



**Biblios**

E-ISSN: 1562-4730

editor@bibliosperu.com

Julio Santillán Aldana, ed.

Perú

Baptista Galvão, Sofia

A importância do estudo sobre a imagem organizacional para as unidades de informação e para seus gestores

Biblios, vol. 5, núm. 19, abril-septiembre, 2004

Julio Santillán Aldana, ed.

Lima, Perú

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16101904>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **A importância do estudo sobre a imagem organizacional para as unidades de informação e para seus gestores**

Por:

**Sofia Galvão Baptista**

Professora adjunta do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília

BRASIL

Correo electrónico:sofiag@unb.br

---

### **Resumo:**

Pretende-se demonstrar como consolidar a imagem da unidade de informação (bibliotecas e similares), mostrando como as ferramentas de Marketing podem ser úteis para promover produtos e serviços de informação. Aponta as técnicas mais usadas para o planejamento e implementar as ações necessárias para uma mudança efetiva

**Palabras clave:** Marketing , Imagem organizacional , Biblioteca , Bibliotecário

### **Abstract:**

It intends to demonstrate how to consolidate the information units' image (library, etc), showing how Marketing tools may help to promote products and information services. It also points the most used techniques to plan and implement the necessary actions for effective change.

**Key words:** Marketing , Organizational image , Library , Librarians

---

## **1. Introdução**

O reconhecimento por parte da sociedade e um uso mais efetivo dos produtos e serviços de informação devem ser metas almejadas por toda unidade de informação e o Marketing pode fornecer recursos para tanto. As ferramentas desenvolvidas para o setor lucrativo serão úteis para desenvolver produtos e serviços com base em necessidades de informação reais e identificadas, para comunicar ou esclarecer a clientela sobre novos produtos e serviços.

O Marketing direcionado para o setor lucrativo tem evoluído nas últimas décadas. Essa evolução tem sido sempre direcionada para a descoberta de novos meios de satisfazer as necessidades dos clientes e/ou manter a fidelidade desses clientes. Na literatura da área (KOTLER, 1999) é evidente a preocupação com a fidelização do cliente, com a reputação da empresa e com a construção da imagem ou com a fixação da marca. Para tanto, foram desenvolvidas várias técnicas de prospecção para conhecer o cliente, embasadas em teorias originárias da Comunicação, da Psicologia, da Sociologia e de outras áreas do conhecimento. O setor não lucrativo pode importar esses conhecimentos e aplicá-los em seu ambiente para melhorar a comunicação e a interação com seu público. Na área de gestão de unidades de informação verifica-se a existência de poucos estudos dessa natureza, que parece sugerir um distanciamento entre a unidade e seu público para uma comunicação mais efetiva.

## 2. A adoção do Marketing na gerência da unidade de informação

Apesar de muitos autores reconhecerem a importância da aplicação do Marketing para o planejamento de produtos e serviços de informação, há muita incompreensão quanto à real função do Marketing. Mesmo na área comercial, Kotler (1999 p.33) afirma que há sérios equívocos em relação ao Marketing. Um deles é pensar que “Marketing é vender”, ou pensar que o Marketing está restrito a um departamento da empresa e não relacionado com uma forma de gerenciar mais ampla, envolvendo a empresa como um todo.

A transposição da filosofia do Marketing para a área da informação é mais incompreendida ainda. Os que são contra enumeram motivos, tais como: “informação não é sabonete”, ou que o processo de troca envolve dinheiro e esse não é o caso da informação (LIMA, 1992). O Marketing, portanto, não é objeto de uma adoção imediata pelos gerentes de unidades de informação ou bibliotecas. Essa rejeição pode ser explicada pelo desconhecimento ou pelo preconceito, pois o Marketing é frequentemente associado à propaganda enganosa.

No trabalho de Miribel (2001,p.259), apresentado na reunião da IFLA, em agosto 2001 (Sattellite Meeting), com um título bem interessante "Bibliotèques et Marketing:une valse a 3 temps:repulsion, attirance, adaptation", a autora ilustra as reações ao Marketing (repulsa, adoção incondicional e adaptação) que acontecem por parte dos bibliotecários. Por meio de uma lista de discussão na Internet, a autora divulgou um questionário com cinco questões: (1) O que você acha do Marketing aplicado a bibliotecas? (2) Qual a parte das estratégias de Marketing que atrai você? (3) Para você, o que não é adequado no Marketing, em termos de aplicação em bibliotecas? (4) Você mudou de opinião em relação à aplicação de Marketing em bibliotecas? (5) Você iniciou ou concluiu algum projeto para aplicar a técnica? As reações se dividiram entre positivas e negativas. Entre as reações positivas, os respondentes assinalaram a técnica como um meio de comunicação interativa, ferramenta de gestão e técnica de oferecer produtos adequados. As reações negativas estão relacionadas com o estereótipo do Marketing associado à venda pela venda, ao comércio e não ao ambiente cultural, ou seja, as técnicas de Marketing não seriam coerentes com a missão pública da biblioteca.

A parte mais visível do Marketing é a promoção. A técnica pode ser usada pelos gerentes para comunicar, ou para esclarecer o público sobre um produto ou serviço. Para Amaral (1999/2000 p.44), os objetivos do emprego da promoção em unidades de informação podem ser: (1) “tornar a unidade de informação e seus produtos conhecidos pelos usuários; (2) tornar o ambiente da unidade de informação e seus produtos atraentes para os usuários; (3) mostrar aos usuários como usar os produtos e serviços de informação; (4) evidenciar os benefícios dos produtos e serviços oferecidos; e (5) manter os usuários constantemente bem informados sobre a atuação da unidade de informação, seus produtos e serviços.”

Outros componentes do ferramental desenvolvido pelo Marketing para as organizações lucrativas podem servir para que a unidade de informação conheça a imagem ou a reputação que tem perante seu público, ou para desenvolver estratégias com o objetivo de que seu público dê sempre preferência a seus produtos e serviços.

## 3. Imagem organizacional e imagem profissional

Na pesquisa de Miribel (2001), a preocupação com a imagem aparece nas entrevistas realizadas por meio da lista de discussão. A autora afirma que a imagem foi considerada importante por parte dos profissionais em relação ao Marketing. Essa preocupação é bem recente e tem implicações numa visão global da comunicação visual da biblioteca. A autora observa que, de maneira concreta, as bibliotecas têm se preocupado com a qualidade de seus produtos de comunicação e, particularmente, com suas páginas na Web.

O Marketing pode servir como ferramenta para mudança de imagem ou para fazer uma avaliação, uma vez que é preciso ampliar a noção do papel de uma unidade de informação dentro da sociedade.

A imagem corporativa para Gomes e Sapiro (1993, p.84) é “intangível e abstrata. Para os autores, a imagem “[...] não pode ser tocada, vista, ou medida em termos absolutos; existe somente como conceito na cabeça das pessoas”

Mudança ou fixação de imagem não é uma tarefa fácil, pois tem que ser considerado que a imagem é o produto de uma visão que o usuário tem sobre os serviços oferecidos. Launo (1993) afirma que é necessário ter uma comunicação qualitativa para atrair novos usuários e para mantê-los. É preciso, segundo a autora, criar conexões e uma boa imagem. Para a autora, a imagem é composta dos seguintes elementos: experiências; valores; sentimentos; preconceitos; atitude; observações; crenças e informação.

Barich e Kotler (1991 p. 95 apud DAMACENA, 2002) afirmam que:

O termo imagem representa a soma de crenças, atitudes, impressões que uma pessoa ou grupo tem de um objeto. O objeto pode ser uma empresa, produto, marca, lugar ou pessoa. As impressões podem ser verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias. Certas ou erradas, as imagens guiam e formam comportamento. As empresas precisam identificar forças e fraquezas de sua imagem e empreender ações para melhorar sua imagem.

A diferença entre a percepção do usuário e a percepção da organização é ilustrada por Parasuraman et al. (1985 apud KOTLER 1998, p.421). Os autores apontam as lacunas que representam as diferenças entre a percepção do usuário e a da organização, que vão se formando entre a experiência do consumidor: sua expectativa; necessidades pessoais; o serviço percebido pelo consumidor e o serviço oferecido pela organização. Apesar de se oferecerem produtos baseados nas necessidades dos usuários, a percepção do serviço prestado pode ser diferenciada entre o usuário e a unidade de informação e até entre os próprios usuários. Para resolver as possíveis discrepâncias, é necessário que a unidade de informação faça a identificação dessas lacunas de uma maneira cíclica.

As pesquisas sobre imagem organizacional têm mostrado a necessidade de entender as motivações das pessoas no ato de satisfazer suas necessidades individuais. No caso das unidades de informação, é necessário definir seu comportamento informacional, quais são suas percepções, atitudes e tomadas de decisão. Esses estudos são complexos, pois envolvem conceitos de psicologia comportamental, modelos sociológicos e modelos de comunicação.

A literatura mostra poucas experiências sobre unidades de informação, embora seja importante a identificação da imagem para o planejamento de produtos e serviços. Exemplos de estudo que avaliaram a imagem da biblioteca universitária são relatados a seguir.

Damacena (2002) realizou uma pesquisa sobre a imagem de uma instituição de ensino particular (Porto Alegre / RS) para fornecer subsídios para o planejamento estratégico. Como resultado, obteve dados positivos sobre a percepção (satisfação) de 158 alunos de graduação quanto ao “campus”; boa qualidade da biblioteca; boa recepção de críticas e sugestões; bons equipamentos e preocupação com o rendimento dos alunos. Pontos negativos também foram percebidos pelos estudantes, tais como: elitismo, preços e professores inexperientes.

Na pesquisa de Neves e Ramos (2003) com alunos do curso de Administração de cinco instituições de ensino superior da região Norte do Paraná, a biblioteca aparece com muito boa pontuação.

Caetano (2003) realizou um estudo sobre a biblioteca de uma instituição de ensino superior e particular. Foram feitas perguntas sobre o atendimento (atendimento rápido e de qualidade; acervo atualizado e pertinente às necessidades acadêmicas; horário de atendimento conveniente; produtos e serviços de boa qualidade); espaço físico (existência de mesas para estudo individual e em grupo; placas de sinalização das estantes, o arranjo e a manutenção dos materiais satisfatórios; as instalações

e os equipamentos modernos e funcionais; acesso para deficientes físicos; bebedouros; sanitários adequados e saídas de emergência bem localizadas); divulgação (anúncios -cartazes, folhetos, guias - sobre a biblioteca estão espalhados por todo o centro universitário) e se os comentários sobre a biblioteca costumam ser elogiosos. Para a avaliação dos itens foi utilizada a escala de Likert (sete pontos) de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Foram obtidas 210 respostas de forma acidental. Os resultados, no geral, mostraram uma imagem positiva da instituição. Alguns itens foram indicados como negativos: acervo inadequado com o que é pedido pelo professor; a não-utilização de vários meios de divulgação, preços cobrados por serviços prestados e falta de segurança em relação aos pertences dos frequentadores.

#### *Imagem profissional*

A imagem do profissional também tem sido objeto de estudo. Os autores abordam a necessidade de mudanças de postura e o emprego da promoção pessoal (esclarecimento sobre as suas atividades). Alguns exemplos podem ser vistos no artigo de Mac-Leod (1997) sobre os casos de bibliotecários demitidos nos casos de downsizing<sup>1</sup> da empresa. O autor conclui que esses profissionais deveriam ter esclarecido suas chefias sobre suas competências e habilidades, ou seja, deveriam ter mostrado a utilidade do seu trabalho, podendo assim ter evitado a demissão.

É necessário investir no Marketing da imagem do profissional que está no atendimento das unidades de informação e, do mesmo modo, na imagem do profissional diante de outras profissões. No exemplo de St Clair (1996), que sugere a promoção pessoal do bibliotecário para ser notado, o autor indica três meios para se fazer notar. São eles: apresentar um bom trabalho; ser proativo, antecipando-se no atendimento do usuário e promover a comunicação, tornando pública suas atividades.

Para os empresários da área da informação, o uso das ferramentas de Marketing é fundamental para promover uma imagem positiva do bibliotecário prestador de serviço e do seu negócio. A literatura registra que o uso das técnicas de Marketing nesta área é mais freqüente do que em outros setores da área de informação, como consequência da necessidade de sobreviver. Nesse contexto, o Marketing, obviamente, é entendido como ferramenta útil.

O estereótipo do bibliotecário também tem sido uma preocupação e a literatura aponta o Marketing como solução. Fountain (2001) comenta a preocupação dos bibliotecários com o seu estereótipo de uma "velha ranzinza pedindo silêncio" para uma imagem de pessoas jovens, esportivas e dinâmicas (andando de moto ou “surfando”). O exemplo dado pelo autor é de uma campanha da American Library Association na Internet para recrutar bibliotecários.

Na área comercial, as preocupações com a imagem dos serviços prestados e a associação feita pelo público com a instituição foram temas de vários estudos. Na área das bibliotecas, Rowley (1997) alerta para o fato de que, para o leitor, a imagem da instituição pode estar relacionada com experiências desagradáveis, tais como: poeira, documentos mal conservados, horário de funcionamento não compatível com a necessidade deles.

A comunicação é imprescindível. A confirmação da mensagem transmitida tem que estar associada a uma oferta concreta. Tobias (2001), em seu artigo “Marketing, imagem e realidade” afirma que a questão da imagem deve merecer atenção especial dos gerentes. O autor afirma que além da promoção, que de certa forma cria expectativas de forma abstrata, é necessário manter uma comunicação interativa baseada no relacionamento real e diário. O autor afirma que a imagem é solidificada por meio do contato direto.

Para ele:

A comunicação através da mídia somente terá pleno sentido se for consubstanciada na prática, através do tratamento dispensado aos clientes, direta ou indiretamente, no ponto de venda.(TOBIAS, 2001)

---

<sup>1</sup> Trata-se de um processo de enxugamento da organização por meio da redução da sua estrutura.

#### **4.1 Marketing da reputação**

Aliar a imagem da organização com o que o usuário pensa, não é tarefa fácil. Caudron (1997), que estudou o Marketing da Reputação, dá o exemplo de uma empresa americana da área elétrica. A empresa, preocupada com sua imagem e reputação, realizou uma pesquisa com seus clientes para conferir se era vista como uma empresa sensível às necessidades do usuário; confiável; que oferecia o serviço prometido; dava atenção ao usuário; mantinha uma excelente comunicação; era ética e honesta; conduzia seus negócios de uma “forma humana”; tinha um excelente grupo de dirigentes; estava apta a se adaptar às mudanças; demonstrava preocupações com a cidadania; era progressista, cooperativa; comprovava ter boa saúde financeira; tratava seus empregados com respeito; tinha liderança tecnológica; era comprometida com a questão ambiental; estava de acordo com as leis federais e estaduais e tinha sucesso na diversificação de suas operações.

Para o autor, é possível ter uma boa imagem e não ter uma boa reputação. A reputação, ao longo do tempo, substitui a imagem. O uso do Marketing para verificar e consolidar a imagem pelas empresas é baseado em como ela quer ser vista. A reputação é arbitrada pelo usuário, que lhe dá ou tira a fama de ser eficiente ou não. Ele dá o exemplo de outra empresa norte-americana, a Federal Express (entrega de encomendas) que alia a boa reputação de uma empresa confiável com os objetivos da empresa. Nos exemplos dados, “confiabilidade” é a palavra-chave para manter uma boa imagem.

Pode-se afirmar que é no tratamento dispensado pela unidade de informação na oferta de serviços e no atendimento aos usuários que a imagem se solidifica e a reputação de eficiência ou confiabilidade lhe é ou não conferida.

Com base nos exemplos dados, insiste-se na participação de toda a equipe no planejamento e conscientização sobre seu papel no cumprimento da missão. Não adianta ter um planejamento estratégico bem formulado e um produto baseado nas necessidades expressas pelo usuário, se, na conclusão do processo, o usuário receber um péssimo atendimento. São frequentes as notícias de que o atendimento é feito por pessoas mal humoradas ou despreparadas. É preciso ter uma sincronia perfeita entre a demanda por serviços de informação e a entrega desses serviços.

Um artigo da revista Exame (1990) dá o exemplo da área bancária, que passa um bom tempo investindo no planejamento de uma boa imagem para depois, em questão de minutos, ir tudo “pelos ares” na confusão dos guichês. Nesse exemplo, bem conhecido por todos, vê-se que é necessário ter uma coesão na execução de seus objetivos, envolvendo desde a alta administração até o funcionário que concretiza a entrega do produto.

#### **4.2 Marketing de fidelização**

A mudança de imagem ou a construção de uma boa imagem é um processo contínuo. Para essas tarefas, o Marketing pode dar uma excelente contribuição por meio das premissas do Marketing de Fidelização. Por meio da evolução de conceitos de aplicação, o Marketing passou a ser definido como o processo de compreender, criar, comunicar e fornecer recursos de valor para o usuário, ou "a arte de conquistar e manter clientes" (KOTLER, 1999, p155.). Além de mostrar a evolução ou a mudança de paradigmas, é enfatizado mais uma vez que todas as mudanças giram em torno das necessidades identificadas dos clientes. Hoje é necessário não só verificar essas necessidades, como é preciso pensar em manter o cliente, o que é chamado de Marketing de Fidelização, processo de manter clientes e aumentar sua fidelidade.

Para atuar de acordo com as premissas que orientam a aplicação do Marketing voltado para o cliente - manter o cliente fiel, solidificar a imagem ou ter uma boa reputação - a unidade de informação tem que perceber que o usuário é a razão de sua existência e que sua principal missão é a de transferir informação. Para tanto, ela deve conseguir fazer com que o usuário tenha acesso à

informação certa, no momento certo e, principalmente, que ele confie e se mantenha fiel ao sistema de busca e entrega de informação da unidade sempre que dela precisar.

5. Por onde começar o planejamento ou como utilizar o planejamento para formular ações estratégicas, voltadas para mudança de imagem ou consolidação de imagem

Assim como existe uma rejeição na adoção do marketing pelos gerentes de unidade de informação, a prática do planejamento também é problemática. Oliveira (1995), que pesquisou atitudes de planejamento em bibliotecários de instituições universitárias, concluiu que numa amostra de 351 bibliotecas universitárias, representando 50% do universo total, predominava a atitude tradicionalista (planejamento para sobreviver e ter estabilidade), impedindo um avanço em direção a uma atitude proativa (reagente, adaptativo e inovativo).

O planejamento de forma geral é entendido como um processo de tomada de decisões, que procura conduzir a organização para uma situação futura desejada. O planejamento pode ter três finalidades: satisfação, otimização e adaptação. O planejamento na íntegra prevê as seguintes fases: avaliação da situação atual, estabelecimento da missão da unidade, definição das metas e objetivos, determinação das ações estratégicas e o estabelecimento de critérios para avaliação sobre a eficiência do plano.

Para trabalhar a questão da imagem do profissional ou da instituição, antes de tudo, é necessário que a unidade de informação envolva seu pessoal e os usuários nas tarefas de explorar e conhecer os objetivos e o destino da organização. São vários os elementos que devem ser considerados, tanto na tarefa de identificação ou diagnóstico, como na fase de planejamento da mudança de imagem.

O processo deve ser iniciado pela realização de algumas reflexões sobre a missão da unidade, qual é o seu principal público, quais as necessidades de informação do usuário preferencial e como ele será atendido. Além disso, deve ser avaliado o meio ambiente que circunda a unidade de informação e identificado os aspectos que afetam o seu progresso.

Segundo Corral (1994) a análise pode ser dividida em partes: (1) o ambiente macro (geral ou a área da indústria da informação a que a unidade pertence); (2) o ambiente da organização a que pertence e (3) o ambiente da própria unidade.

A seguir são dados alguns exemplos mais conhecidos (2):

Para a análise ambiental, Corral (1994) utiliza a sigla PEST (político, econômico, social e tecnológico) para identificar a análise das variáveis do macro e meio ambiente que influenciam a ação da unidade de informação;

A análise SWOT é um dos procedimentos mais utilizados para se realizar uma análise situacional ou ambiental. Essa análise é empregada para identificar ameaças e oportunidades. SWOT é a abreviatura de: strength, weakness, opportunities, threats, traduzido para o português significa: força, fraqueza, oportunidades, ameaças. Um exemplo da aplicação desse tipo de análise é mostrado no quadro 1, exemplo fornecido por Eklund (1990) para empresários da área de informação. São indicações de como se auto-analisar em relação ao mercado:

---

<sup>2</sup> Conceitos extraídos de Tarapanoff et al. (1995), Corral (1994); Kotler (1999) e Johnston (2000 p.11).

Quadro 1 Pontos fortes e pontos fracos de uma firma de prestação de serviços na área de informação

<b>Pontos fortes:</b>
(1) qualidades: habilidade profissional, atributos pessoais (fácil contato), produtos de alta qualidade, bom serviço e confiabilidade;
(2) oportunidades: entrega rápida, preços razoáveis, marketing eficaz, conhecimento da organização para a qual está trabalhando e contato com redes internacionais.
<b>Pontos fracos:</b>
(1) falhas: preços altos; desconhecimento da organização para a qual trabalha; sistema de emissão de nota fiscal lento ou confuso para os casos de entrega direta de material solicitado; não ter programa de marketing e não acessar redes internacionais e
(2) ameaças: competidores; serviços de informação existentes dentro da organização para a qual presta serviço; base de dados (específicas demais ou genéricas demais ou que forneça somente a referência ou texto completo).

Kotler (1998, p.87.), ao abordar o uso do planejamento para formulação de ações estratégicas, indica a análise SWOT para unidades de negócio. O autor assegura que deverá ser utilizada uma matriz de oportunidade para probabilidade de sucesso (alta ou baixa) e outra matriz para ameaças com a probabilidade de ocorrência (alta ou baixa). Para o planejamento estratégico de grandes corporações, o autor indica o modelo do Boston Consulting Group (BCG). Esse modelo desenvolveu e popularizou a matriz sobre crescimento e participação. A matriz prevê a análise das oportunidades, estrelas (ações bem sucedidas); geradores de caixa (taxa de crescimento) e abacaxis (ações com pouco retorno) (KOTLER, 1998, p. 79-86).

O gerente pode utilizar essas técnicas mais apuradas para determinar com mais precisão o futuro da unidade de informação de acordo com a filosofia do marketing. Isso pode ser conseguido também com o planejamento de cenários, ou com o estabelecimento de fatores críticos de sucesso. As formas de planejamento estão associadas à necessidade de crescimento da organização ou à competitividade.

Para a análise de cenários – construção de cenários ou tendências possíveis - Emal e Giesecke apud Giesecke (1998) dão o exemplo do Serviço de informação da University of Nebraska – Lincoln em relação aos impactos do pagamento de taxas para fornecimento de infra-estrutura computacional a estudantes.

O processo foi iniciado pela identificação dos fatores de mudança, produção de mini cenários, redução dos cenários produzidos e anotação dos cenários que permaneceram válidos e identificação dos aspectos levantados. Envolvendo professores e alunos, a equipe responsável pelo projeto discutiu os impactos do uso da tecnologia pelos estudantes, utilizando a técnica de discussão brainstorm. Após as discussões iniciais, foram formados dois grupos, que produziram duas listas extensas com mais de 30 itens em cada lista. Numa nova rodada de discussões, foram consolidados alguns aspectos. No final das discussões, foram produzidos dois cenários sobre o uso das taxas cobradas para estudantes com poucas habilidades em computação e outro cenário para estudantes com alta capacidade para uso de tecnologias. Em cada cenário foram descritos os objetivos e metas a serem alcançados.

Para as discussões preliminares, antes do planejamento formal, existem várias técnicas de prospecção que podem ser utilizadas para fornecer idéias e que podem envolver os vários segmentos dos usuários e empregados da organização . São elas:

1. grupos de discussão: ideais para coletar dados qualitativos. As técnicas mais conhecidas de geração de idéias em grupo são o brainstorm (tempestade de idéias) e o workshop (oficina, seminários ou grupos de discussão). São técnicas qualitativas que podem envolver o segmento equipe ou



segmento usuários para que juntos discutam o tema em destaque. A utilização dessas técnicas faz com que o gerente e sua equipe identifiquem o problema específico que dificulta o atendimento das necessidades de seus usuários.

- **brainstorm é uma técnica de geração de idéias**, que tem como objetivo estimular respostas criativas em um grupo de pessoas. A espontaneidade é incentivada e busca-se levantar um maior número de idéias para orientar a solução do problema apresentado.

- **workshop** tem como objetivo realizar a discussão da análise ambiental externa, determinando e formulando estratégias para equacionar os fatores que influenciam a organização ou o negócio. A técnica visa à apresentação de conceitos, metodologias de trabalho e formulação da missão e/ou diretrizes da organização. Silveira Junior e Vivacqua (1996 p.32) dão exemplo de como realizar:

No início dos trabalhos de cada workshop, o processo de planejamento em curso é apresentado em cerca de 15 minutos: descreve-se a metodologia utilizada, suas diversas fases, o produto final e a importância da participação de cada servidor tanto na elaboração do plano quanto na implantação

Em seguida, os autores indicam a apresentação de um filme que estimule o engajamento de todos. Após todos esses procedimentos, os participantes são convidados a se expressar sobre os principais problemas que impedem a organização de prestar serviços de qualidade.

- **Técnica do grupo focal** - o emprego dessa técnica tem crescido. Kotler (1999: p.117) assinala o uso dessa técnica por parte dos profissionais da área de marketing. Para sua realização são convidadas pessoas que compõem o segmento-alvo (usuários) com a presença de um moderador para discutir um produto ou um serviço ou a própria unidade de informação (como é vista ou como deveria ser). É uma técnica econômica e direcionada.

SILVA (1999) que empregou a técnica de grupo focal em seu estudo, relata a visão (imagem) dos usuários sobre uma das unidades de informação da EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agro – Pecuária) no Distrito Federal. As discussões giraram em torno dos serviços prestados pela unidade. Foram formados três grupos: usuários frequentes, usuários não frequentes e não usuários. O estudo demonstrou estilos diferenciados quanto ao uso da biblioteca. Nas discussões foram fornecidas opiniões diferentes quanto ao uso do catálogo, automação dos serviços e o papel exercido pelo bibliotecário.

- **delphi ou Delfos** - trata-se de uma técnica de prospecção de natureza quantitativa que envolve pessoas experientes no tema em questão. Seu objetivo principal é identificar tendências. Os participantes são convidados a se expressar sobre um determinado assunto. As opiniões são anotadas e analisadas estatisticamente e selecionadas as mais votadas. Em seguida, as opiniões mais votadas são remetidas aos participantes para uma segunda rodada de escolha e assim é feito sucessivamente, até se obter uma lista que represente o consenso sobre as prováveis tendências. Trata-se de uma técnica livre de influência individual.

As técnicas de prospecção podem ser classificadas da seguinte maneira: (a) extrapolativas em que é buscada a determinação sobre o que vai acontecer, baseando-se no passado; (b) exploratórias que procuram determinar o que pode acontecer e trabalham com futuros alternativos e (c) normativas que são usadas para construir um futuro desejado (o que deve acontecer). De acordo com Soares Junior (1998 ,p.54), a seleção de uma dessas técnicas irá depender da visão de futuro que a organização quer ter em relação ao problema em questão.

Quadro 2 Vantagem e limitações de técnicas de prospecção mais usadas para o planejamento (versão adaptada e ampliada da tabela de JOHNSTON, 2000, p.11)

<b>Técnica</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Vantagem</b>	<b>Limitações</b>	<b>Uso adequado</b>
Pesquisa delphi	Julgamento de um grupo grande de pessoas envolvidas com o assunto em questão	Processo livre de influência individual	Construção de declarações em tópicos	Teste e confirmações. debate, envolvimento intenso dos participantes
Análise do cenário	Construção de possíveis futuros alternativos	Orientação para a decisão “antiprevisão”, explora a incerteza	Plausibilidade, ponto de vista dos participantes. Uso da imaginação	Contextos estratégicos para organizações sujeitas aos fatores externos
Morfologia	Identificação das dimensões estruturais de um problema e o exame dos relacionamentos entre essas dimensões	Pode encontrar novas combinações e possibilidades, comparar e contratar	Procura por partes individuais em paralelo, análise exaustiva de cada parte	Várias estruturas pensando sobre um problema em busca de novas soluções
Árvore de relevância	Fornecer caminhos alternativos pelos quais um objetivo pode ser alcançado	Precisa de direcionamento, traz novas opções	Supõe que todos os fatores podem ser definidos. Exige níveis diferenciados de hierarquia, pode perder interconexões	Esclarece as partes de um assunto, identifica dependências
Análise de tendências	Extrapolação dos dados históricos	Simplicidade, base histórica confiável	Eventos não esperados, mudanças não lineares	Curto prazo ou fatores predeterminantes
Grupos de discussão	Discussão focalizada por especialistas	Econômica e direcionada	Opinião de especialistas, fatores influentes, critério de escolha	Exame de assuntos, ponto de vista de especialistas

Toda mudança provoca resistência e, portanto, deve ser planejada estrategicamente com a participação de todos os elementos da organização. É importante que aconteça uma união em torno dos objetivos da organização. Silveira Junior e Vivacqua (1996) mostram que as teorias organizacionais concluíram que os prováveis conflitos entre os objetivos organizacionais e pessoais são passíveis de adequação. Nada impede que cada membro da organização continue com suas perspectivas pessoais e se mobilize para a realização do objetivo da organização. A mudança só irá acontecer se todos participarem, portanto é necessário que se entenda o planejamento estratégico como um ato coletivo, pois é preciso que todos os segmentos entendam a missão da organização e a visão (futuro da organização), para tomada de decisões adequadas. A adoção deste tipo de ferramenta irá beneficiar a unidade de informação na tomada de decisões estratégicas; na visão de longo prazo de forma integrada para que a mudança aconteça.

## 6. Conclusão

A proposta gerencial de Marketing para conquistar o público-alvo e mantê-lo deve ser implementada por meio do planejamento estratégico. Desta forma, o gestor da informação poderá melhorar sua comunicação e a percepção do público sobre os produtos e serviços oferecidos por sua unidade de informação. As ferramentas de Marketing poderão ser utilizadas para mudar a imagem da unidade e/ ou da gerência e, simultaneamente, para promover serviços e produtos.

É importante que o usuário tenha a melhor imagem dos serviços prestados pela unidade. Para conquistar sua confiança, é preciso que a unidade ofereça produtos e serviços baseados em suas necessidades, prestando-lhe um bom atendimento e que isso seja percebido por ele.

Na cabeça das pessoas, a imagem do gerente e da unidade como organização são misturadas. As organizações que entenderam isso, mudaram sua maneira de tratar seus clientes. Quando se propõe melhorar a percepção do atendimento, é importante considerar que o fator humano é o elemento chave para assegurar o êxito de todo o planejamento das ações estratégicas baseadas em Marketing. Toda a equipe que interage com o público tem que estar consciente deste fato para que a execução do que é planejado possa ser visto de maneira concreta pelo usuário.

### **Bibliografia**

AMARAL, Sueli Angélica (1998) Marketing: abordagem em unidades de informação. Brasília: Thesaurus.

CAETANO, R. R. (2003) Imagem organizacional da Biblioteca Reitor João Herculino percebida pelos estudantes do UNICEUB. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) Departamento de Ciência de Informação e Documentação, Universidade de Brasília.

Como é duro ser vilão da história. Exame. 22 (8), 76-78.

CAUDRON, S. (1997) Forget image: it's your reputation that matters. [Disponível em: <http://industryweek.com>] Consultado em: 3 de fevereiro 2003.

CORRALL, S. (1994) Strategic planning for library and information services. London: ASLIB.

DAMACENA, C. (2002). A análise de imagem organizacional para universidades. Comunicação apresentada no Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração, 2002, Porto Alegre. (CD ROM)

DIAS, Claudia A. (2000) Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Inf. & Soc., 10(2) 141-158.

EKLUND, M. (1990) Industrial and business information the need for information broker. Infomediary, v. 4, 79-82.

EMAL, J. ; GIESECKE, J. (1998) Student technology fee: a case study at the University of Nebraska-Lincoln. IN: GIESECKE, J. ed. Scenario planning for libraries. Chicago: American Library Association

FOUNTAIN, John W. (2001) Librarians adjust image in an effort to fill jobs. The New York Times, August 23.

GOMES, M. T. ; SAPIRO, A. (1993) Imagem corporativa- uma vantagem sustentável. RAE, 33 (6) 84-96.

JOHNSTON, Ron. (2000) A importância do olhar no futuro: reflexões sobre as experiências australianas. Revista Inteligência Empresarial, 5, 3-15.

KOTLER, P. (1999) Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Atlas.

Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5a. ed. São Paulo: Atlas. 1998.

LAUNO, Rivta. (1993) Knowledge Marketing: Lean management of quality products. FID News Bulletin, 43 (11/12) 262-266.

LIMA, A. B. A. (1992) Estudos de usuários de bibliotecas: aproximação crítica. Ciência da Informação. 21 (3) 173-185.

MAC-LEOD, J. (1997). The indispensability of the librarian. Trends in Law Library Management, 4, 1-5.

MIRIBEL, Marielle de (2001, aut). Bliothèques et Marketing: une valse à 3 temps: repulsion, attirance, adaptation. Communication présentée en Colloque Satellite IFLA (Satellite Meeting) Québec, Aut 2000. Textes de conférences = conference papers. IFLA: Quebec, p. 261-2.

NEVES, A. B. ; RAMOS, C. F. (2003) A imagem de instituições de ensino superior e a qualidade de ensino de graduação: a percepção dos acadêmicos do curso de Administração. Disponível em: <<http://www. angrad.com/artigos>> Consultado em: dezembro 2003.

OLIVEIRA, Sonia M Marques.(1995) Atitudes de planejamento em bibliotecários de instituições universitárias brasileiras. Transinformação. v.7 (1-3) 57-74.

ROWLEY, J. (1997) Managing branding and corporate image for library and information services. Library Review., 46 (4) 244-250.

SILVA, A. F. G. (1999) Marketing em unidades de informação: estudo de caso na biblioteca do Centro de Pesquisa Agropecuária dos Cerrados, CPAC, EmBRAPA: pesquisa qualitativa de opinião. Dissertação (mestrado em Ciência da Informação) Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília.

SILVEIRA JUNIOR, A., VIVACQUA, G. A. (1996). Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional. Brasília: Edunb.

SOARES JUNIOR, D. (1998). Condição atual da prospecção tecnológica na pesquisa agropecuária brasileira. Cadernos de Pesquisa em Administração. 1 (6) 53-61.

ST CLAIR, G. (1996) Getting noticed. One Person Library, 12 (11)1-4 .

TOBIAS, Rogério. (2001).Marketing, imagem e realidade. [Disponível em: <http://www.minilabnet.com.br>] Consultado em: 21/11/01.

TARAPANOFF, Kira et al. (1995).Técnicas de tomada de decisão nos sistemas de informação. Brasília: Thesaurus.

**SOBRE EL AUTOR:**

---

**Sofia Galvão Baptista**, nascida em São Paulo, Brasil, em 1946. Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB). Professora adjunta III da UnB. Lidera do grupo de pesquisa Mercado de Trabalho do Profissional da Informação e participa como vice-líder do grupo de pesquisa de Marketing em Unidades de Informação. Leciona, na graduação, as disciplinas “Gerencia de sistemas de informação” “Estudo de usuários” e “Monografia” (Trabalho de Conclusão de Curso). Na pós-graduação, ministra disciplinas relacionadas com a metodologia da pesquisa, estágio docência e com o profissional da informação. Realiza pesquisas na área de mercado de trabalho e formação profissional, tem pesquisa financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) sobre as oportunidades de trabalho existentes na Internet para o profissional da informação. Como atividade relacionada à pesquisa integra o comitê coordenador do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC ) e orienta bolsistas sobre temas dentro do seu interesse de pesquisa.

c.e: [sofiag@unb.br](mailto:sofiag@unb.br)