

APLICAÇÃO DE TÉCNICA DE ENDOMARKETING EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

THE APPLICATION OF THE TECHNIQUE OF ENDOMARKETING IN A UNIVERSITY LIBRARY

Alzira Karla Araújo da Silva¹
Elaine Cristina Moreira²
Emeide Nóbrega Duarte³

Resumo

Relato de experiência sobre aplicação de técnica de endomarketing na Divisão de Serviços aos Usuários(DSU) da Biblioteca Central(BC) da UFPB. Necessidade surgida pela resistência dos funcionários em engajamento num projeto que visava a aplicação de técnicas de marketing. A aplicação introdutória de endomarketing foi promovida através da realização de dois seminários, tendo como público alvo, os funcionários da Divisão . O primeiro seminário, tinha o objetivo de promover a comunicação entre as Seções da DSU, e o segundo, objetivou a apresentação e discussão do plano de marketing em elaboração. Ambos, pretendiam promover o engajamento dos clientes internos com a filosofia de marketing. Para possibilitar o levantamento de informações dos clientes internos que pudessem subsidiar o projeto, as contribuições foram gravadas, transcritas e analisadas. Estas opiniões foram categorizadas em 4(quatro) grandes áreas e, posteriormente condensadas na visão de 3(três) membros do projeto. Os resultados permitem concluir que a promoção dos seminários utilizados como técnica de endomarketing propiciou o engajamento dos clientes internos, despertando o interesse pelo projeto “marketing” em andamento.

Palavras-chave

**ENDOMARKETING
MARKETING INTERNO
BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA**

INTRODUÇÃO

O projeto "*Diagnóstico para aplicação de técnicas de marketing na Divisão de Serviços aos Usuários da Biblioteca Central da UFPB*", constituiu-se em dois momentos: o primeiro, referente a aplicação do *endomarketing* na *Divisão de Serviços aos Usuários*

¹ Bolsista do PIBIC/CNPq/UFPB

² Bolsista do PIBIC/CNPq/UFPB

³ Professora do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Universidade Federal da Paraíba. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba

(DSU) da *Biblioteca Central* (BC) da UFPB e o segundo, referente a elaboração do plano de *marketing* para a DSU; etapa final do projeto.

Ao sentir-se uma certa resistência dos funcionários quanto ao envolvimento nas atividades relativas à aplicação de técnicas de *marketing* na Biblioteca, foi necessário maior preparação dos mesmos, tendo em vista a possível operacionalização do projeto. Esta preparação deu-se através da aplicação de técnica de *endomarketing* (*marketing* interno).

Este trabalho relata a experiência relacionada com a aplicação de técnicas de *endomarketing* na DSU/BC/UFPB, realizada através da promoção do I e II Seminários com os clientes internos (funcionários), como estratégia para despertá-los e conseqüentemente envolvê-lo na filosofia de *marketing*.

Marketing pode ser definido como "um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros." Ainda, em *Administração de Marketing*, Kotler (1994), faz breves referências a diferenciação entre o *marketing* interno e *marketing* externo. Segundo ele, o *marketing* interno deve preceder o externo. Na verdade, não faz sentido prometer serviço excelente antes de preparar os funcionários da empresa para fornecê-lo. Define *marketing* interno como a "tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes" (p. 37).

Bekin (1995, p. 34) lança as bases de uma tendência de *marketing* voltado para o seio das organizações, formulando a seguinte definição de *endomarketing*: "... realizar ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente".

O *endomarketing* possui uma importância estratégica e, neste sentido, não pode ser separado do *marketing*. Do ponto de vista estratégico, o *endomarketing* é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da empresa com o mercado, passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos. É assim que o *endomarketing* estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado.

Portanto, o *endomarketing* é o *marketing* dentro da empresa, um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de *marketing* da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Objetiva facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações. Sua função é integrar a noção de "cliente" nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria da qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Ainda fundamentado em Bekin (1995, p. 40), para se criar um processo de *endomarketing*, este deve partir de três premissas básicas:

- a) estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente;
- b) funcionários têm expectativas e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- c) excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Estas três premissas trazem como consequência um princípio: este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário deve preceder o *marketing*

externo. Ou seja, é preciso conquistar primeiro o mercado dos clientes internos para em seguida, lançar-se ao mercado externo.

Parte-se da premissa de que o endomarketing atua diretamente na excelência do clima organizacional, refletindo no índice de satisfação interna e na melhoria do fluxo de comunicação entre os diversos níveis da organização (Silva,1999), e conectados nos objetivos de desenvolver uma cultura de valorização do cliente externo despertando consequentemente no cliente interno, o interesse por marketing.

Um processo de endomarketing bem sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitudes, assim como, um suporte do gerenciamento da comunicação. O gerenciamento de atitudes é um processo contínuo, enquanto que o gerenciamento da comunicação pode ser mais descontínuo, incluindo atividades relativas à propagação da informação em determinados e adequados momentos. Entretanto, esses dois aspectos do endomarketing estão entrelaçados .

Silva (1999), enfatiza ainda que a necessidade crescente pelo interesse em endomarketing se dá pela busca da eficiência por parte das organizações, especialmente atribuída ao renascimento do ser humano nos negócios dentro do clima competitivo atual .

Com o ritmo acelerado das mudanças, as empresas também buscam a eficiência e a eficácia através do processo comunicacional efetivo com seus empregados. Esta é uma forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as idéias dos seus funcionários.

A este respeito Bekin (1995, p. 69), "*caracteriza precisamente o endomarketing como um processo que objetiva estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário*". É neste sentido que deve agir o processo de motivação, valorização e comprometimento, já que os três devem ser considerados elos de uma mesma corrente.

Normalmente, o que ocorre é a distorção desses valores, que se transformam em campanhas de atividades, desviando-se portanto, da importância das estratégias do endomarketing. O que acontece é a promoção de reuniões com informações veiculadas em formatos de folhetos e manuais internos distribuídos aos participantes e na verdade, ocorrendo consequentemente pouca comunicação.

Para evitar estes desvios, a forma de promover a primeira iniciativa de endomarketing foi através de seminários, onde a programação incluía o funcionário como "ator" principal na transmissão das informações referentes a sua experiência profissional e até afetiva.

Do ponto de vista da psicologia, para muitos empregados, seus grupos de trabalho são fontes básicas de interação social. A comunicação que acontece dentro do grupo é um mecanismo fundamental pelo qual seus membros demonstram suas frustrações e sentimentos de satisfação. A comunicação, portanto, proporciona uma liberação para expressão emocional dos sentimentos e para a satisfação de necessidades sociais (Vier,1999).

PROMOVENDO O ENDOMARKETING...

A importância para iniciação de técnicas de *endomarketing* na DSU/BC/UFPB foi percebida através dos resultados obtidos com o projeto "Diagnóstico para aplicação de técnicas de marketing...". Estes, permitiram detectar a necessidade de promover ações de *marketing* voltadas para o mercado interno da Biblioteca, com o fim de inculir entre os funcionários das seções da DSU, valores destinados a servir ao cliente e divulgar os serviços existentes na Divisão que até então eram desconhecidos pelos próprios funcionários.

O *endomarketing* foi aplicado na DSU através de dois Seminários. Ambos tiveram como programação, palestras e debates que foram realizados na BC durante o período diurno (manhã e tarde), possibilitando assim, a livre escolha do participante ao horário mais conveniente. Foram promovidos pelo Departamento de Biblioteconomia e Documentação e pela BC, sendo coordenados pelos professores participantes do projeto e organizados pelos bolsistas.

Para divulgação dos Seminários, foram distribuídos com os clientes internos da DSU, folders constando da programação e nota publicada no Jornal local "A UNIÃO".

O I Seminário foi realizado durante três dias. Teve como público-alvo os clientes internos da DSU e contou também com a participação dos alunos do Curso de Biblioteconomia que estavam estagiando no local, durante este período.

A abertura foi feita com a palestra "Administração Participativa", proferida pela Diretora do Sistema de Bibliotecas da UFPB, Bibliotecária e, a palestra "Importância do Marketing Aplicado aos Serviços de Biblioteca" pela mestranda do Curso de Ciência da Informação e professora do Departamento de Biblioteconomia. A primeira, objetivou expor a estrutura, funcionalidade, missão, objetivos e serviços desenvolvidos na BC por suas Seções; enquanto a segunda, expôs a importância da adoção do marketing apresentando conceitos, funções e exemplos práticos usando vídeos ilustrativos.

No segundo dia do Seminário, os chefes de cada Seção da DSU apresentaram as atividades e serviços desenvolvidos em suas respectivas Seções objetivando promover uma interação entre os clientes internos e disseminando informações importantes para todos. Gerando este processo de comunicação, permitiu que os funcionários revelassem suas dúvidas e expectativas quanto aos serviços desenvolvidos pelas Seções da DSU (Multimeios, Coleções Especiais, Periódicos, Referência, Circulação e Seção de Informação e Documentação).

No último dia do Seminário, uma professora mestre em Biblioteconomia da UFPB, engajada na pesquisa, fez a apresentação do andamento do projeto em pauta, objetivando comunicar os resultados obtidos até então. O evento foi encerrado com a palestra "Qualidade no Atendimento", proferida por uma mestranda em Ciência da Informação e bibliotecária da UFPB, fez uma abordagem sobre a importância do desempenho de um trabalho eficiente com qualidade.

Este Seminário permitiu um encontro e integração entre funcionários da divisão, gestores da biblioteca, alunos do Curso de Graduação em Biblioteconomia, alunos do Mestrado em Ciência da Informação e Professores do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da UFPB .

Após cinco meses, foi realizado o II Seminário de *Marketing* na BC durante um dia, com oito horas de duração. Teve como público alvo, os clientes internos da DSU, mas aberto aos demais funcionários, e como principal objetivo, apresentar o plano de *marketing* elaborado para esta Divisão. Possibilitou a divulgação das estratégias focalizadas propiciando discussões e debates com a participação e envolvimento dos clientes internos com relação as propostas apresentadas.

Durante a programação, uma professora mestre em Administração e Marketing da UFPB, iniciou o Seminário com a palestra "Ser humano: o recurso mais importante da biblioteca". Enfatizou a importância da auto-estima, esperança e motivação como premissas básicas para o ser humano, seu conseqüente desempenho na vida particular e profissional; enfatizou ainda, algumas técnicas para um bom atendimento , a necessidade da valorização pessoal, assim como a dos clientes externos; e a importância de ambos para a organização.

Em seguida, a equipe do projeto apresentou o plano de *marketing* para a DSU, abordando as questões estratégicas propostas no mesmo. As palestras foram abertas para discussões e debates entre os participantes, gerando uma maior interação entre o grupo e proporcionando a oportunidade de sugerir e/ou criticar as propostas apresentadas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Todas as contribuições ao Seminário, foram gravadas e posteriormente transcritas, possibilitando o registro de informações importantes fornecidas pelos clientes internos: suas dúvidas, expectativas, opiniões, críticas e reconhecimento aos serviços desenvolvidos pela DSU, pela BC como um todo, além das propostas apresentadas no plano de marketing.

Com a realização do I e II Seminários de Marketing para os clientes internos da DSU da BC, houve uma introdução ao *endomarketing*. Esta clientela equivaleu ao universo de 66 funcionários.

No registro das gravações, os assuntos que não eram pertinentes foram desconsiderados. A ênfase foi dada aos temas abordados nas palestras.

Após análise do conteúdo das gravações as opiniões foram categorizadas em quatro grandes áreas: atendimento, processo de comunicação, serviços, recursos humanos e materiais, após leitura e análise pelos três autores. Dessa análise, permitiu-se condensar qualitativamente as questões referentes a estas grandes áreas mais enfatizadas, que se encontram apresentadas ao comentar os resultados.

COMENTANDO OS RESULTADOS...

Baseando-se nas transcrições dos depoimentos dos clientes internos da DSU, referentes ao segundo dia do I Seminário de marketing, onde foram apresentados os serviços oferecidos em cada Seção da Divisão, foi possível registrar pontos positivos e negativos quanto: aos serviços oferecidos pela DSU, ambientação, administração, atendimento, relacionamento e interação entre os funcionários, educação continuada, divulgação, recursos, distribuição de pessoal, comunicação e viabilidade do projeto marketing.

Dentre as reflexões obtidas com depoimentos dos clientes internos, referentes a DSU, apresenta-se a seguir os pontos mais relevantes:

- a) *quanto ao atendimento* - há disponibilidade de pessoal, consciência por parte dos clientes internos de que deve haver um relacionamento harmonioso entre funcionários e usuários, e dificuldade de identificação por parte dos clientes externos, de "quem é quem" na Biblioteca na hora do atendimento;
- b) *quanto ao processo de comunicação*- existe a consciência da necessidade de realizar encontros entre os clientes internos e a direção da BC para expor sugestões, críticas, tirar dúvidas entre outros, falta de comunicação entre as seções e Divisões da BC e, conseqüentemente desinformação do seu ambiente de trabalho;
- c) *quanto aos serviços* - Oferta de serviços variada e atualizada, níveis de satisfação e insatisfação quanto às atividades desenvolvidas, desconhecimento dos serviços da DSU pelos clientes internos e externos e falta de divulgação;

d) *quanto aos recursos humanos e materiais* - número suficiente de funcionários na DSU, porém mal distribuídos entre as Seções, falta de recursos materiais; fator que interfere negativamente na qualidade dos serviços.

Os depoimentos dos clientes internos da DSU, juntamente com resultados anteriores a Biblioteca de outros momentos do projeto, serviram de base para a elaboração do "Plano Estratégico de marketing para BC da UFPB" tema central do II Seminário de Marketing.

O plano de marketing ratifica pontos fortes e fracos, situações favoráveis e desfavoráveis, oportunidades e ameaças detectados através dos resultados do projeto. Apresenta um resumo do plano, introdução, análise situacional, contendo alguns dos depoimentos dos clientes internos referentes ao I Seminário de marketing, análise da clientela interna e externa considerando a fase diagnóstica do projeto e os depoimentos durante o Seminário, questões estratégicas e referências bibliográficas.

O plano foi apresentado aos clientes internos da DSU no II Seminário de Marketing na Biblioteca Central da UFPB enfatizando questões estratégicas relacionadas a: "*como estabelecer uma política de treinamento para os clientes externos*", "*como proceder uma política de treinamento para os clientes externos*", "*como proceder a educação continuada dos clientes internos*", "*como adequar a ambientação da BC para oferecer maior conforto*" e "*como promover os serviços da biblioteca*".

Quanto aos resultados obtidos com relação ao II Seminário, observou-se a importância dada a apresentação do plano, contando com a participação dos clientes internos para sua aceitação, com sugestões e críticas às propostas apresentadas.

Os clientes internos da DSU não apresentaram resistência às propostas apresentadas relacionadas ao treinamento dos clientes externos, a educação continuada e a promoção dos serviços da Biblioteca. Constatou-se resistência a uma proposta relacionada a ambientação, como: servir água nos horários mais quentes entre os usuários que se encontrarem nas mesas. Como solução, foi sugerida a limpeza da caixa d'água e conservação dos bebedouros, propiciando um auto atendimento

No geral, houve ótima participação nas discussões e aceitação do plano de marketing. Os clientes internos enfatizaram a necessidade de novos encontros para discutirem os problemas e questionarem juntos, as melhores soluções, além de mostrarem-se abertos a mudanças.

O engajamento com as propostas do plano de marketing a ser desenvolvido na BC, respaldam a administração para operacionalizar as ações desejadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A participação na promoção do I Seminário de Marketing na Biblioteca Central da UFPB, propiciou aos participantes, conhecimento sobre marketing, endomarketing e qualidade no atendimento, além de promover uma maior interação entre os clientes internos da DSU e dos serviços por ela oferecidos. Possibilitou também, a oportunidade de realizar críticas e/ou sugestões sobre a Divisão, além do registro dessas informações para a elaboração do plano estratégico de marketing.

O II Seminário de marketing, propiciou aos clientes internos o conhecimento do plano de marketing em elaboração para a DSU, bem como discussões e debates em relação às propostas apresentadas pela equipe do projeto. Além de possibilitar com a palestra "*ser*

humano: o recurso mais importante da biblioteca" e a percepção da importância da interação cliente interno/cliente externo/biblioteca.

Quanto aos pontos de resistência apresentados pelos clientes internos em relação a alguns itens abordados na proposta do plano de marketing, foram mínimos e conjuntamente repensados. É importante salientar que a Diretoria da BC aceitou as propostas contidas no plano para possível implementação e, que os clientes internos concordaram com quase todos os itens. O engajamento dos clientes internos foi percebido pelas contribuições apresentadas.

Os resultados referentes aos clientes internos da DSU, ratificaram a importância da aplicação do endomarketing como estratégia para despertar o interesse pelo projeto "marketing" em andamento.

Abstract

Relates an experience in the application of the technique of endomarketing in the Division of Services for the Users (DSU) of the Central Library (BC) of UFPB. The need arose from the resistance of administrative staff involved in a project whose objective was the application of techniques of marketing. The application of endomarketing was introduced by means of two seminars aimed at the administrative staff of the Division. The first seminar aimed at promoting communication between the Sections of the DSU and the second the presentation and discussion of the marketing plan in development. Both seminars aimed at promoting the involvement of internal clients in the marketing philosophy. In order to make possible a survey of information on the internal clients which could serve as a basis for the project, the contributions were recorded, transcribed and analysed. The opinions were categorised in four broad areas and then later condensed according to the vision of three members of the project. The results allow us to conclude that the holding of the seminars used as a technique of endomarketing encouraged the involvement of the internal clients and awoke their interest in the 'marketing' project in progress.

Key words

***ENDOMARKETING
INTERNAL MARKETING
UNIVERSITY LIBRARY.***

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 150 p.

COBRA, Marcos. *Marketing competitivo*. São Paulo: Atlas, 1993.

FREITAS, Henrique M.R. de, BECKER, João Luiz, CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. Marketing interno: a força dos gerentes. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, abr./jun., 1994.

GRONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e Controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 676 p.

NEVES, Mauro Garcia. O novo marketing exige diálogo em vez de monólogo. *Revista IMES*. São Paulo, v. 30, p. 35-36, jan./abr. 1994.

OLIVEIRA, Silas Marques de. Marketing em bibliotecas: por que relutar? *Revista de Biblioteconomia & Comunicação*, Porto Alegre, v. 6, p. 9-16, jan./dez. 1994.

SILVA, Edna Lúcia da. Conceitos de marketing e a gerência de bibliotecas universitárias. *Revista de Biblioteconomia & Comunicação*, Porto Alegre, v. 6, p. 17-28, jan./dez. 1994.

SILVA, Luís Carlos Carvalho da. *Análise da relação existente entre as ações de Endomarketing e a imagem de corporativa: um estudo de caso no Banco de Brasil em João Pessoa- Paraíba*, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba

VIER, Suzana Aparecida. *A comunicação como diferencial competitivo nas organizações*. 1999. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual Paulista, Bauru.

WALKER, Denis. *O cliente em primeiro lugar*. São Paulo: Atlas, 1993.