

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL COMO FERRAMENTA
CHAVE DE MARKETING NO SERVIÇO PÚBLICO**

**PROJECT MANAGEMENT IN CONSTRUCTION AS A KEY TOOL FOR MARKETING
IN THE PUBLIC SERVICE**

Thyago Phellip França Freitas

Especialista em Gestão de Pessoas pela Fundação Universidade Federal do Tocantins – UFT

Arquiteto e Urbanista do Secretaria da Educação e Cultura

E-mail: thyagophellip@hotmail.com (Brasil)

Ruberval Rodrigues de Sousa

Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade Católica Dom Bosco – UCDB

Professor de Língua Inglesa e Língua Portuguesa da Rede Oficial de Ensino do Estado do Tocantins

E-mail: rubervalrs@gmail.com (Brasil)

GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL COMO FERRAMENTA CHAVE DE MARKETING NO SERVIÇO PÚBLICO

RESUMO

O Gerenciamento de Projetos na Construção Civil pode e deve ser considerado como uma ferramenta essencial para a eficácia das ações de divulgação das atividades das organizações públicas ou privadas. O enfoque do trabalho também visa discutir as falhas no gerenciamento de projetos, que podem acabar comprometendo a execução dos mesmos, sendo que, o objetivo principal das estratégias de marketing tem os seus propósitos principais refletidos na satisfação do público-alvo. A estratégia adotada foi um estudo de caso sobre a abordagem do gerenciamento de projetos na construção civil no serviço público, buscando entender este processo, distinguir as estratégias menos onerosas e o método mais coerente para a eficácia das estratégias de marketing nas organizações públicas. Visando atender aos objetivos propostos na pesquisa, utilizou-se como campo a Diretoria de Padrões Mínimos da Secretaria de Educação do Estado do Tocantins, cujas obras buscam aplicar regras de gerenciamento de projetos como forma de garantir a satisfação da população e o atendimento das exigências legais para a execução de obras públicas. Assim, as discussões aqui apresentadas, contribuem para que se repense a importância do gerenciamento de projeto na construção civil e, as contribuições que esse gerenciamento traz para o marketing no serviço público.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Construção Civil; Marketing.

PROJECT MANAGEMENT IN CONSTRUCTION AS A KEY TOOL FOR MARKETING IN THE PUBLIC SERVICE

ABSTRACT

The Project Management in Construction can and should be regarded as an essential tool for effective dissemination actions of the activities of public or private organizations. The focus of the paper also aims to discuss the flaws in project management, which may end up compromising the performance of the same, with the main objective of marketing strategies has its main purposes reflected in the satisfaction of the target public. The strategy adopted was a case study on the approach of project management in construction in the public service, seeking to understand this process, distinguishing strategies less costly and more consistent method for effective marketing strategies in public organizations. Aiming to meet the objectives proposed in the research field used as the Board of Minimum Standards of the Department of Education of the State of Tocantins, whose works seek to apply rules of project management in order to ensure the satisfaction of the population and meeting the legal requirements for the execution of public works. This way, the discussions presented here contribute to a rethinking of the importance of project management in construction, and the contributions that this brings to the marketing management in the public service.

Keywords: Project Management; Engineer Construction; Marketing.

1 INTRODUÇÃO

O Gerenciamento de Projetos na Construção Civil pode e deve ser considerado como uma ferramenta essencial para a eficácia das ações de divulgação das atividades das organizações públicas ou privadas, sendo que este estudo visa discutir de que forma as estratégias de marketing apresentarão os investimentos dos recursos financeiros na execução e gerenciamento de projetos voltados para o atendimento e satisfação das necessidades da população.

Esta pesquisa intenta também estudar os problemas que poderão ser detectados através das ações de gerenciamento na execução dos projetos e que poderão comprometer os princípios da economicidade, da publicidade e da razoabilidade que norteiam o serviço público e o atendimento das necessidades básicas das populações e podem comprometer o objetivo principal das estratégias de marketing que estão sempre voltadas para a aceitação plena pelo seu público-alvo, mesmo em se tratando de serviço público.

O Governo Federal que, em parte, serve como base para a propositura das legislações estaduais e municipais, tem a responsabilidade pelo âmbito interno no que diz respeito à administração pública do Brasil por meio de todas as pastas que estão jurisdicionadas a este órgão. Kotler e Lee (2008), corroboram que o mesmo tem como função administrativa assistir à comunidade em todos os seus anseios, como educação, obras, saúde, habitação, segurança dentre outros.

Deste modo, Alencar e Santana (2010), corroboram que o governo investe recursos financeiros na execução e gerenciamento de projetos que muitas vezes não são aceitos pela maior parte da população. Devido à falta de um *feedback* positivo e/ou negativo, em boa parte dos casos o processo é feito de modo errôneo, sem atender ao público requisitante, não respeitando as diferenças culturais, étnicas, sociais e antropológicas; obtendo, portanto, a implantação como processo gerencial, sendo que os erros se repetem em uma grande parcela dos casos.

As autoras demonstram que, para isto, o governo investe em campanhas de marketing, para reverter este quadro de aceitação, bem como suprir as metas estabelecidas por este, e, alcançar índices mensuráveis no que diz respeito à assistência à comunidade. Contudo, devido a falhas no gerenciamento de projetos, este acaba por influenciar diretamente no que diz respeito ao planejamento macro das estratégias, vez que esta é uma parte considerável do processo das ações.

Roldão (2010), enfatiza que um gerenciamento de projetos correto, que contemple todas as fases no âmbito do processo, pode evitar desperdícios financeiros e pessoais consideráveis. Além de evitar que a organização passe por problemas em sua gestão. Sendo assim, evita-se também que

estas sejam desperdiçadas quando chegarem aos planejamentos de marketing, evitando assim que ocorram imprevistos na visão que a organização quer repassar ao seu público-alvo.

Embora haja literaturas que tragam conceitos a respeito de gerenciamento de projetos na construção civil e nas ações de marketing, há uma escassez no que compete à relação gerenciamento-marketing como fator determinante para a efetividade da organização nas estratégias de marketing que atingem diretamente o público-alvo.

A abordagem sobre gerenciamento de projetos na construção civil ganha força no serviço público, uma vez que este processo se torna oneroso pela dificuldade de aplicação do método coerente, tornando difícil, assim, o processo macro das estratégias de marketing na organização.

O método utilizado não se torna satisfatório, pois não há disposição de tempo para que este processo de gerenciamento seja completo, ocasionando assim atrasos nas etapas posteriores.

Diante do exposto, formulou-se a seguinte questão: Como as áreas de gerenciamentos de projetos de construção civil e as estratégias de marketing em uma organização pública se relacionam?

No intuito de responder ao questionamento levantado por esta pesquisa, os objetivos vêm como o foco principal para responder ao questionamento levantado anteriormente.

No contexto atual o modelo adotado pela construção civil para o gerenciamento de projetos, caracteriza-se como complicado e como um dificultador dos procedimentos. Não havendo, portanto, a aplicação do modelo definido pelo PMBOK (2000), no que diz respeito ao processo continuado do gerenciamento, passando por todas as fases sem haver qualquer interrupção ou falha no andamento do processo.

Percebe-se que não somente o setor público sofre com a falta de planejamento na coordenação das ações, mas também toda a cadeia que se segue proveniente destes atos. Alencar e Santana (2010), atentam que, com isso, todo o planejamento estratégico da organização é afetado, tornando o gerenciamento um processo complexo, cansativo e não atingindo suficientemente as metas que o setor define como prioridade de atendimento para a obtenção de resultados mensuráveis no seu quadro de obras.

Ainda segundo as autoras, devido à falta de um planejamento que engloba todas as fases e não somente um quesito, a esfera pública em todas as suas instâncias sofre com o retrabalho definido pelo não planejamento de suas ações, colocando assim o processo de gerenciamento como um custo alto aos cofres públicos, sendo, portanto, inviável no que diz respeito à relação

tempo/custo para que se atinjam as metas estabelecidas pelas estratégias de marketing deliberadas pela organização.

Sendo assim, as estratégias de marketing definidas e que a organização acredita que estejam alinhadas com o seu planejamento estratégico, não surtem o efeito desejado nem necessário para que se firme sua marca de gestão no governo. Portanto, segue prejudicando as estratégias de marketing que o setor enfatiza e dá continuidade (RIBEIRO E FRANCISCONI, 2007).

Espera-se que os resultados obtidos através desta pesquisa possam ser utilizados em estudos futuros sobre a relação do marketing alinhada aos modelos de gerenciamento de projetos na área da construção civil, e no que isso pode influenciar tanto as ações dos profissionais da construção civil, bem como no atendimento das necessidades do público-alvo.

Este trabalho se propõe a estudar as relações entre marketing e os modelos de gerenciamento de projetos em construção civil na Secretaria de Educação do Estado do Tocantins no período de março a maio de 2012.

O referencial teórico serviu de sustentação para os questionamentos despertados nas observações acerca da importância de se repensar as ações na construção civil e os benefícios trazidos para o serviço público através das estratégias de marketing. Os teóricos referenciados neste estudo, com os seus ensinamentos e vivências sobre o assunto, foram essenciais para dar a sustentação que a fenomenologia precisa para ser, de fato, útil para o entendimento das questões que se propõe a estudar.

O embasamento teórico começou por tratar sobre o Gerenciamento de Projetos na Construção Civil e suas discussões voltadas para o atendimento das indagações propostas; na sequência optou-se por estudar sobre o marketing e os impactos trazidos por ele para a execução de projetos, principalmente em se tratando de obras públicas, os métodos e objetos do estudo, a análise e discussão dos dados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GERENCIAMENTOS DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

A construção civil é atualmente o ramo da indústria que obtém um dos maiores crescimentos na economia mundial e brasileira. Segundo dados do IBGE (2009), por meio da PAIC – Pesquisa Anual de Indústria e Comércio, o ramo da construção civil atingiu em torno de 64 mil empresas em

atividade, que motivou a geração de dois milhões de empregos a um custo de R\$ 48,3 bilhões de reais, impactando assim na geração de obras no valor de R\$ 119,5 bilhões. Este aumento deve-se ao fator de acréscimo da renda familiar, do emprego e do crescimento no consumo. Este abrangeu, conseqüentemente, as três áreas da construção civil, que são construção de edifício, obras de infraestrutura e serviços especializados.

Ainda de acordo com o IBGE (2009), o desenvolvimento deste setor foi impulsionado pelo crescimento vertiginoso das obras no setor público, que em 2009 totalizaram R\$ 85,5 bilhões, satisfazendo a 44,1% do total das construções finalizadas, percentual superior ao analisado em 2008 (43,2%).

A fim de que esse crescimento industrial atingisse elevados níveis na geração de empregos e concomitantemente elevados números de obras em todo o país de maneira organizada e distribuída, Alencar e Santana (2010) referenciam a importância do gerenciamento de projetos na construção civil, direcionando os colaboradores e materiais por meio das estratégias definidas pelo GEP (Gerenciamento de Projetos) alcançando as metas definidas com o planejamento macro da organização.

Portanto, este processo gerencial é de essencial importância no que tange às estratégias que venham a ser estabelecidas posteriormente a este processo; Alencar e Santana (2010) demonstram em seus estudos a existência de quatro instrumentos que compõem o processo de trabalho existente dentro da GEP na área de construção civil, sendo:

- Alocação de recursos;
- Competência dos gerentes de programa;
- Gerenciamento de custos/economia;
- Medição de desempenho de projetos.

As autoras definem que esses instrumentos servem como parâmetros para que o gerenciamento ocorra de maneira satisfatória, tendo em vista que sem o ordenamento apropriado destes ou a falta de alguma etapa, a cadeia organizacional dentro da estrutura gerencial das empresas que atuam no ramo da construção civil é prejudicada.

Os projetos dentro da construção civil têm características de planejamento gerencial, uma vez que os mesmos passam por retestes ou re-engenharia em seus pontos principais. Vargas (2003) referencia que as características pertinentes aos planos são a temporaneidade, a individualidade do

produto desenvolvido, a complexidade e a incerteza. Essa estratégia evita surpresas durante a execução dos trabalhos, permitindo a adição de novas técnicas que caracterizam uma diferenciação dos produtos, antecipando situações onde não haja favorecimento de terceiros, elaborando orçamentos quantitativos no início do planejamento, adequando à alocação de colaboradores bem como dos recursos de equipamentos e materiais necessários, e à re-engenharia deste planejamento, no caso de efeito negativo no processo gerencial.

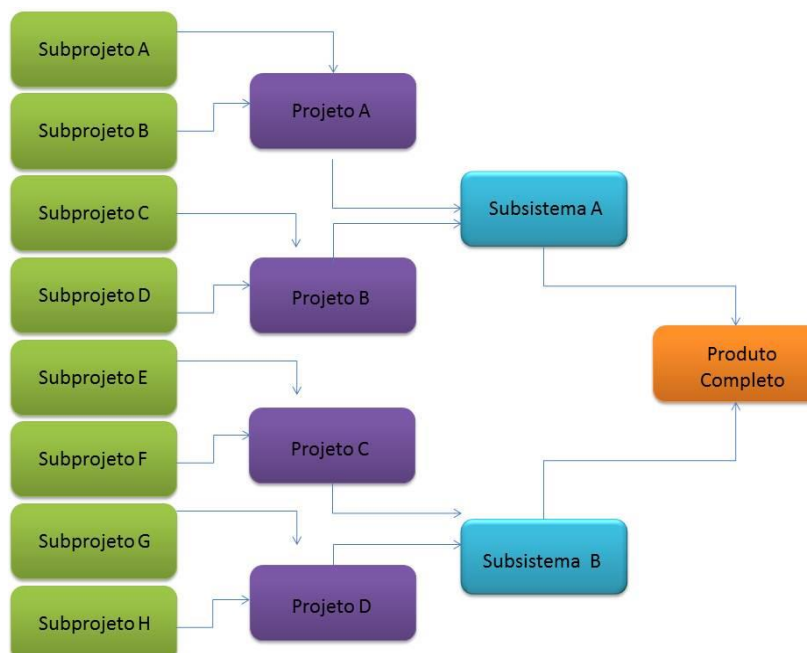
Com isso as organizações, sejam elas de caráter público ou privado, instituíram que este processo poderia ser “agilizado”, evitando assim perda de tempo na reformulação destes procedimentos, com isso Alencar e Santana (2010) relatam que a competitividade entre as instituições determinou uma busca incansável por um sistema gerencial que “otimizasse” o tempo e, aliado a isso, os custos, criando uma reflexão sobre um diagnóstico mais aprofundado do ambiente de gerenciamento de projetos.

Os projetos, em sua maioria, são caracterizados como múltiplos projetos, uma vez que os mesmos são todos elaborados concomitante gerando assim outros novos processos que juntos com outros processos, dão origem ao processo macro de gerenciamento. Freitas (2005) referencia que os trabalhos, sejam eles independentes ou interacionados, apresentam um ciclo de vida determinado. As diferenças entre as datas de início ou de término tornam-os difíceis de serem gerenciados, sendo o gestor de projetos o responsável por equilibrar as datas de início e conclusão dos mesmos.

Dependendo da estrutura organizacional da área de gerenciamento de projetos dentro do setor da construção civil, há uma quantidade considerável de múltiplos projetos gerenciais acontecendo de forma simultânea, sendo assim, Freitas (2005) demonstra que existem três tipos de encaminhamentos no gerenciamento de projetos, sendo eles: ambiente de múltiplos projetos convergentes, ambiente de múltiplos projetos divergentes e ambientes de múltiplos projetos paralelos.

No que tange ao ambiente de gerenciamento de múltiplos projetos convergentes, Freitas (2005) define que as demandas dos procedimentos acontecem de modo individual, passando para a junção com outro procedimento individual, tomando assim a forma de um projeto, que em conjunto com outro projeto vem a se tornar um subsistema que, em conexão com outro subsistema, gera o processo completo de gerenciamento (ver figura 1).

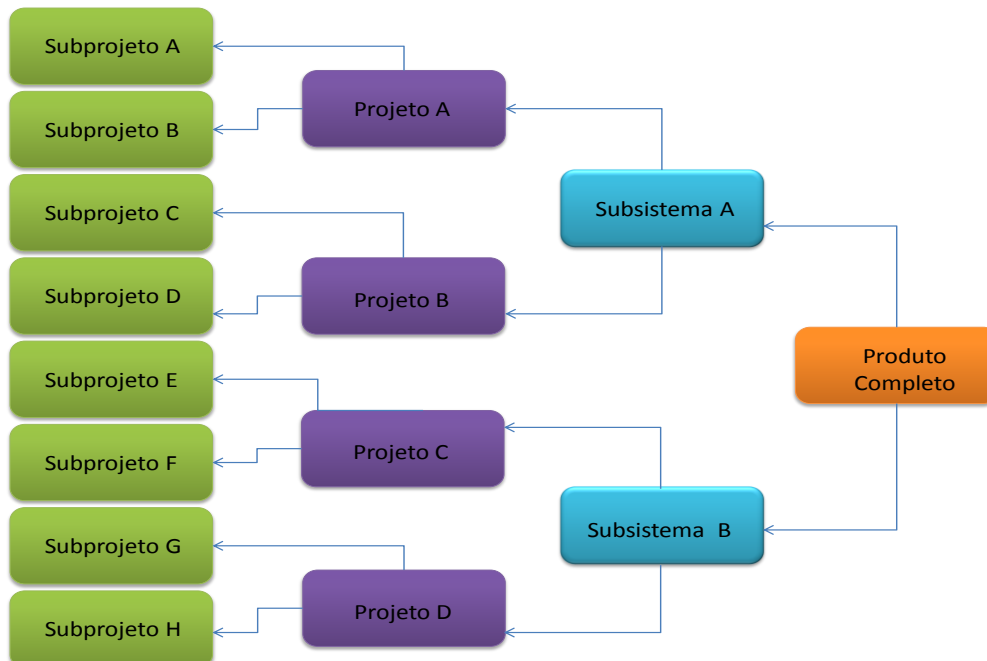
Figura 1 - Ambiente de múltiplos projetos convergentes



Fonte: Adaptado de Freitas (2005).

No que se refere ao ambiente de gerenciamento de múltiplos projetos divergentes, Freitas (2005) informa que as demandas dos processos seguem um caminho inverso ao sistema de múltiplos projetos convergentes no parágrafo acima, ou seja, do processo de gerenciamento completo, partem subsistemas, que se subdividem em projetos que se redistribuem em subprojeto ou demandas individuais (ver figura 2).

Figura 2 - Ambiente de múltiplos projetos divergentes.



Fonte: Adaptado de Freitas (2005).

No que permeia o ambiente de gerenciamento de múltiplos projetos paralelos, Freitas (2005) corrobora que os processos e métodos são vistos de modo individual e que podem compor os procedimentos paralelos ou podem seguir de modo separado, atingindo resultados aproximados (ver figura 3).

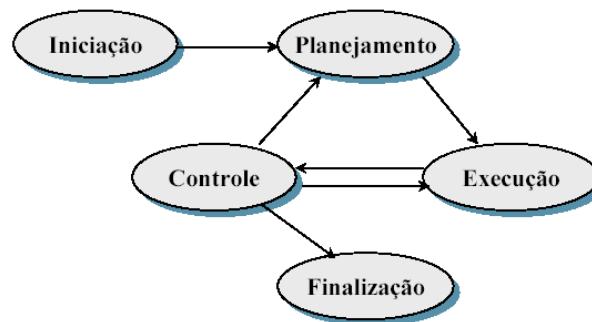
Figura 3 - Ambiente de múltiplos projetos paralelos.



Fonte: Adaptado de Freitas (2005).

Com o gerenciamento de múltiplos projetos em andamento, o PMBOK (2000) livro que referencia os processos de gerenciamento de projetos, demonstra que a gerência de projetos requer a aplicação dos CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitudes) que são a relação entre conhecimentos, habilidades e práticas, levando assim o indivíduo ou o procedimento à excelência, melhorando o desenvolvimento e inter-relacionamento das atividades, buscando o alcance dos objetivos da organização (ver figura 4).

Figura 4 - Gerenciamento segundo PMBOK.



Fonte: Adaptado de PMBOK (2000).

Em relação ao gerenciamento dos projetos na construção civil, Alencar e Santana (2010) demonstram que estes sofrem problemas que ocasionam a morosidade no prosseguimento destes processos, tais como a dificuldade na execução, falta de um planejamento gerencial, coordenação dúbia, deficiência nos equipamentos e maquinários, bem como a falta de preparo dos profissionais que são direcionados para estas ações, refletindo na complicação e no andamento do processo de gerenciamento como a organização vislumbra em seu aspecto final.

Neste processo gerencial dos procedimentos, conforme dito anteriormente, os atos que influenciam na problemática destes são:

Alocação de recursos

Alocação diz respeito ao compartilhamento de recursos para a execução de trabalho, bem como de pessoal para a execução das tarefas. Gusmão (2007) referencia que há uma dificuldade em manter a equipe focalizada nos procedimentos individuais, sendo assim, os funcionários são distribuídos conforme a necessidade da organização em prioridades e competências gerenciais de cada colaborador.

Competência dos gerentes de programa.

Diz respeito ao alinhamento, coordenação, planejamento e execução de múltiplos projetos na construção civil, visando um elevado nível de precisão, pois se há algum problema no procedimento, isto pode acarretar dificuldades no andamento dos outros processos, e dependendo do nível em que for encontrado, pode ser prejudicial dentro do programa da organização. Alencar e Santana (2010) relatam que uma administração centralizada torna os procedimentos alinhados no foco da organização.

Gerenciamento de custos/cronograma.

Enquadra que a relação tempo - qualidade - custo é o que provoca um desempenho satisfatório de um projeto de gerenciamento na construção civil. Vargas (2003) explica que este fator é de grande importância para o cronograma de trabalho, que correspondem aos dias que serão executados a construção, e espera-se que esteja alinhado com o cronograma de custo, uma vez que qualquer problema nessa relação reflete no andamento do processo de maneira visível, onerando o custo pelo atraso nos investimentos não planejados.

Medição de desempenho de projetos.

Alencar e Santana (2010) relatam que os sistemas de medição utilizados no GEP para a construção civil, são vitais para que a avaliação do desenvolvimento do programa no seu processo macro, sua precisão e definição auxiliem na execução limpa e sem riscos, assegurando assim as estratégias de planejamento da organização.

Com esta problemática avistada nestes itens, tem-se um mapa da estrutura gerencial organizacional no que tange ao gerenciamento de projetos na construção civil.

2.2 MARKETING EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

2.2.1 CONCEITO DO MARKETING

O marketing no contexto atual é visto somente como um processo de venda e persuasão; contudo, segundo Kerin, ET al. (2007, p.7) é “uma função organizacional e um conjunto de

processos para criação, comunicação e entrega de valor aos clientes e para o gerenciamento de relacionamento para com os clientes [...]”, visando desta forma a satisfação desse consumidor e, conseqüentemente, a valorização da empresa pelo seu público consumidor.

Há um pensamento errôneo na comunidade civil de dizer que só há marketing no setor privado, e, que o setor público não tem esse instrumento de ratificação, porém, Noro *et al* (2006) relata que o mesmo é importante nas práticas de marketing, aparecendo em todas as instituições, sejam elas públicas ou privadas. Inicialmente este conceito foi apresentado em organizações com fins lucrativos, contudo, surgiu a indigência organizacional de conquistar, atrair e consolidar os clientes/público-alvo. Com isso as organizações sem fins lucrativos e governamentais também se sentiram motivadas para alcançarem estes mesmos objetivos de modo eficaz.

Com o advento da utilização em massa dos instrumentos de marketing, e o setor público querendo destaque no mercado, bem como atingir uma parcela da população, um grande número de instituições da esfera pública tem se apropriado destas estratégias como ferramenta principal para atingir as metas estabelecidas. Porém, essas estão mal alocadas, uma vez, que há somente a utilização de uma das estratégias e não um conjunto das mesmas (KOTLER E ZALTMAN, 1971 citado por RIBEIRO E FRANCISCONI, 2007).

Dentro da comunidade o marketing é mal interpretado, agindo como elemento de persuasão, sendo assim, é notável a confusão entre marketing e propaganda, sendo que Kotler (1997), define que o marketing é o processo macro das ações e a propaganda é um dos instrumentos possíveis de veiculação para atingir as metas estabelecidas para o público-alvo. O que se entende desta relação de simbiose, é que há uma troca voluntária de valores entre o público e a organização, gerando atrativos suficientes para que esta relação ocorra de maneira salutar e pacífica e não um modo imposto pela organização.

Como elemento do esteio das estratégias, deve-se averiguar o que se define como *mix* de marketing, que segundo Kotler e Armstrong (1995) corresponde a um conjunto de ações que envolvem **produto, preço, praça e promoção** (4Ps); e desta forma, o marketing seria a gerência destes instrumentos que podem influenciar e satisfazer os consumidores, facilitando assim o direcionamento das metas estabelecidas.

Para que estas definições se estabeleçam e que as estratégias que a organização promove *a priori* devem ser coerentes e estarem alinhadas com os objetivos da empresa, concordando assim com as afirmações de Ribeiro e Francisconi (2007), sobre o fato de que o marketing deve ser considerado como uma filosofia organizacional que, por meio de uma administração com fatores

objetivos (a utilização dos 4ps) e subjetivos (inter-relacionamentos, ideias e créditos) buscam uma orientação na tomada de decisões e na criação do valor perante o público-alvo.

2.2.2 MARKETING NO SERVIÇO PÚBLICO

O serviço público é caracterizado como qualquer instância ou localidade que agenciada pelo Governo Federal Brasileiro, Ribeiro e Francisconi (2007), relatam que o governo tem o dever para com a comunidade de administrar e gerenciar as políticas voltadas para as áreas de bem estar do cidadão, participando assim de 40% do PIB nacional, sendo os outros 60% de participação de empresas privadas no montante geral do PIB.

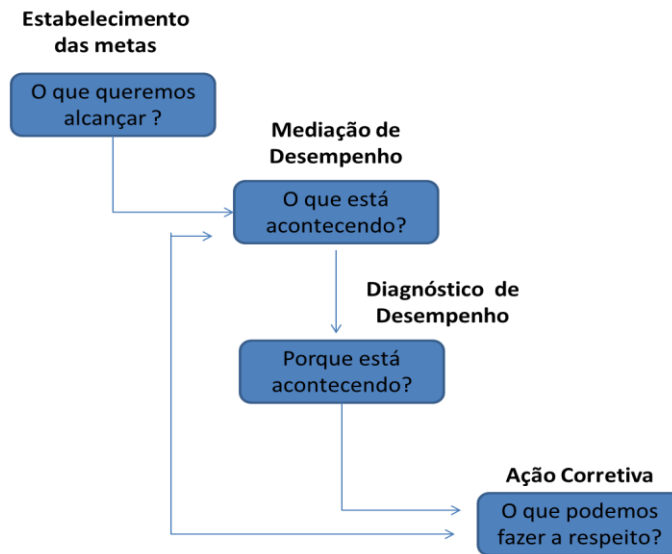
Ribeiro e Francisconi (2007), elucidam que o Governo Federal, como sendo a maior esfera no governo brasileiro, tem por base um sistema complexo com vários setores e subdivisões. Com isso as autoras definem que por possuir uma estrutura diferenciada, a dificuldade encontrada pelo governo é administrar esta diversidade de atendimento com ferramentas pouco utilizadas, ou utilizadas de maneira não factíveis ou não comprobatórias.

Como parte integrante das estratégias macro do governo, Kotler (1978), referencia em seu livro intitulado “*Marketing para organizações que não visam lucro*”, a importância da aplicação das estratégias de marketing para o setor público, utilizando assim as mesmas ferramentas do setor privado.

Contudo, este procedimento não deve ser efetivado por qualquer profissional sem um conhecimento no campo de área e sem informação do público-alvo que deve ser atingindo pelas estratégias, por isso Kotler (1978), assegura que a instituição deve ter em seu quadro de colaboradores, profissionais ligados à área para que as decisões estratégicas sejam alinhadas com a visão de crescimento da organização. Assegurando que o profissional deve tomar para si e programar as ações, acompanhando e aferindo os resultados obtidos, e provendo as mudanças ou correções necessárias para o sucesso destas ações da organização.

Portanto, as organizações de caráter público devem propor um direcionamento eficaz com foco no cliente/comunidade e, segundo o autor, ressaltar o aferimento de satisfação do cliente com os serviços, costumes e métodos adotados são os fatores que determinam o nível de direcionamento dos pontos estratégicos da organização (ver figura 5).

Figura 5 - Processo de controle



Fonte: Adaptado de Kotler (1978).

A grande questão que gira em torno da efetividade deste instrumento baseia-se em como a administração pública lida com a alocação de recursos e a burocracia do serviço, baseada em uma administração arcaica, uma vez que estes movimentam toda uma cadeia continuada, ocasionando retrocessos no processo de administração e gerando um aumento no que compete aos impostos para a manutenção dos serviços públicos. Kotler (1990, citado por Froemming, 2009), relata que “a organização torna-se cada vez mais alheia e menos receptiva às necessidades novas de seus clientes. Não há qualquer mecanismo de concorrência e votos do mercado, como no setor privado, para amarrar a sobrevivência da organização à satisfação dos clientes”.

A autora relata que para que se alcance a efetividade do marketing no setor público o mesmo necessita ser transparente, uma vez que absolutamente suas ações precisam ser de interesse e de conhecimento público. Dificilmente estas acontecem, fazendo com que o gestor e sua administração fiquem em evidência aos olhares atentos e persistentes da comunidade, em busca de como o recurso está sendo empregado destinado a essa estratégia.

Froemming (2009) entende que se o público não participa na tomada de decisões que compete aos mesmos, portanto, por mais que algum projeto que deverá ser implantado seja agradável para a comunidade e havendo o recurso necessário, este pode não ser abraçado pelo público-alvo, e estas ações não vão adiante justamente por não haver uma transparência nestes atos que visam à melhoria da qualidade de vida e dos serviços prestados a população.

Segundo Debarba (2008, *citado por* Froemming 2009, grifo nosso):

A gestão pública compreende, em *palavra e ação*, que todo o processo de decisão, em todas as esferas de governo, considera como prioridade a identificação e a satisfação de necessidades e expectativas da sociedade. Paralelamente o marketing tem o papel de função integradora [...]. O marketing moderno *reconhece a existência, necessidades e idiossincrasias de cada área pertinente ao setor público*, contudo como fator integrador trabalha para servir e potencializar a eficácia da ação pública visando o objetivo maior: a satisfação contínua do cidadão. Somente através do marketing público integrado é que será possível almejarmos uma sociedade mais justa e digna, capaz de sonhar não somente com a sobrevivência presente, mas também com realizações futuras.

Portanto, o marketing público, ainda é um conceito recente nos debates de instrumentos de marketing brasileiro. Infere-se que o setor público necessita de aprimoramento na elaboração e execução de suas ações, tornando-se assim eficaz e eficiente, reiterando a aferição de sua “marca” perante os consumidores e a sociedade civil.

2.2.3 OS 4PS NAS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO

Conforme explicitado por Kotler e Armstrong (1995), as relações por meio das estratégias de marketing são encabeçadas pelos 4Ps, os mesmos são atuantes na relação organização-público, gerando a visão sistêmica que a sociedade tem de determinado produtos por meio destas ações.

Deste modo, estes são instrumentos de ação potencializadora na efetividade das ações que atingem direto o público-alvo, Froemming (2009), infere que para se ofertar algo precisamos ter uma manufatura (Produto) definir os valores que os interessados se dispõem a adquirir (Preço) disponibilizar o bem e/ou serviço aos interessados (Ponto ou canal de distribuição) e fazer chegar ao público às informações relacionadas sobre determinado produto (Promoção ou composto de comunicação) (ver figura 6).

Figura 6 - Relação dos 4PS com o público-alvo

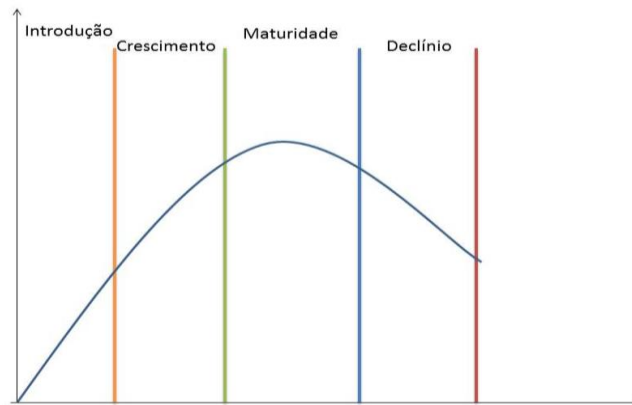


Fonte: Autor, 2012

- **Produto**

No setor público o termo produto não é tão empregado como no setor privado, uma vez que esta terminologia é mais utilizada para bens do que para serviços, objeto do setor público. Estes têm como característica primordial, em seu processo de definição, a aceção das suas características, seu padrão de categoria, a quantidade de ofertas, a embalagem, o *design* do produto, a marca e etc. Froemming (2009) destaca que o produto tem um ciclo de vida composto de quatro estágios (introdução, crescimento, maturidade e declínio) á que chamamos de ciclo de vida do produto. Todas as fases compreendem ao desenvolvimento de um produto perante o mercado. Na introdução o produto é colocado para aprovação, no crescimento este produto começa uma subida vertiginosa atingindo todos os níveis de consumo, na maturidade o produto está consolidado e, portanto, tem público fiel, e no declínio o produto começa a perder força no mercado tendo que se reinventar e inovar, continuando assim num processo interruptivo (ver figura 7).

Figura 7 - Ciclo de vida do produto



Fonte: Adaptado de Froeming, 2009.

- **Preço**

É a ferramenta de estratégia-chave dentro do mercado competitivo. Tem como função primordial ser a tática que o comprador usa como ponto comparativo na escolha e aquisição de um determinado produto. Froemming (2009) destaca que no setor público está mais voltada para taxas, impostos, incentivos fiscais, contrapartidas e incentivos financeiros. Para determinar preços na esfera pública, é importante definir o desígnio de preço, que pode vir a se tornar, a recuperação do custo do produto, obter lucro, incentivar a utilização e obrigar a adoção.

- **Praça**

É a forma de divulgação por meio da acessibilidade do consumidor nos canais de distribuição. Será o local onde será designado o serviço ou aonde o público irá para obter determinado serviço. Froemming (2009) referencia que as decisões afetam diretamente sobre onde, como e quando as ofertas serão disponibilizadas ou acessadas. Agrega também o espaço que intersecciona o processo de troca ligado ao ambiente físico em que se conferirá o atendimento e disposição dos serviços públicos para a população.

- **Promoção**

É também caracterizada como comunicação, uma vez que esta é fundamental no processo de captação de público e de repasse da mensagem que a organização pretende com estas ações de marketing. Kotler e Armstrong (1995), demonstram que se espera que esta ação seja

identificada, assimilada e consentida pelo público para que a mesma seja eficiente no seu ponto focal, sendo assim, as escolhas tomadas afetam diretamente todas as outras decisões.

Froemming (2009), referencia que, para que a estratégia seja efetivada com sucesso e surta o efeito desejado, a ação é a investigação do público que será o receptor desta mensagem e a veiculação seja de modo direto, onde o público-alvo entenda a mensagem de maneira clara e objetiva sem nenhum rompimento no entendimento da ação.

A autora corrobora que um fator que ocorre, em muitos dos casos, no setor público é justamente o compartilhamento ou parcerias que se estabelecem na viabilidade de um determinado serviço por meio desta ação, vez que visa a distribuição compartilhada das informações pelos meios de comunicação.

2.3 RELAÇÕES GERENCIAMENTO/MARKETING

O gerenciamento em conjunto com o marketing, tem como função atender a demanda do setor e dispor o pensamento e a “implementação” de ações da organização, no que diz respeito à comunicação para com o público-alvo, sendo assim, Trevisan (2002), menciona que as organizações governamentais e as sem fins lucrativos, por perecerem no que diz respeito à mudança de comportamento social, a qual – ainda – é bastante difícil de ser alcançada, continuamente buscam a sua legitimação perante a sociedade, quando não fazem a própria construção de uma imagem, efetiva, através da conquista de sua percepção e se respeito.

Diante disso, a autora informa que as organizações de um modo geral começaram a empregar a utilização de práticas de mercado com foco estratégico para este segmento, que, adaptadas a sua realidade e coordenadas por uma série de procedimentos, objetivam a mensuração de resultados e periodicamente reavaliáveis, que compreendem a manutenção de uma imagem organizacional sólida e confiável.

O sucesso de uma organização, pública ou privada, deve primar pelos cuidados com as questões sociais vez que, a velocidade das informações está transformando o público-alvo das organizações em grupos mais exigentes e esclarecidos, desta forma, há que se pensar na satisfação do cliente e que o marketing tem como objetivo atrair mais que lucros para a empresa.

Muitos aspectos da vida da empresa fogem às simples considerações contábeis. Os resultados demonstrados nos balanço econômico podem parecer brilhantes e promissores e, contudo, os verdadeiros objetivos da empresa talvez não tenham sido atingidos. [...] Se admitirmos, com efeito, que são os homens e as mulheres que constituem o patrimônio mais precioso da empresa, a satisfação das necessidades fundamentais destes passa a ter importância indeclinável. (HUMES, 1999).

Apesar disso, com estas buscas por uma fatia no mercado, muitas instituições acabam por distanciar sua marca do real objetivo da empresa, Trevisan (2002), aponta que em alguns momentos a imagem da organização não condiz com a realidade, podendo esta estar com alta ou baixa valorização.

Para isso as ações devem refletir uma imagem aceitável ou condizente no que realmente a empresa busca no mercado, e em caso disforme, estas necessitam passar por uma reciclagem tanto de mercado quanto de público-alvo para que as mudanças perceptíveis a serem executadas reforcem sua marca ou seu serviço perante a sua clientela. Para que haja um norteio nesta estratégia, o marketing se dispõe a atender os desejos, as vontades as necessidades, através de pesquisas de campo a fim de aferir e ratificar o desejo da organização.

As estratégias visam analisar uma série de fatores que em conjunto, podem definir o perfil da empresa como o ambiente interno, o mercado, os colaboradores, o público-alvo, a fim de suprir essas demandas de forma satisfatória, criando assim um desejo de uso dos bens e serviços a serem utilizados.

O gerenciamento das estratégias de marketing dentro das organizações deve seguir as inovações demonstradas pelos *cases* de sucesso de empresas, incluindo-se aí também as instituições públicas, que imprimem nos serviços que oferecem a marca da satisfação e fidelização dos seus consumidores.

As empresas que tomaram a decisão de investir na melhoria comunitária, ou seja, que levaram em consideração a sua responsabilidade social, estão rapidamente descobrindo o sucesso do negócio. Elas praticam a responsabilidade social da mesma forma com que utilizam estratégias para obter lucro com produtos de qualidade” (BATISTA, 2001).

Portanto, estes fatores acima relacionados devem ser levados em consideração para que as empresas atuem de forma coerente no mercado e segundo a autora, o mercado pode ainda ser segmentado dependendo da localização geográfica onde estão localizadas, do tamanho da instituição, do nível de recursos tecnológicos e financeiros, dos perfis dos *stakeholders*, bem como dos processos de compra/venda dos produtos. Para isto a organização deve elaborar com propriedade suas estratégias de marketing corporativo para que atinja seu público-alvo de maneira eficiente, difundindo assim sua marca no mercado.

Nesta questão, entra o gerenciamento de projetos que, entende-se ser uma das fases no contexto do planejamento das ações de marketing, uma vez que sem este processo consolidado de forma eficaz, as ações acabam não acontecendo de forma correta, pelo simples atropelo das informações, gerando assim custos elevados e perda de tempo que poderiam ter sido evitadas, que geram contratempos nas estratégias e ações de marketing.

Entende-se que se há uma ruptura no entendimento nesse processo, toda a cadeia sofre com esta queda. Kotler (1998), aponta que, sendo assim, as estratégias elaboradas nos 4Ps não surtem efeitos na “implementação” das estratégias e no direcionamento ao público--alvo, se o gerenciamento de projetos estiver falho ou vice-versa, ocasionando assim uma perda de influência e enfraquecendo a máquina pública em suas ações.

Deste modo, percebe-se que as estratégias de marketing devem estar alinhadas com os planos de gerenciamento de projetos, uma vez que há uma complementação mútua dos serviços, não havendo qualquer motivo para entendimentos controversos ou ambíguos.

3 METODOLOGIA

3.1 OBJETO DE ESTUDO

Com a criação do estado do Tocantins em 1988, desmembrado do estado de Goiás, houve uma hierarquização urbana na região norte do Brasil, desta forma Carvalhêdo e Lira (2009), ressaltam que tal fato foi um novo paradigma no Cerrado brasileiro.

A cidade de Palmas, capital do estado do Tocantins, foi implantada se utilizando dos princípios urbanistas modernistas, correlacionado à implantação da cidade de Brasília, Entretanto, Silva (2008) relata que as cidades não apresentam tantas similaridades, tendo sido tal semelhança ideologicamente forjada e assimilada pelo senso comum.

Optou-se pela implantação no centro da Capital de uma praça administrativa (Praça dos Girassóis) que seria sede do poder executivo e legislativo do Estado. Sendo assim, criou-se a Secretaria de Educação do Estado do Tocantins – SEDUC/TO, que tem por objetivo promover a melhoria na educação e no ensino do estado, contando atualmente (2013) com aproximadamente 548 Unidades Escolares sob a sua jurisdição.

Esta Secretaria tem desenvolvido, ao longo de 23 anos de criação, mudanças na estrutura físicas das Unidades Escolares, buscando a melhoria do ensino-aprendizagem, pois um exige espaços com instalações propícias ao aprendizado proporcionando ao corpo estudantil melhoria na assimilação do conhecimento aprendido.

Para que se promova a melhoria nas instalações físicas das escolas foi criada a Diretoria de Padrões Mínimos Educacionais, que é o setor responsável por toda a parte de ampliação, reformas e construção dessas Unidades Escolares. Tal setor é composto por Engenheiros Civis, Engenheiros Eletricistas, Arquitetos e Urbanistas, dentre outros profissionais administrativos.

A SEDUC/TO tem promovido ações de marketing alinhadas a estratégias de divulgação das obras do Governo, em contrapartida, articulando as estratégias no gerenciamento de projetos. Desta forma, a pesquisa tende a corroborar nesse encaixe o GEP com o Marketing.

3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Para Andrade (2006) pesquisa é o conjunto de procedimentos que conciliados com o raciocínio lógico inferem em soluções para problemas sugeridos, por meio de métodos científicos.

Ainda segundo a autora, as tipologias de pesquisa visam oferecer noções introdutórias, limitando-se à classificação dos fatos. Sendo que as finalidades são inúmeras, uma vez que temos a pesquisa que visa alcançar o saber e o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e a pesquisa que pretende a aplicação prática, obtendo assim o objetivo de atendimento as exigências de hoje, levando assim a uma pesquisa de aplicação. Portanto, a autora menciona a existência de três tipos de pesquisa, sendo elas, exploratória, descritiva e explicativa.

O objeto desta pesquisa é do tipo descritivo, uma vez que a partir de observações serão descritas opiniões e comportamentos; além de ser uma pesquisa explicativa, pois busca investigar as causas, efeitos e relações entre os fatores de determinação desta pesquisa, e, quanto ao método utilizado, será o estudo de caso.

Como meio de coleta de dados para a abordagem qualitativa, será utilizada segundo Marconi e Lakatos (2008) a pesquisa bibliográfica, que não é meio de repetição do que já foi escrito ou dito, mas a abordagem de um novo tema sobre outro olhar, chegando a resultados consistentes.

Andrade (2006) demonstra que a pesquisa através do estudo de caso, ou pesquisa de campo, é a coleta de dados de forma espontânea os fenômenos, em decorrência da não interferência dos analisados sobre estes fatos e suas correlações. Ainda como meio de coleta será utilizada a

pesquisa documental, onde a coleta de dados é restrita a documentos, constituindo as fontes primárias de coleta.

A pesquisa em questão é um estudo de caso voltado a analisar as estratégias de marketing propostas pela Secretaria Estadual de Educação para apresentar à sociedade as obras realizadas pelo Poder Público na área da educação e, assim oferecer ao povo uma justificativa, advinda do alinhamento das atividades do Governo com o Gerenciamento de Projetos como forma de satisfazer a comunidade com o seu trabalho.

Para a coleta de dados das estratégias “implementadas” pelo marketing buscou-se fundamentação em documentos públicos da SEDUC/TO, divulgados para a população tocantinense, por meio de sites, jornais, folders, cartazes dentre outros.

Já para a coleta de dados do gerenciamento de projetos, foi feito um questionário estruturado aberto, com preenchimento de respostas subjetivas, com 10 servidores da Diretoria de Padrões Mínimos Educacionais, sendo eles engenheiros e arquitetos com diferentes idades e gênero, objetivando uma análise mais detalhada das informações prestadas.

Com base nos dados coletados, tais informações foram analisadas sobre a ótica da metodologia da triangulação, mais especificadamente a triangulação do investigador que, conforme Denzin (1989 *citado por* DUARTE 2009), é o recolhimento dos dados coletados de diferentes fontes e procedendo a comparação dos resultados.

Após o cruzamento dos dados pôde-se propor ações que vislumbrem o alinhamento perfeito entre o GEP e o marketing no alcance das estratégias, bem como da participação e afirmação destas por parte da população, levando assim a assimilação das ações surtindo efeito positivo no andamento do processo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Por meio de entrevista e conversa com alguns colaboradores, tem-se um panorama da relação entre gerenciamento e marketing. Os colaboradores foram questionados a respeito do processo de gerenciamento e do marketing que é abordado pelo serviço público, no caso a SEDUC – TO.

Foram elaboradas entrevista com 10 funcionários do setor de Padrões Mínimos Educacionais que é o setor responsável pelo gerenciamento dos projetos da SEDUC – TO, no intuito de analisar tal resolução.

As questões buscaram abordar como os funcionários que efetuam procedimentos de cada uma das fases do gerenciamento percebem a influência deste no processo geral e na aplicação deste serviço no marketing proposto pelo órgão público.

Nosso trabalho é desgastante, em um momento o projeto X é prioridade mais urgente, na outra esta mesmo projeto X deixa de ser prioridade para outro que acabou de chegar e conseqüentemente é mais urgente, levando aquele projeto X ao esquecimento, até que ele volte a ser prioridade (EV1, homem, arquiteto).

Nas questões abordadas todos os entrevistados levantaram a situação da falta de planejamento das ações, o que resulta num acúmulo de tarefas e conseqüentemente na dificuldade de direcionamento e na efetividade dos prazos estabelecidos. E para que alguns prazos sejam ratificados, há um enorme esforço por parte da equipe para que seja cumprido, o que ocasiona o esquecimento de alguns trabalhos que estavam sendo definidos.

Devido a essa falta de planejamento nas atividades e no acúmulo de trabalho, não conseguimos dar o suporte necessário para o andamento dos projetos, sendo que extrapolamos os horários pra poder entregar algo que não havia sido terminando pela dificuldade de prosseguimento (EV2, mulher, arquiteta).

Os gerenciamentos abordados pelos colaboradores incluem as quatro fases que são mencionadas nos estudos de Alencar e Santana (2010). Estes referem que deve haver um plano de trabalho a fim de concluir ações passadas com a maior agilidade para que estas não venham interferir no planejamento das ações futuras. Para isto, há de se aludir, que devido à demanda e sobrecarga de trabalhos dos entrevistados este planejamento acaba por sofrer rupturas, uma vez, que não há tempo para atentarem para a teoria e sim vão direto a prática que acaba por modelar o funcionário.

Quando eu cheguei ao setor não tive o acompanhamento de nenhum arquiteto para me dar suporte, pois o mesmo estava fazendo um projeto que deveria ser entregue no prazo estipulado. Tive que aprender errando pra poder fazer o trabalho render (EV3, homem, arquiteto).

Esta prática, em sua maioria, é comum no serviço público, uma vez que, boa parte dos colaboradores não trabalhou no setor público, que por sua vez, possuem um gerenciamento diferente do setor privado.

Sou tão atarefado de trabalho que não tenho tempo de ficar acompanhando o processo em todas as suas fases. Somente quando me chamam na licitação pra poder ser fiscal ou quando o processo volta que eu tenho uma pequena noção de como anda o projeto (EV4, homem, arquiteto).

Os entrevistados não possuem uma visão global do seu trabalho, portanto, não conseguem visualizar a importância do seu serviço para a concretização das ações de marketing. Suas ações geram subsídios para que as estratégias sejam efetivadas com eficiência e atinjam o público alvo desejado. Para isto os mesmos precisam entender a funcionalidade do gráfico (ver figura 9).

Se tivéssemos um planejamento nas ações de gerenciamento de projetos, com certeza este setor renderia mais e seria mais efetivo nas suas ações, no que diz respeito à formalização e liberação de processos de projetos (EV5, mulher, arquiteto).

Desta forma, entende-se que o gerenciamento tem relação com as estratégias de marketing. Para isto, os mesmos devem funcionar simultaneamente para que não existam possíveis erros na interpretação e não haja um retrabalho, o que ocasiona em sua grande maioria, a morosidade de alguns serviços.

5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a elaboração de uma análise coerente e concisa, buscou-se um órgão de setor público que possui esta dificuldade na efetividade de suas ações perante os *stakeholders*, sendo assim optou-se pela Secretaria de Estado da Educação do Tocantins (SEDUC/TO) por meio de um setor denominado de Diretoria de Padrões Mínimos Educacionais, que responde pelo gerenciamento de obras da pasta.

A análise dos resultados obtidos por meio das metodologias supracitadas evidencia que não há no setor público em questão, uma coordenação e um planejamento de suas ações, onde os procedimentos de gerenciamento de projetos são realizados de modo inoperante e sempre em déficit, uma vez que o sistema de funcionamento ainda não está completo, portanto, ficando assim deficitário o setor para o planejamento macro das estratégias.

Roldão (2010) exemplifica que a condução de um projeto implica correr riscos sejam eles de meio externo ou interno. Contudo o que se percebe por meio do diagnóstico é que os riscos e erros são comumente presente em boa parte dos processos de projetos e planejamento dos mesmos, levando-os a erros no controle, orçamento e prazo de execução dos planos. De posse dessa informação, o cronograma de elaboração ocorre uma avaria, ficando assim toda a cadeia, por conseguinte, prejudicadas, afetado as estratégias de marketing que venham a ser estabelecidas com base nesse gerenciamento de projetos.

Kotler (1978) define que as estratégias de marketing devem ser bem elaboradas e entendidas pelos receptores, que qualquer ruptura no sentido que houver, afetará diretamente o planejamento elaborado que a empresa busca para garantir sua homogeneidade no mercado.

Segundo o autor, o mesmo deve ser entendido de modo claro e objetivo, para que os colaboradores assimilem a informação e deem subsídios para que as estratégias sejam “implementadas” de forma eficiente. A figura elaborada abaixo demonstra o entendimento do autor, implicando a relação que se obtém pelo cruzamento das informações entre Gerenciamento e Marketing no alinhamento das estratégias da empresa de cunho público (ver figura 9).

Figura 9 - Relação Gerenciamento/Marketing.



Fonte: Autor, 2012.

Roldão (2010) evidencia que para que não ocorram estas avarias mencionadas, o mesmo sinaliza que se devem adotar medidas evitando assim que o gerenciamento de projetos implique em problemas maiores no futuro, dentre ele cita-se a redução de riscos de falha, análise dos materiais com realismo e algum distanciamento e evitar a sobretaxação.

Com base nas informações levantadas, deduz-se que é passível ressaltar as inúmeras problemáticas que possam ser adquiridas pelo mau planejamento das ações, tendo em vista que a obtenção de um gerenciamento completo e eficaz leva tempo e amadurecimento dos profissionais e das ideias levantadas, para que seja efetuada coerentemente com as estratégias alinhadas da organização no que condiz ao marketing.

Contudo, verifica-se que o tempo disponível para este amadurecimento é limitado, e na maioria das vezes é escasso, tornando assim, o planejamento prejudicado e não atingindo o real significado do mesmo.

Neste aspecto, entra em questão o marketing, pois as estratégias pensadas devem vir acompanhadas de um planejamento alinhadas com o objetivo da empresa, e tem por base fundamental o gerenciamento de projetos de um serviço para que se desencadeie na estratégia que foi definida pela corporação.

As discussões apresentadas neste estudo permitem inferir que, na construção civil, também no setor público, o gerenciamento de projetos e as ações de marketing devem caminhar lado a lado, sendo, que, como em todas as ações do setor público, deve haver sincronia entre as ações daqueles que têm a obrigação de fazer e o atendimento das necessidades daqueles que têm o direito de ter as obras públicas. Sendo estas discussões importantes, necessárias, e que podem servir de base para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- Alencar, Luciana Hazin; Santana, Marina de Oliveira. Análise do gerenciamento de múltiplos projetos na construção civil. Revista gestão e projetos – GEP, São Paulo, v1, n1 p74-92, jan./jun. 2010.
- Andrade, Maria Margarida. Introdução á metodologia do trabalho científico. 7ªedição, São Paulo, Edit. Atlas, 2006.
- Batista, Halcima Melo. Balanço Social: Uma mudança de Estratégia a Favor da Política Social. XVI Congresso de Contabilidade. Goiânia: 2000.
- Carvalhêdo, W.S; Lira, E.B. Palmas Ontem E Hoje: Do interior do Cerrado ao Portal da Amazônia. OBSERVATORIUM: Revista Eletrônica de Geografia, v.1, n.2, p.51-73, jul. 2009.
- Freitas, Bruno C.C. Um modelo para o gerenciamento de múltiplos projetos de software aderente ao CMMI. Trabalho de Graduação, UFPE, Pernambuco, 2005.
- Froemming, Lurdes M.S. Marketing Público. Coleção Educação à distância, série livro texto. Ed. Unijuí. Rio Grande do Sul, 2009.

- Humes, Dom Cláudio. O Balanço Social nas Empresas. O Estado de São Paulo, 3/11/1999.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2009); Pesquisa Anual da Indústria da Construção (Vol. 19).
- Kerin, R. A.; Hartley, S. W.; Berkowitz, E. N.; Rudelius, W. Marketing. 8. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- Kotler, Philip. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas, 1978.
- Kotler, Philip. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1997.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Princípios de Marketing. 7 ed., Edit LTC, Rio de Janeiro, 1995.
- Neves, Eduardo B; Domingues, C.A. Manual de Metodologia de Pesquisa Científica. Edit. CEP, Rio de Janeiro, 2007.
- Noro, Greice de Bem; Mota, Melina de S.; Mattana, Luciano; Rocha, Rudimar A.; Oliveira, João H.R. Marketing social estratégico: um estudo sobre as estratégias de uma rede interorganizacional para a legitimação de sua imagem. In: XXVI ENEGEP, 9 a 11 de outubro de 2006, Fortaleza. *Anais eletrônicos*.
- Marconi, Marina de A.; Lakatos, Eva Maria. Fundamentos da metodologia científica. 6 ed., São Paulo, Edit. Atlas, 2008.
- Mercês, Carlos Henrique de Cerqueira; Aragão, Fabiana Lisboa; Ladeira, Rodrigo. Marketing de serviço público: análise da qualidade dos serviços prestados pela secretaria municipal da fazenda de feira de Santana - Bahia, na opinião de servidores e contribuintes.
- Ribeiro, Eneida B.S; Francisconi, Karine. Marketing e serviços públicos: investigando a resistência ao marketing a partir de uma análise histórica e institucional In: Seget - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, Resende. Anais do IV simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1378_MARKETING%20E%20SERVICOS%20PUBLICO_S.pdf>. Acessado em 04 mar. 2012.
- Roldão, Victor S. Gestão de projetos: uma perspectiva integrada. São Carlos, Edufscar, 2010.
- Silva, V.C.P. Girassóis de Pedra: Imagens e metáfora de uma cidade em busca do tempo. Tese de Doutorado. PPG em Geografia, UNESP, Presidente Prudente, 2008.
- Trevisan, Rose Mary. Marketing em instituições educacionais. Revista PEC, v. 2, n. 1, p. 93-103, 2001.

Vargas, Ricardo V. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 5. Ed., Rio de Janeiro, Ed Brasport, 2003.

Data do recebimento do artigo: 02/04/2013

Data do aceite de publicação: 30/05/2013