

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING**

**A imagem da Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e  
Desenvolvimento Urbano do Rio Grande do Sul: a percepção  
dos formadores de opinião**

**Amanda Spies Ullmann**

Orientador: Dr. Hugo F. Müller Netto

**PORTO ALEGRE**

**2012**

## **A imagem da Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano do Rio Grande do Sul: a percepção dos formadores de opinião**

Amanda Ulmann<sup>1</sup>  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este artigo é uma pesquisa de imagem e posicionamento da Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano do Estado do Rio Grande do Sul (SOP), com base na análise dos dados coletados sobre a representação da Instituição perante formadores de opinião. Para isso foi elaborado um questionário com entrevistas individuais, onde foram coletadas informações sobre a imagem e percepção de cada um sobre a Secretaria. Após a coleta dos dados, foi realizado o estudo dos resultados obtidos, por meio de análise e interpretação. Optou-se por trabalhar com os formadores de opinião porque eles são os principais atores capazes de exercer uma influência direta sobre a instituição, e a compreensão de seus comportamentos e estratégias para se ter uma forma mais eficaz. De construir e trabalhar a imagem de uma secretaria de Estado. Cabe destacar que este artigo é uma pesquisa de identificação de problema. Com os resultados do trabalho observou-se que os formadores de opinião não compreendem de fato as ações desenvolvidas pela SOP, acabam associando a imagem da mesma com as demais secretarias de Estado. Perante as informações diagnosticadas, este artigo sugere ações para aproximar a imagem real da esperada por meio de referencial teórico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing; Imagem; Identidade; Prestação de serviços; Secretaria de Estado.

---

<sup>1</sup> Formada em Comunicação Social com ênfase em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, em 2005/02.

<sup>2</sup> Artigo acadêmico apresentado como requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing, pela Faculdade de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, durante o semestre de 2012/2, sob orientação do professor Hugo F. Müller Netto.

## 1. INTRODUÇÃO

Para competir com um diferencial no mercado as Secretarias de Estado devem utilizar estratégias combinadas de comunicação e marketing para se promoverem e atenderem os anseios e necessidades da população. Foco de críticas, elas são responsáveis pela prestação de serviços e devem proporcionar o desenvolvimento econômico e social de um Estado. Desta forma, são penalizadas em função das dificuldades que existem em oferecer de forma consistente, coerente e clara os serviços que prestam. Além disso, são instituições com imagem vinculadas a partidos políticos, que a cada quatro anos sofrem mudanças bruscas com a troca de governo. Fora o desgaste que enfrentam devido aos escândalos políticos frequentes em nosso país. Tudo isso faz com que a população relacione os órgãos de Estado com os partidos políticos, já construindo uma imagem errônea da importância destas entidades.

A todos estes fatores soma-se o despreparo no atendimento, deficiências na comunicação entre as partes, deficiência de estrutura física e somando a isso dificuldades em oferecer informações destas instituições, bem como a falta de interesse da população em conhecer os serviços prestados.

Este artigo utiliza como referencial a Imagem que cria a identidade institucional, a formação da organização. Neste caso verificamos dificuldade de desenvolver ações da área na Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano (SOP). Para desta forma, realizar iniciativas na busca de uma sólida reputação e reconhecimento público para a instituição e assim tentar mudar o conceito público da mesma. Para isso, se torna necessário criar atitudes, comportamentos e sentimentos favoráveis aos diversos segmentos do público em relação à SOP. Afinal, a imagem de uma empresa junto a população é uma questão importante no sucesso e reconhecimento da mesma.

"Para selecionar as ações que melhor atendam às necessidades e aos objetivos das organizações, estas se orientam por análises objetivas do mercado e pela sensibilidade gerencial dos profissionais que ficam responsáveis pelos demais agentes e fatos do ambiente institucional. Devendo analisar o ambiente interno e externo da empresa, para aproveitar as oportunidades e combater as ameaças." (PINHEIRO, 2009, p. 01).

Para isso, neste trabalho foram utilizadas técnicas de pesquisas quantitativas e qualitativas. Foi aplicado um questionário para 15 formadores de opinião do Estado do Rio Grande do Sul que não possuem vínculo com a pasta. Desta forma foi possível analisar o impacto da imagem da pasta perante a população.

Com os resultados das pesquisas é possível apontar a luta contínua em aproximar a sociedade das questões políticas, bem como noticiar à população informações importantes sobre as ações da Secretaria de Obras, dados estes que favoreceriam o pleno exercício da cidadania a transparência dos serviços realizados por esta instituição. A combinação do exercício da ciência política com o desenvolvimento de estratégias de comunicação eficazes seriam um diferencial e poderiam representar o sucesso da SOP, tendo em vista que o caráter democrático da pasta só se torna viável no momento em que a população, que a constituiu por meio do voto de seus líderes, for devidamente informada de suas iniciativas. Destacando que é sabido que cada vez mais a política receberá um tratamento mais profissional dentro do marketing.

Para Kotler (2000), o trabalho dos especialistas em marketing é o de descobrir novas oportunidades de negócio para que as empresas, sejam públicas ou privadas, aplicado a segmentação, o público alvo e o posicionamento, para desta forma orientar a empresa na direção adequada. Mesmo com todo esforço para disponibilizar um serviço de qualidade, existe uma lacuna entre a percepção da população em relação as ações realizadas pela SOP. As pessoas não têm noção do impacto que uma obra, como a Unidade de Pronto Atendimento da Zona Norte de Porto Alegre, ação esta executada pela Secretaria de Obras, tem na sociedade. Para isto pergunta-se: Qual a real imagem e percepção que a população e os servidores têm sobre a Secretaria? Esta posição está alinhada com a postura e o posicionamento da SOP?

## **2. A Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano Estado do Rio Grande do Sul**

Concentrada em um dos âmbitos da administração pública do Rio Grande do Sul, a Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano (SOP) completou neste ano 122 anos de prestação de serviços públicos. Durante este período passaram pela Secretaria inúmeros profissionais das áreas de arquitetura e engenharia, que contribuíram para o desenvolvimento econômico, social e histórico do Estado, além de personalidades artísticas, como o pintor Iberê Camargo e o escultor Vasco Prado. Inevitável não vincular com o ofício da Secretaria de Obras Públicas, prédios marcantes e emblemáticos espalhados pelo solo gaúcho, como o Palácio Piratini e a Biblioteca Pública do Estado.

Com uma trajetória marcada por progressos, torna-se importante relatar um pouco de sua história<sup>3</sup>. Em 21 de março de 1890 foram criadas as Secretarias de Agricultura e Obras; do Interior; e a da Fazenda. Na época, a Secretaria de Obras foi composta pelos funcionários da “Diretoria de Agricultura e Obras” e seus serviços foram distribuídos pelos setores, sendo independentes entre si, porém reportados diretamente ao titular da pasta. A hierarquia das secretarias foi definida sob a constituição do Presidente do Estado, assistido por três secretários de Estado de sua escolha, sendo um delegado aos negócios do Interior e Exterior, outro aos negócios da Fazenda e outro aos negócios das Obras Públicas.

Em meados de 1935, o Estado gaúcho passa por um processo de expansão com a chamada “reforma administrativa”. A partir daí são criadas outras secretarias: Educação e Saúde Pública e da Agricultura, Indústria e Comércio. Com isso a Secretaria de Obras se torna referência na construção e reforma dos prédios de secretarias, autarquias e fundações estatais. Em 1950, por meio de um decreto, criou-se dentro da pasta o serviço estadual de turismo e, em 1955 foi concebida na secretaria a Comissão de Coordenação de Transportes, com a competência de supervisionar a aplicação da taxa de transportes.

E nestes 122 anos, as demandas voltadas para viação terrestre e fluvial, saneamento, habitação, urbanismo, economia, agricultura e, até mesmo de serviços geológico e mineralógico serviram de razão para a constituição de diretorias especializadas para atender estas áreas. A partir de 2011, foi integrada à Secretaria de Obras Públicas as áreas de Irrigação e de Desenvolvimento Urbano – fortalecida com a Fundação Estadual de Planejamento Metropolitano e Regional (Metroplan).

Atualmente a pasta conta com 258 servidores, 140 estagiários, totalizando 398 profissionais. Apesar de parecer um número elevado, a SOP enfrenta problemas quanto à carência de profissionais da área da engenharia e arquitetura. Como o governo do Estado, coloca aos funcionários desta Secretaria o menor salário entre os profissionais da área, a grande maioria opta por atuar em outras Secretarias, aonde possam ganhar mais o que faz com que a pasta tenha prejuízos na execução de projetos. Hoje o piso salarial para um engenheiro, arquiteto e biólogo que entra na Secretaria de Obras, a maior construtora do Estado, é de R\$ 2.720,37, conforme a Lei 12961 de 14 de maio de 2008. No ano de 2012 foi aprovado na Assembleia Legislativa do Estado os Projeto de

---

<sup>3</sup> Os dados sobre a história da SOP tiveram como fonte o livro 120 anos: Secretaria de Obras Públicas do Estado do Rio Grande do Sul de Eugenio Lagemann, Eunice Nequete e Marcelo Matusiak, Porto Alegre: Corag, 2010.

Lei (PL) 99 e 102 que faz com que engenheiros e arquitetos passam a receber gratificação pelos projetos que fiscalizam. A ação fez com que os salários dos servidores se equiparem com o mercado. De acordo com o diretor do Departamento de Obras da SOP, Odir Baccarin, a carência de mão de obra faz com que o trabalho interno da pasta seja abalado.

Buscando descentralizar as demandas da Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano, os trabalhos são distribuídos entre 28 Coordenadorias Regionais de Obras Públicas (CROs). Cada escritório é responsável por um conjunto de municípios, visando agilizar os processos. A SOP é composta pelas seguintes CROs: Porto Alegre, Novo Hamburgo, Estrela, Caxias do Sul, Pelotas, Santa Cruz do Sul, Passo Fundo, Santa Maria, Cruz Alta, Uruguaiana, Taquara, Guaíba, Bagé, Santo Ângelo, Erechim, Bento Gonçalves, Santa Rosa, Rio Grande, Santana do Livramento, Montenegro, Santo Antônio da Patrulha, Vacaria, Carazinho, Frederico Westphalen, Três Passos, Santiago, Cachoeira do Sul e Gravataí. A CRO da capital está localizada no 4º andar do Centro Administrativo Fernando Ferrari (CAFF).

### **3. A situação da SOP**

O Brasil vive um período de mudanças tecnológicas e econômicas, neste momento as instituições de Estado são essenciais para manter a economia e continuar atraindo investimentos no país. Devido a estes fatores se torna necessário que acompanhem o ritmo do mercado e fixar sua marca perante a população. Porém, essa nova concepção faz com que as Secretarias de Estado tenham que adotar estratégias competitivas. Para consolidar a imagem de uma instituição pública não bastam apenas ações de comunicação, mas sim a viabilização de programas, projetos e iniciativas voltadas para criar e desenvolver uma identidade e projetar uma imagem.

Para conseguir informações concretas e relevantes sobre a imagem da Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano, foram realizadas entrevistas para que assim fosse possível aproximar a opinião das pessoas sobre o papel da SOP. As questões foram aplicadas com formadores de opinião, no total foram efetuadas 15 entrevistas. Esta ação fez com que fosse possível construir um panorama crítico em relação à população (comunicadores) quanto às ações da SOP. E desta forma constatar que existe uma lacuna quanto à imagem na SOP, bem como as informações veiculadas pela imprensa que nem sempre são divulgadas de forma imparcial.

O alinhamento entre a percepção da população e o posicionamento de uma instituição é essencial para o sucesso da mesma. Kotler e Keller (2006) definem o posicionamento como a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público alvo. Compreender o que pensa a população e comparar as informações com a postura e o posicionamento da SOP é essencial para definir como a imagem e a percepção poderão ser trabalhadas. Com isso pode-se criar alternativas, novos rumos e construir ações para melhorar a imagem da Secretaria.

O mercado atualmente está cada vez mais competitivo e saturado de informações, produtos e serviços que a cada dia se desdobram por meio de estratégias de marketing, para se destacar perante o consumidor. De acordo com Kotler (2000), o resultado de grandes avanços tecnológicos, da globalização e da desregulamentação dos mercados têm sido criar novos comportamentos e desafios para os profissionais da área. Neste contexto, as instituições se vêm obrigadas a se adaptar para enfrentar todas estas mudanças, hoje não basta para uma empresa apenas promover a sua marca, mas sim apresentar de forma clara como a mesma está se adequando perante este cenário.

No caso da Secretaria de Obras, o conceito de marketing institucional assume uma maior abrangência, funcionando como um leque dos programas, projetos e ações voltados para desenvolver a identidade e projetar a imagem da SOP. Desta forma a comunicação se torna essencial, pois é a ferramenta que o poder público tem para se relacionar com a sociedade de maneira eficiente tanto na organização interna, com seus servidores, tanto na externa com a população, mostrando sua expressão e identidade. Na sociedade de informação a comunicação exerce um papel crítico de sucesso nos processos de gestão do conhecimento, transformando informações em base para as tomadas de decisões das organizações.

Segundo Carvalho (2006), mais do que divulgar uma informação é necessário agregar-lhe valor e sentido, e isso só é possível com o estabelecimento de um processo de comunicação dialógica, que objetiva engajar tanto os tomadores de decisão quanto os executores de decisões, emissores e receptores.

Mesmo nas relações privadas, o outro é mais do que um modelo ou espelho é interlocutor qualificado com quem se estabelecem vínculos mais ou menos sólidos e definitivos. Em nível organizacional, para colocar decisões em prática e implantar as mudanças desejadas é necessário mais do que o acesso à informação. É fundamental gerar redes de conhecimento, visando a internalização das mudanças pretendidas. E, nada mais apropriado para a geração de mudanças do que a formação de grupos de discussão acerca de

uma determinada informação, onde a comunicação em suas mais diferentes formas e tipologias se faz presente (CARVALHO, 2006 p. 01).

No momento em que pensamos em informação é de extrema importância destacar seu papel na sociedade atual. Hoje, o celular se tornou meio efetivo de comunicação, a internet tem alcance imensurável, em que a cada minuto uma nova história é relatada. Este contexto demonstra a fragilidade da imagem de uma organização pública, que se torna fadada ao esquecimento. Já que na grande maioria das vezes é acionada pela imprensa apenas em casos nebulosos e escândalos. Segundo Chauí (2000) não importa o status econômico e a posição dentro de um sistema social global de dependências sociais, as pessoas participam da vida social em proporção ao volume e a qualidade das informações que possuem, mas, especialmente, em função de sua possibilidade de assimilá-las e, sobretudo, utilizar a informação.

Mas como podemos fazer com que a população conheça e participe das ações da Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano? Como podemos motivar os servidores da pasta para que se tornem interlocutores da SOP? Como fazer com que as ações da Secretaria sejam reconhecidas pela população?

Cabe a SOP levar suas informações até a população, pois só tomamos posse de algo quando realmente conhecemos. O conhecimento oferece a oportunidade de participar das ações e decisões, e assim fazer com o povo exerça de forma plena sua cidadania. Na obra de Carvalho (2006), uma comunicação de mão dupla é o hoje, o maior diferencial de uma organização frente a seus concorrentes. Saber estabelecer processos dialógicos e gerar grupos de conhecimento dentro da organização para ter unidade no discurso e nas práticas organizacionais é o grande desafio em termos de comunicação organizacional estratégica. "Tal prática está voltada à inovação nos processos produtivos e à invenção de novos produtos e serviços, com vistas a retroalimentação da cadeia produtiva de bens materiais, imateriais e serviços" (CARVALHO, 2006, p.02).

O setor de serviços, no qual a Secretaria de Obras se enquadra, é uma das áreas que mais cresce e desponta como fator crucial para a geração de riqueza das sociedades mais evoluídas, pois gera o maior número de empregos e alavanca a economia de um país. Além disso, se caracteriza por atender uma área enorme de atividades que podem ser: comércio, turismo, serviços financeiros, jurídicos, de informática, comunicação, arquitetura, engenharia, auditoria, consultoria, propaganda e publicidade, seguro,

corretagem, transporte e armazenagem, além das atividades públicas e privadas de defesa, segurança, saúde e educação, entre outros. Este setor representa mais da metade da renda nacional, pois corresponde a 56,7% do Produto Interno Bruto (PIB), de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE) em 2003.

Segundo Kotler (1988, p. 191), "Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode estar ou não vinculada a um produto físico". Existem algumas características de serviços como, por exemplo, eles são intangíveis por esse motivo não podem ser tocados, também são inseparáveis, pois não podem ser separados de seus fornecedores, são variáveis já que um serviço nunca é prestado exatamente igual para mais de uma pessoa e são perecíveis não podem ser estocados como os produtos.

Nos dias de hoje, o posicionamento de uma marca tem um papel central na área de marketing de uma instituição. Ele deve mostrar de forma clara para a população as vantagens e diferenças da Instituição perante seus potenciais concorrentes. Para Kotler (2006, p. 269) o posicionamento "é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo". Para ele, um trabalho bem realizado facilita o planejamento e a diferenciação das estratégias de marketing, servindo como base para a mesma. Para isso se torna necessário construir uma percepção favorável de um serviço ou produto perante os concorrentes, sendo assim: posicionamento é a visão dos clientes em relação aos produtos em comparação com as alternativas disponíveis.

O posicionamento é crucial para o sucesso de uma instituição, baseado na segmentação, mercado-alvo e posicionamento (SMP). Uma organização define suas estratégias de acordo com as necessidades de seu grupo alvo, no caso da SOP, a população em geral. E assim busca uma forma de se estabelecer ações para se destacar. É necessário identificar os concorrentes para assim definir o posicionamento da marca. Para isso temos que identificar as diferenças, entre produtos, serviços, pessoas ou a imagem da marca, que podem ser estabelecidas em relação a concorrência. Utilizando os principais critérios, é necessário selecionar as diferenças significativas entre as marcas e trabalhar a comunicação de forma efetiva para desta forma atingir o público-alvo.

Kotler (2006) destaca aspectos como a importância (o que é realmente atraente para o cliente), a distintividade (aspectos ou conveniências que não são oferecidos pela

concorrência), a comunicabilidade (a facilidade com que a vantagem pode ser comunicada e entendida pelo cliente), a exclusividade (a dificuldade da vantagem em ser copiada), a disposição (o consumidor estará disposto a pagar pelo benefício adicional oferecido e destacado?) e por fim a rentabilidade (o retorno do investimento é adequado e satisfatório?).

O posicionamento de uma empresa ou produto é complexo, pois atua em campos subjetivos e é criado na mente dos consumidores ou clientes, ações na área de marketing, são de extrema importância, ainda mais no caso da SOP que é uma instituição sem fins lucrativos. E que por ser uma instituição pública acaba deixando o posicionamento em segundo plano. Tudo isso se soma o fato de que os recursos para o departamento de marketing são escassos e pouco valorizados pelos gestores. Estes fatores fazem com que as ações neste sentido sejam fracas.

Tão significativa quanto ao posicionamento está à imagem de uma empresa ou produto. Ainda mais a imagem pública de um governo que é um complexo de informações, noções, conceitos, compartilhados por uma coletividade. A imagem pública da Secretaria de Obras é inseparável da prática política. Segundo Schuler (2008) compreender a imagem que diversos públicos formam sobre as organizações constitui um importante triunfo para a realização do Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional de uma Empresa. Junto aos vários segmentos de público externo, a organização consegue forjar sua reputação de modo sólido e favorável quando está atenta ao seu processo de formação de sua imagem externa, tanto ouvindo permanentemente seus públicos de interesse, quanto planejando e executando ações de comunicação que permitam formar sua imagem externa de maneira mais favorável a consecução de seus objetivos.

"Junto aos vários segmentos de seu público interno, a organização que cuida bem de sua imagem garante a melhor adesão de seus colaboradores a seus propósitos, seus princípios de atuação, motivando-s ao exercício de sua melhor performance" (SCHULER, 2008, p. 21). Para identificar como um produto é visto pelos consumidores vários fatores são envolvidos, como: físico, psicológico, social, econômico, situacional, entre outros. Schuler (2008) destaca que o entendimento que os consumidores fazem sobre um produto ou serviço é uma tarefa complexa. Que segundo ela começou a ser estudada a partir de 1950, abordando três tipos: imagem da marca, imagem da corporação e imagem do ponto de venda.

A compreensão da imagem pode dar muitas contribuições aos administradores, bem como para os profissionais da comunicação. Porém mensurar a imagem formada é uma tarefa complexa, pois inúmeros fatores estão envolvidos, conforma citado acima. Desta forma este trabalho propõe a análise da imagem da Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano, por jornalistas. Para Zaltman (2000), a complexidade do comportamento do consumidor, faz com que a imagem seja abordada de forma multidisciplinar, de forma holística em que corpo, mente, emoções e espírito sejam considerados de forma igual, em inter-relação.

Schuler (2008) explica que a imagem de uma organização é definida como um construto mental desenvolvido pelo consumidor a partir de algumas impressões selecionadas, sendo construídas por meio de um processo criativo, no qual essas impressões selecionadas são elaboradas, estabelecidas e ordenadas. O que pode diferenciar uma empresa em relação as concorrentes é a forma como ela vai se apresentar que deve ser atraente e diferenciada, ainda mais com a competitividade do mercado. "A recompensa pela boa imagem de uma organização é a alta participação de mercado, menores custos nas vendas e lucros crescentes" (KOTLER, 1996, p. 319).

Devido a todos estes fatores é importante destacar que a imagem de uma instituição é formada por meio do contato de seus públicos com uma variedade de fontes de informação, sendo que algumas podem ser controladas pela empresa, já outras não. As fontes controláveis da imagem da organização incluem sua conduta social, conduta dos empregados, dos negócios, os produtos, a comunicação, a força de vendas, os preços, os canais de distribuição. Por outro lado, as fontes da imagem da organização que estão fora de seu controle são as mensagens emanadas dos competidores e de outros agentes fora do contexto organizacional (BARICH e KOTLER, 1991).

Cabe ainda destacar a importância da formação de uma imagem organizacional forte e coesa, de forma a auxiliar não só na formação de relações internas estreitas, como na utilização do público interno como formador de opinião, sobre a organização, junto ao público externo, ao qual ele também pertence. Segundo Schuler (2008), quando as organizações querem formar imagem junto a seus públicos além de prestar atenção a todos os demais agentes formadores de imagem, elas devem criar Programas de Identidade Organizacional. Esses Programas devem montar um modelo mental simples, carregado de significado.

Segundo Stern, (2001) apud Schuler (2008), muitas ferramentas, rotinas e métodos têm sido usados para examinar o conteúdo e a estrutura das imagens das

organizações, marcas e produtos. Há controvérsias, entretanto, sobre o modo de abordagem metodológica dessa questão, pois alguns pesquisadores preferem abordagens quantitativas, enquanto outros somente acreditam nas abordagens qualitativas ao problema da configuração da imagem mental. A primeira sofre com a crítica de que revelam muito pouco sobre o que se passa na mente dos respondentes, enquanto a abordagem qualitativa é criticada pela variabilidade de interpretação e pela impossibilidade de tratamento estatístico.

Desta forma, Schuler (2008) sugere uma dupla abordagem da população pesquisada: a abordagem qualitativa inicial, em que os respondentes podem revelar espontaneamente o conteúdo das imagens mentais relacionadas com o objeto da pesquisa, garante uma melhor revelação do real conteúdo dessas mensagens, na população pesquisada. Esse conteúdo é expresso e tratado na forma de atributos salientes da imagem do objeto estudado; e uma abordagem quantitativa subsequente, em que os respondentes possam confirmar o papel dos atributos salientes encontrados em suas mentes, permite tratamento estatístico variado sobre esses elementos, permitindo várias informações sobre a relação da população pesquisada com a imagem do objeto da pesquisa.

#### **4. Métodos**

Para este trabalho foi realizada a Pesquisa de Marketing que, segundo Malhotra (2012) é a identificação, coleta, análise, disseminação e uso da informação de forma sistemática e objetiva para melhorar a tomada de decisões relacionadas com a identificação e solução de problemas e oportunidades de marketing. Entre os diversos tipos de pesquisas de marketing existentes, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de imagem que, de acordo com Malhotra (2012), é uma pesquisa para identificação do problema.

Na execução da Pesquisa foi utilizado o Método de Configuração da Imagem (MCI), de Schuler (2008), contudo somente foi empregada sua etapa qualitativa denominada Configuração de Conteúdo. Diagnosticar a imagem de uma instituição pública de forma plena e efetiva é um processo complexo, neste presente trabalho vamos trabalhar com um grupo que nos possibilite verificar estratégias que possam ser utilizadas por isso vamos trabalhar junto a seus principais *stakeholders*. No caso da SOP vamos trabalhar com os formadores de opinião que são os principais atores capazes de

exercer uma influência direta sobre a instituição, e a compreensão de seus comportamentos e estratégias para se ter uma forma mais eficaz.

Para diagnosticar a imagem da Secretaria de Obras por meio de formadores de opinião é necessária a realização de uma entrevista estruturada, com perguntas projetadas para que o respondente se estimule a revelar o que realmente pensa. As entrevistas foram realizadas de forma oral, pois permitiram que o entrevistador incentivasse o respondente a revelar um maior número de atributos. Para isso foi aplicado o roteiro de entrevista em profundidade apresentado no anexo A.

Após a realização das entrevistas e a transcrição das mesmas, procedeu-se ao trabalho de análise das respostas de maneira que estas fossem compiladas. Para assim analisar cada pergunta proposta aos entrevistados. A autora procurou agrupar de acordo com a semelhança das respostas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais, nos meses de agosto e setembro do ano de 2012 com um roteiro pré estruturado, com 13 perguntas. O roteiro das entrevistas está disponibilizado em anexo. As entrevistas foram transcritas, a maior parte delas realizadas de forma presencial, e alguma por telefone. Procurou-se obter um grupo heterogêneo de formadores de opinião, para isso foram realizadas entrevistas com jornalistas do interior do Estado e da capital gaúcha. Também foi realizada pesquisa institucional e histórica da Secretaria de Obras.

Para a realização da pesquisa foi verificado com base em referências bibliográficas a forte influência que os veículos de comunicação, como: rádio, televisão, internet e jornais exercem sobre a população. Para isso, foram selecionados formadores de opinião, entre 25 e 65 anos de idade, dos municípios de: Porto Alegre, Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Passo Fundo, Santa Cruz do Sul, Esteio, Pelotas e Santana do Livramento; vale destacar que a maioria dos entrevistados exerceu função no interior e hoje está na capital gaúcha. Os 15 selecionados não possuem vínculo com a pasta justamente para que fosse diagnosticado a real visão que eles têm sobre a Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano do Rio Grande do Sul. Desta forma foi possível analisar o impacto da imagem da pasta perante a população, já que estes profissionais relatam diariamente as ações da instituição por meio de notícias, artigos, colunas, editoriais e reportagens.

## 5. **Análise das respostas**

A primeira pergunta formulada aos entrevistados tratou-se de questão aberta, com o intuito de levar o pesquisado a espontaneamente revelar qual era primeira coisa que ele tinha em mente quando pensava na Secretaria Estadual de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano (SOP).

O primeiro e claro ponto constatado foi que todos remeteram como responsabilidade da pasta as obras do Estado; em seguida foi apontado o planejamento e a infraestrutura. Cabe destacar que dois entrevistados citaram o serviço público e um de imediato falou sobre o volume de recursos que circulam na pasta. Apenas um salientou as ações na área de irrigação e dois em mobilidade urbana. Mas todos confundiam as reais responsabilidades da Secretaria de Obras com outras Secretarias de Estado, cabe aqui citar a Secretaria de Infraestrutura e Logística e a Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã. Mas de imediato a maioria dos entrevistados não se estendeu na resposta. Para complementar esta questão foi colocado a seguinte pergunta: Que outras ideias lhe vêm à cabeça?

“Articula, desenvolve e executa projetos, seja diretamente ou através de parcerias com os municípios, relacionados às áreas de sua competência.” Esta resposta foi a que veio de encontro com as reais competências da SOP, faltava apenas citar a importante relação com as demais secretarias estaduais, afinal, a pasta, por meio do Departamento de Obras, é demanda por outras instituições do Estado, diferente dos Departamentos de Desenvolvimento Urbano e do de Irrigação que, como colocado pelo formador de opinião, realizam parcerias com municípios e também com o governo Federal, por meio dos Ministérios.

Mais da metade dos entrevistados colocou de imediato a real função da SOP: construção de repartições públicas. Mas diferente da primeira indagação, neste momento as respostas foram mais amplas; todos citaram mais de uma responsabilidade, como elencado a seguir, pelo número de vezes repetidas: construção de repartições públicas, máquinas, escoamento/transporte, desenvolvimento, prevenção da estiagem, homens trabalhando e mobilidade urbana. Como colocou um jornalista: “Escoamento de transporte, prevenção da estiagem, infraestrutura de mobilidade urbana e construção de repartições públicas (presídios e escolas, por exemplo)”.

Em pergunta posterior, sobre o que o formador de opinião achava interessante na SOP, dos 15 entrevistados, 13 falaram sobre a atuação polivalente seguido pela execução de projetos do governo, dois falaram sobre irrigação e um falou que

desconhecia, o que causou estranhamento a autora deste artigo, pois as demais questões ele respondeu. “A atuação polivalente da entidade nas diversas áreas do governo.” Esta resposta, de um dos entrevistados, transparece o pensamento de forma quase que unânime na questão 03 efetuada para a elaboração do presente artigo.

Questionados sobre o que não gostavam na Secretaria, 11 pessoas falaram sobre a escassez dos recursos humanos, grupo técnico reduzido, junto da baixa remuneração dos profissionais. Mas teve uma resposta que cabe destacar por que analisou a Secretaria perante o governo do Estado:

“-Não gosto da morosidade para conduzir, muitas vezes, assuntos importantes, como obras fundamentais e projetos essenciais para o governo. Não gosto da escassez de recursos humanos no setor de projetos, que acaba atrasando muito o processo. Um exemplo é o caso das escolas. O governo quer investir em escolas, reformas e construção, mas, até onde eu sei, como a secretaria centraliza diversos setores e outras secretarias do governo, falta pessoal para agilizar os projetos, o que teria levado, inclusive, à contratação terceirizada de uma empresa para fazer o papel que a SOP não teria condições. Neste caso, fica flagrante a fragilidade do sistema. Além disso, acaba gerando um gasto desnecessário com a contratação terceirizada.”

Para a autora, foi curiosa a resposta por analisar toda a situação da Secretaria, que por não ter um volume grande de recursos financeiros e humanos se tornam refém de outras Secretarias, que muitas vezes desejam e têm um departamento com engenheiros e arquitetos para desenvolver projetos, como exemplo: a Secretaria de Segurança Pública; o que faz com a SOP tenha que terceirizar serviços para desenvolver com eficiência e dentro do prazo suas atividades. Cabe aqui destacar um exemplo: A Pasta foi demandada pela Secretaria de Educação a reformar 1.027 escolas estaduais de todo o Rio Grande do Sul, como que com 76 arquitetos e engenheiros conseguiria realizar os projetos de todas estas reformas e construções.

Quando questionados sobre a utilidade da SOP, para eles, como membros da sociedade, a maioria falou sobre a execução das obras públicas, seguido pelo planejamento adequado das mesmas e o investimento em melhorias no Rio Grande do Sul. Apenas um entrevistado falou que a pasta era responsável pelo desenvolvimento do Estado. Mas um jornalista citou melhorar a qualidade de vida nas comunidades gaúchas, destacando a atuação polivalente em promover infraestrutura em diferentes áreas, como educação e saúde. “A Secretaria de Obras Públicas tem ação direta no cotidiano de todos os gaúchos, pois executa obras que interferem no dia a dia das pessoas.”

Já em relação as sensações físicas dois pontos ficaram iguais: força e indiferença. Seguido por suor e trabalho, liberdade, calor e molhado. Mais um ponto chamou a atenção da autora um formador de opinião experiente relatou sentir fome. Questionados sobre o que a SOP representava na vida deles: cinco falaram que ela é responsável pela execução das obras públicas, quatro falaram sobre solução para as reivindicações da população, dois não avaliaram e um citou desenvolvimento. Mas o que chama a atenção é que quatro falaram credibilidade profissional. Cabe aqui salientar uma resposta, que para a autora demonstrou confiança no serviço desenvolvido pelos profissionais da pasta: “Entidade com credibilidade profissional para exercer suas funções.”

Na oitava pergunta sobre o que esperar da SOP para os próximos anos foi quase unânime que promova o desenvolvimento do Estado seguida pela solução da estiagem e que possa contar com mais recursos para investimento, depois foi falado em execução de projetos para a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e execução de projetos das Secretarias de Educação e Segurança. E ainda foi quase 100% dos entrevistados que falaram que esperam a utilização correta dos recursos. “Emprego correto das verbas em obras efetivamente importantes”, disse de forma efetiva um dos entrevistados ao ser questionado pessoalmente pela autora.

Ao falarem sobre o que efetivamente a Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano faz: nove formadores de opinião falaram que sim; porém nenhum explicou quais as ações executadas pela pasta. Três falaram que não sabem ao certo e dois mais ou menos. Uma resposta chamou a atenção:

“-A Secretaria de Obras é responsável pela elaboração de projetos, execução e fiscalização de obras públicas, além de investimentos em irrigação. Pelo que sei, é na secretaria de Obras que se concentra boa parte das demandas de todas as Secretarias de Estado quando se fala na necessidade de elaboração de projetos construtivos, de engenharia e arquitetura-”

Em relação à comparação da SOP com outras Secretarias de Estado as respostas foram interessantes: Cinco destacaram a solução para os problemas das demais Secretarias, quatro falaram que eram a mesma Instância de governo, quatro braço técnico do governo do Estado, e dois centro do governo. “Sob meu ponto de vista, a Secretaria de Obras seria o centro do governo, que faz a ligação entre projetos de Secretarias e a sua execução.”

Questionados sobre o papel da SOP para a sociedade a maioria dos entrevistados respondeu como a questão sete, apenas dois falaram que a Secretaria representava o gasto do dinheiro público. Já na questão 12 sobre o animal que a pasta se assemelhava as respostas foram variadas: Apenas dois jornalistas responderam o mesmo animal: elefante; os demais citaram urso, cavalo tatu, formiga, castor, cachorro, leoa e dois se mostraram indiferentes a questão. Destaco abaixo duas respostas: “Um tatu. Que muitas vezes não é visto, lembrado, e que também faz buracos, obras.” E “Uma leoa, pois tem que ser feroz na realização de obras, cuidar das pessoas como se fossem filhotes. Mas, infelizmente, ser submissa ao leão que é a Secretaria da Fazenda.”

No momento em que foi perguntado como tinham acesso às informações, digo notícias da SOP, todos falaram da mídia em geral, oito destacaram que por meio da Assessoria de Imprensa, e sete citaram a internet.

## **6. CONCLUSÕES**

Podemos então considerar que para a maioria dos entrevistados, a imagem da Secretaria está relacionada ao órgão responsável pela execução das obras no Rio Grande do Sul, porém sempre ligada a falta de recursos e a burocracia que torna os processos morosos; destacando neste momento que quase todos os entrevistados falaram sobre a falta de corpo técnico.

O presente trabalho teve por objetivo buscar delinear o posicionamento teoricamente proposto pela Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano, cruzando com a imagem e percepção de formadores de opinião do Estado. Por meio de entrevistas e da comparação com os objetivos propostos pela pasta, foi constatado que a mesma é reconhecida pela suas atribuições pelo público pesquisado, porém, ao mesmo tempo algumas de suas atribuições são confundidas com as demais Secretarias de Estado. Mas cabe destacar que a grande maioria dos entrevistados reconhece até as dificuldades do corpo técnico e da falta de investimentos; dois pontos levantados por quase 100% dos jornalistas. Mas existem grandes oportunidades de melhorias.

Neste momento, a autora salienta o fato principal de não existir um posicionamento definido que possa ser seguido e que molde as iniciativas da SOP. Para isso o referencial teórico deste artigo enfatizou a importância de um posicionamento

delineado e escrito de forma clara e efetiva. Desta forma seria possível traçar objetivos e dar continuidade ao trabalho executado na instituição.

Mas é fato que os entrevistados reconhecem as dificuldades da SOP, por ser um órgão de governo. É claro perante algumas respostas dos entrevistados, como um que coloca que a Secretaria é refém do governo do Estado e da Secretaria da Fazenda, de quem depende de recursos orçamentários para viabilizar 80% de suas ações, digo atribuições. Mas cabe destacar que explicar as ações desenvolvidas pela SOP de forma exata e de acordo com as responsabilidades reais da Secretaria nenhum formador de opinião conseguiu de fato descrever. E aqui se torna claro que falta posicionamento e uma comunicação mais efetiva, inclusive com os funcionários.

No mesmo referencial, é colocado que a imagem pública de um governo é um complexo de informações, noções, conceitos, compartilhados por uma coletividade. Por isso a imagem pública da Secretaria de Obras é inseparável da prática política. E como coloca Schuler (2008) compreender a imagem que diversos públicos formam sobre as organizações constitui um importante triunfo para a realização do Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional de uma Empresa, o que não é observado de forma efetiva na SOP. Pois perante aos vários segmentos de público externo, a Secretaria conseguiria forjar sua reputação de modo sólido e favorável, mas para isso deve estar atenta ao seu processo de formação de sua imagem externa, tanto ouvindo permanentemente seus públicos de interesse, quanto planejando e executando ações de comunicação que permitam formar sua imagem externa de maneira mais favorável a consecução de seus objetivos.

Fica claro pelo presente trabalho que o marketing de serviços é mais complexo e exige um maior trabalho dos envolvidos do que marketing de produtos, e o fato de a Secretaria não trabalhar e não possuir recursos neste sentido nos mostra que alguns dos pontos básicos de marketing devem ser melhorados e revistos. Um trabalho mais específico neste sentido, com uma população de entrevistados mais ampla, podem determinar ações mais específicas a serem desenvolvidas. Para assim melhorar a imagem da pasta a delinear seu verdadeiro posicionamento.

Mas cabe destacar que pelos resultados da pesquisa a Secretaria de Estadual de Obras tem uma boa imagem, reputação e conceito perante os formadores de opinião, mas as ações de melhorias apresentadas são importantes e relevantes para o prestígio da SOP, mas para isso se torna necessário que a mesma determine sua missão a cumpra seu papel perante a sociedade.

A autora considera os resultados desta pesquisa satisfatórios, mas destaca que por limitações de tempo não foi possível coletar informações com uma população maior, o que definitivamente mostraria um quadro maior de considerações e quem sabe um trabalho mais profundo. Acredito que seja interessante, para futuras pesquisas coletar dados com pessoas da sociedade civil, população em geral e políticos, para verificar a imagem que estas têm da SOP, devido à importante função social que esta exerce.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ESTAÇÃO RH. Disponível em <<http://www.estacaorh.com.br/artigos/17/ago/2009-a-importancia-do-marketing-institucional-para-as-empresas>>; Acesso em em 09 de abril de 2012. Prof. Anderson Pinheiro

Um tanto ideias. Disponível em <<http://umtantodeideias.blogspot.com.br/2009/07/marketing-institucional.html>>; Acesso em 21 de maio de 2012.

BARICH, H.; KOTLER, P. *A framework for marketing image management*. Sloan Management Review, Winter 1991, p. 97-104.

CARVALHO, Helenice. *A comunicação como fator crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações*. São Leopoldo: UNIrevista, volume 1, nº03, julho de 2006.

CASTELLS, M. *Sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHAUÍ, Marilena. *Convite a Filosofia*. São Paulo: Ática, 2000.

CHURCHILL, G. A. & PETTER, P. *Marketing: Criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, Renato Costa. *Marketing Político: como ganhar uma campanha eleitoral, seguindo os ensinamentos de Sun Tzu, Maquiavel, Clausewitz*. Natal (RN): Ed. Do autor, 2004.

GRACIOSO, Francisco. *Propaganda Institucional: nova arma estratégica da empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.

LAS CASAS. *Marketing de serviços*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade Total em Serviços: exercícios, casos práticos*. 5ª edição - São Paulo. Atlas, 2006.

LASTRES, H. e ALBAGLI, S. 1999. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.

LOVELOCK, C. *Serviços Marketing e Gestão*. 1. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2005

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTELART, Michele e MATTELART, Armand. *História das Teorias da Comunicação*. São Paulo: Loyola, 2002.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: Imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implantação e Constrole*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. *Marketing para serviços profissionais*. São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Marketing Político e Governamental: um roteiro para campanhas políticas e estratégias de comunicação*. São Paulo: Summus, 1985.

VAZ, Gil Nuno. *Marketing institucional*. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira, 2003.

## ANEXOS

### Instruções:

Por favor, responda às questões que lhe forem feitas, da maneira mais espontânea possível.

Não há resposta “certa” ou “errada”.

Você não precisa nem mesmo responder. Pode simplesmente não dizer nada.

A única coisa que importa, é que quando você disser, diga logo a primeira coisa que vier a sua cabeça, sem censura, nem julgamento, quando lê a questão.

Pode dizer o quanto quiser. Desde nada, apenas uma palavra, até um discurso inteiro. Não há limite, e você pode repetir as coisas.

Ainda que não entendeu bem a questão, pode dizer o que lhe vier a cabeça, mesmo assim, quando a questão for feita.

Obrigado por participar.

Idade:

Vínculo com a SOP( ) sim ( ) não

Grau de Instrução: Ensino Superior Completo

- 1) Quando eu falo na Secretaria Estadual de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano (SOP) qual é a primeira coisa que lhe vem à mente?
  
- 2) Que outras idéias lhe vêm à mente sobre a SOP?
  
- 3) O que você acha interessante na SOP?
  
- 4) Do que você não gosta na SOP?
  
- 5) Qual a utilidade da SOP para você?
  
- 6) De quais sensações físicas a SOP lembra você?

- 7) O que a SOP representa para você, na sua vida?
- 8) O que você espera da SOP nos próximos anos?
- 9) Você sabe o que faz a Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano do Estado do Rio Grande do Sul?
- 10) Como você compara a SOP com as outras Secretarias/Órgãos do Estado?
- 11) No seu entendimento qual é o papel da SOP para a sociedade?
- 12) Se a SOP fosse um animal, que bicho seria? Como é esse bicho?
- 13) De onde você recebe informações sobre a SOP?