policy and Society*, 38(2), 255-277. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1586081>
- Klijn, E.-H. & Koppenjan, J. F. M. (2014). Complexity in governance network theory. *Complexity, Governance & Networks*, 1(1), 61-70. <https://doi.org/10.7564/14-CGN8>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2015). *Princípios de marketing* (15ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Education do Brasil.
- Kotler, P. & Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15. <https://doi.org/10.2307/1248740>
- Lees-Marshment, J. (2001). The marriage of politics and marketing. *Political studies*, 49(4), 692-713. <https://doi.org/10.1111/1467-9248.00337>
- Leijerholt, U., Biedenbach, G. & Hultén, P. (2019). Branding in the public sector: a systematic literature review and directions for future research. *Journal of Brand Management*, 26, 126-140. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0116-2>
- Marsh, D. & Fawcett, P. (2011). Branding, politics and democracy. *Policy Studies*, 32(5), 515-530. <https://doi.org/10.1080/01442872.2011.586498>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Oliveira, A. L., Costa, A. P., Miranda, A. R., Mesquita, D. L. & Pereira, J. R. (2013). O marketing público no contexto da reforma gerencialista do estado. *Desenvolve*, 2(2) 103-116. <http://doi.org/10.18316/1206>
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1994). *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público* (4ª. ed.) Brasília, Brasil: MH Comunicação.
- Proctor, T. (2007). *Public Sector Marketing*. Essex, England: Prentice Hall.
- Raisio, H. & Vartiainen, P. (2015). Accelerating the public's learning curve on wicked policy issues: results from deliberative forums on euthanasia. *Policy Sciences*, 48(3), 339-361. <https://doi.org/10.1007/s11077-015-9221-1>
- Samuriwo, R. & Hannigan, B. (2020). Wounds in mental health care: The archetype of a 'wicked problem of many hands' that needs to be addressed? *International Journal of Mental Health*, 49(1), 81-96. <https://doi.org/10.1080/00207411.2019.1706702>

- Radin, B. A. (2020). What have we learned in the fields of public policy and public administration that might be relevant to the coronavirus pandemic? *The American Review of Public Administration*, 50(6-7), 743-745. <https://doi.org/10.1177/0275074020942426>
- Raksnys, A., Guogis, A. & Minkevicius, A. (2015). The problem of reconciliation of new public governance and postmodernism: the conditions of returning to communitarianism. *Trames*, 19(4), 333-353. <https://doi.org/10.3176/tr.2015.4.02>
- Ribeiro, M. P. & Oliveira, E. R. (2013). Comunicação e marketing no setor público: uma prática que permite o fortalecimento da cidadania e a modernização da gestão pública. *Revista Gestão Pública: práticas e desafios*, 4(7). <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/901>
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Roberts, N. (2004). Public deliberation in an age of direct citizen participation. *The American Review of Public Administration*, 34(4), 315-353. <https://doi.org/10.1177/0275074004269288>
- Sabatier, P. & Mazmanian, D. (1980). The implementation of public policy: a framework of analysis. *Policy Studies Journal*, 8(4), 538-560. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.1980.tb01266.x>
- Silva, E. C. (2015). Marketing Público: uma plataforma de “trocas” no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, 14(1). <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/748>
- Siqueira, F. R. & Müller, C. A. S. (2020). Integração entre Teoria dos Stakeholders e Visão Baseada em Recursos: trajetória percorrida pela literatura de Administração. *Anais do XLIV Encontro da ANPAD*, on-line, 44. http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_subsecao=1726&cod_edicao_trabalho=28195
- Souza, C. (2006). Políticas públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, (16), 20-45. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000200003>
- Termeer, C. J. A., Dewulf, A. & Biesbroek, R. (2019). A critical assessment of the wicked problem concept: relevance and usefulness for policy science and practice. *Policy and Society*, 38(2), 1-13. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1617971>
- Walsh, K. (1994). Marketing and Public Sector Management. *European Journal of Marketing*, 28(3), 63-71. <https://doi.org/10.1108/03090569410057308>
- Xu, R. Y., Sun, Q. G. & Si, W. (2015). The third wave of Public Administration: The New Public Governance. *Canadian Social Science*, 11(7), 11-21. <https://doi.org/10.3968/7354>