

Endomarketing na Unoesc de Videira: uma proposta para integrar estratégias de *marketing* ao Desenvolvimento Humano (DH)

Cristiane Bonatto de Morais*

Marcelo Zenaro**

Resumo

O *endomarketing* é mais do que um termo novo na gestão das organizações, é uma forma de integrar a área de Recursos Humanos e a área de Marketing, com a intenção maior de difusão dos valores, objetivos, visão e da missão da empresa entre os seus colaboradores, por meio de programas e atividades concretas e efetivas com e por intermédio das pessoas (MARTINS, 2004). Em razão disso, buscou-se realizar um estudo dentro da Unoesc de Videira, levantando as características culturais e de relacionamento para possível implantação de um programa de *endomarketing* que integrasse a política de gestão de pessoas, como um diferencial na seleção e retenção de clientes internos, e, por consequência, conseguir que a força de trabalho do *Campus* se considere satisfeita e realize espontaneamente o *marketing* institucional. O trabalho teve caráter exploratório, sendo um estudo documental baseado nos aspectos conceituais sobre este novo termo *endomarketing* e em pesquisas secundárias de clima organizacional e planejamento estratégico já aplicados no *Campus*. Os resultados são significativos, pois demonstram a necessidade dessa integração da área de Recursos Humanos e Marketing possibilitando uma maior vantagem competitiva e espelhando maior profissionalismo entre os colaboradores. A integração do *endomarketing* como atividade à área de Desenvolvimento Humano proporcionará alternativas motivacionais e de produtividade inegavelmente.

Palavras-chave: *Endomarketing*. Recursos Humanos. Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

O contexto econômico atual está marcado pelo aumento da competitividade entre as organizações, e a competitividade tem feito estas organizações reverem suas formas de gerir suas políticas estratégicas.

Assim, a nova forma de competição global exige que as empresas estejam comprometidas com o contínuo e completo aperfeiçoamento de seus produtos, processos e colaboradores, visto que seus resultados econômico-financeiros são garantidos pelo bom desempenho dos Recursos Humanos que fazem parte de suas organizações, por representarem um diferencial competitivo e de comparação com outras organizações.

* Bacharel em Administração; especialista em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas pela Universidade do Oeste de Santa Catarina, *Campus* de Videira; cristiane.morais@unoesc.edu.br

** Professor de Marketing e Planejamento Estratégico da Universidade do Oeste de Santa Catarina, *Campus* de Videira; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina; marcelo.zenaro@unoesc.edu.br

No mundo dos negócios, percebe-se a importância de entender o processo social que move o setor mercadológico, ou seja, a motivação para que haja tanta evolução e avanço tecnológico é especialmente em benefício das pessoas que fazem parte das várias classes sociais e instituições existentes como a família e a sociedade. Enfim, trabalhamos uns para os outros.

Entre algumas definições de *marketing* temos: “[...] como um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores”. (ZENARO, 2011).

Ou seja, o *marketing* é atribuído como um processo social, em que se percebe o grande envolvimento e dependência entre as pessoas desde a hora de semear o alimento até o convencimento da necessidade de um produto por um vendedor. Com esse conceito, pode-se afirmar que as pessoas são os agentes de todo o processo mercadológico e o objetivo desta pesquisa é provar principalmente que elas fazem parte de todo este processo mercadológico, e, para tanto, merecem ser tratadas com um diferencial, sendo elas clientes externos ou internos de uma organização.

A ideia de propor um programa de *endomarketing* para integrar à política de gestão de pessoas na Unoesc de Videira, surgiu para auxiliar a motivação e a produtividade dos colaboradores.

2 MÉTODOS DE ESTUDO

O problema de pesquisa se apresenta a partir da questão: Quais ações de *endomarketing* integrariam as estratégias de desenvolvimento humano na Unoesc de Videira com a finalidade de melhorar a produtividade e gerar a satisfação das pessoas?

Os objetivos visam a obter uma proposta de um programa de *endomarketing* para integrar a política de gestão de pessoas como estratégia de competitividade, analisando os aspectos conceituais do termo na dimensão estratégica para a área de RH e levantando as características culturais e de relacionamento existentes.

O presente artigo também procura apresentar os conceitos de *marketing* e *endomarketing* como ferramenta estratégica para a gestão de pessoas e também mostrar a vantagem competitiva por meio da força de trabalho do *Campus*, provocando a qualidade no atendimento e a manutenção da imagem de uma instituição de ensino de qualidade.

Para o alcance dos resultados, os procedimentos basearam-se mediante fontes secundárias, sendo os dados coletados a partir do Estudo do Clima Organizacional da Unoesc, de Videira e também a partir da análise do Planejamento Estratégico da Unoesc, além de se utilizarem dos dados do planejamento de *marketing* da Unoesc realizado pela Reitoria. O tratamento dos dados foi efetuado a partir da análise de conteúdo e método descritivo-conclusivo.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 CONCEITOS

Conforme Simões e França (2001), no decorrer das últimas décadas, o conceito de *marketing* se desenvolveu e hoje está ampliado em diferentes dimensões, pois além da esfera comercial, o *marketing* passou a ser utilizado também nas causas coletivas, na política, nas atividades culturais e também dentro do próprio ambiente de uma organização.

O *endomarketing* trata de um aprimoramento das ações voltadas para a valorização dos colaboradores internos, de uma nova relação organizacional entre empregado e empregador, em que os colaboradores se identificam com os objetivos da empresa e demonstram aos clientes externos, de forma natural, sua felicidade e satisfação em fazer parte da organização sem a mecânica das recompensas ou benefícios.

Gronroos (1990 apud SIMÕES; FRANÇA, 2001) coloca que o *endomarketing* funciona como um processo holístico de gerenciamento, que visa a integrar as múltiplas funções da organização de duas formas: primeiro, assegurando que os empregados de todos os níveis possam participar de forma ativa em um ambiente, que a preocupação tenha seu foco no atendimento ao cliente externo; segundo, assegurando que todos os envolvidos sejam preparados e estejam motivados para atuar de forma orientada ao objetivo da organização.

Em uma releitura das teses de Ponce (1995 apud SIMÕES; FRANÇA, 2001) e Souza (1991 apud Simões; França, 2001), o surgimento do *endomarketing* ocorreu por dois motivos: a redescoberta dos Recursos Humanos como soluções estratégicas para a empresa; e a valorização do *marketing* de serviços como elemento essencial para a *performance* da organização.

De acordo com Martins (2004), o crescente interesse por *endomarketing* se justifica por tratar de uma das ferramentas atuais mais utilizadas para a melhoria do clima organizacional, facilitando a comunicação e, por consequência, as relações entre colaboradores e chefia/direção, fazendo com que o colaborador conheça, acredite e sinta-se entusiasmado pelos produtos ou serviços que a organização oferece; assim, estando satisfeito com as informações e resultados acerca do produto ou serviço que deverá vender, conseguirá transmitir com facilidade, de forma até inconsciente, criando, dessa forma, a necessidade de aquisição no seu cliente.

Outro reforço, nesse sentido, Ponce (1995 apud SIMÕES; FRANÇA) repassa colocando em seu estudo que o *marketing* interno consiste em uma filosofia de gerenciamento a qual considera os empregados como clientes internos e seus empregos, ou seja, suas funções, como produtos oferecidos para satisfazer às necessidades e aos desejos dos clientes externos e assim direcionar os objetivos da organização como os seus, ou seja, seu próprio crescimento e desenvolvimento, e, por consequência, satisfação e felicidade.

3.2 O *ENDOMARKETING* E SUA DIMENSÃO ESTRATÉGICA PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (1999) estabelece a gestão de pessoas como uma evolução do conceito de Administração de Recursos Humanos, pois segundo ele, a área de RH passou por três etapas distintas, cujas abordagens se encontram de acordo com os padrões de cada época e também às necessidades das organizações. A primeira denominada “relações industriais” foi introduzida na época da industrialização clássica em que se mantinham os Departamentos de Pessoal com atividades extremamente operacionais burocráticas e as pessoas eram consideradas “apêndices das máquinas”, assim denominadas mão de obra. A segunda, “Recursos Humanos”, termo usado na industrialização neoclássica tinha, além das tarefas operacionais burocráticas, um incremento das funções como prestadores de serviços, que cuidavam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação remuneração, higiene, segurança no trabalho, relações sindicais, entre outras. E, finalmente, a terceira, na era da informação, denominada a atual “gestão de pessoas”, na qual dos departamentos de RH surgem as equipes – “*team work*” – que proporcionam consultoria interna e as pessoas passam a ser consideradas parceiras da organização, as quais acabam por assimilar os objetivos da organização como seus.

Para complementar, Simões e França (2001) abordam que:

As relações entre a empresa e seus colaboradores vêm sofrendo constantes evoluções, estando cada vez mais orientadas para o diálogo direto e participativo, por meio do qual o funcionário é reconhecido como agente principal no desempenho das organizações. Neste novo cenário de valorização do papel do recurso humano, o colaborador não só tem a necessidade de um bom salário, mas também do reconhecimento de sua participação no sucesso da empresa na qual está inserido.

Contudo, existe uma macrotendência de uma nova filosofia de ação das áreas de RH, ou seja, segundo Chiavenato (1999), para as organizações bem-sucedidas não há mais o tratamento das pessoas como agentes passivos e dependentes das ordens advindas de forma vertical; as pessoas são consideradas parceiras que conduzem os negócios da empresa, utilizando as informações disponíveis, aplicando seus conhecimentos e habilidades e tomando decisões para garantir o resultado almejado, passando, assim, a serem o grande diferencial, a vantagem competitiva da organização, surgindo um consenso de que os colaboradores internos são os principais clientes. Desse modo, surge o *endomarketing*, cujo objetivo é manter os colaboradores internos informados acerca das filosofias, objetivos e metas da organização, integrá-los a partir de programas, assisti-los nas necessidades e aspirações com a finalidade de que a organização caminhe em uma só direção.

Assim, há a necessidade de um novo enfoque da gestão de pessoas, voltando-se à importância de realizar o *marketing* interno com o intuito de satisfazer duas linhas: a primeira, no que diz respeito a ações que permitem que o colaborador mantenha uma consciência da importância de um serviço voltado ao cliente, e esta consciência implica envolvê-lo, comprometê-lo,

valorizá-lo e qualificá-lo a assumir iniciativas proativas em relação ao objetivo da organização; a segunda linha, não menos importante e seguramente denominada como base para a primeira é a da comunicação da informação, pois segundo Brum (2003), quando se faz *endomarketing* não existe a circulação de dinheiro, mas a circulação da informação, propiciando uma troca que irá interessar ao empregado e à empresa, isso porque o *marketing* pressupõe troca e o conceito apresentado por Kotler (1993) define que *endomarketing* é na verdade um “triângulo estratégico” que une pela informação a organização, o empregado e o cliente.

Tendo um olhar também sobre a cultura, o modo como as pessoas são gerenciadas e o efeito do comportamento dos colaboradores, Pfeffer (1994) enfatiza que esses fatores são tratados de forma menos intensa; mas para conseguir vantagem competitiva por meio das pessoas, deve ocorrer principalmente uma mudança no modo de pensar da organização em relação aos seus colaboradores, isso não no que diz respeito ao custo que ele representa, mas pela vantagem estratégica que a organização conseguirá superar ou até mesmo ultrapassar os objetivos, galgando o tão esperado sucesso.

3.3 CONTEXTO DA UNOESC DE VIDEIRA

A Unoesc de Videira encontra-se inserida na microrregião da Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe (AMARP) e atende a uma população com mais de 180.000 habitantes, parte integrante dos municípios pertencentes a esta Associação. A economia da região é preponderantemente agrícola e agroindustrial e a Universidade oferece um aporte técnico-científico para o processo de desenvolvimento da região.

O campo de atuação da Unoesc de Videira encontra-se nos limites de mais duas universidades, a Universidade do Contestado (UnC) em Caçador, que oferece uma estrutura semelhante com cursos de graduação, pós-graduação e extensão; sua particularidade está em manter um *Campus* aproximado no município de Fraiburgo.

De acordo com o Plano Estratégico da Unoesc, as principais tendências no cenário das instituições de ensino superior são:

- a) Mudanças nas características do setor;
- b) quebra do monopólio geográfico;
- c) mudanças no modelo organizacional;
- d) especialização das instituições;
- e) fusão de universidades;
- f) mudanças na estrutura do setor;
- g) universidades corporativas;

- h) empresas instrucionais;
- i) organizações não tradicionais;
- j) mudanças na natureza de prestação dos serviços acadêmicos;
- l) aprendizagem continuada;
- m) diversificação dos serviços;
- n) mudanças no modo de execução das atividades acadêmicas;
- o) transformações na pesquisa (processos coletivos e multidisciplinares);
- p) transformações na extensão (em sintonia com as demandas sociais).

Hoje a Unoesc de Videira conta um total de 262 colaboradores, sendo 87 funcionários técnico-administrativos e 175 professores, entre eles 23 com titulação de graduados, 126 de especialistas, 56 de mestres e 13 de doutores.

Um estudo sobre o clima organizacional, realizado pela acadêmica formada no Curso de Administração, Marilene Zago, da Unoesc de Videira, retrata os pontos negativos e positivos da Instituição, detectando a relação existente entre empresa e empregado.

De acordo com o estudo, constatou-se que há um clima agradável em que os funcionários e professores se sentem bem tratados e existe um alto grau de cordialidade, resultando, assim, em um bom relacionamento. Ainda com base nos objetivos propostos, o estudo da acadêmica relatou que as condições de trabalho oferecidas pela Unoesc de Videira quanto à luminosidade, ventilação e ruídos são favoráveis, mas quanto à temperatura o ambiente sofre com as oscilações climáticas características da região; entretanto, constatou-se que a Instituição reconhece o fator e se preocupa em melhorar os ambientes oferecendo equipamentos que intermediam esse problema.

No que diz respeito à política de incentivo à capacitação, há uma resolução geral instituída via Reitoria da Unoesc a todos os *Campi* sobre o Programa Institucional de Capacitação Docente (PICD) (Res. n. 57/CONSUN/2003), que dispõe sobre orçamento a ser aprovado pelo Conselho de Gestão (Conges) e Vice-Reitoria do *Campus*, ouvidas as direções das áreas de conhecimento para capacitação.

E quanto à capacitação do corpo técnico-administrativo o *Campus* prevê descontos nas mensalidades dos funcionários que estiverem cursando a graduação e a pós-graduação em nível de especialização e descontos nas mensalidades do Colégio de Ensino Fundamental e Médio para os filhos de funcionários.

Em relação ao sistema de comunicação no *Campus*, constatou-se que há problemas no sistema de comunicações, resultando que muitos dos colaboradores (professores e técnico-administrativos) não tomam conhecimento de reuniões, datas de eventos, novos cursos, entre outros, por não lerem os murais ou acessarem com frequência os *e-mails* disponibilizados pela Instituição.

Em síntese, conclui-se, de modo geral, que o clima organizacional existente na Unoesc de Videira, no que se refere ao relacionamento empresa e colaboradores é bom e muitos têm orgulho em trabalhar na Instituição e até a indicam para trabalhar. As condições desfavoráveis que afetam negativamente o ânimo de alguns colaboradores são: a falta do oferecimento de treinamento ao colaborador recém-contratado e também reciclagem dos conhecimentos, maior interação sobre as informações, *feedback* ao colaborador, reconhecimento da atividade exercida, falta de uma associação mais atuante no sentido de promover mais ações de integração entre colaboradores.

A partir da mudança dos endereços eletrônicos institucionais, que com os quais os colaboradores acessam com maior mobilidade via internet, percebe-se o estabelecimento da cultura do *e-mail* designando maior efetividade no compromisso da leitura das comunicações e informações internas, e, com isso, agrega-se a redução no acúmulo de papel em arquivos permanentes. Também se destaca um grande progresso na agilidade dos procedimentos e encaminhamentos internos a partir de melhorias no Sistema Acadêmico da Universidade; com esse fator, a velocidade das respostas e o contentamento entre as relações interpessoais ficaram mais evidentes.

Quanto ao fator integração, o *Campus* cultiva a iniciativa dos funcionários com incentivos à Associação dos Funcionários da Unoesc Videira (Afuvi), que se responsabiliza por atividades, incentivando a integração por meio do esporte, com a Cofafe e a Cofafinha (Confraternização entre as Fundações Educacionais da ACAFE e entre os *Campi* da Unoesc) e de reuniões festivas temáticas, como Festa Junina, Dia do Professor, Técnico-Administrativo e Natal.

O *Campus* mantém o Programa de Formação Continuada de Docentes no início de cada semestre, realizando palestras, oficinas e treinamentos quanto ao funcionamento da graduação aos docentes e aos iniciantes à docência. Contudo, ações mais pontuais ainda se fazem necessárias, pois atualmente a oferta por atividades de aperfeiçoamento e atualização dos colaboradores técnico-administrativos são tímidas enquanto as exigências são manifestas em razão da velocidade da aquisição do conhecimento e por se caracterizar uma Instituição de formação, ações voltadas a esse objetivo mereceriam prioridade, visto também o franco e natural crescimento da Universidade e sua importância na comunidade como uma Instituição de vanguarda, o que exige profissionais sempre bem preparados e motivados para os desafios pertencentes à natureza desse empreendimento.

É importante para qualquer local de trabalho o bem-estar do colaborador e para tanto, investir em ações que evidenciem essa condição, transformem os recursos humanos em capital humano, fazendo gerar um lucro subjetivo, resultado de um bom planejamento de *endomarketing*.

3.4 UNOESC DE VIDEIRA E SUA RELAÇÃO COM O CLIENTE EXTERNO

Com aproximadamente 3.500 acadêmicos em cursos de graduação, pós-graduação, ensino fundamental e médio, a Unoesc de Videira oferece a seguinte estrutura administrativa para atender ao seu público:

- Coordenações de Curso;
- Coordenadoria da Biblioteca;
- Coordenadoria da Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC);
- Secretaria Acadêmica;
- Coordenadoria Financeira;
- Coordenadoria de Avaliação Institucional;
- Serviço de Apoio ao Estudante (SAE);
- Coordenadoria de Recursos Humanos;
- Coordenadoria de Ensino a Distância;
- Setor de Protocolo;
- Gerência/Supervisão Administrativa;
- Coordenadoria de Assuntos Interinstitucionais;
- Coordenadoria de Pesquisa e Núcleo de Inovação Tecnológica;
- Coordenadoria de Extensão;
- Coordenadoria do Núcleo Biotecnológico;
- Coordenadoria de Pós-Graduação;
- Setor de Telefonia e Atendimento;
- Recepção Acadêmica;
- Setor de Marketing e Comunicação.

Para melhor atender aos alunos, além de todo *hall* de serviços descritos, a direção da Unoesc de Videira disponibiliza espaço para que os alunos, professores e funcionários utilizem o posto bancário do Banco do Brasil e do Santander, também disponibiliza espaço para Serviços de Reprografia terceirizados e mantém contrato com empresa para a vigilância e a limpeza.

3.5 PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Com base no diagnóstico da situação atual, podem-se descrever alguns objetivos que potencializarão as oportunidades e minimizarão as ameaças para a Unoesc de Videira, como parte da construção de uma proposta de *endomarketing*:

3.5.1 Determinação dos Objetivos do Programa de *Endomarketing*

- a) Dispor de uma política de recursos humanos mais enfática na seleção e retenção de melhores profissionais;
- b) dispor de um programa de treinamento e capacitação dos funcionários técnico-administrativos, integrando-o ao calendário acadêmico institucional, semelhante à Formação Continuada de Docentes;
- c) gerenciar os Recursos Humanos da Instituição com base em uma perspectiva de carreira;
- d) melhorar os fluxos de comunicação interna;
- e) continuar com a gestão participativa;
- f) assegurar que todos os colaboradores obtenham informação contínua;
- g) manter um programa que identifique os fatores de satisfação e insatisfação dos clientes externos e internos em relação à sua interação com a Instituição.

3.5.2 Concepção das Estratégias de Ação que Viabilizarão o Programa

Com a finalidade de garantir o alcance dos objetivos anteriormente propostos, a Unoesc de Videira tem o objetivo de implementar as seguintes ações:

- a) Aprimoramento dos recursos humanos, por meio da capacitação e treinamento dos funcionários técnico-administrativos;
- b) informativo eletrônico com a divulgação do Setor de Recursos Humanos a todos os colaboradores com datas de exames médicos, informando quem são os novos contratados, aniversariantes, feriados, cursos disponíveis, entre outros temas relevantes como higiene, alimentação e segurança no trabalho;
- c) dispor de uma cartilha que passe a informar sobre os direitos, deveres e benefícios, ainda sobre a missão, visão e objetivos da Instituição;
- d) criar, por da AFUVI, um grupo de teatro com aulas de expressão corporal, oratória e canto, com vistas a identificar e valorizar as inclinações artísticas;
- e) promover um calendário de eventos culturais, palestras, campanhas que envolvam a participação do colaborador;
- f) implementar um programa de qualidade geral, que realize o gerenciamento das informações e rotinas burocráticas;

estimular a realização de reuniões de *staff* com o propósito de avaliar os procedimentos e rotinas do dia a dia;

3.5.3 Investimento para implantação do programa

Um programa de *endomarketing* requer em primeiro lugar um interesse maior da direção e engajamento do Setor de Recursos Humanos por meio de uma equipe que desenvolva e implemente as ações do programa, estabelecendo um orçamento e recursos, relacionando os benefícios a serem atingidos. De maneira geral, não despende de recursos financeiros, uma vez que já se tenha na própria instituição os recursos humanos e materiais necessários.

Para as ações propostas segundo os objetivos elencados a partir do diagnóstico da situação atual, a Unoesc de Videira poderá realizar, de forma progressiva, cada uma das ações, priorizando a boa comunicação e informação fluente, mediante informativos *on-line*, murais, e-mails, jornais, rádio, entre outros.

3.5.4 Acompanhamento e avaliação do programa

O acompanhamento da eficácia das ações servirá para a correção de eventuais falhas durante o desenvolvimento do programa. Deverá definir os parâmetros que serão utilizados para verificar se os resultados esperados estão sendo atingidos. Os instrumentos de avaliação medirão o impacto do programa em intervalos de tempo e em tais medidas podem incluir pré e pós-testes de percepções, comportamentos e opiniões dos colaboradores internos e dos clientes externos.

A avaliação do desempenho do *endomarketing* poderá ser medida por intermédio do indicador de desempenho que reflita a satisfação dos colaboradores e seu grau motivacional.

4 CONCLUSÃO

O presente estudo apurou as condições atuais da Instituição em relação à estrutura, às estratégias e ao clima organizacional para propor um programa de *endomarketing*, por se tratar de uma ferramenta valiosa capaz de elevar a capacidade competitiva e ao mesmo tempo instituir e manter melhorias internas, especialmente quanto à motivação dos colaboradores.

O estudo também fez um levantamento das características culturais e de relacionamento existentes a partir de dados secundários apresentados no recente estudo de Clima Organizacional da Unoesc de Videira. Constatou-se, então, que o clima organizacional existente no *Campus* é extremamente propício ao desenvolvimento das pessoas, pois hoje a Instituição garante muitos benefícios aos seus colaboradores. No entanto, há a necessidade de uma estrutura de Recursos Humanos atuante no que diz respeito à implementação de programas de capacitação e treinamento de colaboradores técnico-administrativos, além da disseminação do programa de cargos, salários e carreira.

Para a comunicação na Instituição, deverá se estabelecer um canal de troca de informações entre a direção e os colaboradores, podendo-se utilizar do *e-mail* e de informativos intera-

tivos e reuniões intrassetores.

Para a retenção de bons profissionais, estes deveriam, quando contratados, começar a participar de treinamento de integração em que o conteúdo forneça uma visão geral da Instituição e que possibilite ao colaborador recém-contratado a percepção do seu papel e a importância de sua atividade para a Instituição.

Constata-se também que, para haver sucesso na implementação de um programa de *endomarketing*, a Instituição deve se ater a dois requisitos fundamentais. O primeiro fator de sucesso depende muito do entendimento e da importância que a administração atribuirá ao referido assunto, isso porque um programa de *endomarketing* é entendido como um processo de troca entre a organização e seus indivíduos, estimulando a todos o alcance dos objetivos. O segundo fator de sucesso é que o programa de endomarketing abrange ações estratégicas sobre recrutamento, seleção, treinamento, motivação, comunicação e esforços para manter os melhores colaboradores. Dessa forma, a Instituição deve preocupar-se com esforços relacionados à melhoria destas ações.

Finalmente, recomenda-se que para a adoção de um programa de *endomarketing* bem-sucedido é imprescindível a decisão da direção da Instituição em implementá-lo e torná-lo efetivo, como política de recursos humanos e de *marketing*.

REFERÊNCIAS

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, Débora. **Endomarketing contribui para a qualidade no atendimento**. 2004. Disponível: <http://www.callcenter.inf.br/?sp=materia_integra.asp&secao=1&codigo=4258>. Acesso em : 20 abr. 2012.

PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem Competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNOESC 2005-2008. Videira: Unoesc, 2004.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo : Makron Books, 1995.

SIMÕES, Ana Flávia R. de L.; FRANÇA, Ana Cristina L. **Endomarketing: Fundamentação Teórica e Aplicação Prática de um Projeto**. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/tcc/premiados.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

Cristiane Bonatto de Moraes, Marcelo Zenaro

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

ZAGO, Marilene. **Estudo do Clima Organizacional da Unoesc Videira**. Videira: Unoesc, 2003.

ZENARO, Marcelo. **Marketing para Empreendedores**. Videira: Êxito, 2011.