

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PROGRAMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CONVENIO UEPB/UAB/PNAP  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**KLEBER TRAJANO DE SOUSA**

**MARKETING BIBLIOTECÁRIO:**  
endomarketing para usuários internos da Biblioteca Setorial do Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)/Campus I / Universidade Federal da Paraíba  
(UFPB)

JOÃO PESSOA  
2015

**KLEBER TRAJANO DE SOUSA**

**MARKETING BIBLIOTECÁRIO:**

endomarketing para usuários internos da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) / Campus I / Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Monografia apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Prof<sup>a</sup>. Me. Aline Poggi Lins de Lima

JOÃO PESSOA  
2015

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

K725m Sousa, Kleber Trajano de.  
Marketing bibliotecário [manuscrito] : endomarketing para usuários internos da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)/Campus I / Universidade Federal da Paraíba (UFPB) / Kleber Trajano de Sousa. - 2015.  
61 p. : il. colorido.  
Digitado.  
Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas , 2019.  
"Orientação : Prof. Dr. Prof. Me. Aline Poggi Lins de Lima , Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."  
1. Marketing. 2. Cliente interno. 3. Biblioteca universitária.  
4. Marketing bibliotecário. 5. Endomarketing. I. Título  
21. ed. CDD 658.8

**KLEBER TRAJANO DE SOUSA**

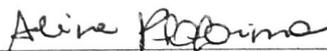
**MARKETING BIBLIOTECÁRIO:**

endomarketing para usuários internos da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) / Campus I / Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Monografia apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Aline Poggi Lins de Lima (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Msc. Jesiel Ferreira Gomes  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) /  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Prof. Msc Edilon Mendes Nunes  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico a minha mãe pelo exemplo de vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter dado saúde e a chance de estar terminando esta etapa de minha vida.

Agradeço aos meus pais pelo esforço e dedicação que a mim dedicaram possibilitando que se conseguisse esta vitória.

A minha esposa que nunca me deixou desistir de alcançar o meu objetivo.

A minha orientadora pela paciência e dedicação em que me conduziu na elaboração deste trabalho.

E a todos que de alguma forma me ajudaram nesta caminhada.

## RESUMO

Uma tendência mundial, nos dias de hoje é a busca pela valorização do fator humano nas empresas e no mercado de trabalho. A exigência está na capacidade de lidar e enfrentar as adversidades da vida. A natureza do ser humano é muito complexa, talvez por este motivo, seja apaixonante. Ao mergulharmos nesta complexidade, constatamos a diferença entre vencedores e vencidos, campeões e perdedores, felizes e infelizes. Um número cada vez maior de empresas tem reconhecido a necessidade dos processos internos de endomarketing, primeiro novamente no setor tradicional de serviços e depois seguidos pelos fabricantes de bens industriais um pouco mais tarde, e não muito atrasado, a iniciativa pública que vê nessa ferramenta uma alternativa de qualificação e melhoramento dos servidores e serviços prestados ao público usuários da máquina administrativa pública. O endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Durante os últimos quinze anos o conceito de marketing interno ou endomarketing emergiu primeiro na literatura de marketing de serviços e, depois, na literatura de gerência de serviços. Tendo por base desenvolver um trabalho monográfico, realizou-se um estudo de endomarketing com os usuários internos da Biblioteca Setorial do CCSA da UFPB, campus I, onde se pretende, assim, contribuir para o melhoramento, e qualificação, dos serviços prestados, principalmente, para seu cliente interno. A aplicação do questionário serviu de base para a coleta dos dados necessários para a montagem e proposição do estudo de endomarketing ora apresentado.

**Palavras-chave:** Marketing. Endomarketing. Cliente Interno. Biblioteca universitária. Marketing bibliotecário.

## ABSTRACT

A global trend nowadays is the search for the valuation of the human factor in business and in the labor market. The requirement is the ability to deal and cope with life's adversities. The nature of man is very complex, perhaps for this reason, is exciting. To dive into this complexity, we see the difference between winners and losers, champions and losers, happy and unhappy. An increasing number of companies have recognized the need for internal marketing processes, first again in the traditional service sector and then followed by industrial goods manufacturers a little later, and not too late, the public initiative that sees this tool one alternative qualification and improvement of servers and services to the public users of public administrative machinery. The internal marketing is a management strategy. The internal marketing starts with the notion that employees are the first domestic market for organizations. During the last fifteen years the concept of internal marketing or internal marketing emerged first in the services marketing literature and then in the service management literature. Based develop a monograph, there was a internal marketing study with internal users of the Sectorial Library of CCSA UFPB, campus I, which thus seeks to contribute to the improvement and qualification of services, mainly for your internal client. The questionnaire was the basis for the collection of data necessary for the assembly and internal marketing study of the proposition presented here.

**Keywords:** Marketing. Endomarketing. Internal customer. University library. Librarian Marketing.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01</b>	Sexo.....	41
<b>Gráfico 02</b>	Faixa etária.....	42
<b>Gráfico 03</b>	Tempo de trabalho na biblioteca.....	43
<b>Gráfico 04</b>	Conhecimento da missão.....	44
<b>Gráfico 05</b>	Imagem da instituição.....	45
<b>Gráfico 06</b>	Autonomia.....	46
<b>Gráfico 07</b>	Motivação.....	47
<b>Gráfico 08</b>	Clima organizacional.....	48
<b>Gráfico 09</b>	Divisão do trabalho.....	49
<b>Gráfico 10</b>	Compartilhamento da informação.....	50
<b>Gráfico 11</b>	Integração setorial.....	52
<b>Gráfico 12</b>	Integração dos funcionários da biblioteca.....	53

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b>	Formação.....	42
------------------	---------------	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**UFPB**          Universidade Federal da Paraíba

**CCSA** Centro de Ciências Sociais Aplicadas

**AMA**          American Marketing Association

**EAESP**      Escola de Administração de Empresa do Estado de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>17</b>
2.1 TIPO DE PESQUISA.....	17
2.2 CAMPO DE PESQUISA.....	18
2.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....	18
2.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	18
2.5 PROCEDIMENTOS NA COLETA DOS DADOS.....	19
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
3.1 ABORDAGEM HISTÓRICA DOS FATOS.....	20
3.1.1 Primeira fase: produção.....	21
3.1.2 Segunda fase: vendas.....	22
3.1.3 Terceira fase: marketing.....	23
	24
3.2 MARKETING: CONCEITO.....	24
3.2.1 Necessidade, desejo e demandas.....	25
3.2.2 Produtos.....	25
3.2.3 Valor, custo e satisfação.....	26
3.2.4 Troca, transação e relacionamento.....	26
3.2.5 Mercados.....	27
3.3 EVOLUÇÃO DA DEFINIÇÃO DE MARKETING.....	27
3.3.1 O início.....	27
3.3.2 A fase social do marketing.....	29
3.4 FASE DO MARKETING VOLTADO PARA O CLIENTE.....	30
3.5 A FASE DA GENERALIZAÇÃO DO MARKETING.....	32
3.6 ENDOMARKETING: FUNDAMENTOS.....	33
3.6.1 Endomarketing: o conceito.....	34
3.7 ENDOMARKETING: O PROCESSO DE GERENCIAMENTO.....	36
3.7.1 Sob a ótica das atitudes.....	36
3.8 ENDOMARKETING: OBJETOS.....	39

3.9 ENDOMARKETING: NIVEIS.....	39
3.10 ENDOMARKETING: O PRODUTO.....	40
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PESQUISADOS.....	41
4.2 ENDOMARKETING: UMA VISÃO DO FUNCIONÁRIO.....	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS.....	56
<b>APÊNDICE A</b> – Questionário.....	58

## 1 INTRODUÇÃO

Um número cada vez maior de empresas tem reconhecido à necessidade dos processos internos de endomarketing, primeiro no setor tradicional de serviços, e depois seguidos pelos fabricantes de bens industriais um pouco mais tarde. O endomarketing é uma estratégia de gerenciamento.

O primeiro foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Bens, serviços e campanhas específicas de marketing externo, ou exomarketing, têm que ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado.

O endomarketing funciona como um processo gerencial holístico, para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras. Primeiro, assegura que os empregados em todos os níveis da empresa, incluindo as gerências, compreendam o negócio e suas várias atividades e campanhas no contexto ambiental que suporte uma consciência relativa aos clientes.

Segundo, garante que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para serviços. "A premissa do endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos" (GRÔNROOS, 1995, p. 179).

O endomarketing que é considerado como uma ferramenta importante para lançar luzes sobre o ser humano na organização é peça fundamental como ponto de partida para o suporte a tomada de decisões empresariais.

Um projeto de endomarketing estabelece um grande e forte sistema de comunicação, tanto entre funcionários como organização-funcionário, desenvolvendo positivamente a auto-estima das pessoas, ou seja, melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas para com o sistema organizacional.

A satisfação dos clientes não será possível se a equipe de colaboradores de uma empresa não trabalhar com motivação. Assim, Las Casas (1991) afirma que o endomarketing é a visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produto e a partir daí um esforço para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes enquanto se procura alcançar os objetivos da organização.

Satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atingem um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Podemos traduzir esta definição no sentido de a satisfação ser uma avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço como contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente.

Kotler (1996, p. 52) afirma que:

Muitas empresas visam à alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação, ou o encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor.

A falha em ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes é pressuposta como causadora da insatisfação com o produto ou o serviço. A satisfação do cliente será influenciada por atributos específicos do produto ou do serviço e pelas percepções de qualidade.

A satisfação será igualmente influenciada pelas contrapartidas emocionais dos clientes, as causas percebidas para o sucesso ou o fracasso dos serviços e suas percepções de ganho (BOTELHO, 1999).

Mais do que simplesmente informar, o endomarketing serve para disciplinar a direção da empresa para determinadas atitudes de aproximação com o funcionário.

Assim, a comunicação é tratada de uma forma bastante simples, como um processo pelo qual idéias e sentimentos são transmitidos de indivíduos dentro de um mesmo ambiente de trabalho.

O novo cenário econômico globalizado que se perfila e a mudança de comportamento dos consumidores, cada vez mais exigentes, levaram as empresas a adaptar-se para atender melhor a essas exigências, criando assim uma maneira de satisfazer aos seus funcionários, pois mesmo diante do avanço da tecnologia, o homem tem consciência que o pensamento inicial do marketing deu-se com suas necessidades básicas e seus desejos, pois ele sempre precisava de recreação, educação e outras atividades.

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição destas pessoas que a compõe e a forma como as pessoas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidos um ambiente de

trabalho e num clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

Ademais, é fato, e concordamos, que as empresas buscam cada vez mais alcançar produtividade e produtos de qualidade, tendo assim boa penetração de mercado e clientes satisfeitos e fiéis. Dentre as estratégias usadas para se chegar a esses objetivos, destaca-se a motivação, que age como fator diferenciador e competitivo.

Nessa busca pela excelência, alguns fatores motivam as pessoas a se comprometerem mais com a organização. Estes fatores devem ser identificados e conhecidos pela liderança. Uma vez conhecida às forças de comportamento humano relacionado ao gerenciamento para a qualidade, caberá ao líder examinar como essas forças dificultam ou promovem a obtenção de alta qualidade, estabelecendo as ações gerenciais necessárias para canalizar essas forças comportamentais em direções construtivas.

O endomarketing envolve descobrir aquilo que o cliente interno quer e adaptar aos produtos oferecido pela empresa para que satisfaçam essas exigências, e produzir lucro para a empresa. Já se foi o tempo que uma empresa desenvolvia um produto e depois procurava compradores para ele, hoje as empresas trabalham orientadas para o mercado, porque é no mercado que elas encontrarão a sua clientela.

Assim, o endomarketing é o processo que reúne as capacidades dos recursos humanos de uma empresa e as exigências de seus clientes, as empresas seguem a orientação para manter-se no mercado.

Dentro desta perspectiva, o endomarketing é uma estratégia importante para toda e qualquer organização, seja ela de caráter privado ou público, e que exige a participação, colaboração e ajustamento harmonioso entre todas as áreas funcionais da empresa, a fim de satisfazer os funcionários e clientes.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivos Gerais

Introduzir o endomarketing junto aos usuários internos da unidade de informação do CCSA da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e observar seu impacto frente à missão organizacional dessa unidade.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o perfil dos usuários internos em relação a sexo, faixa etária, tempo de trabalho na biblioteca pesquisada, formação;
- b) Identificar o conhecimento sobre o endomarketing na instituição;
- c) Analisar possibilidades de aplicação do endomarketing;
- d) Propor medidas que proporcionem melhorias à unidade de informação pesquisada, a partir dos princípios do endomarketing

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista de abordagem ela é uma pesquisa qualitativa e quantitativa pois como sabemos, uma não exclui a outra, pelo contrário, ambas se completam tornando a pesquisa mais completa em termos da compreensão da realidade.

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada com exploratória e descritiva. A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Vergara (2003, p. 47) argumenta que “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”. Gil (1994, p.46) acrescenta que algumas pesquisas descritivas “vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação”.

Ludke (1986, p. 76) faz referência expressa à formulação de hipóteses no estudo descritivo, ao afirmar que: “uma pesquisa descritiva pode ser um estudo de verificação de hipóteses, o qual contém hipóteses explícitas a serem verificadas, derivadas da teoria, consistindo-se em caso de associação de variáveis”. Trata-se, portanto, de uma modalidade de pesquisa cujo objetivo principal é descrever, analisar ou verificar as relações entre fatos e fenômenos, ou seja, tomar conhecimento do que, com quem, como e qual a intensidade do fenômeno em estudo. A pesquisa descritiva pode também ser utilizada para avaliação de programas, sendo que tais estudos podem ou não trabalhar com a formulação de hipóteses e muitas vezes podem servir de base para estudos de relações causais, o que se encaixa em nossa pretensão de trabalho.

A abordagem foi exploratória, pois visou proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento

bibliográfico; entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 1994).

## 2.2 CAMPO DA PESQUISA

A realização do estudo ocorre na Biblioteca setorial do CCSA localizada na Universidade Federal da Paraíba localizada no bairro do Castelo Branco em João Pessoa no estado da Paraíba.

## 2.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo de uma pesquisa é composto por pessoas detentoras de características relevantes para os objetivos do estudo.

Temos como objetivo obter dados junto a oito funcionários da biblioteca

## 2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA A COLETA DE DADOS

Para proceder a coleta de dados realizamos uma pesquisa de campo. Esta se dá pela observação e à interação com as pessoas no seu local de trabalho.

Na pesquisa de campo, adotamos como instrumento de coleta o questionário semi-estruturado, o qual permite aos sujeitos entrevistados expressarem livremente suas opiniões e fechadas para trazer um grupo de perguntas mais precisas.

Por considerarmos as vantagens apresentadas por Vergara (2004) a respeito do instrumento de coleta, vemos dentre as quais as seguintes: atingir maior número de pessoas simultaneamente; obter respostas mais rápidas e precisas; permitir maior liberdade nas respostas, constituímos anonimato; menos risco de distorções, pela não influência do pesquisador. O questionário deste estudo constitui-se de 16 perguntas, distribuída da seguinte forma:

- Partes I: Caracterização do respondente, composta de 04 perguntas fechadas.
- Parte II: Endomarketing: uma visão do funcionário, composto de 10 perguntas fechadas, 02 perguntas mistas.

## 2.5 PROCEDIMENTOS NA COLETA DOS DADOS:

No dia 14 de outubro de 2014 fomos a biblioteca setorial do CCSA no intuito de obtermos a permissão da direção para a aplicação do questionário junto aos funcionários da mesma; o que de pronto foi atendido. Realizamos também nesta ocasião uma conversa informal com os funcionários explicando a natureza do questionário e a que se destinaria. Obtende a colaboração de todos no sentido de respondê-lo.

No dia 30 de outubro retornamos a biblioteca com os questionários para sua aplicação, o que ocorreu no turno manhã e da tarde, pois haviam funcionários que trabalhavam em turnos diferentes.

Vale salientar que além do questionário utilizamos a observações como subsídio de coleta dos dados, já que o local costumamos freqüentar para estudar e é o centro onde concluímos nossa graduação e utilizávamos na época constantemente como ambiente de estudo, pesquisa, e que a metade dos funcionários constitui-se dos mesmos da referida época.

## 2.5 PROCEDIMENTOS PARA A ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na etapa de organização dos dados coletados utilizamos percentuais (regra de três simples) para ordenar os dados quantitativos. Os dados qualitativos foram ordenados através de categorias temáticas que reúnem os significados das respostas abertas (opiniões) a partir da semelhança dos mesmos

As análises dos dados foram realizadas a partir da reflexão crítica do autor, baseada nos dados e na revisão de literatura.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 ABORDAGEM HISTÓRICA DO MARKETING

Os historiadores, de uma maneira geral, dedicam consideráveis parte de seu tempo e estudo aos primeiros mercadores que viajaram pelo mundo vendendo e comprando bens - fazendo trocas. Já no ano 2100 a.C. as pessoas possuíam especialização em diferente ofícios. As cidades cresceram e desenvolveram mercados, "áreas comuns onde os membros da sociedade se encontravam e trocavam artigos" (SCHEWE e SMITH, 1982, p. 11). Artesãos construíram oficinas onde praticavam suas especializações. Os benefícios dessa especialização foram notados e as pessoas se tomaram confiantes em que isso funcionaria para aumento de sua satisfação.

A Idade Média trouxe consigo uma demanda maior de bens do que a que se conhecia anteriormente. Com o avanço do comércio entre nações, foram lançadas as bases do surgimento da indústria como a conhecemos hoje. Embora os artesãos pudessem satisfazer as necessidades locais de uma cidade, a área de comércio aumentada exigia uma maior variedade de bens, e em maiores quantidades (BARTELS, 1976/ SCHEWE-SMITH, 1982).

O período que abrange a passagem do século XV ao século XVI traz consigo profunda alteração na vida social da Europa. Formaram-se os estados modernos e surgiram as primeiras empresas capitalistas.

Surgimento favorecido pela descoberta de novos mercados, no Oriente e nas Américas, devido ao vasto abastecimento de matérias-primas e metais preciosos, bem como dos avanços no desenvolvimento de processos de produção (BARTELS, 1976/SCHEWE-SMITH, 1982).

A especialização de mão-de-obra desenvolvida a partir da Revolução Industrial e as técnicas de produção em massa então emergentes concorreram para o aumento expressivo dos índices de produtividade, com mais bens a preços mais baixos.

Com isso, antes que se pensasse em novas possibilidades de comércio, precisavam ser encontrados novos mercados para absorverem a produção maior (BARTELS, 1976/SCHEWE-SMITH, 1982).

#### 3.1.1 Primeira fase: produção

A Revolução Industrial quase não afetou os Estados Unidos até o princípio do século XIX. Com o rompimento dos Americanos com a Grã-Bretanha em 1776, aquele país se tomou mais auto-suficiente. Começaram então a desenvolver-se as indústrias de produção em massa: tecelagens, processadores de fumo, frigoríficos e fábricas de armamento.

O aparecimento destas indústrias estimulou o crescimento dos atacadistas, que se estabeleceram perto dos rios e da costa, visto que o transporte de grande escala era limitado pelas vias aquáticas que ligavam as grandes cidades industriais com as comunidades e cidades menores. Os atacadistas alimentavam suprimentos aos varejistas que, então, vendiam os produtos acabados aos consumidores (BARTELS, 1976/SCHEWE SMITH, 1982).

Nesta época de franco capitalismo o mercado é dominado pelos fabricantes. Era de se esperar que o rápido crescimento industrial provocasse antes a superprodução. Entretanto, as inovações técnicas trouxeram consigo não só novas e melhoradas condições de fabricação, como também trouxeram consigo não só novas e melhoradas condições de fabricação, como também novas oportunidades de compra e venda, sobretudo em cidades distantes dos centros industriais, que antes mal podiam ser atingido devido á dificuldade de transportes e comunicações.

Com a chegada das ferrovias, os bens puderam ser transportados mais depressa e para mais longe. Especialmente na formação da economia Norte Americana, as cidades do interior se tomaram maiores. A população passou a despende mais dinheiro em bens que na realidade não eram necessários à vida e os fabricantes começaram a produzir bens discricionários, artigos que eram escolhidos mais através do desejo do que da simples necessidade.

No passado, a venda dos bens necessitados havia exigido pouco mais do que levá-los aos consumidores, mas os bens discricionários passaram a apresentar uma outra situação. Agora os fabricantes constatavam que tinham de criar demanda para seus produtos discricionários e enviar pessoas ao campo para vendê-los pessoalmente.

Até esta época, os fabricantes interessavam-se apenas em prover para as necessidades básicas: alimento, bebida e roupa. Na maioria dos casos, vendiam o que produziam, porque o mercado compraria o que quer que fosse feito. Ainda estava para se formular o conceito de satisfazer os "desejos" dos consumidores.

### 3.1.2 Segunda fase: vendas

Na década de 1930, os Estados Unidos passaram de uma economia de produção para uma de vendas. Desenvolveu-se o espírito de concorrência em quase todas as indústrias. Os fabricantes que haviam desfrutado de monopólios viam agora que tinham de melhorar a qualidade e a variedade dos bens.

A concorrência emergente forçou as empresas a "venderem" seus produtos. Um fabricante já não podia mais simplesmente produzir bens e estar seguro de que eles seriam comprados. Agora, a incipiente concorrência no mercado favorecia ligeiramente os consumidores: havia mais produtos do que demanda.

Ainda assim, as grandes empresas davam pouca atenção à satisfação dos desejos dos consumidores. Aos poucos as linhas de produção funcionavam e as forças de vendas procuravam vender seus produtos. Havia pouco esforço para descobrir o que os consumidores desejavam. Prática que não era compartilhada pelas pequenas empresas, que já tratavam, obviamente sem sistematização, seus clientes de maneira individualizada, introduzindo o foco na clientela.

Com exceção da Segunda Guerra Mundial e do período imediato de pós-guerra, a oferta disponível de bens e serviços ultrapassa muito sua demanda. Havia pouca ou nenhuma dificuldade em produzir bens; o problema real estava em mercadizá-lo.

### 3.1.3 Terceira fase: marketing

Para a maioria das empresas a fase de vendas prosseguiu até a década de cinquenta. Depois, alguns fabricantes começaram a compreender que forçar a entrada dos bens no mercado não era ação tão efetiva quanto focar a provisão de satisfação.

Veio então a fase do marketing, quando finalmente os fabricantes adotaram a filosofia sensata de que deviam examinar as necessidades e os desejos dos consumidores, e produzir com vistas a atender a tais necessidades. Perceberam que simplesmente conseguir que as pessoas comprassem um produto - apesar de que este poderia não atender a suas necessidades e desejos - não garantiria repetição de compra.

Durante a fase do marketing, o esforço total de uma empresa é guiado pelas demandas de satisfação por parte dos consumidores. Até então, muitos executivos de cúpula expediam excesso de tempo preocupando-se com lucros quando poderiam estar pensando em com atender á satisfação dos consumidores.

Entre os anos 50 e 60, em sua 1ª geração, o marketing tomou-se mania entre as empresas, mas instalou-se de forma desorganizada, sem vincular-se a um comando estrategicamente uniforme. A partir *dai*, um exame das principais empresas nos Estados Unidos mostra que, com algumas exceções, aquelas que se esforçaram por satisfazer os consumidores são as de maior sucesso até os dias de hoje. Por outro lado, muitas empresas que ignoraram os desejos do consumidor fracassaram.

A 2ª geração do marketing, surgida a partir dos anos 70, lançou no mercado a figura do diretor-gerente de marketing, numa nítida tentativa de fazer com que as empresas coordenassem suas atividades de prospecção, aproximação e envolvimento de seus clientes.

Em seguida, a terceira geração do marketing vê nascerem as gerências de produto, como reflexo de ações que até o início dos anos 80 visavam o desenvolvimento de produtos cada vez melhores, mas ainda dissociados das necessidades do mercado. A 4ª geração descobriria a força da imagem da empresa e das suas implicações sobre a imagem dos produtos.

No fim da década de 80 os profissionais da 5ª geração do marketing assistiram aos surgimentos do conceito de *maximarketing*, voltado para o aproveitamento máximo dos instrumentos de marketing disponíveis e a equalização dos investimentos em promoção e publicidade, em prol da aproximação direta, cliente a cliente, através da *data base marketing* e da segmentação da mídia.

O aparecimento dos denominados "consumidores diplomados" e o fortalecimento das ações de marketing levadas a efeito a partir das informações armazenadas sobre os clientes caracterizaram a 6ª geração do marketing, no início da década de 90.

Próxima a virada do século (do XX para o XXI) se constatou o surgimento da 7ª geração do marketing, caracterizada pelo desenvolvimento das ações de prospecção, aproximação e envolvimento dos clientes através de canais de distribuição e comunicação alternativos e revolucionários, com a Internet.

### 3.2 MARKETING: O CONCEITO

Analisada a evolução do debate sobre a conceituação de marketing, sua amplitude, focalização e complexidade, optam por adotar como linha de desenvolvimento da presente pesquisa o conceito aprofundado por Philip Kotler em seus estudos, agregadas as observações de estudiosos do assunto, e cuja fundamentação denominou de *conceitos centrais*, quais sejam:

- Necessidades, desejos e demandas;
- Produtos;
- Valor, custo e satisfação;
- Troca, transações e relacionamentos;
- Mercados;
- Marketing e praticantes de marketing.

### 3.2.1 Necessidades, Desejos e Demandas

Segundo Kotler (1994, p. 25), "o pensamento de marketing começa com as necessidades e os desejos humanos", por isso, para entender o ponto de partida do marketing é necessário distinguir esses três elementos.

Em primeira mão, "necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica", lembrando sua ligação com o que é essencial para a sobrevivência e que não são criadas pela sociedade (KOTLER, 1994, p. 25). No que se refere aos desejos, Kotler afirma que eles "são carências por satisfações específicas para atender a estas necessidades mais profundas", os quais, em seu entendimento, sofrem transformações em função da influência social (*ibidem*).

Por fim, considerando demandas como "desejos por produtos específicos que são respaldados pela habilidade e disposição de compra-lo", o autor busca provar a inexistência de necessidades "criadas" pelo marketing (KOTLER, 1994, p. 26).

### 3.2.2 Produtos

Partindo do princípio de que as pessoas buscam satisfazer suas necessidades e desejos com bens e serviços, Kotler definiu produto como "algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo"(1994, p. 26).

Frisou também que a importância dos produtos físicos não se limita unicamente à sua posse, mas inclusive aos serviços oferecidos pelos mesmos.

Numa crítica ao desvirtuamento do desempenho das funções de marketing, em consequência, principalmente, da incorreta interpretação do papel do marketing, no consagrado *Miopia de Marketing*, Theodore Levitt (1972, p. 46), especificamente quando trata da criação e desenvolvimento de produtos, alerta para a exata função do marketing, ou para as disfunções que em seu trabalho tomou por linha discursiva. "O marketing é tratado como uma atividade residual, 'outra coisa', que precisa ser feita depois de executada a funções vital de criação e fabricação do produto".

### 3.2.3 Valor, Custo e Satisfação

Procurando determinar o fator estimulador da escolha dos consumidores entre os muitos produtos que podem satisfazer a uma necessidade, Kotler (1994, p. 26) conclui que valor "é a estimativa do consumidor em relação à capacidade global de produto satisfazer às necessidades". O custo adquire *status* de elemento definidor quando relaciona aos benefícios intrínsecos ao produto seu encaixe ao poder de compra do segmento para o qual foi criado. Já a satisfação, segundo Kotler (1994, p. 37), "é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho de um produto em relação a suas expectativas".

### 3.2.4 Troca, Transações e Relacionamentos

A simples constatação da existência de necessidades não é suficiente para definir-se o marketing. Para Philip Kotler (1994, p. 27), "marketing surge quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através de troca". Analisando o processo de trocas Kotler (1994) estabeleceu cinco condições necessárias à sua existência:

- Que haja pelo menos partes envolvidas;
- Cada parte tem algo que pode ser de valor para a outra;
- Cada parte tem capacidade de comunicação e entrega (distribuição);

- Cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta;
- Cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra.

Diante dessas condições, e vista que o processo de troca depende sobremaneira da atitude das partes, o especialista de marketing está, segundo Kotler, procurando obter uma resposta comportamental da outra parte.

Richers (1991, p. 131), acompanhando as premissas estabelecidas por Kotler, elaborou definição de marketing cujo núcleo é a idéia de troca ou do intercâmbio de quaisquer tipos de valores entre partes interessadas: "As atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos".

A partir da definição de Richers (*ibidem*), a troca, que é o objeto do marketing, pode envolver objetos tangíveis, tais como bens de consumo, e intangíveis, como serviços ou mesmo idéias.

Uma observação, entretanto, faz-se necessária: por mais ampla que possa ser a gama dos objetos transacionados, não é qualquer tipo de troca que merece ser caracterizada como mercadológica. É necessário que haja o intuito da continuidade no processo de troca entre as partes. Richers (1991, p. 130) frisa, na explicação de sua conceituação, que, para ser considerado objetivo de marketing, o processo de troca deve ser ao mesmo tempo intencional, sistemático e voltado a uma expectativa de resultados previsíveis, sejam eles qualificáveis ou não.

### 3.2.5 Mercados

Kotler (1994, p. 28) avalia, a partir do conceito de troca, que mercado "consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo". Ressalta-se que tal definição guarda diferença para o mercado entendido como segmento geoeconômico, que os economistas e estatísticos costumam dividir segundo a especialização de produção, o pagamento que recebe por essa produção e os bens que adquire com este dinheiro.

### 3.3 A EVOLUÇÃO DA DEFINIÇÃO DE MARKETING

#### 3.3.1 O Início

Em 1960, a AMA - *American Marketing Association* definiu o marketing caracterizando-o como: "O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador".(AMA, 1960)

No Brasil, já em 1954, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo traduziu o conceito norte-americano do marketing optando por um desdobramento da expressão em "Mercadologia" e "mercadização". Por Mercadologia entendiam os pesquisadores da EAESP "como o estudo sistemático da mercadização"(EAESP, 1961).

Durante muito tempo prevaleceu como conceito mais divulgado o produzido pela AMA. Porém, tal definição não resistiu às críticas de inúmeros representantes da prática cotidiana do marketing, além daquelas oriundas do meio acadêmico. Ela deu lugar a interpretação cada vez mais voltadas para a responsabilidade das funções administrativas do marketing e a abordagem sistêmica que se preocupava com a integração ordenada entre os instrumentos de marketing.

O mundo dos negócios, desenvolvendo-se com uma velocidade espantosa e ampliando sua gama de transações e tentáculos de distribuição, buscou conhecer mais profundamente a natureza do marketing. A partir de então, os progressos verificados nos estudos de marketing têm ajudado a produzir definições cada vez mais completas, conforme se pode constatar no quadro abaixo:

**Quadro 1 - Definições de marketing**

Paul Mazur – 1947	“A entrega de um padrão de vida à sociedade.”
<i>American Marketing Association</i> – 1960	“O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao utilizador.”
<i>Ohio State University</i> - 1965	“O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.”
Philip Kotler e Sidney Levy – 1969	“O conceito de marketing deveria abranger

William Lazer – 1969	também as instituições não lucrativas.”
David Luck – 1969	“O Marketing deveria reconhecer as dimensões societais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais.”
Philip Kotler e Gerald Zaltman – 1969	“O marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado.”
William J. Stanton – 1971	“A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.”
Roberto Holloway e Robert Hancock – 1973	“Um sistema total de atividades empresarias interatuantes destinadas a planejar, aprovar, promover e distribuir bens e serviços que satisfazem a desejos dos clientes presentes e potenciais.”
Robert Bartls – 1974	“Aqueles atividades incidentais e necessárias para efetivar relações de troca.”
Robert Haas – 1978	“Se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome.”
Philip Kotler – 1980	“É o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuas a expandir essa demanda.”
Mário Kempenich – 1997	“É uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas.”
	“A habilidade que a empresa tem de navegar no mercado.”

**Fonte:** Cobra (1985, p. 30)

Em 1965, a *Ohio State University*, centro de excelência das pesquisas de marketing, elaborou definição ainda permeada pela preocupação com os procedimentos de troca, porém,

mesmo que de forma incipiente, buscou adaptar ao marketing noções fundamentais de mercado.

Citando, supostamente de passagem, a antecipação da demanda para bens econômicos, a definição elaborada pela *Ohio State University* abriu caminho para a evolução da conceituação de marketing, imputando-lhe caráter de diferencial competitivo para as empresas.

Philip Kotler e Sidney Levy, em 1969, defenderam o ponto de vista de que o conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas. No mesmo ano, William Lazer incorpora princípios da sociologia ao conceito de marketing, quando afirmou que esse deveria reconhecer as dimensões sociais, levando em conta as mudanças verificadas nas relações sociais. Tal visão confrontaria o pensamento manifestado por David Luck, que apregoava que o marketing deveria limitar-se às atividades que resultassem em transações de mercado.

### 3.3.2 A Fase Social do Marketing

Do início da década de setenta do século passado até o início da década seguinte, o marketing passou a ser estudado como instrumento transacional, diretamente responsável pelo crescimento da oferta e ora elemento influenciador da demanda, ora influenciado por ela.

O fim da década de 60 e início da década de 70 testemunharam o debate periódico, por vezes polêmico, sobre o conceito de marketing moderno, onde dois temas se sobressaíram por serem particularmente importantes:

- A esfera de ação do marketing, a área sobre a qual o conceito deveria se estender; e
- O caráter exato do conceito de marketing em si.

O debate quanto a qual seria a esfera de ação adequada para a disciplina foi iniciado por Kotler e Levy (1969), quando asseguraram que o marketing era uma atividade de longo alcance, que tanto poderia aplicar-se para vender imagens de pessoas ou de instituições sem fins lucrativos quanto a serviços e bens duráveis.

Como consequência das dramáticas mudanças sociais ocorridas no pós-guerra e do surgimento de grandes e complexas organizações sem fins lucrativos com gestão profissional,

como museus, departamentos de polícia e sindicatos, tomou-se necessário ampliar o conceito de marketing.

Philip Kotler desenvolveu um conceito genérico de marketing, definindo-o 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”. (1994, p. 25).

Nem todos compartilharam a visão ampliada de marketing elaborada por Kotler. David Luck (1969) acreditava que o marketing deveria limitar-se a considerações relativas a transações de mercado.

Robert BarIIts em 1974, evitando alargar a discussão sobre o papel social do marketing e sua abrangência, relativa principalmente às suas conexões com praticamente todas as atividades da vida humana, previu o surgimento de um novo marketing, derivado do que considerou como original, mais adequado à visão de Kotler, Levy e Lazer.

### 3.4 A FASE DO MARKETING VOLTADO PARA O CLIENTE

Da mesma maneira que a esfera de ação do marketing provou ser um campo de batalha intelectual, o conceito de marketing moderno também vem sendo objeto de longos debates e modificações periódicas. A ênfase absoluta na satisfação das necessidades do cliente tem sido criticada basicamente por três razões:

Não levam em conta as ofertas dos concorrentes - O êxito do marketing, de acordo com o argumento, não é obtido simplesmente no atendimento das necessidades do cliente, e sim num atendimento melhor do que o proporcionado pela concorrência (SACHS e BENSON, 1978).

Desvia a atenção do produto e de sua manufatura - Ao concentrar todas as atenções sobre as necessidades do cliente, esse conceito veio reprimir a inovação, já que, na maior parte dos casos, os consumidores não são capazes de articular suas necessidades latentes, e falam em termos do que já lhes é familiar.

O conceito de marketing deveria transcender o mero foco no consumidor para lidar com Questões sociais mais amplas (BELL e EMORV. 1971; KOTLER e ZAL TMAN. 1971) - A questão-chave não é se os produtos ou serviços podem ser desenvolvidos para atender às necessidades do consumidor e, sim, se deveriam ser desenvolvidos à luz das subseqüentes conseqüências sociais (poluição ambiental, esgotamento dos recursos naturais, aquecimento da atmosfera terrestre, neocolonialismo etc.).

Observe-se que, a despeito das mais recentes modificações conceituais do marketing surgidas em conseqüência das repercussões dos movimentos de consumidores mundiais, de um lado, e, de outro, do reconhecimento de que o conceito de marketing poderia ter aplicação e utilidade em áreas não necessariamente restritas à atuação das empresas privadas, a ênfase preferida da absoluta maioria das definições atuais é primordialmente voltada à empresa e sobretudo às responsabilidades de executivos que administram recursos limitados à luz de objetivos predeterminados e voltados ao convívio com um meio ambiente em constante transformação.

No novo cenário que se apresenta, a preocupação para com o ser humano e a natureza passou a ser o referencial obrigatório de qualquer empreendimento, mesmo que de pequeno porte. Para Paulo Canabrava Filho, em artigo denominado *Os cenários de marketing*" divulgado através da Internet (1997), dessa preocupação decorre a necessidade de uma acurada estratégia de comunicação social para integrar a população ao projeto.

Canabrava (1997) afirma que para atuar com sucesso no mundo moderno, o planejador deve estar atento a todos os espaços que compõem o universo de marketing objeto de sua estratégia.

Observe-se que, sob a análise da influência do ambiente sobre as ações de marketing de Paulo Canabrava (1997), delineia-se uma estrutura conceitual que, baseada nos preceitos tidos como alicerces do marketing, tais como os "4 p's" (preço, praça, promoção e produto), encontra-se em nível de complexidade cuja fórmula descritiva o formalismo científico ainda não buscou explicar.

Segundo os estudos de Canabrava (1997), as ações de marketing devem buscar adequar-se a dois espaços distintos:

**Espaço da empresa com todos os seus integrantes** - o conceito de disputa de vida ou morte dentro das empresas dá lugar ao da colaboração solidária. A comunicação vertical, impositiva, do patrão para o empregado, deve dar lugar à comunicação horizontalizada, democrática, interativa, em que todos participam criativamente, dando e recebendo conhecimento e construindo um novo conhecimento.

**Espaço da comunidade** - circunscreve os limites físicos da empresa. Seguem o espaço do bairro, do município, do estado, do país, do continente, do hemisfério, do mundo.

Em cada espaço trabalha-se com diferentes cenários determinados pelos componentes culturais, sociais, econômicos e políticos com infinidade de variáveis e matizes. Falando sobre o sucesso da moderna empresa, Canabrava (1997) considera que o êxito se encontra na integração dos diferentes cenários do universo de marketing. Integração esta que cria o clima de confiança e gera energia necessária para obter a mais ampla colaboração entre todos, o que em estudos Canabrava (1997) conclui traduzir Item bom ambiente de trabalho e bons negócios.

### 3.5 A FASE DA GENERALIZAÇÃO DO MARKETING

Raimar Richers (1993, p. 63) avalia que o “marketing atravessa uma fase de conflito entre duas tendências estratégicas predominantes”. Por um lado, segundo o mesmo autor, tende naturalmente para a crescente massificação, não só para se aproveitar dos mercados mundiais, da economia de escala e a padronização dos processos de distribuição e de comunicação.

Na outra ponta, a busca do sucesso se dá através da adaptação aos gostos dos consumidores e que requer a adoção da estratégia de segmentação, que: procura tirar proveito do espírito seletivo dos consumidores, da emancipação crescente das mulheres na sociedade, do nível cada vez mais sofisticado de instrução da população, dos diferentes estilos de vida que caracterizam os gostos e as predileções de cada grupo social e, evidentemente, também das rendas disponíveis e da localização dos consumidores.

Sob o enfoque de descrever o marketing e os praticantes de marketing, Kotler (1994, p. 29) acentua que "marketing significa trabalhar com mercados para realizar trocas potenciais para o propósito de satisfazer as necessidades e desejos humanos". Com essa visão de marketing - aliás, mais uma definição entre as inúmeras que podemos encontrar nas pesquisas de Kotler (1994, p. 29) ele afirma que "um praticante de marketing é alguém que busca um recurso de outra pessoas e que está disposto a oferecer algo de valor em troca", seja ele vendedor ou comprador.

Voltamos ao conceito central de marketing elaborado por Philip Kotler, e cujos fundamentos acabamos de analisar. Contribuindo para a fundamentação de uma interpretação do marketing mais voltada a dois aspectos que consideramos primordiais à administração: à responsabilidade das funções administrativas dentro do processo de marketing nas empresas e à abordagem sistêmica que se preocupa com a integração ordenada entre os diversos instrumentos que participam de um processo mercadológico qualquer.

### 3.6 ENDOMARKETING: FUNDAMENTOS

Estabelecidos os alicerces da atuação do marketing como instrumento estimulante das trocas entre quaisquer participantes, especialmente nas empresas o foco do processo excede a realização de transações e encontra os desejos e necessidades das partes, surgem então alguns termos próprios do mercado e da economia: produto, serviço, satisfação, clientes, consumidor, demanda. Justificando a utilização das ferramentas de marketing no meio interno, Saul Bekin (1995, p. 22) constata que, mesmo voltado por excelência para o ambiente externo, tal instrumental passa a exercer funções nas empresas de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor par as especificações de produto e serviços.

O marketing externo, ou exomarketing (exo = para fora), como denominamos para efeito de mais claramente estabelecer comparação com o marketing interno, tem por objetivo estimular o crescimento da demanda por produtos e serviços e a detecção de novos nichos de mercado.

O endomarketing (endo = movimento para dentro), por sua vez, mantém o foco nos objetivos do exomarketing, mas aparece a partir da consideração que a evolução do desempenho das empresas no mercado está diretamente ligada à capacidade de mobilização das forças que as compõem: seus empregados.

Philip Kotler (1994, p. 37) faz breves referências à diferenciação entre o marketing interno e o marketing externo. Segundo ele, o marketing interno deve preceder o marketing externo: "Não faz sentido prometer serviço excelente antes de os funcionários da empresa estar prontos para fornece-lo." E define: "Marketing interno é a tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários que desejam atender bem os clientes".

Transpondo a fronteira imaginária que separa os meios interno e externo das organizações, notadamente porque tais ambientes interagem e influenciam nos movimentos um do outro, constata-se que os progressos verificados na conceituação do exomarketing não criaram reflexo relevante no marketing interno das empresas.

#### 3.6.1 Endomarketing: o conceito

O endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Durante os últimos quinze anos o conceito de marketing interno ou endomarketing emergiu primeiro na literatura de marketing de serviços e, depois, na literatura de gerência de serviços (GRÔNROOS, 1995, p. 278).

Um número cada vez maior de empresas tem reconhecido a necessidade dos processos internos de endomarketing, primeiro novamente no setor tradicional de serviços, e depois seguidos pelos fabricantes de bens industriais um pouco mais tarde. O endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O primeiro foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Bens, serviços e campanhas específicas de marketing externo, ou exomarketing, têm que ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado.

O endomarketing funciona como um processo gerencial holístico, para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras. Primeiro, assegura que os empregados em todos os níveis da empresa, incluindo as gerências, compreendam o negócio e suas várias atividades e campanhas no contexto ambiental que suporte uma consciência relativa aos clientes.

Segundo, garante que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para serviços. "A premissa do endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos" (GRÔNROOS, 1995, p. 179).

A necessidade crescente de endomarketing se deve não só à busca da eficiência do exomarketing, mas especialmente ao renascimento de ser humano nos negócios dentro do clima competitivo atual. "(Existe um movimento constante da era industrial até a nova competição da economia por serviços, no qual a lógica do fabricante tem que ser substituída por uma lógica chamada de Know-how de serviços)" (GRÔNROOS, 1995, p. 280).

Tal constatação, em quase todos os ramos de negócios contribui para disseminação da noção de que um empregado bem treinado, desenvolvido e orientado para serviços, ao invés de orientado para matéria primas, tecnologia de produção ou os próprios produtos, constitui o recurso mais precioso e também escasso hoje em dia.

Inicialmente, o endomarketing revela que os especialistas de marketing não são os únicos recursos humanos em marketing e, segundo Grønroos (1995, p. 280), "com frequência não constituem nem mesmo os recursos mais importantes". As habilidades, a orientação para o cliente e a consciência dos serviços de pessoas responsáveis por tarefas consideradas alheias

aos marketing externo, tais como as ligadas às áreas de produção, assistência técnica, administração de reclamações, entre outras, são fatores críticos na percepção que o cliente tem da empresa e na preferência que poderá dar a essa empresa no futuro.

Wilson Cerqueira (1994), apresenta uma limitada definição para o endomarketing. Porém, eficiente ao revelar sua estreita relação com a sustentação interna das empresas e a importante fixação da imagem institucional tanto para o meio interno quanto para o externo.

“Os sistemas de endomarketing consistem num conjunto de processos, projeto ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa”(CERQUEIRA, 1994, p. 47).

Saul Bekin (1995, p. 34) lança as bases de uma nova tendência de marketing voltado para o seio das organizações e, tendo bem delineadas as características e funções do exomarketing, formula a seguinte definição do endomarketing: “realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”.

### 3.7 ENDOMARKETING: O PROCESSO DE GERENCIAMENTO

#### 3.7.1 Sob a Ótica das Atitudes

O endomarketing pressupõe dois tipos de processos gerenciais: gerenciamento de atitudes e gerenciamento da comunicação.

"Antes de tudo, as atitudes dos empregados e a motivação dos clientes para uma consciência de serviços têm que ser gerenciadas" (GRÖNROOS, 1995, p. 281). Tal aspecto do endomarketing se refere ao gerenciamento de atitudes, postura típica de organizações que procuram desenvolver uma vantagem competitiva através de uma estratégia voltada para serviços, promovendo a integração dos setores em função do objetivo final da empresa e disseminando por toda a organização a noção de cliente interno, o que implica a valorização do funcionário e da pessoa do funcionário.

Sob a ótica da implementação de uma política de cultura de comprometimento, lastrada no gerenciamento das atitudes, Cerqueira (1994, p. 17) enumera os valores básicos que necessariamente servirão de base para a adoção com vistas ao desenvolvimento da interação do comprometimento funcional:

- A auto-estima das pessoas deve ser desenvolvida, sempre que possível, positivamente, evitando-se afetá-la negativamente;
- O desenvolvimento da empatia nas relações diárias de interação inter-pessoal;
- Afetividade nas relações inter-pessoais;

### 3.7.2 Sob a Ótica da Comunicação

Diante da intensificação da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças, as empresas buscam uma comunicação efetiva com seus empregados como recurso cada vez mais fundamental para a eficiência da organização e como forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as idéias dos seus funcionários. A comunicação com os empregados tende a adquirir uma relevância cada vez maior para a empresa globalizada na busca da eficiência e da eficácia.

Este configura o outro papel inerente ao endomarketing e diz respeito ao suprimento dos níveis gerenciais e demais pessoas de contato da organização, além das de suporte, as quais necessitam de informações para que sejam capazes de realizar suas tarefas como líderes, gerentes e prestadores de serviços a clientes internos e externos.

Demandas por informações sobre rotinas de trabalho, características das mercadorias e dos serviços, das vantagens anunciadas aos clientes pelas campanhas publicitárias e pelo departamento de vendas. Necessidade de comunicar necessidades e exigências dos diversos segmentos que compõem as empresas, suas visões de como melhorar seu próprio desempenho e suas descobertas sobre o que seus clientes desejam. Este é o aspecto do endomarketing que se relaciona ao gerenciamento da comunicação.

Segundo Rêgo (1986, p. 14), "A comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa". A organização persegue um equilíbrio entre as partes que a compõem, o qual é resultante da disposição ordenada entre elas. Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional. Neste ponto surge a primeira relação entre comunicação e empresa.

Na sistematização da comunicação na empresa, Rego (1994, p.16) lista os três sistemas envolvidos no processo de organização e desenvolvimento institucional do qual recebem e para o qual enviam informações:

- Sistema sócio-político, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente;
- Sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura;

- Sistema inerente aos micros clima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais.

Freqüentemente apenas o aspecto de gerenciamento da comunicação interna é reconhecido como atividade inerente ao endomarketing e tão somente apenas como uma tarefa de informações unilateral. "O que caracteriza precisamente o endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário" (BEKIN, 1995, p. 69).

Ocorre com regularidade a distorção desse valor, atribuindo-se contornos de menor importância estratégica ao endomarketing, que toma tipicamente a forma de simples campanhas de atividades. Folhetos e manuais internos são distribuídos ao pessoal e reuniões são realizadas onde informações escritas e orais são fornecidas aos participantes e, na verdade, muita pouca comunicação ocorre.

"Também os gerentes e supervisores normalmente pouco se interessam por seus subordinados e não reconhecem de dá-lhe *feedback*, da comunicação bilateral e de encorajamento" (GRÖNROOS, 1995, p. 282). Os empregados recebem uma abundância de informações, mas muito pouco encorajamento mental. É claro que isto significa que grande parte dessas informações não tem um impacto maior sobre seus receptores.

A mudança necessária das atitudes e uma ênfase na motivação por bons serviços e pela consciência acerca do cliente ficam faltando e os empregados não se tomam receptivos à informação.

Corrado (1994, p. 67), estabelecendo uma estratégia de criação de valor, frisando que os resultados desejados estão ligados às metas da organização, sugere as seguintes ações, no nível de gerência:

Aumentar o contato e a comunicação entre a administração e os empregados. Criando oportunidades por intermédio de um número crescente de reuniões e sessões de *feedback*.

Fazer supervisores/gerentes responsáveis pela retransmissão de informações. Com a instalação de sistemas que forcem os gerentes a documentar a transmissão de informações aos empregados.

Desenvolver canais que levem informações para supervisores e gerentes com rapidez. Com os sistemas atuais de alta velocidade de telecomunicações e informações, levar as informações a todos os níveis de administração.

Contar aos empregados como a unidade está se saindo em comparação com outras unidades e com a empresa como um todo. Uma tarefa que os gerentes podem executar face a face. Muitos empregados dão mais valor a isso do que à revista impressa sobre acontecimentos empresariais.

Expandir as comunicações para cima. Programas de sugestões que proporcionam tanto reconhecimento como recompensa financeira têm produzido economia anual

de milhões de dólares para empresas que os apóiam por meio de comunicações dinâmicas. Pesquisas regulares sobre as atitudes dos empregados dão um perfil de como e de onde os empregados estão.

Se reconhecermos e levarmos em consideração a necessidade e a natureza do aspecto do gerenciamento de atitudes no endomarketing, ele toma tipicamente a forma de um processo contínuo em vez de apenas uma campanha ou uma série de campanhas, e o papel dos gerentes e supervisores em todos os níveis toma-se muito mais atuante, também, resultados muito melhores serão alcançados.

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 um processo mais descontínuo, incluindo atividades relativas à propagação da informação em determinados e adequados momentos. Entretanto, esses dois aspectos do endomarketing estão entrelaçados.

Naturalmente, grande parte, ou a maior parte, das informações compartilhadas com os empregados têm efeito em suas atitudes. Por exemplo: as pessoas de contato que são informadas com antecedência sobre as campanhas publicitárias externas desenvolvem atitudes favoráveis com relação ao cumprimento das promessas da campanha. Além disso, as tarefas dos gerentes e supervisores incluem como partes integrantes e normalmente inseparáveis, tanto aspecto do gerenciamento da comunicação quanto aspectos do gerenciamento de atitudes.

### 3.8 ENDOMARKETING: OBJETIVOS

O primeiro objetivo do endomarketing é gerenciar o desempenho dos recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados se sintam motivados a assumir o comportamento de "marqueteiros de plantão".

Assegurar que os empregados se motivem para uma orientação à valorização do cliente e a assunção responsável e consciente dos serviços, com êxito, racionalidade e sintonia com o foco estratégico da organização.

O segundo objetivo decorre do primeiro: atrair bons empregados. "Quanto melhor funcionar o endomarketing, mais atraente será a empresa, como empregador, aos olhos dos empregados"(GRÖNROOS, 1995, p. 283).

Sob tal aspecto, o endomarketing atua diretamente na excelência do clima organizacional, refletindo diretamente no índice de satisfação interna e na melhoria do fluxo de comunicação entre os diversos níveis da organização.

Conectados, ambos os objetivos, desenvolver a cultura de valorização do cliente e a política de manutenção e o aprimoramento dos recursos humanos, delineiam as premissas básicas que devem nortear a atuação do endomarketing.

### 3.9 ENDOMARKETING: NÍVEIS

OS Níveis aqui mencionados são os de criarem neles aceitação desta nova cultura organizacional em primeiro, depois de entendida deve ser mantida viva pois uma coisa é aceita e entender e outra é perseverar neste direcionamento sem retornar a situação anterior e finalmente ter a condição de aceitar as novas orientações que deveram vir no futuro pois tudo se renova, evolui.

Grönroos (1995, p. 284) identifica três tipos diferentes de situações que requerem o endomarketing, que configuram os níveis do endomarketing:

Ao criar uma cultura para serviços na empresa e uma orientação para os serviços entre os funcionários - o endomarketing é normalmente visto como meio de alcançar a cultura e pode ser um poderoso instrumento para o desenvolvimento de uma consciência interna voltada para serviços. Grönroos avalia que, para atingir o objetivo de sedimentação da cultura de serviços, o endomarketing deve permitir que os empregados compreendam e aceitem a missão, estratégias e as táticas do negócio, assim como os produtos e serviços e as campanhas de marketing da empresa; desenvolver um gerenciamento orientado para serviços e um estilo de liderança entre gerentes e supervisores; e ensinar a todas as empregadas comunicações orientadas para os serviços e habilidade de interações (1995: 284).

Ao manter uma orientação para os serviços entre as pessoas - uma vez criada, a cultura precisa ser mantida de forma ativa. Grönroos, para esse nível, relaciona os seguintes requisitos: assegurar que os métodos de gerenciamento sejam encorajadores, que os empregados obtenham informações e feedback contínuo, e fazer o marketing dos novos produtos e serviços também junto aos empregados (1995:285).

Ao apresentar novos produtos e serviços, assim como campanhas e atividades de marketing: aos funcionários - este terceiro nível do endomarketing está relacionado e reforça os outros dois. Para Grönroos, é preciso tomar os empregados conscientes e fazer com que aceitem os novos produtos e serviços; fazer o mesmo sobre as novas campanhas e atividades do marketing; e introduzir as novas rotinas e tarefas decorrentes (1995: 286).

Sendo assim um eterno fluxo de informação “renovação”, adequação e reaplicação não apenas em um processo mas relacionando esta capacidade a toda as outras área das organizações.

### 3.10 ENDOMARKETING: O PRODUTO

Para fazer com que o mercado externo responda, a empresa necessita de produtos ou serviços aceitáveis. O mesmo se aplica ao endomarketing.

Um desempenho orientado para o cliente e, portanto um bom marketing interativo não pode ocorrer, a não ser que a organização tenha algo a oferecer os seus empregados em retomo. Pode ser que a simples oferta consistindo em um emprego com salário baste em alguns casos, mesmo hoje em dia.

Grönroos define o produto do endomarketing como “um emprego e um ambiente de trabalho que motivem os empregados fazendo-os responder favoravelmente às demandas da gerência com relação a uma orientação para o cliente e um bom desempenho no marketing interativo com 'marqueteiros' de plantão e que, além disso, atraiam e retenham empregados" (1995:289).

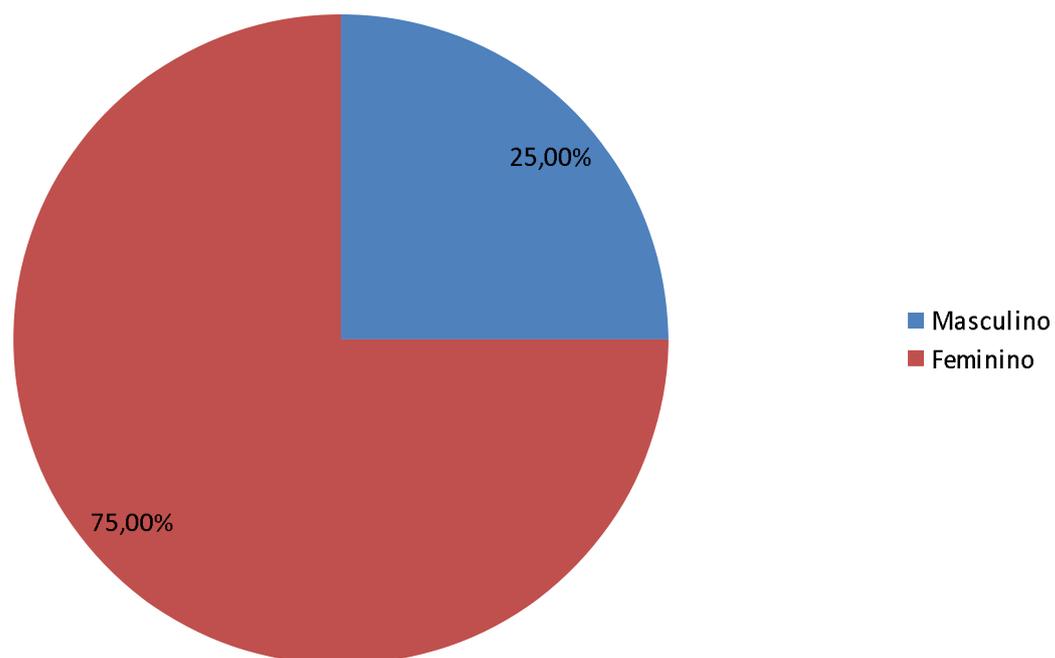
Assim, o endomarketing deve se tomar parte da filosofia gerencial estratégica e buscar, em suas ações e efeitos, proporcionar a melhoria contínua do clima da organização visando à elevação dos níveis de produtividade e lucratividade globais.

## 4 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

- Características dos entrevistados

No grupo entrevistado foi coletada as seguintes características sexo, faixa etária, formação e tempo de serviço na biblioteca.

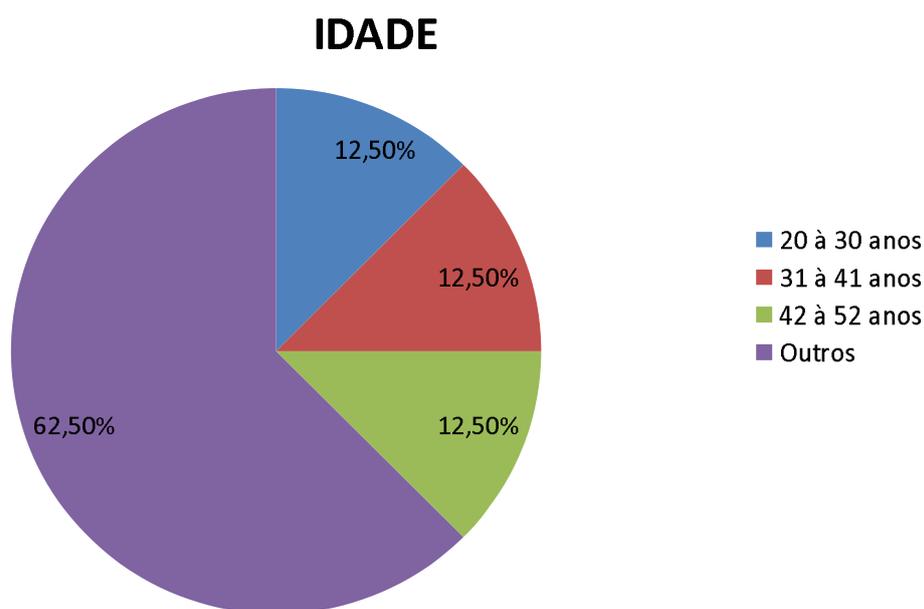
**Gráfico 01 - Sexo**



**Fonte:** dados da pesquisa, 2014.

O grupo entrevistado tem uma predominância no que se refere ao sexo feminino com 75% de sua totalidade contra 25% do sexo masculino.

Gráfico 02 - Idade



Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A pesquisa nos mostra que o grupo é formado por pessoas experientes, pois 62,5% são de pessoas com mais de 42 anos, este fator aliado ao bom nível de formação, que será apresentado no próximo gráfico, pode ser um aliado na implementação de inovações gerenciais utilizando o endomarketing.

Tabela 01 – Formação

Formação	Ensino Fundamental	Ensino médio	Graduação	Especialização	Total
1			X		1
2		X			2
3					
4					
5				X	5
6					
7					
8					
Total					8

**Fonte:** dados da pesquisa, 2014.

Conforme mencionado anteriormente o grupo tem uma boa formação onde 62,5 são especialistas, 12,5% são graduados o que possibilita uma abertura para mudanças e a possibilidade de uma colaboração concedente da importância do que se pretende com as propostas.

**Gráfico 03** - Tempo de trabalho na biblioteca



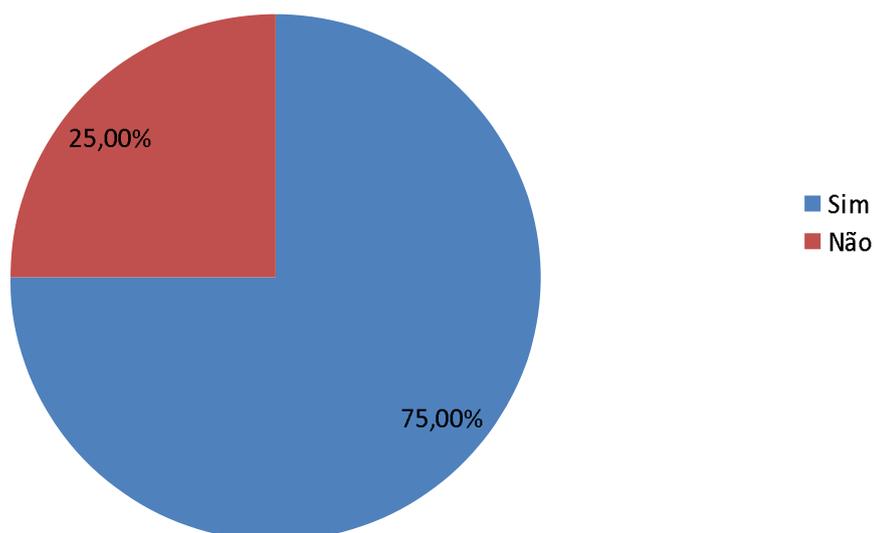
**Fonte:** dados da pesquisa, 2014.

O grupo tem em sua maioria muito tempo de trabalho na biblioteca que a priori pode trazer uma certa resistência a mudança. Mas tem uma grande vantagem depois de conquistados tem segurança no que fazem e idéia precisas do sistema em questão, aliado ao grau de formação são premissas que ajudam a qualquer projeto.

- Endomarketing: uma visão do funcionário

**Gráfico 04** - Conhecimento da missão da instituição

### Conhecimento da missão

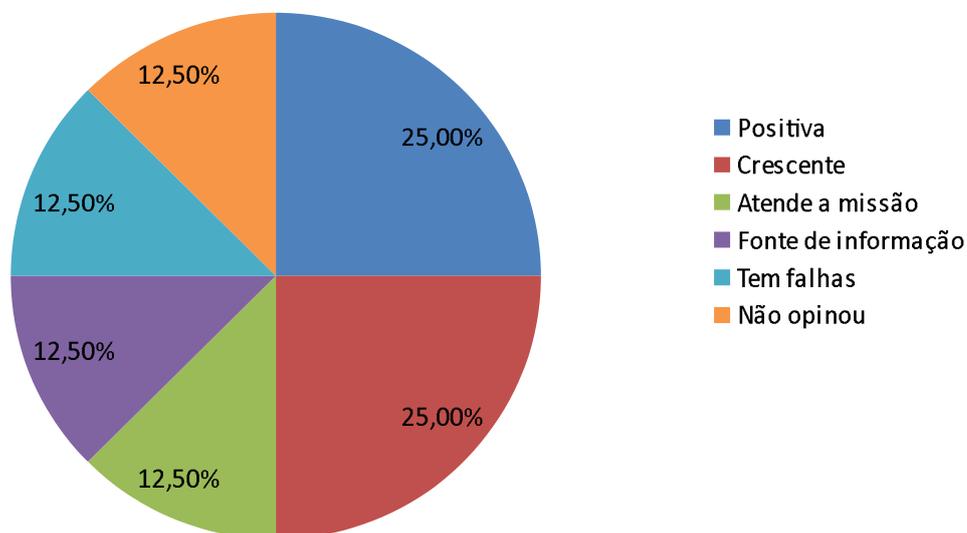


**Fonte:** dados da pesquisa, 2014.

A ideia da missão da instituição está bem definida pois 6 dos entrevistados que representam 75% conhecem a missão da instituição, confirmados com as respostas discursivas dos próprios, os 2, que representam 25% podem ser esclarecidos em uma breve palestra com todos para sanar estas e outras lacunas que por ventura existir. Este nivelamento ajuda muito a tarefa porque tendo-se ciência do porque, para que e o que determinada ação está sendo executada a mesma será melhor e mais rápida concluída.

Gráfico 05 - Imagem da biblioteca

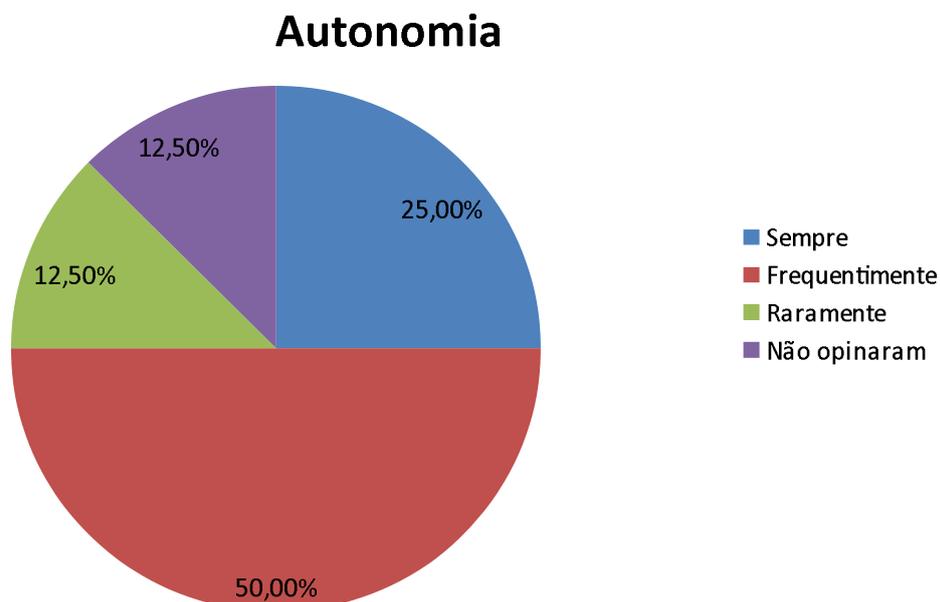
### Imagem da biblioteca



Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A visão da biblioteca aqui foi expressada de forma espontânea com as próprias palavras dos integrantes, a pesquisa revela que no geral a equipe tem uma boa imagem já que 25% a vêem de forma positiva e 25% de forma a acender em sua performance. O que perfaz um total de 50% do grupo julgam de maneira favorável. Os outros 12,5% vêem que a biblioteca realiza sua missão e 12,5% a tenham com fonte de informação o que é má visão neutra. O que perfaz um total de 25%. Os outros 12,5% tem uma visão negativa e 12,5% não opinaram.

Gráfico 06 - Autonomia



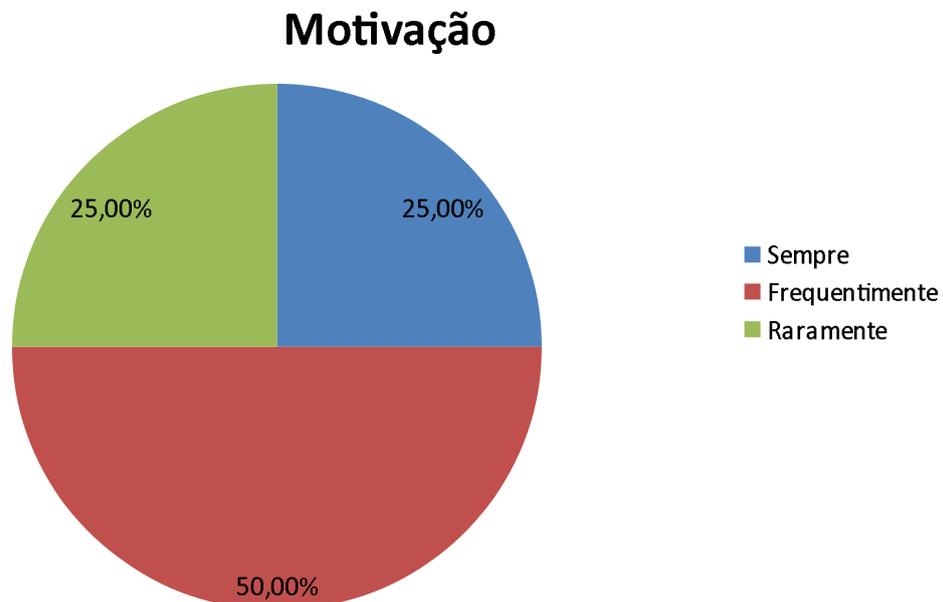
Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A autonomia pode ser compreendida como a capacidade de se auto-governar. A pesquisa aponta para uma boa autonomia pois 25% afirmou como sempre, 50% sinalizo como freqüente, 12,5% raramente, e 12,5% não opinou. E um bom sinal por que precisamos que nossos colaboradores precisam acreditar nas mudanças propoistas e se ele fizerem parte destas o processo pode ser mais fácil . Como Marins (*apud* BENÍCIO, 2006, p. 34) nos relata:

[...] que no processo de mudança a direção da organização precisa saber conduzir a mudança, ela não precisa ser instantânea nem automática, pois ela pode ate vim a se concretiza mais não trará consigo o apoio dos funcionários, causa de muito desastre corporativo pois muitos indivíduos acostumados a um ritmo de trabalho não acreditaram nela e com isto não se esforçaram para efetivá-la.

Assim ao dar autonomia para seus colaboradores, no sentido de que eles tirem suas próprias conclusões a respeito do exposto o gestor envolverá toda a equipe.

**Gráfico 07 - Motivação**



**Fonte:** dados da pesquisa, 2014.

A equipe se sente motivada com (75%) dos seus membros satisfeitos neste aspecto 25% sempre e 50% freqüentemente. Bergamini (1997) ressalta que quando se assume a possibilidade de motivar as pessoas, está confundindo motivação com condicionamento.

Uma vez que se aborda condicionamento, está-se sabendo que, quando as forças condicionantes desaparecerem, sejam elas reforçadores positivos ou negativos, essas pessoas param, precisando de novos estímulos para que voltem a movimentar-se em qualquer direção.

Nesse sentido, podemos acrescentar ainda, que muitos enfoques teóricos ressaltam que não se pode motivar as pessoas, uma vez que a fonte de energia que move o comportamento motivacional vem do interior delas, sendo inerente às suas características de personalidade.

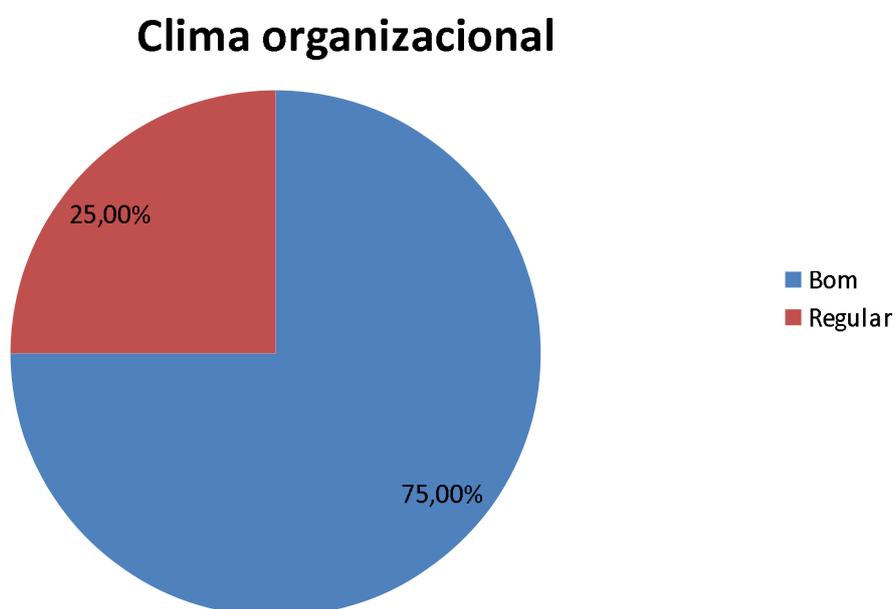
Da mesma maneira que pesquisas foram feitas a fim de se compreender a possibilidade de se condicionar o comportamento dos seres vivos, muito se tem trabalhado cientificamente para se provar o contrário.

É indiscutível então, que ninguém consegue motivar alguém, uma vez que a motivação nasce no interior de cada um. No entanto, é possível, de acordo com Bergamini (1997), manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades oferece fatores de satisfação para tais necessidades.

O desconhecimento desse aspecto poderá levar a desmotivação das pessoas. Portanto, a grande preocupação da administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tônus motivacional.

Acreditamos assim, que para manter as pessoas motivadas é necessário ter muita sensibilidade para detectar suas diferentes necessidades, bem como levar em consideração a variabilidade entre os estados de carência que podem ocorrer internamente a um mesmo sujeito.

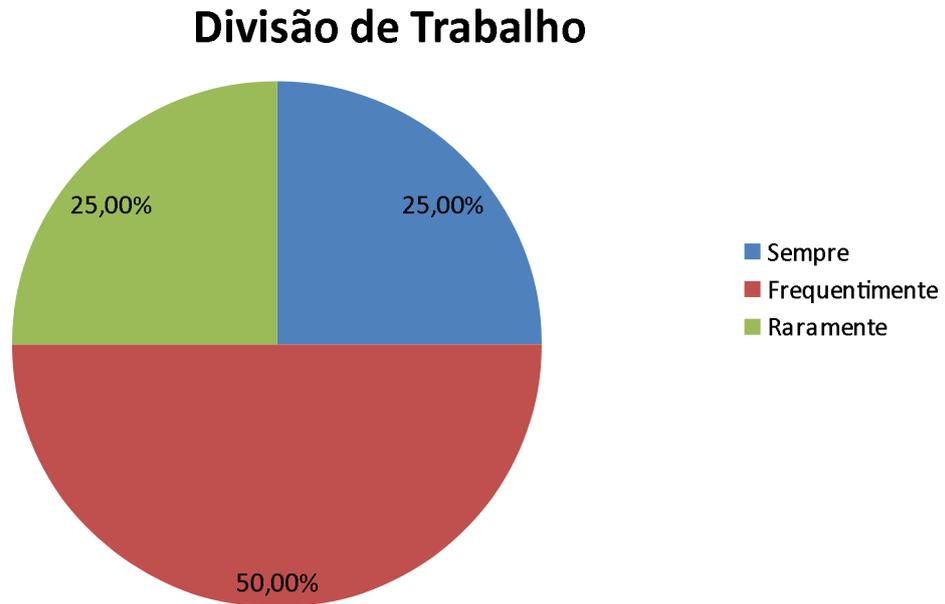
**Gráfico 08** - Clima organizacional



**Fonte:** dados da pesquisa, 2014

O gráfico nos mostra que existe um bom clima organizacional o que favorece as atividades em qualquer instituição ou setor desta. Não seria diferente nas bibliotecas em que os colaboradores ao se sentirem bem no local de trabalho produzem mais e melhor. Segundo Matos (1993) afirma que existem certos elementos que podem interferir no ambiente interno da organização, e que podem tanto motivar, quanto estimular e/ou satisfazer (ou não) os funcionários. Esses elementos na gestão do clima envolvem os processos de liderança, as forças motivacionais, as comunicações e relacionamentos interpessoais existentes, e as tomadas de decisão, de controles, políticas e programas de recursos humanos. Já 25% não se sente bem com a situação encontrada no setor. Objeto de uma futura investigação e posterior trabalho junto a estes para reverter estas situações.

Gráfico 10 – Divisão de trabalho

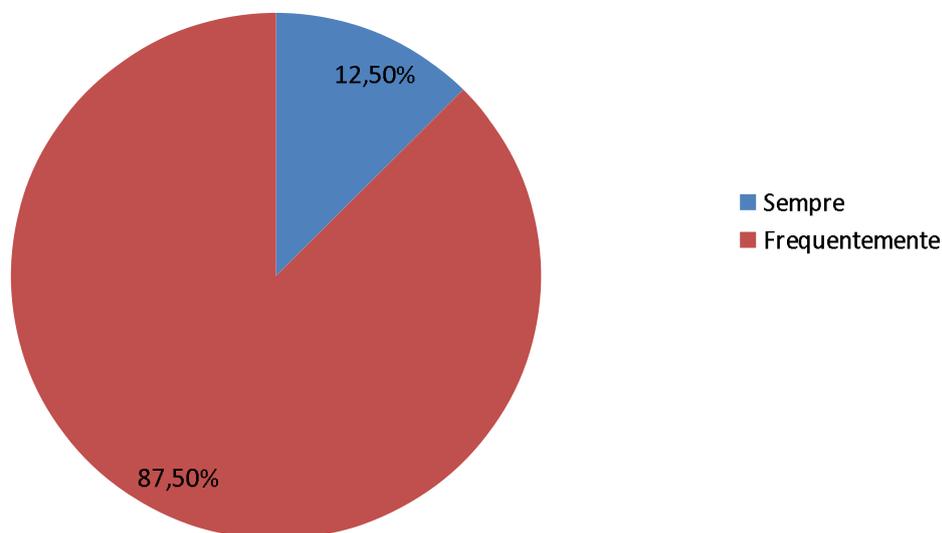


**Fonte:** dados da pesquisa, 2014

A divisão do trabalho é a definição das tarefas que cada indivíduo deve fazer para cumprir as atribuições de seu cargo. Ela corresponde à soma dos atributos de cada um na organização. A consequência da Divisão do Trabalho é a especialização do colaborador, onde cada um deve fazer as suas tarefas de maneira mais eficiente e eficaz possível. O gráfico nos mostra que 12,5% nos relata que essa divisão é feita por afinidade, 37,5% é pelo setor a que esta pessoa está lotado. E 50% dos colaboradores é que se perfaz por determinação do gestor. Neste contexto vemos que a maioria opta por reconhecer a destruição do trabalho vindo de cima da autoridade.

**Gráfico 11** - Compartilhamento de informação

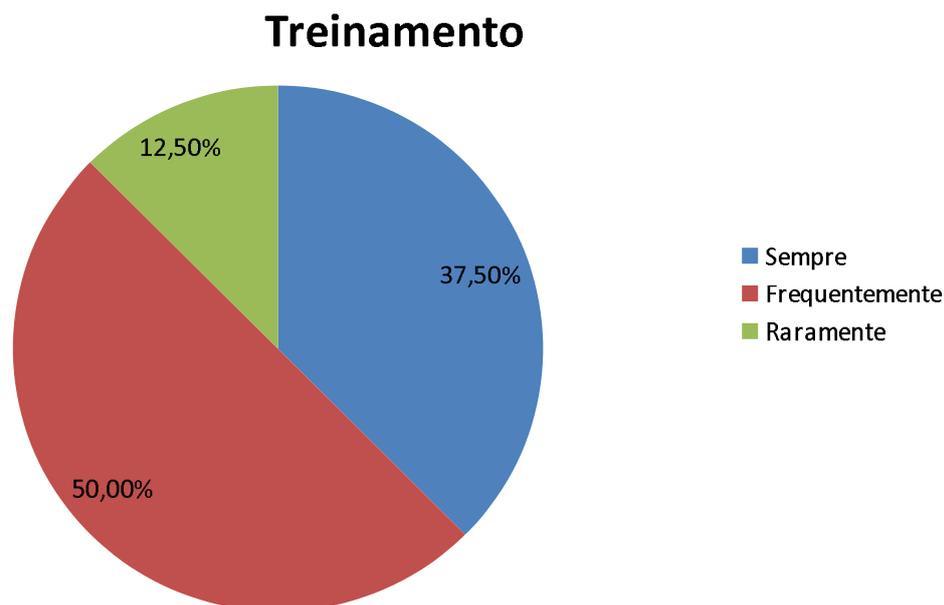
### Compartilhamento de informação



**Fonte:** dados da pesquisa, 2014

Importante fator de desenvolvimento em qualquer organização o compartilhamento de informação poder representa o sucesso ou fracasso, a excelência ou a mediocridade. Porem para começar o que é esta tal informação segundo Zins Apud Batista(2007) Informação é um conjunto de símbolos que representam um conhecimento empírico. Por sua vez o conhecimento é um pensamento na mente do indivíduo que se caracteriza por uma crença justificada de que aquele pensamento é verdadeiro. No gráfico é revelado que 12,5% a informação circula frequentemente na biblioteca e 75% responde que raramente esta informação é compartilhada. Nos traz a impressão de que existe uma necessidade de um atitude para reverter esta realidade.

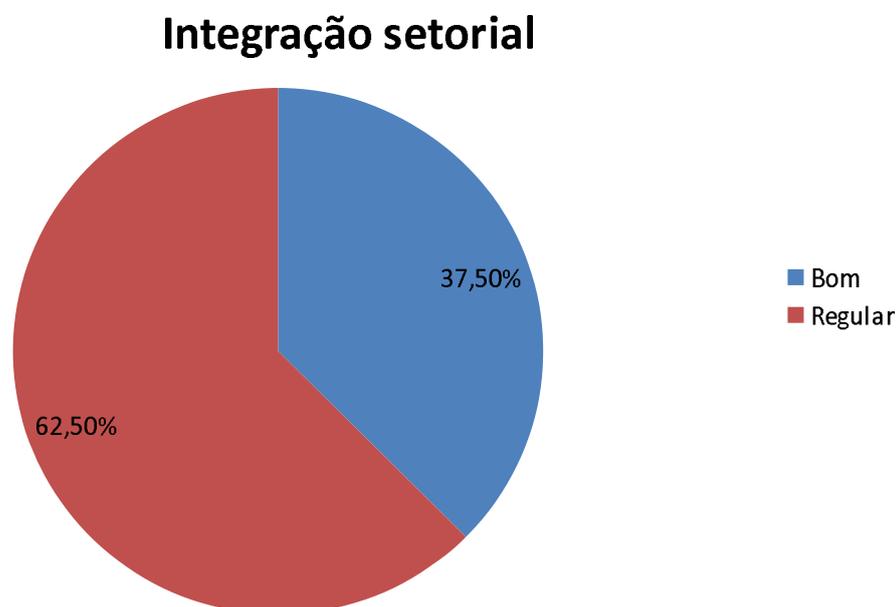
Gráfico 12 - Treinamento



**Fonte:** dados da pesquisa, 2014

Para Gil (1994) o treinamento nas organizações tem sido desenvolvido com diferentes enfoques. Nas primeiras décadas do século XX, assumiu a forma de adestramento, visando os aspectos físicos do trabalho período coincidente com a hegemonia da Escola Clássica de Administração. O homem não era tido como um ser identificado com a organização, mas que essencialmente trabalhava em função do dinheiro. Com o aparecimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo, visando a capacitação dos trabalhadores para o desempenho das tarefas, mas também com objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração organizacional. Na época atual, considerada como a era da informação, em que a tecnologia aliada à globalização econômica decreta novas formas de progresso e comunicação, as empresas não têm outra alternativa a não ser empenharem-se nesta empreitada da modernidade. Então, as organizações, utilizando-se do treinamento, programam-se com a finalidade de manter seus funcionários a par das novas técnicas e conceitos que se alteram constantemente (Bricchi, 1998; Pastore, 1996). Aqui no gráfico revela que 12,50% dos colaboradores revelam que raramente existe o treinamento, 50% nos revela que frequentemente o treinamento é utilizado e 37,50% revela que frequentemente usam treinamento na biblioteca. Desta forma confirma a utilização deste instrumento importantíssimo de repasse de informação.

**Gráfico 13** - Integração setorial

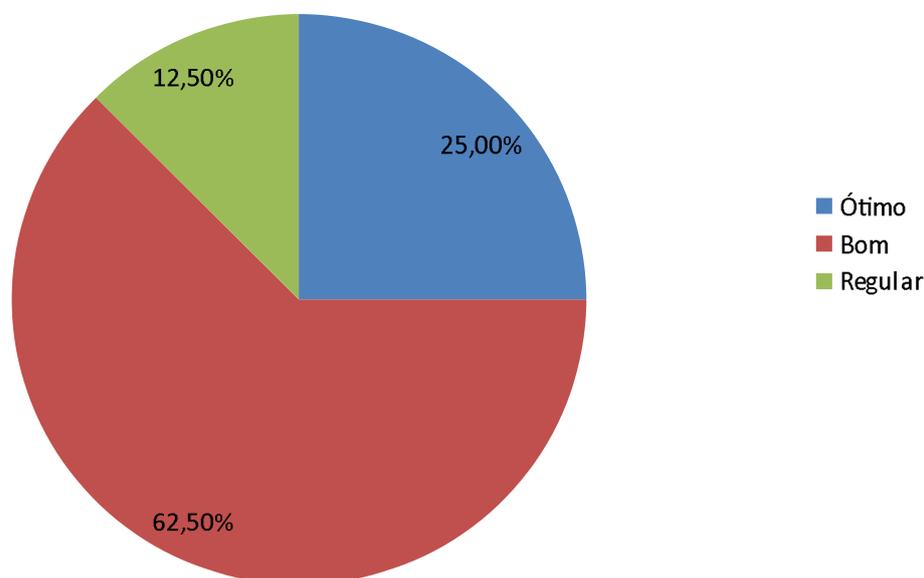


**Fonte:** dados da pesquisa, 2014

A integração setorial é um processo almejado por diversas organizações ela reduz custos e otimiza resultados como afirma (Fayol, 1981) A análise da integração horizontal corresponde, basicamente, à coordenação propriamente dita. Na definição clássica de Fayol, a coordenação é um elemento básico de administração que visa a “estabelecer a harmonia entre todos os atos de uma empresa [organização]” . Em outra definição clássica, Barnard refere-se à “[...] ação que é a essência da organização, ou a coordenação da ação, que é a função do executivo [...]” (Barnard, 1971: p. 290). Mintzberg (1995) avança a concepção formalista e propõe que a coordenação ocorre, de forma mais ou menos sobreposta, por meio de cinco formas: a) ajustamento mútuo; b) supervisão direta; c) padronização dos processos; d) padronização dos resultados; e e) padronização das habilidades dos envolvidos na consecução das tarefas. No nosso gráfico o setor em questão 37,5% as afirma bem entregue e 65,5% regular, demonstrando que existe uma barreira a ser quebrada fato este que pode aos poucos e com atividades e dinâmicas ser revertido.

Gráfico 14 - Integração de funcionários da biblioteca

## Integração de Funcionarios da Biblioteca



**Fonte:** dados da pesquisa, 2014

Já a integração com os membros da equipe mostra-se bastante satisfatória com 25% ótimo, 62,5% bom e 12,5% regular. A atitude destes membros só tem a dar frutos benéficos tanto para a organização como para os próprios colaboradores. Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Endomarketing é um processo holístico, isto é, a unidades de informação, tem que ser vista como um todo integrado; esta atitude desencadeia um processo que gera a motivação e a capacitação de todos os colaboradores. Nesse ambiente, o próximo passo é promover a comunicação e a troca de informações em todos os níveis da organização. Trata-se, portanto de um processo capaz de gerar cooperação, responsabilidade compartilhada, coesão, trabalho de equipe. Isto só é possível por meio da interação constante entre as várias áreas da organização.

Outros fatores que obrigam organizações a se voltarem para o atendimento das necessidades do cliente: competição num mercado internacionalizado, caracterizado por rápidas mudanças de tendências e o crescimento em progressão geométrica do setor de serviços (descontinuidade do mercado ou fator descontínuo do mercado); crescimento da consciência dos direitos dos consumidores gerando uma pressão para que produtos se adequassem ainda mais às suas expectativas, valores e desejos. Mesmo sendo a instituição do setor publico existe cada vez mais a cobrança de sociedade por melhoras nos seus serviços prestados

Em outras palavras, o objetivo do endomarketing consiste em atrair e reter o cliente interno - os servidores - com a função de obter resultados eficientes para a organização, atraindo e retendo seus clientes externos.

Consiste em fazer com que os colaboradores comprem a imagem da organização , significa ver e tratar seus servidores como clientes internos, dando-lhes consciência do objetivo estratégico da organização: servir o cliente da melhor maneira possível.

A importância da estratégia do endomarketing e ao mesmo tempo sua relação estratégica com o marketing, consiste numa avaliação do ambiente interno - tão importante quanto a avaliação do ambiente externo. Não se pode partir do pressuposto de que todos vestem a camisa da instituição, pois nem sempre isso é verdadeiro. Esperamos, contudo, que os colaboradores da Biblioteca Setorial do CCSA do campus I da Universidade Federal da Paraíba possam dispor, a partir das observações o estudo, de uma ferramenta capaz de auxiliar na sua motivação e melhorias no relacionamento entre eles e a diretoria responsável por sua liderança e gestão da organização.

A partir dos resultados obtidos caracterizamos o perfil do colaborador em relação a sexo, faixa etária, tempo de trabalho na biblioteca pesquisada e formação.

Identificamos o conhecimento sobre o endomarketing na instituição, o qual se apresenta da seguinte forma: Eles identificam a missão da instituição, e tem uma boa imagem desta, apesar da pouca autonomia dada eles, se sentem motivados , participam de um ótimo clima organizacional, reconhecem que existem divisão do trabalho e esta se dar maioria das vezes por orientação superior,o que não atrapalha o compartilhamento de informações e de dificuldades e soluções, a aplicação de treinamento é satisfatória, para desenvolver a comunicação e a integração precisa-se desenvolver algumas estratégias pois se mostra aquém do desejado. Verificamos que na biblioteca pesquisada temos elementos satisfatórios (clima organizacional, motivação, integração,compartilhamento de problemas,divisão de trabalho) e elementos que atuam de forma insatisfatória ( autonomia, estrutura de divisão do trabalho, integração) . Assim, concluímos que o uso do endomarketing na Biblioteca Setorial do CCSA do campus I é uma medida necessária, pois por meio do mesmo, a biblioteca poderá ampliar a qualidade de seus produtos e serviços de informação e assim, atender de forma competente as necessidades de informação de seus usuários. Ao realizar tal ação a biblioteca se firmara e se consolidara como um instrumento de apoio informacional e de tomada de decisão contexto da Universidade Federal da Paraíba.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli Angélica do. **Marketing e Desafio Profissional em Unidades de Informação:** Disponível em:

[http://www6.prossiga.br/escritoriovirtual/EVUnB/pro\\_cie/DesafiosCI.pdf](http://www6.prossiga.br/escritoriovirtual/EVUnB/pro_cie/DesafiosCI.pdf)>.

\_\_\_\_\_. **Gestão da informação e marketing: O Desafio do Futuro :** Disponível em:  
<[http://www6.prossiga.br/escritoriovirtual/EVUnB/pro\\_cie/Gestãodainformaçãoemarketing2colunas.pdf](http://www6.prossiga.br/escritoriovirtual/EVUnB/pro_cie/Gestãodainformaçãoemarketing2colunas.pdf)>.

ALVARES, Lillian; BATISTA, Fábio Ferreira. **Ciência da informação e gestão do conhecimento: a convergência a partir da sociedade da informação.** . In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8., 2007, Salvador. Anais... Salvador: UFBA, 2007.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre o endomarketing.** São Paulo : Prelice hall, 2004.

BENÍCIO, Christine Dantas. **Endomarketing:** princípios para uma gestão da informação – o caso da empresa de Correios e Telégrafos / Diretoria Regional da Paraíba. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, (Curso de Especialização em Gestão de Unidades de Informação).

BOWDITCH, Janes L. **Elementos de comportamento organizacional** / tradução de José Henrique Lamendorf.- São Paulo : Pioneira, 1992

COBRA, Marcos Henrique Nóbrega. **Marketing Básico: Uma perspectiva Brasileira/-** 4.ed.- São Paulo: Atlas, 1997

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social/-** 4.ed.- São Paulo: Atlas, 1994

LUDKE, Menga ; ANDRÉ, Marli, E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, Humberto F. **Fragmentação e Intersetorialidade: em busca de uma agenda da integração.** São Paulo: Egap Fundap, 2003.

SILVA, Edna Lúcia de Estera. **Metodologia de pesquisa e elaboração/** Edna Lúcia da Silva, Estera Muszkat Menezes.- Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

KELINGER, Fred Nichols. **Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual/;** [ Tradução Helena Mendes Rotundo: Revisão técnica José Roberto Malufe] . São Paulo

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing/** tradução Arlete Símile Marques, Sabrina Cáiro; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos, Francisco J.S.M. Alvarez.-9.ed.-São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_, Philip. **Marketing Para Organizações Que Não Visam o Lucro**/ Tradução de H. de Barros; Revisão Técnica e Prefácio da Edição Brasileira [de] Rubens da Costa Santos.- São Paulo; Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_, Philip. **Marketing**/ Philip Kotler; tradução H. de Barros; revisão técnica Dilsom Gabriel e Markos Cortez. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas. 1980

UCHÔA, Adriana Helena Souza. **O profissional da informação e o endomarketing:** gerenciando as bibliotecas universitárias das IES privadas na cidade de João Pessoa . Universidade Federal da Paraíba 2006, (Curso de Especialização em Gestão de Unidades de Informação).

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICE A – Questionário



### PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

#### CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Meu nome é Kleber Trajano de Sousa e venho solicitar a colaboração no sentido de responder ao questionário abaixo, para fins de coleta de dados para o Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública da UEPB, que tem como objetivo analisar a aplicação do endomarketing na Biblioteca Setorial do CCSA DA UFPB .

### QUESTIONÁRIO

#### *1) Características do respondente.*

1ª) Sexo:

(    ) masculino

(    ) Feminino

2ª) Faixa etária

(    ) 20 à 30 anos

(    ) 31 à 41

(    ) 42 à 52

(    ) outras.....

3ª) Formação.

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Graduação: Área.....
- Especialização: Área.....
- Mestrado: Área.....
- Doutorado: Área.....

4ª) Tempo que trabalha na biblioteca desta instituição.

- Menos de 1 ano
- Entre 01 e 04 anos
- Entre 05 e 10 anos
- Entre 11 ou mais

**II) Endomarketing: Uma visão do funcionário.**

5ª) Você conhece a missão da instituição?

- Sim  Não

a) Caso conheça cite?

.....  
.....  
..

6) Qual a imagem que você tem da biblioteca da instituição em que você trabalha?

.....  
.....

7) Você tem autonomia para tomar decisões?

- Sempre       Frequentemente       Raramente  
 Nunca

8) Você se sente motivado e valorizado para desenvolver seu papel na biblioteca?

- Sempre       Frequentemente       Raramente  
 Nunca

9) Você considera o clima organizacional da biblioteca?

- ótimo       Bom       Regular       Péssimo

10ª) Existe a divisão de trabalho por equipes?

- Sempre       Frequentemente       Raramente  
 Nunca

11ª) Como se dá a divisão das equipes?

- Por afinidade  
 Por setor/ função  
 Por determinação do gestor  
 Por interesse dos colaboradores  
 Outros? .....

12ª) Existe compartilhamento de informações sobre as atividades da biblioteca nos níveis intradepartamental e interdepartamental?

Sempre       Frequentemente       Raramente

Nunca

13ª) Nas suas atividades diárias você compartilha dificuldades e soluções de problemas com seus colegas de trabalho?

Sempre       Frequentemente       Raramente

Nunca

14ª) Os cursos e treinamentos oferecidos pela biblioteca da instituição estão facilitando o desenvolvimento de suas atividades?

Sempre       Frequentemente       Raramente

Nunca

15ª) Como você avalia o nível de integração entre a biblioteca e os outros setores da instituição?

ótimo       Bom       Regular       Péssimo

16ª) Como você avalia o nível de integração entre os funcionários da biblioteca?

ótimo       Bom       Regular       Péssimo

Agradeço sua colaboração!

