

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

**Ana Paula Vieta**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E O USO DO ENDOMARKETING EM  
UNIDADES DE INFORMAÇÃO: estudo de caso em uma biblioteca  
universitária setorial**

Porto Alegre, 2006

**Ana Paula Vieta**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E O USO DO ENDOMARKETING EM  
UNIDADES DE INFORMAÇÃO: estudo de caso em uma biblioteca  
universitária setorial**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Biblioteconomia da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof. Dra. Helen Beatriz Frota Rozados

Porto Alegre

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
Reitor: José Carlos Ferraz Hennemann  
Vice Reitor: Pedro Cezar Dutra Fonseca

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
Diretor: Valdir Jose Morigi  
Vice-diretor: Ricardo Schneiders da Silva

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO  
Chefe: Iara Conceição Bitencourt Neves  
Vice-chefe: Jussara Pereira Santos

CIP – Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

V666c Vieta, Ana Paula, 1967-  
A Comunicação Interna e o Uso do endomarketing em Unidades de  
Informação: estudo de caso em uma biblioteca universitária setorial /  
Ana Paula Vieta; Orientação de Helen B. Frota Rozados. – Porto  
Alegre: UFRGS; Departamento de Ciências da Informação, 2006.

58 f.

1. Comunicação Interna. 2. Biblioteca Especializada. 3.  
Endomarketing I. Título. II. Rozados, Helen B. Frota

CDU 658.3

Departamento de Ciências da Informação  
Rua Ramiro Barcelos, 2705 - Bairro Santana  
CEP 90035-007 Porto Alegre-RS  
Fone (51) 3316-5146  
Fax (51) 3316-6635  
e-mail: [fabico@ufrgs.br](mailto:fabico@ufrgs.br)

**Ana Paula Vieta**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E O USO DO ENDOMARKETING EM  
UNIDADES DE INFORMAÇÃO: estudo de caso em uma biblioteca  
universitária setorial**

Monografia apresentada ao Curso de  
Biblioteconomia da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul, para obtenção do  
grau de bacharel em Biblioteconomia.

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

---

Profa. Dra. Helen Frota Rozados – Orientadora

---

Profa. Ms. Maria do Rocio Fontoura Teixeira (UFRGS)

---

Bibliotecária Mônica Fonseca Soares (Especialista)

*Dedico este trabalho aos meus amores Felipe,  
Philipi e Pedro.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Felipe, pelo companheirismo, apoio e paciência nos momentos difíceis.

Aos meus pais e sogros, pela dedicação com os guris.

A amiga Tatiana, pela assessoria com o computador e formatação.

A Helen, pelos puxões de orelha.

## RESUMO

Apresenta o problema da comunicação interna e do endomarketing como o tema da pesquisa. Aponta, como objetivo geral, a análise da comunicação interna em uma biblioteca universitária setorial e o auxílio do endomarketing na melhoria da comunicação entre colaboradores e liderança. Justifica a razão da escolha do tema pela importância que representa o entendimento, de que a equipe necessita adotar uma padronização na comunicação interna para oferecer bom serviço. Analisa a importância da comunicação interna para a realização do trabalho em equipe. Aborda a unidade de informação como sendo uma organização, onde o bibliotecário assume o papel de gestor da unidade e dos colaboradores. Determina a abordagem qualitativa e o estudo de caso como o melhor método para o desenvolvimento deste estudo. Conclui com a necessidade do gestor em priorizar técnicas de endomarketing para a melhora da comunicação interna entre o grupo. Recomenda a padronização na transmissão de informações, maior participação dos colaboradores na tomada de decisão e maior comprometimento da equipe na realização de tarefas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Interna. Endomarketing. Biblioteca Universitária

## **ABSTRACT**

Presents internal communication and endomarketing as the subject of the research. Points, as general objective, the analysis of an internal communication in a university sectorial library. Also analysis and the assistance of endomarketing to improve the communication between collaborators and leadership. Justifies the reason of subject's choice by the importance when shows that the team needs to standardize the internal communication to offer good services. Analysis the importance of internal communication to work as a team. Approaches a library as an organization when the librarian assumes as leader of the unity and collaborators. Define a qualitative approach and the case study as the best method to develop this study. As a conclusion shows the lesder's necessity to give priority into endomarketing technics to improve internal communication among the team work. Recommends standardizes the information transmission, greater collaborators participation for taking decisions and commitment in carring their tasks through.

**KEYWORDS:** Internal Communication. Endomarketing. University Library

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Elementos do Processo de Comunicação	23
Figura 2 - Fluxo de Comunicação	24
Figura 3 - A Comunicação e sua Estrutura	26
Quadro 1 - Função na Biblioteca Pesquisada	38
Quadro 2 - Grau de Escolaridade	39
Quadro 3 - Tempo de Trabalho em Bibliotecas e na Biblioteca Pesquisada	40

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Definição do Problema.....	11
1.2 Objetivo Geral.....	12
1.3 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Justificativa.....	12
<b>2 DO MARKETING AO ENDOMARKETING.....</b>	<b>14</b>
2.1 Endomarketing e as organizações.....	15
2.2 Endomarketing em Unidades de Informação.....	17
<b>3 O MECANISMO DA COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>20</b>
3.1 Elementos do Processo de Comunicação.....	21
3.2 Tipos de Comunicação.....	24
3.3 Fluxo de Comunicação.....	26
3.4 Barreiras na Comunicação.....	27
3.5 Comunicação Formal X Comunicação Informal.....	29
<b>4 COMUNICAÇÃO INTERNA E SEU USO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO..</b>	<b>31</b>
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
5.1 Método de Pesquisa.....	34
5.2 Sujeito da Pesquisa.....	35
5.3 População.....	36
5.4 Instrumento de Pesquisa.....	36
5.5 Coleta de Dados.....	37
<b>6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>38</b>
6.1 Dados de identificação.....	38
6.2 Expectativas da Equipe em Relação à Comunicação.....	41
6.3 Observações em Relação ao Endomarketing.....	44
<b>7 CONCLUSÕES.....</b>	<b>48</b>
<b>8 RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE – Questionário.....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a crescente integração das economias e das sociedades entre os países, a competitividade tornou-se parte do dia-a-dia das organizações. A globalização, provocada pelo sistema capitalista e alavancada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), teve impactos na relação do homem com o seu trabalho, levando-o a novas interpretações de suas competências e qualificações.

Segundo Fajnzylber<sup>1</sup> (1983 apud PONCHIROLLI, 2000), a expansão do comércio mundial levou à internacionalização das empresas não só em termos de expansão de mercados, mas também da exportação de modelos de gestão, de tecnologia e de estruturas organizacionais. As instituições passam a exigir de seus trabalhadores novas qualificações.

A partir da década de 90, conhecimento e tecnologia da informação passam a ser peças-chave para o processo produtivo das organizações. Castells (2001) menciona que as economias tornam-se informacional e global, onde a competitividade depende, basicamente, dos agentes gerarem, processarem e aplicarem a informação baseada no conhecimento e de consumo e circulação de mercadorias circularem globalmente. Esta cadeia global exige das organizações respostas imediatas para as várias mudanças que ocorrem nos campos sociais, econômicos, políticos e culturais. Equipes e gestores necessitam compreender as transformações nas áreas tecnológicas e de informação, decorrentes da globalização, para desempenho de suas funções.

Não há como enxergar uma empresa competitiva sem salientar a qualificação profissional.

Para que as empresas possam ser internacionalmente competitivas é preciso que sejam dotadas não apenas de tecnologia de informação e comunicação, mas que também considerem a importância de seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais da mão-de-obra, que atuam de forma decisiva no processo. (SOUZA, 2002, p.9).

---

<sup>1</sup> FAJNZYLBER, Fernando. La Industrialización trunca de América Latina. México : Editorial Nueva Imagen, 1983. APUD PONCHIROLLI (2000)

Qualificação profissional e capacidade de trabalhar em equipe são conceitos introduzidos pelos japoneses e que, na atual situação global, tornaram-se diferencial competitivo das organizações. No cenário organizacional atual, a responsabilidade pela qualificação profissional é compartilhada pela empresa e os colaboradores: essa disponibilizando os meios para o desenvolvimento das suas equipes, enquanto que estes são responsáveis por identificar seus *gaps* e buscar o aperfeiçoamento contínuo.

Em relação à capacidade de trabalhar em equipe, uma das ferramentas que vem sendo usada em grande escala dentro das organizações é o marketing interno ou endomarketing. Em seu livro *Princípios de Marketing*, Kotler (1998, p.458) afirma que “[ . . . ] no marketing interno, a empresa deve treinar e motivar eficazmente seus funcionários que contatam os clientes e o pessoal do serviço de apoio para todos trabalharem em equipe, com a finalidade de proporcionar satisfação ao cliente.” O grande desafio do Endomarketing é proporcionar aos colaboradores uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados, e conseqüentemente, em ganhos de produtividade.

Com base nestas premissas, esse trabalho buscará verificar se o marketing interno está sendo utilizado como ferramenta para auxiliar a comunicação interna e o trabalho da equipe em uma biblioteca setorial universitária.

## **1.1 Definição do Problema**

A pesquisa busca averiguar como ocorre a comunicação entre a equipe da unidade de informação selecionada e de que forma ações de endomarketing contribuem na troca de informações desta equipe.

## **1.2 Objetivo Geral**

Verificar como se desenvolve o processo de comunicação interna entre os integrantes da equipe da unidade de informação estudada e como o endomarketing pode auxiliar na melhoria deste processo.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Para o estudo e a busca de respostas à questão anteriormente exposta são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) levantar, na literatura específica, questões sobre comunicação interna e marketing interno, relacionadas a unidades de informação;
- b) verificar como ocorre a comunicação interna na unidade de informação selecionada;
- c) verificar se a preocupação com a comunicação interna tem relação com a perspectiva de utilização do marketing interno.

## **1.4 Justificativa**

Cada vez mais as empresas valorizam a manutenção do clima organizacional e o bom relacionamento entre os colaboradores. Tanto a comunicação interna quanto o marketing interno são considerados ferramentas de grande auxílio no desempenho das equipes e, conseqüentemente, na melhoria do clima organizacional.

A escolha por esse tema deve-se à experiência desta pesquisadora, como estagiária, em três tipos de unidades de informação: biblioteca pública, biblioteca universitária e biblioteca jurídica. Em todas estas unidades, percebeu-se que os integrantes da equipe apresentavam dificuldades no entendimento de que é

preciso trabalhar de forma harmônica e colaborativa, como se fossem engrenagens de uma máquina, para que o produto final – a informação – levasse à satisfazer às expectativas dos usuários e dos funcionários, em relação aos serviços prestados pela dita unidade de informação.

Os gestores são líderes responsáveis em promover a integração dentro das suas equipes, compartilhando e transmitindo informações junto à equipe de trabalho. A falta de comunicação cria um ambiente truncado, sem transparência, sem liberdade de ação, deixando integrantes do grupo frustrados, sem conhecimentos imprescindíveis para um bom andamento das atividades da unidade.

Pode-se afirmar que a falta de conhecimento de valores e objetivos são fatores que interferem diretamente no desempenho das equipes das unidades de informação. Cabe ao gestor, nestes casos, a responsabilidade de divulgação, promoção e motivação das suas equipes em relação ao alinhamento dos valores e objetivos da sua unidade de informação, propiciando melhorias na qualidade dos serviços prestados e, como consequência, uma melhora na imagem da unidade de informação.

Portanto, a comunicação interna é peça-chave para o sucesso das organizações, tendo papel fundamental para atingir resultados. É o fator humanizador das relações do trabalho, sendo o gestor o elo entre equipe e organização.

Para dar embasamento a este estudo é necessário realizar uma fundamentação teórica, expondo os pontos que interessam no desenvolvimento deste tema.

A fundamentação teórica que sustenta este estudo está baseada na comunicação organizacional e marketing, com ênfase na comunicação interna e marketing interno ou endomarketing. O aprofundamento deste tema deu-se através da literatura que trata de endomarketing e comunicação interna em unidades de informação, aspectos considerados fundamentais para a pesquisa proposta.

## 2 DO MARKETING AO ENDOMARKETING

Os estudiosos da área são unânimes em afirmar que marketing é importante para o sucesso de qualquer organização. Mas o que é hoje, entendido por marketing? São várias as definições de marketing, muitas delas ligadas à venda, à publicidade e à propaganda, porém todas se voltam ao entendimento de que marketing planeja as atividades para que se atinjam os objetivos da organização. Para McCarthy (1997, p.22) marketing “[ . . . ] é um conjunto de atividades desempenhado por organizações e também um processo social.” Em última análise, é uma filosofia a ser seguida.

Kotler (1998, p.3) define marketing como o “[ . . . ] processo social e gerencial através dos qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.” Nesta definição, o autor enfatiza que, muito além do sentido de vender existe a conotação de satisfazer as necessidades do cliente.

McCarthy (1997, p.37) coloca que a concorrência, em alguns segmentos de mercado, era tão grande que “[ . . . ] tentar satisfazer as necessidades dos consumidores mais plenamente era uma forma de ganhar essa concorrência.” O aumento da concorrência fez com que os conceitos de marketing fossem gradualmente se tornando estratégicos na estrutura das organizações.

A década de 70 marca, também, a preocupação das entidades sem fins lucrativos com o marketing. Estas organizações, nos contextos das quais, geralmente, se inserem as bibliotecas, necessitam de recursos e de apoio, tanto quanto uma empresa de cunho eminentemente comercial. McCarthy (1997) postula que mesmo uma instituição que não visa lucro precisa de dinheiro ou não sobreviverá. Uma unidade de informação sem recursos não conseguirá atualizar seu acervo e manter seus serviços, levando a perder o apoio de funcionários e usuários, caindo em descrédito.

A troca é a essência do marketing. Quando uma pessoa ou organização esforça-se para trocar algo de valor com outra pessoa ou organização, ocorre o marketing. Algumas condições devem existir para que a troca, em marketing, ocorra, segundo Etzel (2001):

a) quando duas ou mais pessoas ou organizações com

necessidades e desejos satisfeitos estão envolvidos. Havendo auto-suficiência, não há razão de troca;

- b) quando as partes estão envolvidas por vontade própria;
- c) quando as partes possuem algo de valor para oferecer na troca, acreditando que se beneficiarão;
- d) quando há comunicação entre as partes.

O profissional que trabalha com marketing precisa criar bons relacionamentos, para que ocorram trocas de valor. Hoje, as empresas querem conquistar e manter clientes, criando relacionamentos duradouros. Os administradores sabem que estes relacionamentos trazem benefícios perenes à instituição.

O mesmo ocorre com a prestação de serviços. As instituições que prestam serviço devem criar vínculos de fidelidade com seus clientes. Manter o cliente satisfeito deve fazer parte da cultura da empresa e a preocupação com o cliente deve ser orgulho para a equipe participante deste processo.

Uma vez entendida as necessidades dos clientes e as estratégias de marketing para atendê-las, é necessário garantir que todos os níveis da organização estejam alinhados de maneira que os esforços sejam somados na busca destes objetivos. Este processo de sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham na empresa, na implementação e operacionalização de ações mercadológicas, é conhecido como marketing interno ou endomarketing.

## **2.1 O Endomarketing e as Organizações**

Originário do grego, *endo* quer dizer ação no interior. Endomarketing, portanto, são ações de marketing realizadas com o cliente interno, dentro das organizações, entre as equipes. Entende-se por cliente interno todos os funcionários que participam das atividades da instituição, do gerente ao colaborador subordinado.

Na literatura pesquisada, encontram-se os termos Endomarketing ou Marketing interno como se sinônimos fossem. Violin (2003, p.01), define Endomarketing ou Marketing Interno como sendo “[ . . . ] toda e qualquer ação de

marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos.” Assim, Endomarketing pode ser considerado uma estratégia de extrema importância para as empresas, cujos objetivos estão sempre voltados para a sintonia e a sincronia de todos que trabalham nela. E os benefícios são: o fortalecimento dos relacionamentos entre os clientes internos, os produto e serviços e os clientes externos.

A princípio, as organizações aplicavam as mesmas estratégias do marketing tradicional no seu público interno. Aos poucos, o endomarketing foi sendo utilizado a fim de que os funcionários se sentissem parte da empresa, além do seu papel inicial que era o de informar.

O endomarketing pode ser descrito como a atividade coordenada que a organização desenvolve para motivar eficazmente seus funcionários para que trabalhem em equipe. É do interesse de qualquer organização que a cultura, as diretrizes, os objetivos possam ser compreendidos pelos colaboradores (ORLICKAS, 1998), proporcionando, assim, satisfação do público interno em compartilhar a missão, a visão, os objetivos da empresa.

Cerqueira (2002, p. 51) entende que: “Endomarketing são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários.” E complementa, afirmando que estas ações visam:

- a) a prática dos valores estabelecidos;
- b) a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- c) a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade;
- d) o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal eliminando conflitos e insatisfações;
- e) a melhoria do relacionamento interpessoal;
- f) o estabelecimento da administração participativa;
- g) a implantação de ações gerenciais preventivas.

O endomarketing desenvolve relacionamentos interpessoais melhorando a auto-estima dos colaboradores, criando, assim, tanto o comprometimento entre as pessoas, como o das pessoas com o sistema organizacional. Percebe-se, então, que o endomarketing não só é importante para resolver problemas de comunicação organizacional como, também, para problemas

com comunicação interpessoal.

Grönroos (1993) aborda que o endomarketing deve ser uma decisão estratégica de gerência. A organização terá que oferecer aos seus funcionários um produto interno atraente.

O produto interno consiste de um emprego e um ambiente de trabalho que motivem os empregados fazendo-os responder favoravelmente às demandas da gerência com relação a uma orientação pra o cliente e um bom desempenho no marketing interativo como marketeiros de plantão e que, além disso, atraiam e retenham os empregados. (GRÖNROOS, 1993, p. 289).

O endomarketing deve fazer parte da filosofia gerencial. Sendo assim, o ambiente de trabalho será voltado ao mercado, assim como produtos e serviços externos.

Neste trabalho, não será feita a distinção entre as terminologias endomarketing e marketing interno, seguindo a tendência da literatura de não distinção dos termos.

## **2.2 Endomarketing em Unidades de Informação**

Há muito, o endomarketing é utilizado para desenvolver a imagem das organizações entre seu público interno. Esta prática, porém, ainda é pouco vista entre aqueles que trabalham em bibliotecas. As primeiras literaturas relacionando marketing e bibliotecas iniciaram na década de 70. Silva (1999/2000) relata que trabalhos destinados a organizações sem fins lucrativos contribuíram para que os conceitos pudessem ser utilizados pelas unidades de informação. O autor coloca que na literatura brasileira sobre marketing não há número suficiente de trabalhos para contribuir com esta prática nas bibliotecas. Pretende-se, com este estudo, mostrar a contribuição que o endomarketing oferece para uma melhora na comunicação entre o público interno das bibliotecas.

O foco da biblioteca é a prestação de serviços de informação. Ou seja, pode ser vista como uma organização cujas práticas do marketing e do endomarketing são perfeitamente aplicáveis. Para que a informação seja adequada aos usuários de uma biblioteca, antes de tudo, ela deve ser bem administrada entre o seu público interno.

O bibliotecário sempre foi visto como o guardador de livros, aquele que mantinha o conhecimento em seu domínio. Com o avanço tecnológico e a explosão informacional, o bibliotecário encontra-se frente a novos desafios. Hoje, além de administrar os recursos informacionais, ele administra, também, pessoas. O bibliotecário é o gestor e a biblioteca sua organização. Assim como em uma empresa, o sucesso de uma biblioteca está no modo como a equipe é liderada. Sobre este tema, Pestana (2003, p.80) coloca que o gestor da unidade de informação “[ . . . ] tende a lidar com as atitudes individuais e com as de grupo, fazendo com que todos desempenhem bem o seu papel para atingir o objetivo final, que é a satisfação das necessidades informacionais dos clientes.” Para tal, o bibliotecário possui no marketing interno o mecanismo para fazer com que colaboradores compreendam o valor de servir ao usuário e de conhecer e de difundir os serviços existentes na instituição.

É importante que o bibliotecário exponha para a sua equipe como funciona a unidade, sua estrutura, funcionalidade, missão, objetivos e serviços desenvolvidos para, então, colocar ao grupo a importância da adoção do marketing, expondo conceitos e funções.

Dentro desta linha, Pardini ([2001?]) afirma que o endomarketing “[ . . . ] faz com que todos os membros da equipe tenham uma visão compartilhada sobre as metas, resultados, produtos, serviços e objetivos da biblioteca.” Uma vez ciente da estrutura da organização, de seus objetivos e perspectivas, a equipe poderá empreender esforços e participar de um plano de marketing.

Neste panorama, Amaral (1996) destaca o papel do gerente da unidade de informação, quando este pensa na biblioteca como um negócio, no qual as ações devem ser planejadas e a ferramenta do marketing utilizada para melhorar o desempenho da biblioteca. Esta tarefa exige que o gestor influencie sua equipe, garantindo o engajamento de todos.

Walters (1994) explica que as bibliotecas devem ter como premissa principal a afirmação de que sem funcionários satisfeitos não há clientes satisfeitos.

A autora expõe vários fatores que devem ser levado em consideração àqueles que trabalham em unidades de informação:

- a) o cliente interno é igualmente importante;
- b) cada colaborador contribui para a satisfação do usuário;
- c) a filosofia de engajamento total, desde gestor, até funcionário;
- d) a política de prestação de serviços definida por escrito;
- e) os colaboradores devem estar aptos a tomar decisões sozinhos;
- f) o treinamento continuado do funcionário;
- g) o funcionário deve desenvolver sua competência comunicativa;
- h) os funcionários devem poder realizar o trabalho do colega;
- i) a rotatividade de tarefas;
- j) sorrir transmite uma sensação agradável a ambas as partes;
- k) reconhecer e elogiar os funcionários;
- l) tornar público o reconhecimento do colaborador;
- m) utilizar como exemplo aquele funcionário que melhor trabalha com o público externo;
- n) a sugestão de melhorias pelos colaboradores.

Silva (2000) concorda que estes fatores influenciam diretamente na excelência do clima organizacional, assim como na satisfação interna e no fluxo de comunicação entre os vários integrantes da organização. A comunicação se destaca como estratégia para desenvolver o endomarketing entre a equipe de unidades de informação.

### 3 O MECANISMO DA COMUNICAÇÃO

Segundo o dicionário Aurélio comunicação é:

Ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual. (FERREIRA, 2004, p. 517)

A comunicação é uma necessidade intrínseca do ser humano, sem a qual se corre o risco de se viver isolado.

Conforme Thayer descreveu:

A comunicação é como um processo mediante o qual duas ou mais pessoas se entendem; é a mútua troca de idéias através de qualquer meio efetivo; transmissão ou intercâmbio de pensamentos, opiniões ou informações, através da fala, da escrita, ou de símbolos; é a combinação de estímulos ambientais para produzir certo comportamento desejado por parte do organismo. (THAYER, 1972, p.31).

Para uma organização, a comunicação torna-se elemento vital no seu desenvolvimento e crescimento. Decisões só poderão ser tomadas havendo troca de informações entre os integrantes de uma organização. É através da comunicação que as pessoas interagem.

Já Katz e Kahn (1974-1976, p. 256) acreditam que: “A comunicação é um intercâmbio de informação e transmissão de significado; é a própria essência de um sistema social ou uma organização.” É através da comunicação que irá ser desenvolvida a imagem da instituição, a construção de uma relação de equilíbrio e de integração entre as partes que a compõem, ou seja, é a comunicação que irá direcionar o sucesso da organização.

Para que isto seja consumado, é necessário administrar os processos de comunicação eficazmente.

### 3.1 Elementos do Processo de Comunicação

A palavra comunicação deriva do latim *communicare* cujo significado é partilhar, tornar comum.

É acordo comum as pessoas acharem que estão se comunicando quando, na verdade, há apenas a transferência de uma mensagem. Oliveira (2003, p. 25) coloca que: “A comunicação só ocorre se for uma troca de informações entre duas ou mais pessoas e que haja compreensão no objeto transmitido.” Há confusão entre informação e comunicação, confusão esta que engloba, inclusive, o conceito de dado. Para maior esclarecimento do que é comunicação, busca-se definir o que vem a ser dado e informação para, então, fazer a correlação com a comunicação.

Davenport e Prusak (1998, p.3) concluem que “[ . . . ] dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos.”, ou seja, registros que por si só não tem sentido. Já informação “[ . . . ] são dados que fazem diferença [ . . . ]”, ou seja, que tenha algum sentido, algum propósito. O processo de remessa e recebimento que tenha um significado é definido por Schermerhorn Junior (2000) como comunicação.

Abordando um outro conceito, Setzer (1999) define dado como sendo uma seqüência de símbolos quantificados e quantificáveis, que, segundo o autor, pode ser encontrado em um texto, sons, imagens ou animações. Para Setzer (1999) informação é classificada como uma abstração informal que traz um significado para alguém, podendo ser encontrado em textos, imagens, sons ou animações.

Na literatura há várias abordagens relacionadas a dados e informação. Na abordagem das Ciências Naturais, informação é um elemento físico, como energia ou matéria que independe de seu conteúdo ou significado.

Já a abordagem da Teoria da Informação, de Shannon e Weaver, informação é uma medida da redução da incerteza quantificada em termos de sinais elétricos e definida em termos da possibilidade de ocorrência de símbolos. Implica em aceitar que qualquer coisa que pode ser codificada e transmitida por um canal que conecta um emissor e um receptor, independente de seu conteúdo, é informação.

Na abordagem do cognitivismo de Brooks, Belkin e Sarasevic, informação é o que modifica uma estrutura mental, de conhecimento. É intangível, não podendo ser tocada ou mensurada. Um dado, quando recebido, deve ser interpretado subjetivamente por uma estrutura de conhecimento para ser transformado em informação.

A Abordagem da Prática profissional coloca que informação é uma representação física do conhecimento, é evidência encontrada em textos, documentos e eventos.

A informação possui várias características, como: pode ser usada simultaneamente por diferentes pessoas com diferentes propósitos; aumenta com o uso ao invés de ser consumida; o seu valor não pode ser determinado antes que ela seja obtida; o valor da informação depende do contexto e do uso feito por alguém em uma situação específica.

Dado, ainda é definido por Miranda (1999, p. 285) [ . . . ] “como um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente, transforma-se em informação.”

A informação se transforma no insumo básico no processo de comunicação. Esta é o meio que irá disseminar e transportar a informação.

Segundo Kotler (1998), a comunicação envolve nove elementos: emissor, receptor, mensagem, codificação, decodificação, mídia, resposta, *feedback* e ruído. Os mais importantes são o emissor e o receptor.

O **emissor** é quem emite a mensagem – pessoa ou organização que deseja comunicar algo a alguém. Quem receberá esta mensagem é um **receptor**. Para que se estabeleça a comunicação, torna-se necessário a interação entre todos os elementos do processo, como mostra a Figura Elementos do processo de comunicação.

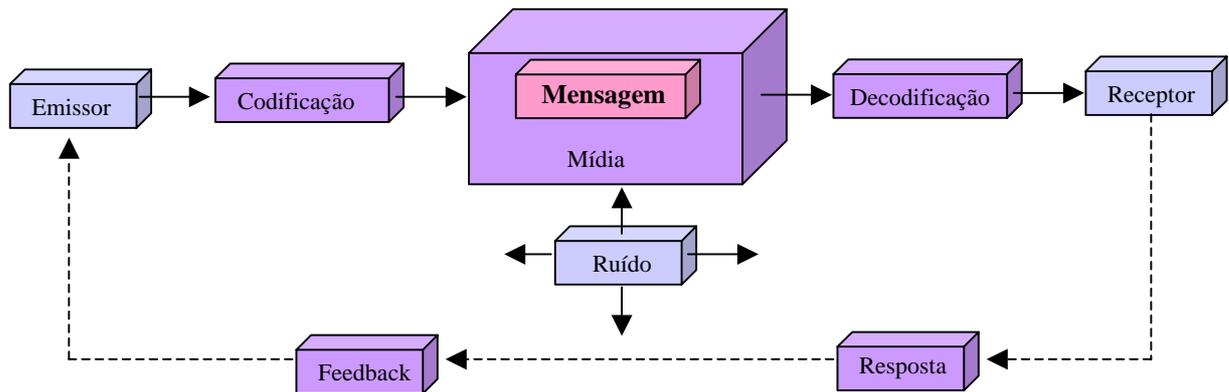


Figura 1: Elementos do processo de comunicação.  
 Fonte: KOTLER (1998, p. 319)

A figura mostrada pode ser analisada através de seus elementos, conforme demonstram os autores estudados. Para Chiavenato (1994) a **mensagem** é a informação passada do emissor ao receptor, através de símbolos que dão sentido à idéia. Para o Grupo de Pesquisa em Marketing de Informação ([2005?]) **mídia** ou **canal** de comunicação é o veículo utilizado para comunicar a idéia ao consumidor. Kotler (1998) explica que o processo de simbolizar o pensamento é a **codificação** e a interpretação que o receptor dará a estes símbolos é a **decodificação**. A **resposta** é a reação do receptor após ser exposto à mensagem. Quando este retorna ao emissor parte desta resposta, ele está realizando o **feedback**. O **ruído** caracteriza-se pelas dificuldades que poderão ou não surgir durante o processo de comunicação, que resulta em uma mensagem chegando ao receptor de forma diferente de como foi enviada pelo emissor.

Para demonstrar a importância destes elementos, o Grupo de Pesquisa em Marketing de Informação ([2005?]) coloca que a comunicação é o resultado do entendimento de uma série de símbolos e sinais pelo emissor e pelo receptor e, para exemplificar como funciona a comunicação, descrevem o seguinte esquema:

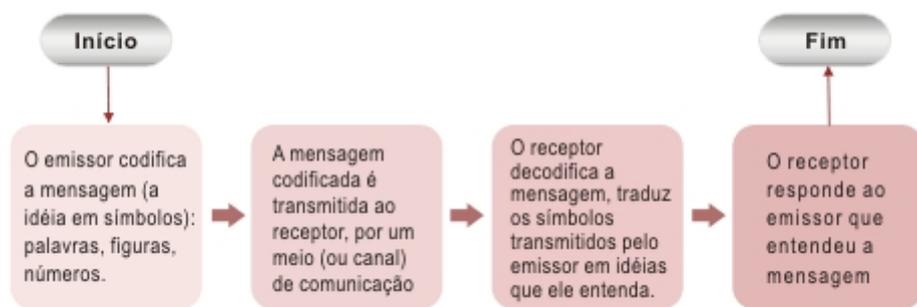


Figura 2: Fluxo de comunicação

Fonte: Grupo de Pesquisa em Marketing de Informação ([2005?])

O receptor é o elemento principal no processo de comunicação. É ele que decodifica a mensagem sem, necessariamente, ser do mesmo modo como foi enviada pelo emissor, conforme comentado anteriormente.

Há a idéia estabelecida de que, quando ocorre o processo de comunicação, é porque houve entendimento entre receptor e emissor. Bowditch (1992) reforça esta idéia ao afirmar que deve haver a percepção do significado entre os indivíduos envolvidos. Lampreia ([1988?]) abordando um outro ângulo, explica que há em média, 20% de perda no processo de comunicação de uma mensagem. Dificilmente a pessoa expressa com exatidão o que está em sua mente e quando o que é emitido chega a quem recebe não é com a mesma precisão.

### 3.2 Tipos de Comunicação

A forma como o emissor se expressa é um fator importante no processo de comunicação. Berlo (1991) explica que há duas formas de ocorrer comunicação:

- a) verbal – uso da fala e escrita;
- b) não-verbal – gestos, sinais, sons diversos.

Sabe-se, também, que uma linguagem de conhecimento de ambas as partes deverá ser utilizada para haver entendimento entre os envolvidos no processo de comunicação.

Outro aspecto importante é a forma de emitir a mensagem na comunicação verbal. Lampreia ([1988?]) aborda este aspecto, dividindo-a em:

- a) oral – captadas pelo ouvido, como a conversa, discurso, boato, telefone;
- b) visual – captados pela vista, como panfletos, mural, livros, revistas;
- c) audiovisual – captados simultaneamente pelo ouvido e vista, como a televisão.

Ferreira (2002) utiliza uma abordagem diferente, indicando duas formas de comunicação verbal: a oral – forma de transmissão mais coloquial; a escrita – forma de comunicação mais acurada, de maior precisão.

Bowditch (1992) expõe outros fatores quando diz que a comunicação oral sofre interferências de fatores físicos como ruídos, meio-ambiente, condições de saúde, já que o elemento principal é a fala. Por outro lado, a escrita, apesar de estar impressa, pode ter diferentes significados para diferentes pessoas.

A comunicação não-verbal é identificada através de gestos, sinais, posturas. Ferreira (2002) explica que o objetivo desta transmissão de mensagem é exprimir sentimentos. Por exemplo, quando se balança a cabeça, há entendimento de concordância. O ambiente organizado, a roupa que se veste, o timbre da voz, pode transmitir mensagens positivas ou negativas, dependendo de como será interpretada pelo receptor.

Sem a utilização da comunicação verbal e não-verbal é impossível a realização de trocas de informação, vital para o convívio do grupo e para o desempenho de funções na organização.

Classifica-se ainda, um outro tipo de comunicação: a eletrônica. Barreto (1998) coloca que a comunicação eletrônica modifica o fluxo da informação quando:

- a) interage com a informação de forma direta, conversacional e sem intermediários;
- b) quando em tempo real, o receptor está desenhando sua interação em tempo real conectado *online*;
- c) o receptor pode elaborar a informação em diversas linguagens, combinando texto, imagem e som;

d) a dimensão de seu espaço de comunicação é ampliada por uma conexão em rede, o receptor passeia por diferentes memórias ou estoques de informação no momento de sua vontade.

Os tipos de comunicação e suas características podem ser melhor explicados de acordo com o quadro abaixo

Tipo de Comunicação			
Característica	Oral	Escrita tipográfica	Eletrônica
Fundamental	Linguagem	Escrita alfabética, texto linear	Interação homem – máquina
Tempo de transferência	Imediato	Interação com o texto	Tempo real = imediato
Espaço de transferência	Convivência auditiva	Geográfico	Redes integradas
Armazenamento	Memória do emissor	Memórias físicas construídas	Memórias magnéticas
Relação de audiência	Um para vários	Um para muitos	Muitos para muitos
Estrutura da informação	Interativa com o emissor, uma linguagem	Alfabética, seqüencial, um tipo de linguagem	Hipertextual com diferentes tipos de linguagens
Interação com o receptor	Conversacional Gestual	Visual, seqüencial, linear	Interativa
Conectividade (acesso)	Unidirecionado	Unidirecionado	Multidirecionado

Figura 3: A Comunicação e sua Estrutura  
Fonte: BARRETO (1998)

### 3.3 Fluxo de Comunicação

Fluxo de comunicação é o sentido pelo qual se dá a circulação das informações na organização. Podem-se identificar três fluxos: vertical ascendente, vertical descendente e horizontal.

Segundo Rego (1986), a comunicação ascendente parte das bases sendo encaminhadas aos níveis superiores da administração. Geralmente são compostas por informações funcionais e operacionais.

Ferreira (2002), ao falar do segundo fluxo de comunicação, define:

A comunicação descendente é a que *viaja para baixo*, ou seja, do superior para o subordinado. Ela envolve relatórios administrativos, manuais de política e de procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares

aos empregados, relatórios escritos sobre desempenho entre outros. (FERREIRA, 2002)\*

O padrão deste tipo de comunicação segue a escala hierárquica. Rego (1986) complementa que o objetivo deste tipo de fluxo é garantir que cada um exerça o seu papel dentro da organização.

O terceiro fluxo é o da comunicação horizontal. É quando, segundo Rego (1986), há entrosamento entre a equipe, ou seja, entre pares e em mesmo nível funcional.

Observa-se, cada vez mais, a tendência das organizações em diminuir os níveis hierárquicos. Neste processo, a comunicação horizontal mostra-se eficiente, uma vez que cria certo poder, pois trocar e compartilhar contribui para a resolução de problemas e desafios. Além disto, passa ao funcionário comum a tarefa de ser responsável pelas informações que circulam. Assim, aquele que apenas recebia a informação, deve, também, produzi-la.

### **3.4 Barreiras na Comunicação**

Comunicar-se é interpretar mensagens enviadas e recebidas. Esta interação social está sujeita à sofrer inúmeras influências que podem levar à dificultar sua compreensão. Existem inúmeros fatores que tanto podem barrar, facilitar ou constituir ruídos no processo de comunicação. Dias ([200?]) elencou alguns destes fatores:

- a) fatores pessoais – o conhecimento que cada indivíduo tem e revela no decorrer do processo de comunicação;
- b) fatores sociais – a cultura, a crença, a educação, a religião, padrões de relacionamento;
- c) fatores fisiológicos – portadores de deficiência;
- d) fatores de personalidade – indivíduos conflitantes, com auto-suficiência e personalidade difícil;

---

\* Documento eletrônico

- e) fatores de linguagem – confusão no uso de palavras abstratas, polissemia, idioma;
- f) fatores psicológicos – uso de expressões para generalizar uma pessoa (efeito halo), associação de duas características a uma pessoa (efeito lógico), estigmatização de um indivíduo (efeito pré-determinado), valores escalares dos indivíduos (efeito tendência central), a avaliação do próximo (efeito de polarização).

Para o ser humano é, principalmente, através da linguagem que acontece a comunicação. Berlo (1991) coloca que a linguagem envolve um conjunto de símbolos (vocabulário) que se somam a métodos significativos de combiná-los (sintaxe). O homem criou a linguagem para manifestar suas intenções para si e aos outros.

Tanto um símbolo como as relações estruturais devem produzir respostas similares de um grupo de pessoas (as que usam o idioma). Quando um grupo de pessoas codifica e decodifica um conjunto de símbolos que tem expressão para todas elas, e quando os combinam de maneira similar, então este grupo de pessoas pode ser considerado como tendo um idioma. (BERLO, 1991, p. 155)

Utilizamos a linguagem para entender e ser entendido. A linguagem é o instrumento da comunicação, ou seja, utilizamos a linguagem para transmitir uma mensagem, a informação, criando conhecimento no indivíduo e em seu espaço de convívio.

Para Barreto (2002) a informação é um instrumento que modifica a consciência do homem. “Quando adequadamente apropriada, produz conhecimento e modifica o estoque mental de saber do indivíduo; traz benefícios para o seu desenvolvimento e para o bem-estar da sociedade em que ele vive.”

O autor ainda sugere que a informação é uma “estrutura significante”, pois modifica o estoque de informação, ocorrendo condições para a assimilação da mensagem. Lara e Conti (2003) complementam quando dizem que o processo informacional adquire uma dimensão mais ampla, onde o significado da mensagem depende da sua compreensão, utilização, da forma como é veiculada e das condições do receptor e da recepção. Os benefícios para a assimilação das

mensagens é a geração do conhecimento, seja transferido por documentos e dados na forma física ou virtual.

O processo de comunicação não é unicamente uma via de duas mãos, ou seja, houve a emissão e haverá o *feedback*. É algo extremamente complexo e está ligado ao indivíduo, ao subjetivo. Rego (2002) reforça esta idéia quando explica que comunicação vai além da recepção e da interpretação. Envolve expectativa de compreensão, de aceitação e de ação.

### **3.5 Comunicação Formal X Comunicação Informal**

A comunicação estrutura-se através de vias formais e informais, dentro da organização, possibilitando, assim, o andamento do fluxo de informação.

Schermerhorn Junior (2000) coloca que os canais formais seguem a hierarquia de autoridades da organização, sendo considerados autoritários, seguindo a cadeia de comando. A via formal é utilizada para transmitir fatos relacionados à organização.

Segundo Oliveira (2003), é importante que os canais formais estejam estruturados e planejados fornecendo aos integrantes da equipe conhecimento das atitudes a serem tomadas e das tarefas que terão de cumprir.

Para Berlo (1991, p. 66) [. . .] “a escolha do canal (formal ou informal) é importante na determinação da qualidade e efetividade da comunicação.” A comunicação formal tem o objetivo de ser direta e se processa de forma escrita, através de comunicados, cartazes, manuais, circulares para poder atingir os colaboradores. Já a comunicação informal ocorre entre relacionamentos interpessoais, podendo afetar os fluxos de informação dentro da organização.

Boatos, fofocas, rumores são vias informais de comunicação. Kotler (1998) coloca que são formas prejudiciais de circular informação, na maioria das vezes não oficializadas. São necessárias transparência e comunicação clara com os funcionários para que atitudes deste tipo não ocorram.

Para Bowditch (1992) as vias informais de comunicação são caminhos primários pelos quais são transmitidas tanto informações factuais como

rumores, ocorridas em conversas paralelas ao trabalho entre os grupos na organização.

A comunicação informal mostra-se interessante quando utilizada para compreender os interesses e as necessidades do público interno. Para Bateman e Snell (1998) os gestores devem administrar a comunicação informal para que ela não destrua a confiança e a lealdade entre as pessoas e na organização. O gestor deve trabalhar estabelecendo uma comunicação aberta ao longo do tempo, conversando com pessoas envolvidas em boatos, dispersando incertezas, fornecendo fatos, comentando quando os rumores forem verdadeiros (fazendo comentários públicos), garantindo assim, a comunicação dos fatos ocorridos e trabalhando para que a comunicação informal seja eficaz para a administração da organização.

#### **4 COMUNICAÇÃO INTERNA E SEU USO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

A comunicação interna em unidades de informação não é, necessariamente, diferente da comunicação em qualquer outro setor de uma empresa. Talvez por isto, não haja ocorrência de produção literária significativa sobre o tema em bibliotecas.

A globalização, a competitividade cada vez mais acirrada, a velocidade na mudança dos valores sociais e culturais, e o impacto das novas tecnologias, fizeram com que as organizações e seus gestores, compreendessem a importância de investir no capital humano através da comunicação interna. A biblioteca, compreendida como organização, deve utilizar a comunicação para desenvolver sua reputação entre o público formado por seus empregados. Também nas Unidades de informação, tem-se vivenciado uma fase de mudança, acompanhando tendências com investimentos em tecnologia. Porém, de nada adiante equipamentos mais modernos, treinamento de pessoal, se não houver uma comunicação interna eficaz. A falha neste processo compromete todo conjunto de ações que compõe o trabalho em uma biblioteca. Marchesi (2005) coloca que a comunicação interna gera credibilidade e confiança, mostrando qual é o foco dos negócios, estimulando posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criando um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e o desenvolvimento das empresas. O respeito entre os pares e o gestor é o que sustenta o processo de comunicação e por sua vez a comunicação, faz com que as relações se desenvolvam com agilidade, transparência e foco.

O líder, o bibliotecário chefe, é o principal realizador da comunicação interna na unidade de informação. É ele que deve entender o lado estratégico da comunicação e deve demonstrar em suas atitudes, de forma objetiva e clara, sua habilidade comunicacional. O principal veículo de comunicação dentro de uma organização é o líder. E o seu despreparo pode comprometer a estratégia planejada

para a gestão. Scheinsohn (1996) diz que a função básica do gestor é atingir propósitos com o máximo apoio e a mínima oposição do público interno

O líder deve tomar cuidado para que a comunicação com a sua equipe não se transforme num processo de sentido único de fluxo descendente. Desta forma possibilitará ações onde prevaleça o diálogo, o entendimento, o comprometimento junto aos colaboradores.

Em qualquer que seja a organização, é inconcebível imaginá-la sem pessoas. É através do indivíduo que ocorrem as trocas de informação, experiência e conhecimento. Marchiori (2005) afirma que a comunicação quando se apresenta de forma positiva, transmite uma mensagem que é interpretada, discutida, assimilada e praticada, gerando um conhecimento compartilhado. Evidenciando, assim, prática de atitudes que são valorizadas e respeitadas pelo grupo. É através da comunicação interna que a cultura organizacional irá se desenvolver fortalecendo a identidade da organização, ficando evidenciado, assim, o valor do bom relacionamento entre os pares.

Nogueira (2001) expõe a importância do gestor em compreender que os valores e crenças da instituição norteiam o comportamento dos dirigentes e dos colaboradores. Nogueira (2001, p. 130) diz que: “O diagnóstico dos problemas estruturais e de relacionamento interno permite identificar dificuldades, ameaças, falhas, e oportunidades de comunicação.” A autora enfatiza a relação da comunicação interna positiva com o bom relacionamento entre colaboradores e líder propondo atitudes para auxiliar no comprometimento desta relação. As atitudes propostas são:

- a) planejamento dos relacionamentos – priorizar interesses da instituição e do corpo interno para desenvolver e estabelecer consenso em torno da missão, dos objetivos e das finalidades da organização;
- b) organizar as informações – a organização das informações possibilita a boa tomada de decisões, preestabelecendo o que, quem e quando, com o apoio e a avaliação do gestor;
- c) planejamento de necessidades – oportuniza à equipe compromisso com a organização e coesão em torno dos objetivos comuns;

d) estratégias de comunicação – estabelece compromissos e agrega funcionários.

A comunicação interna é uma necessidade para qualquer organização que queira desburocratizar a informação e promover a integração entre sua equipe. Esta postura organizacional faz com que colaboradores participem e se comprometam, tornando a instituição conhecida e transparente.

Acreditando ser necessário desenvolver e fazer uso do processo de comunicação interna em Unidades de Informação, acredita-se ser importante verificar como ocorre este processo e se há a contribuição do endomarketing na unidade de informação selecionada. O modo como a pesquisa foi desenvolvida, seus sujeitos, a análise e os resultados obtidos, são demonstrados no capítulo a seguir.

## 5 METODOLOGIA

Foi utilizada para esta pesquisa a metodologia qualitativa onde este pesquisador pretendeu compreender como se desenvolve a comunicação interna em uma biblioteca e qual o papel do endomarketing, dentro deste aspecto comunicacional. A metodologia qualitativa foi escolhida por ela tentar explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito (GOLDENBERG, 1999). Este método apresenta certas características como:

- a) os dados coletados são predominantemente descritivos;
- b) a preocupação com o processo é maior do que com o produto;
- c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos do pesquisador;
- d) a análise dos dados segue um processo indutivo.

O foco desta pesquisa são bibliotecas universitárias. Optou-se por ser uma pesquisa de cunho qualitativo, pelo estudo de caso, uma vez que se pretende descrever como é o caso em estudo, tentando compreender as ações, os comportamentos e as interações das pessoas envolvidas com a problemática em questão.

Entende-se que a escolha recaia em um estudo qualitativo, tendo em vista que este tipo de pesquisa visa a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno a ser estudado por parte do pesquisador, revelando áreas de consenso, tanto positiva, quanto negativa, nos padrões de respostas. (MATTAR, 1993). Porém, a escolha desta metodologia não excluiu o uso de dados quantitativos para embasar melhor os aspectos qualitativos do estudo.

### 5.1 Método de Pesquisa

O estudo de caso é um método bastante adotado, quando a metodologia tem abordagem qualitativa. A característica descritiva do estudo de caso, nesta pesquisa, é apropriada para descrever o nível de comunicação entre os membros da equipe e as vantagens que, uma comunicação eficiente adicionada ao uso do endomarketing, traz aos colaboradores. Gil (1999) coloca que pesquisas descritivas estudam as características de um grupo, assim como, levantam as opiniões, as atitudes e as crenças de uma população, enquanto Yin (2001, p.19) afirma que estudos de caso transformam-se na escolha apropriada quando o pesquisador quer responder perguntas do tipo “como” e “por que”, ou o foco estudado é “[ . . . ] fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

Thums (2003, p.108) complementa estas idéias quando coloca que o estudo de caso “[ . . . ] permite-nos conhecer profundamente a realidade em jogo, com todas as suas circunstâncias, seus limites e projeções, se for o caso”. O fato das bibliotecas serem prestadoras de serviços e ser necessário todo um envolvimento entre os integrantes da equipe para prestação de um serviço eficaz, faz com que a opção pelo tipo de método descrito permita viabilizar a pesquisa proposta.

## **5.2 Sujeito da Pesquisa**

Buscou-se, como foco desta pesquisa, analisar a problemática do assunto escolhido – a comunicação, prioritariamente e o endomarketing como elemento natural e complementar da eficácia da comunicação – em unidades de informação de bibliotecas de instituições de ensino superior. Decidiu-se, que a instituição de ensino superior a ser pesquisada seria a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com base nos seguintes parâmetros:

- a) pertencer à universidade pública de grande porte e uma vez que era desejável aplicar a pesquisa na UFRGS;
- b) dentre as bibliotecas setoriais se selecionou, a que se destacasse pela busca de excelência;
- c) apresentou-se, também, como uma referência para as demais

bibliotecas da UFRGS.

Considerando estes parâmetros, identificou-se a biblioteca da Escola de Administração, cujas características foram consideradas as mais condizentes para esta pesquisa, por ser uma biblioteca nova, moderna e de referência para as outras bibliotecas na UFRGS.

### **5.3 População**

Para a aplicação do instrumento de pesquisa e a coleta de dados do presente estudo considerou-se uma população de 12 pessoas, formada pelo número total da equipe da biblioteca setorial selecionada, incluídos bibliotecários e outros tipos de funcionários.

### **5.4 Instrumento de Pesquisa**

Foram utilizados, para a coleta dos dados, dois diferentes tipos de instrumentos: o questionário e a entrevista, conforme se passa a descrever. Com a finalidade de realizar os levantamentos dos dados, o questionário, com questões abertas e fechadas, foi aplicado diretamente pela pesquisadora. Esta ação contribuiu para que fossem coletadas e descritas observações orais dos informantes à medida que respondiam os questionários. Ao bibliotecário-chefe, foi empregada a técnica de entrevista estruturada, utilizando como roteiro o mesmo questionário respondido pelos outros integrantes da equipe.

Optou-se pela aplicação do questionário, por ser um instrumento de coleta de dado, no qual são colocadas questões que poderão gerar informações necessárias para se chegar ao objetivo do estudo. Oliveira (2005, p. 89) define questionário “[. . .] como uma técnica para obtenção de informações sobre sentimentos, crenças, situações vivenciadas e sobre todo e qualquer dado que o pesquisador deseja registrar para atender os objetivos de seu estudo.”

A escolha pela entrevista estruturada encontra amparo na colocação

de Gil (1999) quando afirma que a entrevista é um modelo que propicia interação social, diálogo assimétrico, onde uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Adotou-se esta forma, tendo em vista a riqueza de informações que poderiam ser coletadas, utilizando o questionário como roteiro da entrevista e permitindo, desta forma, uma melhor e mais ampla abordagem dos temas questionados.

## **5.5 Coleta de Dados**

Para o processo de coleta de dados foi feito um primeiro contato com a chefia, por telefone, para explicar o objetivo da pesquisa e o modo como seria realizada. Só então, foi marcado o período para a coleta dos dados.

A primeira parte do questionário apresentava questões que visava levantar características dos entrevistados, tais quais: função, escolaridade, tempo de trabalho em bibliotecas e na biblioteca pesquisada.

A segunda parte do questionário levantava questões sobre o processo de comunicação, as ferramentas de endomarketing para desenvolver este processo e a relação entre a comunicação interna e a satisfação com o ambiente de trabalho.

A terceira e última parte continha questões descritivas sobre como o questionado identificava a comunicação interna, na biblioteca.

Os questionários foram aplicados, de forma pessoal, no período de 26 de abril a 27 de abril de 2006. A entrevista foi realizada no mesmo período.

Uma limitação da pesquisa foi a restrição de alguns dos pesquisados em responder o questionário, com receio de ser identificado, mesmo sendo informados que o anonimato fazia parte do processo.

## 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados quantitativos adotou-se a planilha Excel. Através dela foi possível obter os níveis de satisfação por categoria e a frequência das questões respondidas.

Os dados não quantitativos foram analisados em seu conteúdo sendo as respostas dadas relacionadas aos dados quantitativos.

A confirmação dos dados estatísticos mostrou-se importante e complementar na análise qualitativa das questões abertas e fechadas.

A seguir, passa-se a analisar e comentar os dados recolhidos, a partir das três grandes frentes que o questionário estava estruturado, conforme explicado em 5.5 Coleta de Dados.

### 6.1 Dados de identificação

Apresenta-se o perfil dos entrevistados por função, escolaridade e tempo de trabalho em bibliotecas, em geral, e na biblioteca pesquisada, em particular.

O Quadro 1: Função na biblioteca pesquisada apresenta os índices relativos às diferentes funções dos servidores da biblioteca estudada.

Função	Bibliotecário	Auxiliar administrativo	Estagiário	Total
--------	---------------	-------------------------	------------	-------

Integrantes	3	2	7	12
-------------	---	---	---	----

Quadro 1 – Função na biblioteca pesquisada

Como se pode observar, dos 12 questionados, 3 possuem a função de bibliotecário, 2 a função de auxiliar administrativo e 7 são estagiários. O que significa que 25% da equipe da biblioteca é composta por profissionais bibliotecários, estando os demais 75% distribuídos entre as demais categorias. Pode-se considerar, também, que há uma média de mais do que 2 estagiários por bibliotecário.

O quadro 2: Grau de escolaridade, mostra o grau de escolaridade da equipe da biblioteca.

Categoria	Ensino médio	Ensino superior	Pós-graduação	Total
Bibliotecário		2	1	3
Auxiliar Adm.	1	1		2
Estagiário	1	6		7
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

Quadro 2 – Grau de escolaridade

Quanto ao grau de escolaridade, observa-se que, dos bibliotecários um possui pós-graduação na área. Sabe-se, pelo que foi informado, que há um bibliotecário, cursando o mestrado. Já a bibliotecária responsável, é graduada em Biblioteconomia. Dos auxiliares administrativos, um possui ensino médio e o outro possui grau superior, em área diversa da Ciência da Informação. Dos sete estagiários, um possui apenas o ensino médio completo. Os demais estão cursando o ensino superior em áreas diversas. Salienta-se, aqui, a iniciativa percebida de, dos 3 bibliotecários da equipe, 2 tiveram a preocupação em aprimorar seus conhecimentos, representando um universo de 66% dos bibliotecários.

O quadro 3 mostra o tempo de trabalho em bibliotecas em geral e na biblioteca pesquisada em particular, de cada integrante da equipe.

Pesquisados	Tempo de trabalho em bibliotecas/Meses	Tempo de trabalho na biblioteca pesquisada/Meses
01	252	60
02	02	02
03	04	04
04	07	07
05	05	05
06	192	48
07	36	03
08	30	13
09	04	01
10	180	24
11	48	48
12	156	60
Média Geral	76.3	22.9

Quadro 3 - Tempo de trabalho em Bibliotecas e na Biblioteca pesquisada

Considerando que a biblioteca foi criada há 5 anos, a média de tempo de trabalho na biblioteca pesquisada é de 1,9 anos. Já a média de tempo trabalhado em bibliotecas é de 6,3 anos, ou seja, o tempo de trabalho em bibliotecas em geral é maior que o tempo de trabalho na biblioteca pesquisada. Observa-se que do tempo trabalhado em bibliotecas, 30% corresponde ao tempo de trabalho na biblioteca estudada. Presume-se que a média do tempo trabalhado na biblioteca pesquisada é relativamente baixa por esta ser uma unidade nova e por ter um grande número de estagiários. Há uma grande rotatividade dos bolsista-estagiários uma vez que, em geral, permanecem na unidade por seis meses. Em realidade, a bolsa auxílio pode ser renovada a cada seis meses, por um período máximo de dois anos, o que nem sempre acontece. Já a média dos que trabalham em bibliotecas é mais alta pelo fato das bibliotecárias e auxiliares administrativos (5 pessoas, ou seja, 42% do quadro) terem exercido funções unicamente em bibliotecas. Soma-se a isto o fato de pertencerem ao quadro de funcionários da instituição.

## 6.2 Expectativas da Equipe em Relação à Comunicação

A questão 01 refere-se ao grau de conhecimento sobre assuntos relevantes da biblioteca, ou seja o nível de informação que os questionados possuem sobre os interesses da biblioteca. Dos 12 questionados, dez marcaram que atendem às expectativas e dois marcaram que atendem parcialmente. A equipe parece estar informada sobre a função que a biblioteca exerce dentro da instituição, apesar de haver ainda dúvidas entre alguns de seus integrantes, conforme colocações feitas à pesquisadora durante a aplicação do questionário, sendo devidamente anotadas para complementar a pesquisa.

A questão 02 demonstra que a equipe está dividida quanto a percepção que tem do processo de comunicação interna. Seis questionados responderam que os processos atendem às expectativas e seis responderam que atende parcialmente, ou seja, uma percentagem de 50% em cada um dos segmentos de respostas. Colocações como “o pessoal lá de dentro não fala” (pessoal do processamento técnico e chefia), ou “há confusão de quem faz o que”, “ah, mas eu não sabia...” demonstram que parte da equipe não está ciente das informações pertinentes à rotina de trabalho. Isto pode representar um problema ao se levar em consideração a colocação de Brum (1994) quando diz que a comunicação faz com que as pessoas compartilhem e torne comum idéias.

A questão 03 buscou identificar quais os canais de comunicação mais utilizados e quais os mais adequados para o uso entre a equipe da biblioteca. Conforme os dados coletados os canais que mais superaram as expectativas dos respondentes foram: correio eletrônico e contato pessoal. Três pessoas responderam que o correio eletrônico e o contato pessoal superaram as expectativas, oito responderam que atende as expectativas e um respondeu que atende parcialmente.

Telefone, celular, *home page*, *Intranet*, comunicação verbal com a bibliotecária responsável e entre os colaboradores foram os canais de comunicação que mais atenderam as expectativas da equipe. Todos os questionados (100%) foram unânimes em responder que o telefone atende suas expectativas. O celular foi classificado nesta categoria por ser utilizado para entrar em contato, quando há uma emergência a ser solucionada. Já a *Intranet*, atende à expectativa de oito integrantes

da equipe, sendo que quatro disseram não saber da existência deste canal. Isto se explica quando se reporta a estudos anteriormente feitos que comprova que as pessoas, geralmente, não percebem quando estão trabalhando em intranets, extranets ou internet, uma vez que o ambiente simulado é muito similar. (ROZADOS, 2000).

No quesito – atende parcialmente às expectativas – aparecem mural informativo, manuais e reuniões de equipe. O mural informativo, de acordo com os respondentes, merece um espaço melhor e com mais destaque. Declararam: “ele está muito escondidinho”. As reuniões poderiam ser melhores exploradas, com maior participação da equipe. Foram feitas colocações de que “essas reuniões não servem pra nada”, ou “quando tem que falar (nas reuniões) não fala”. Já os manuais são considerados bons, porém não há interesse, de alguns membros da equipe, na sua consulta.

Apenas duas pessoas marcaram que o mural informativo e a comunicação verbal com a bibliotecária responsável não atendiam às expectativas. Pode-se deduzir, pelos dados levantados que o mural informativo é considerado um bom canal de comunicação.

Na opção “inexistente”, quatro pessoas disseram que celular e Intranet não fazem parte de suas rotinas na biblioteca. Para um dos respondentes, reunião em equipe é um canal de comunicação inexistente na biblioteca. Bateman e Snell (1998) explicam que reunião é um canal que promove a comunicação face a face, um meio rico de transmitir mensagens através de palavras, expressão facial, linguagem corporal e outros sinais não verbais. Reunião de equipe proporciona a interação entre o emissor e o receptor, dando a este, oportunidade de dar o feedback, realizando perguntas, transformando a comunicação numa via de mão dupla.

A questão 04 refere-se à questão de como é feita divulgação de novos procedimentos na biblioteca. Sete dos questionados acreditam que o modo de divulgação adotado atende às expectativas, enquanto que para três pessoas, atende parcialmente, para uma pessoa não atende, sendo inexistente para um dos questionados. A equipe colocou que a divulgação de procedimentos é passada verbalmente e que, em certas ocasiões, por haver trocas de turno, alguns integrantes não ficam a par dos novos procedimentos. Thayer (1972) quando fala sobre comunicação, diz que a necessidade prática da vida profissional faz com que

desenvolvamos meios eficazes de nos comunicarmos com os outros e meios de recebermos a comunicação. Talvez esta situação explique porque um terço das pessoas questionadas responderam não estar confortável com a forma de divulgação de procedimentos.

A questão 05 levanta a questão das expectativas do conhecimento das rotinas de trabalho da biblioteca. O resultado é de que para dois dos questionados, o conhecimento supera as expectativas, oito acreditam que atende e dois entendem que atende parcialmente. Esta questão está interligada com a questão de número 11, pois o conhecimento das rotinas depende de como foi desenvolvido o treinamento para realizar o trabalho na biblioteca. Isto significa que a grande maioria dos colaboradores considera adequada a forma como é repassado este tipo de informação, o que permite deduzir, também, que os treinamentos realizados pela biblioteca atendem às expectativas dos colaboradores. Esta questão vai de encontro com os pensamentos de Denton (1990) quando coloca que existem treinamentos que preparam os funcionários para uma atividade específica, porém o melhor programa de treinamento é aquele que maximiza o potencial do colaborador, fazendo-o compreender melhor a rotina da organização. Observa-se que a equipe considera-se capacitada para a realização do seu trabalho na biblioteca.

A questão 06 refere-se ao conhecimento que a equipe tem das metas e dos objetivos da biblioteca. Para seis dos respondentes, o conhecimento atende às expectativas, cinco pessoas acham que atende parcialmente e uma respondeu que não atende. A responsável pela biblioteca colocou que “deveria haver mais organização e planejamento das atividades a serem desenvolvidas ao longo do ano”. Como objetivos são estabelecidos através, principalmente, do planejamento formal, esta colocação explica a razão pela qual metade da equipe não saber quais os objetivos que a biblioteca pretende atingir. É importante destacar o pensamento de Kotler (1998) em relação ao planejamento formal. Para o autor o planejamento incita a administração a pensar adiante de forma sistemática, faz com que a empresa aguçe seus objetivos e políticas, coordenando esforços e fornecendo padrões mais claros de desempenho.

A questão 7 levanta o grau de expectativa em relação à comunicação com o superior hierárquico. Três pessoas acreditam que a comunicação supera as expectativas. Quatro acham que atende e quatro acham que atende parcialmente. Uma única pessoa sinalizou que a comunicação com o

superior não atende às expectativas. Como se pode observar mais da metade dos pesquisados estão satisfeitos com a comunicação com o superior hierárquico. Porém, 30% da equipe não estão plenamente de acordo. Colocações tipo “bah, ela é muito legal”, ou “ela é cabeça dura”, mostram contrapontos na maneira como a comunicação flui entre diferentes pessoas. Estas diferentes colocações demonstram mais um dado a ser observado: diferentes pessoas assimilam informações de modo diferente. Thayer (1972, p.144) explica que: “O modo como as pessoas classificam e padronizam as outras tem uma influência decisiva no resultado de suas tentativas de comunicar-se efetivamente umas com as outras.” Idéias preconcebidas em relação ao superior podem estar influenciando o processo de comunicação na biblioteca.

### **6.3 Observações em Relação ao Endomarketing**

Na questão 08 foi levantado como o colaborador participa nas decisões da equipe, a partir de um envolvimento de liderança. Dois respondentes acreditam que as suas participações superam às expectativas, enquanto duas pessoas acreditam que atende. Por outro lado, enquanto cinco respondentes acham que atende parcialmente, dois colocam que não atende e um acredita ser inexistente a sua participação nas decisões da equipe. Portanto, entre os doze colaboradores, oito não estão satisfeitos com a participação nas decisões da equipe. Esta questão mostra a dificuldade de envolvimento e participação dos componentes de uma equipe no processo decisório. Participação esta que é fundamental para o desenvolvimento do trabalho colaborativo. Isto é o que afirma Iacocca e Novak (1985) quando enfoca que o líder deve envolver os colaboradores, fazendo com que eles se sintam parte da organização e não um mero instrumento para receber e executar ordens. As boas idéias e iniciativas vêm da base da pirâmide.

Em relação ao ambiente de trabalho, abordado na questão 09, encontra-se o seguinte resultado: três acham que o ambiente de trabalho supera as expectativas, oito acreditam que atende as expectativas, enquanto que um dos respondentes entende que atende parcialmente. Percebe-se que quase a totalidade dos pesquisados entende que o ambiente de trabalho está de acordo com suas expectativas.

O grau de motivação para trabalhar na biblioteca é o que a questão 10 quis indagar. O resultado obtido é de que para quatro dos pesquisados as expectativas são superadas, seis acham que atende, enquanto dois acreditam que atende parcialmente às expectativas. Pode-se considerar similar ao resultado anterior, a quase totalidade percebe-se motivada para o trabalho entre a equipe.

Quanto ao treinamento e capacitação pessoal entre a equipe, relacionado na questão 11, dez pessoas consideram que suas expectativas foram atendidas, uma disse que foi parcialmente atendida, enquanto uma outra disse não ser atendida. Isto fica comprometido se cruzar os dados desta questão com a de número 5, que avaliou o aspecto de conhecimento das rotinas de trabalho. Observa-se que a equipe está capacitada para realizar as tarefas designadas.

A questão 12 indaga sobre o reconhecimento que o superior imediato apresenta, em relação aos colaboradores da biblioteca. Três dos respondentes afirmaram que o reconhecimento da chefia supera às expectativas, enquanto cinco acham que atende. Três entendem que atende parcialmente e um considera inexistente o reconhecimento do seu trabalho. Portanto, quatro entre doze dos colaboradores, em um percentual de 33%, não estão satisfeitos, o que demonstra que a liderança precisa trabalhar as distorções existentes. Uma forma de se trabalhar aspectos como este é o endomarketing. Isto é confirmado por Cerqueira (2002) quando afirma que um dos objetivos do endomarketing é a manutenção de um clima ideal onde as pessoas são valorizadas e reconhecidas.

A questão 13 que pretendeu verificar as formas como as conquistas são celebradas na biblioteca, foi a que obteve resultados mais diversos. A bibliotecária responsável, apesar de achar que a questão atende as expectativas dela, colocou durante a entrevista direcionada, que deveria haver mais reuniões sociais relacionadas às conquistas da biblioteca. Da equipe, os resultados foram de que quatro pessoas acham que a forma de celebrar as conquistas supera suas expectativas. Três consideram que atende, dois acham que atende parcialmente, uma pessoa considera que a celebração de conquistas na biblioteca não atende suas expectativas e duas acham que nenhuma celebração existe dentro da biblioteca. Ou seja, cinco entre doze dos colaboradores não estão satisfeitos com a forma como as conquistas são celebradas na biblioteca. A celebração é vista como uma forma de motivar a equipe. Motta (1998, p.200) coloca que: "Alegria e entusiasmo devem ser parte da moderna tecnologia administrativa e só podem ser

alcançados com premiação constante e a convicção do mérito reconhecido.” A celebração é uma ação de marketing que a chefia deve utilizar para uma maior integração da sua equipe.

A questão 14 indaga sobre as dificuldades que a equipe encontra em se comunicar. A bibliotecária responsável coloca que uma das maiores dificuldades é o fato da biblioteca possuir três turnos e não haver um contato maior entre eles. Acredita, também, que deveria ter mais integração entre a equipe, com festividades sociais e um número maior e um tempo maior de reuniões. Dez pessoas afirmaram que há falhas na comunicação entre a equipe e que bilhetes deixados nas trocas de turno não são observados. O mesmo número de respondentes (10) refletiu sobre a falta de padronização nas tarefas, gerando incerteza para realizá-las e diferentes explicações de como executá-las. Um dos respondentes colocou “muita gente diz muita coisa diferente sobre o mesmo procedimento” demonstrando a insegurança por falhas de comunicação. Foi levantada, também, a questão das atividades não serem coordenadas, havendo dúvidas sobre quem está desenvolvendo o que e a quem recorrer para sanar as incertezas. Um dos fatos bem preocupantes levantado foi de que não há maturidade e responsabilidade por parte de colaboradores no desenvolvimento de suas tarefas e a despreocupação e o não comprometimento para com os colegas interfere na promoção da comunicação adequada entre os pares. Este fato gera, entre alguns colaboradores, falta de motivação para o trabalho. Nogueira (2001) ressalta que o processo de comunicação interna enfrenta dificuldades, pelo fato dos colaboradores das instituições públicas, ser composto por grupos heterogêneos, possuindo características e objetivos diferentes. A diversidade quanto a linguagem, a idade, o nível de escolaridade, as competências e os valores constituem um empecilho na comunicação entre os diferentes níveis na biblioteca.

A questão 15 indaga a forma predominante de comunicação na biblioteca. Entre as formas consideradas formais foram citadas *e-mails* e reuniões. Thayer (1972) explica que os canais formais são a melhor forma de comunicação, pois evitam ambigüidades do que esta sendo transmitido. Porém, a forma informal liderou a opinião da equipe Os pesquisados informaram que na forma informal de comunicação estão os bilhetes e os avisos escritos manualmente, explicando o andamento das atividades e a delegação das tarefas verbalmente. Estes últimos foram citados como o causador de mal entendidos dentro da biblioteca. Houve a

colocação de que o uso de manuais de rotina e de reuniões formais mais freqüentes deveria ser mais adotado, pois evitariam confusões de comunicação.

Por fim, foi pedido, na questão de número 16, sugestões para a melhora do fluxo de informação entre a equipe da biblioteca. Foram levantadas questões como maior organização e planejamento nas atividades; mais reuniões de equipe; mais comunicação entre os diferentes turnos; uma maior divulgação dos canais de comunicação, pois certos canais, como a intranet, não são utilizados entre todos os integrantes da equipe. Foi sugerida uma maior divulgação dos manuais existentes, assim como a criação de um mural onde seja feita delegação de atividades. Outras sugestões foram que houvesse uma maior participação da equipe na tomada de decisões e que a bibliotecária responsável tivesse mais clareza para expor suas idéias. Pode-se observar que estas sugestões coincidem com as falhas ou descontentamentos apontados nas questões anteriores.

A partir dos dados levantados, analisados e interpretados, serão feitas algumas considerações finais.

## 7 CONCLUSÕES

Através de um estudo de caso procurou-se verificar como se desenvolve o processo de comunicação interna entre os integrantes da equipe de uma Biblioteca Universitária Setorial e, de que forma o endomarketing poderia auxiliar neste processo. Considera-se que os objetivos propostos inicialmente foram alcançados. O objetivo específico que tratava de levantar na literatura questões sobre comunicação interna e endomarketing relacionadas às UI's, foi alcançado através da contextualização teórica. A bibliografia pouco densa, ou quase inexistente, na área de bibliotecas, constituiu um obstáculo para desenvolver melhor o referencial teórico.

Quanto ao objetivo específico que buscou verificar como se sucedia a comunicação interna e o uso do endomarketing na unidade de informação selecionada, foi alcançado com a pesquisa de campo. Através dos questionários respondidos, pelos colaboradores, evidenciou-se que predomina a forma oral de transmitir informações entre a equipe. Este tipo de comunicação caracteriza-se por ser informal e por ser um tipo de comunicação que permite, mais facilmente que as pessoas demonstrem seus sentimentos mais abertamente, contribuindo para construção de um bom ambiente de trabalho.

Porém, dificuldades para que a comunicação flua melhor foram apontadas pela equipe. As dificuldades principais apontam para canais de divulgação que estão sendo explorados de forma inadequada. Os canais devem ser mais explorados entre os integrantes e chefia, proporcionando maior interação entre os três diferentes turnos que operam na biblioteca. Uma maior divulgação e utilização da Intranet, bem como do quadro mural, contribuem para solucionar a problemática dos recados e para a atribuição de atividades, uma vez que a mensagem escrita possui uma característica mais formal. Além do que, todos estariam a par de qual atividade foi direcionada a quem.

Também ficou evidenciado, através das respostas obtidas, que há necessidade de reunir a equipe com mais frequência. Reuniões planejadas, planos de sugestões e pesquisas de opinião ajudariam a melhorar a comunicação tanto ascendente como descendente. É importante a interação entre os funcionários, para que juntos, possam organizar esforços cooperativos. Isto só pode acontecer se eles

estiverem se comunicando. A comunicação interna propicia à organização a formação de agentes multiplicadores. Estes irão disseminar os valores, as atividades e os produtos da organização, mas para tal, necessitam estar informados do que ocorre dentro da instituição.

É imprescindível que a equipe esteja sintonizada e sincronizada para desenvolver seu papel. Os recursos físicos devem ser utilizados de forma correta, ou seja, o grupo deve apresentar atitudes emocionalmente maduras, respeitar e valorizar o que cada um representa dentro da organização. A chefia deve valer-se do uso do endomarketing para fortalecer o relacionamento da equipe, pra poder, então, desenvolver melhores serviços e produtos ao cliente externo.

O homem, como ser social, necessita viver em grupo. E para tal, precisa se comunicar com tudo e todos que o rodeiam. Em uma organização, não é diferente. As instituições sentiram que não poderiam deixar de fora quem faz seu dia-a-dia: os funcionários. Nos últimos tempos tem havido por parte dos profissionais a preocupação em estabelecer uma maior aproximação entre a organização e seus colaboradores. Para que este processo tenha êxito é necessário desenvolver um sentimento coletivo de comprometimento e alinhamento com a missão, visão e valores da organização, o qual só é conseguido através da comunicação e o auxílio do endomarketing.

Atingindo-se os objetivos específicos, atingiu-se, também, o objetivo geral que era verificar como se desenvolve o processo de comunicação interna entre os integrantes da equipe da unidade de informação estudada e como o endomarketing pode auxiliar na melhoria deste processo, conforme explorado na análise e interpretação dos dados e complementado nesta conclusão.

## 8 RECOMENDAÇÕES

O homem ocupa o papel principal no processo produtivo de uma organização. Satisfeitas suas necessidades materiais, ele se volta para seu eu interior. Sua auto-estima, suas motivações. Quer ser valorizado, reconhecido, ter liberdade de expressão. Transparência e participação são expressões que dominam organizações preocupadas em adaptarem seus sistemas de gestão, conscientizando seus colaboradores.

A partir dos resultados obtidos, recomenda-se um plano de ação específico para comunicação interna a fim de obter maior realização e integração da equipe em seu ambiente de trabalho. Foram levantadas, entre as várias sugestões do grupo, ações que poderiam ser levadas em conta pelo gestor.

Seria de grande valia para equipe a colocação de um Quadro de Avisos, onde modificações nas rotinas de trabalho e atividades direcionadas poderiam estar visíveis a todos. Parte deste quadro serviria para avisos sobre atividades em andamento entre os diferentes turnos de trabalho. É um bom modelo para padronizar a transmissão de informações.

Do grupo que compõe os colaboradores da biblioteca, 60% são de estagiários de diversas áreas. Seria interessante se a biblioteca buscasse incorporar, em seu quadro de colaboradores, apenas estagiários da área de Biblioteconomia, uma vez que, pelas respostas, há um grau baixo de comprometimento entre os colaboradores que não pertencem a esta área. Este cuidado poderia minimizar os problemas com a comunicação interna, observado nas respostas de um dos pesquisados, não pertencente à área, que mostrou estar insatisfeito quanto ao processo de comunicação da biblioteca.

Quem não gosta de confraternizar? Observou-se que a equipe expressou o desagrado de não ter suas conquistas celebradas. Porque não festejar cada passo ganho pelo pessoal da biblioteca? Jantar para comemorar uma conquista, por exemplo. A equipe deve se orgulhar de pertencer ao quadro de uma das melhores unidades de informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli Angélica do. Marketing e Desafio Profissional em Unidades de Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.25, n. 3, p.330-336, set./dez.1996.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. Mudança Estrutural no Fluxo do Conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação** [online], Brasília, DF, v. 27, n. 2, 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651998000200003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651998000200003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 04 mai. 2006.

\_\_\_\_\_. A Condição da Informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.16, n. 3, jul./set. 2002.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERLO, David Kenneth. **O Processo da Comunicação**: introdução à teoria e prática. 7.ed. São Paulo: M. Fontes, 1991.

BOWDITCH, James L. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. 3. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação**: economia, sociedade e cultura – A sociedade em rede. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. V.1.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHIVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo: McGraw-Hil do Brasil, 1994.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em Serviços**: o atendimento ao cliente como fator de

vantagem competitiva. São Paulo: Makron, 1990.

DIAS, Fernando Nogueira. **Barreiras à Comunicação**. [200?]. Disponível em: <[www.sociuslogia.com/artigos/barreira01.htm](http://www.sociuslogia.com/artigos/barreira01.htm)>. Acesso em: 08 abr. 2006.

ETZEL, Michael J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positiva, 2004.

FERREIRA, Daniela de Souza. **Comunicação Interna Eficaz: um desafio para as organizações**. 2002. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Administração) Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <[www.estacio.br/campus/millorfernandes/monografias/daniela\\_souza.pdf](http://www.estacio.br/campus/millorfernandes/monografias/daniela_souza.pdf)>. Acesso em: 08 abr. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, Mirian. **A Arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing : gerenciamento e serviços : a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, c1993.

GRUPO DE PESQUISA EM MARKETING DE INFORMAÇÃO. Disponível em: <<http://prossiga.ibict.br/marketing/htmls/bvmarketingoquee.htm>>. Acesso em: 23 abr. 2006.

IACOCCA, Lee; NOVAK, William. **Iacocca : uma autobiografia por Lee Iacocca e William Novak**. São Paulo: Cultura, 1985.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Louis. **Psicologia Social das Organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1974-1976.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice - Hall, c1998.

LAMPREIA, J. Martins. **Técnicas de Comunicação: publicidade, propaganda e**

relações públicas. 5. ed. [S.L.]: Europa-America, [1988?]

LARA, Marilda Lopes Ginez; CONTI, Vivaldo Luiz. Disseminação da Informação e Usuários. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, v. 17, n. 3-4, jul./dez. 2003.

MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005. P. 45-52

MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Interna. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005. P. 109-116.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1993.

McCARTHY, E. Jerome. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O Uso da Informação na Formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 28, n. 3, p. 284-290, set./dez. 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1998.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. A Gestão da Comunicação Interna das Instituições Públicas: um recurso esquecido. **Comunicação e Informação**, Goiânia, v. 4, n. 1/2, p. 121-131, jan./dez. 2001.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Recife: Edições Bagaço, 2005.

OLIVEIRA, Natália Lemos. **Uma Análise do Projeto de Comunicação Interna da Gerdau Aços Finos Piratini**: estudo de caso. 2003. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração, Porto Alegre, 2003.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**: conceitos, cases e estratégias. 2. ed. São Paulo: Makron, 1998.

PARDINI, Maria Aparecida. **Biblioteca Sincronizada, Exito Garantido**. [2001?] Disponível em: <<http://www.congresso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2002/Ponencias/118.pdf>> Acesso em: 18 abr. 2006.

PESTANA, Maria Cláudia et al. Desafios da Sociedade do Conhecimento e Gestão de Pessoas em Sistemas de Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 32, n.2, p. 77-84, maio/ago. 2003

PONCHIROLLI, Osmar. **O Capital Humano como Elemento Estratégico na Economia da Sociedade do Conhecimento sob a Perspectiva da Teoria do Agir Comunicativo**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5057>>. Acesso em: 15 out. 2005.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, c1986.

\_\_\_\_\_. **Tratado de Comunicação Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. **Impactos da Intranet em Unidades de Informação de Ensino Superior da Grande Porto Alegre**. 2000. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

SCHEINSOHN, Daniel. **Comunicacion Estrategica**: management y fundamentos de la imagen corporativa. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1996.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R. **Organizational Behavior**. 7. ed. New York: Wiley, c2000.

SETZER, Valdemar W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. **Data Gram Zero – Revista de Ciência da Informação** [on line]. [s.l.], n. zero, dez. 1999. Disponível em: <[http://www.dgzero.org/dez99/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgzero.org/dez99/F_I_art.htm)>. Acesso em: 29 abr. 2006.

SILVA, Alzira Karla Araújo da. Aplicação de Técnica de Endomarketing em Biblioteca Universitária. **Informação & Sociedade**: estudos. João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 211-

222, 2000.

SILVA, Antonio Felipe Galvão da. Marketing em unidades de informação: revisão crítica. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, DF, v.23/24, n.1, p.5-24, 1999/2000.

SOUZA, Neyde Lopes de. Globalização: impactos sobre as relações do homem com o trabalho. **Revista Relações Humanas**, São Bernardo do Campo, n. 19, jun. 2002.

THAYER, Lee. **Comunicação**: fundamentos e sistemas na organização, na administração e nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1972.

THUMS, Jorge. **Acesso à Realidade**: técnicas de pesquisa e construção do conhecimento. Canoas: Ed. ULBRA, 2003.

VIOLIN, Fábio Luciano. **Endomarketing**. 2003. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Endomarketing.htm>>. Acesso em : 08 abr. 2006.

WALTERS, Suzanne. **Customer service**: a how to do it manual for librarians. 2004. Disponível em: <<http://www.goethe.de/br/sap/bibl/arquivos/cliente.doc>>. Acesso em: 24 out. 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE – Questionário**

O questionário a seguir refere-se a uma pesquisa para o trabalho de conclusão de curso de graduação em Biblioteconomia. Tem como objetivo verificar a percepção da equipe sobre os meios de comunicação numa biblioteca setorial da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Assinale as questões que melhor retratam sua opinião. Os resultados desta pesquisa apresentarão as opiniões de forma agregada, não sendo identificadas individualmente.

Obrigada pela sua participação, ela é muito importante.

Ana Paula Vieta

1. Função: ( ) Bibliotecário ( ) Auxiliar administrativo ( ) Estagiário  
( ) Outro: \_\_\_\_\_

2. Escolaridade:

Ensino médio ( )

Ensino superior ( ) completo ( ) incompleto Curso: \_\_\_\_\_

Pós graduação ( ) completo ( ) incompleto Curso: \_\_\_\_\_

Mestrado ( ) completo ( ) incompleto Curso: \_\_\_\_\_

Doutorado ( ) completo ( ) incompleto Curso: \_\_\_\_\_

3. Há quanto tempo você trabalha nesta biblioteca \_\_\_\_\_

4. Há quanto tempo você trabalha em biblioteca \_\_\_\_\_

Opinar nas seguintes questões, marcando com um X:

Nº	Questão	Supera as expectativas	Atende as expectativas	Atende parcialmente as expectativas	Não atende as expectativas	Inexistente
1	Seu grau de conhecimento sobre assuntos relevantes na biblioteca					
2	Processo de comunicação interna na equipe da biblioteca					
3	Com o intuito de melhorar o uso de canais de comunicação					
	Correio eletrônico (e-mail)					
	Home page					
	Telefone					
	Celular					
	Contato pessoal					
	Manuais					
	Intranet					
	Mural informativo					
	Reuniões de equipe					
	Comunicação verbal com a bibliotecária responsável					

	Comunicação Verbal com colaboradores					
--	--------------------------------------	--	--	--	--	--

Nº	Questão	Supera as expectativas	Atende as expectativas	Atende parcialmente as expectativas	Não atende as expectativas	Inexistente
4	Modo de divulgação de novos procedimentos a serem implementados na biblioteca					
5	Seu conhecimento das rotinas de trabalho da biblioteca					
6	Seu conhecimento dos objetivos e/ou metas da biblioteca					
7	Comunicação com o seu superior hierárquico					
8	Maneira como você participa nas decisões da equipe					
9	O ambiente de trabalho					
10	Grau de motivação para trabalhar na biblioteca					
11	Seu treinamento e capacitação					
12	Reconhecimento do seu trabalho pelo seu superior imediato					
13	Forma como as conquistas são celebradas na biblioteca					

14. Na sua opinião quais as dificuldades de comunicação que você identifica na biblioteca?

---

15. A forma de comunicação é predominantemente na biblioteca

( ) formal      ( ) informal

Justifique

---

16. Qual seria sua sugestão para melhorar o fluxo de informação entre a equipe da biblioteca?

---