Brazilian Journal of Development

Endomarketing como ferramenta de comprometimento em uma unidade de uma cooperativa de crédito

Endomarketing as a commitment tool in a unit of a credit union

DOI:10.34117/bjdv5n9-051

Recebimento dos originais:19/08/2019
Aceitação para publicação: 09/09/2019

Érica Boff
Bacharel em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF).
Instituição: Universidade de Passo Fundo.
Endereço: Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC), BR 285, São José, Passo Fundo/RS, CEP: 99052-900.
E-mail: 150087@upf.br

Denise Carvalho Tatim
Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do RS.
Instituição: Professora no Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo.
Endereço: Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC), BR 285, São José, Passo Fundo/RS, CEP: 99052-900.
E-mail: tatim@upf.br

Morgana Secchi
Especialista em Administração Estratégica pela Universidade de Passo Fundo.
Instituição: aluna no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo.
Endereço: Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC), BR 285, São José, Passo Fundo/RS, CEP: 99052-900.
E-mail: 150087@upf.br

Marcelo Pellegrini
Tecnólogo em Agronegócios pela Universidade de Passo Fundo.
Instituição: aluno no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo.
Endereço: Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC), BR 285, São José, Passo Fundo/RS, CEP: 99052-900.
E-mail: 124166@upf.br

Ana Claudia Machado Padilha
Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Instituição: Professora no Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/UPF). Endereço: Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC), BR 285, São José, Passo Fundo/RS, CEP: 99052-900.
E-mail: anapadilha@upf.br

Brazilian Journal of Development

RESUMO

O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa desenvolvida em uma unidade de uma Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento atuante nos Estados Rio Grande do Sul e Santa Catarina, cujo objetivo foi identificar se as práticas de endomarketing realizadas pela cooperativa contribuem para o comprometimento dos colaboradores da unidade estudada. O endomarketing é a área da Administração que visa transmitir os valores, objetivos e estratégias ao público interno das organizações, com o intuito de estimular relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos, promovendo a identificação e o comprometimento com a organização. Para tanto foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa e descritiva, do tipo censo, por meio de um questionário do tipo escala de Likert. Buscou-se analisar a percepção dos colaboradores com relação às práticas de endomarketing da Cooperativa e sua influência sobre o grau e tipo de comprometimento dos mesmos. Entre as principais conclusões foi identificado o sentimento de orgulho em fazer parte da Cooperativa, no entanto, fica evidente a necessidade de melhorias em determinadas ações, como nos canais de comunicação interpessoais, na troca de experiências entre colegas e planejamento em conjunto. Ainda, foi constatada a necessidade de revisão da política de remuneração e benefícios.

Palavras-chave: Cooperativa; Comprometimento; Endomarketing; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The article presents the results of a research carried out in a unit of a Cooperative of Credit, Savings and Investment operating in the States of Rio Grande do Sul and Santa Catarina, whose objective was to identify if the practices of endomarketing carried out by the Cooperative contribute to the commitment of the collaborators of the studied unit. The endomarketing is the area of the Administration that aims to transmit the values, goals and strategies to the internal public of the organizations, with the purpose of stimulating healthy, lasting and, above all, productive relationships, promoting the identification and commitment with the organization. For that, a quantitative and descriptive survey was developed, using a Likert scale questionnaire. We sought to analyze the employees' perception regarding the Cooperative's endomarketing practices and their influence on the degree and type of commitment of the cooperatives. Among the main conclusions was the feeling of pride in being part of the Cooperative, however, it is evident the need for improvements in certain actions, as in the channels of interpersonal communication, the exchange of experiences between colleagues and planning together. Also, it was verified the need to review the remuneration policy and benefits.

Keywords: Cooperative; Commitment; Endomarketing; People management.

1 INTRODUÇÃO

A intensidade com que o conhecimento percorre o mundo, as mudanças tecnológicas, políticas e econômicas e o processo de globalização, hoje são apenas algumas das inúmeras variáveis que norteiam a complexidade das organizações. Esses fatores podem gerar influências positivas e negativas para o êxito das instituições. Porém, apesar de sua indiscutível importância, eles não garantem sucesso sozinhos. As empresas ainda precisam de um elemento primordial: o funcionário e seu vínculo com a organização.

No cenário atual, onde ter uma vantagem competitiva é essencial para uma empresa, as pessoas se tornam ponto principal, pois são seu maior diferencial. O endomarketing é voltado justamente ao público interno, sendo seu principal objetivo promover o comprometimento e identificação dos colaboradores com os valores e objetivos organizacionais. Atualmente, empresas que possuem seus funcionários comprometidos integralmente possuem respostas rápidas, clima organizacional leve e desempenho claramente maior.

Quando se trata do setor de serviços, a qualidade no atendimento é fator primordial para o cliente externo. Por essa razão, as empresas necessitam dar atenção aos seus colaboradores, pois eles estarão na linha de frente da ação. Dessa forma o endomarketing surge como instrumento que estimula o comprometimento do colaborador com a organização, para então satisfazer às necessidades dos clientes. Realçando a ideia de Kotler (1998, p.40), que conceitua o marketing interno como uma "tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem os consumidores".

O marketing interno, ou endomarketing, é constituído por atitudes e propostas que se destinam ao fortalecimento da cultura do comprometimento. O endomarketing melhora a intercomunicação, o convívio e estabelece um apoio motivacional para o comprometimento entre os indivíduos e com a organização (CERQUEIRA, 1994).

Frente à pretensão da Cooperativa em manter seus funcionários plenamente integrados e comprometidos, é de suma importância conhecer os impactos das ações desenvolvidas para que esse objetivo se concretize. Nessa perspectiva, o objetivo desse estudo foi identificar se as práticas de Endomarketing desenvolvidas pela Cooperativa pesquisada contribuem para o comprometimento dos seus colaboradores, considerando-se que os produtos e serviços ofertados são os mesmos de um banco, todavia, o relacionamento criado com os associados é o grande diferencial competitivo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A seguir é apresentado o referencial teórico que serviu de base ao estudo, iniciando-se por uma breve contextualização sobre as organizações cooperativistas, seguindo com as teorias acerca do comprometimento pessoal e endomarketing.

2.1 COOPERATIVAS

Tendo como marco inicial o ano de 1844, na Inglaterra, o cooperativismo é caracterizado pela associação de pessoas com os mesmos interesses, a fim de se obter vantagens comuns em suas atividades econômicas. Este sistema faz das cooperativas a base das atividades de produção e distribuição de riquezas e são consideradas como sendo toda a associação de pessoas, seja qual for a constituição legal que tenha como fim a melhoria econômica e social de seus membros pela exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima e que observa os princípios de Rochdale, a base das atividades de produção e distribuição de riquezas (FRANKE, 1973).

No Brasil, a primeira cooperativa agropecuária, segundo a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) (2018), surgiu em 1847, no estado do Paraná, porém, o cooperativismo teve seu apogeu um pouco mais tarde, nas décadas de 1950, 1960 e 1970, mesmo período em que os cultivos de soja e de trigo tiveram uma grande explosão. De acordo com Silva (1996), os fatores acima trouxeram um novo padrão que marcou a implementação da chamada "Revolução Verde" no Brasil, ocorrendo um processo de transformação na base técnica da produção agropecuária, num esforço para aumentar a produtividade agrícola do país e teve no sistema cooperativista um importante pilar.

Na esfera nacional a Organizações das Cooperativas do Brasil (2018), aponta que o setor cooperativista agropecuário é responsável por quase 50% do PIB agrícola, distribuídos em 1.618 cooperativas e mais de 1 milhão de associados, que são atendidos por mais de 198.000 empregados, o que contribui para manter o agricultor no campo, fornecendo serviços e proporcionando acesso às mais novas tecnologias existentes, contribuindo para geração e distribuição de renda para seus sócios. Segundo Sales (2010), na era da tecnologia, do conhecimento e da informação os empreendimentos cooperativos, sob pena de não sobreviver, tem obrigatoriamente que apresentar resultado econômico para cumprir sua função social com eficácia.

Cooperar significa atuar, juntamente com os outros, para um mesmo fim. De acordo com Polonio (2004) será considerada como cooperativa, seja qual for a contribuição legal, toda associação de pessoas que tenha por fim a melhoria econômica e social de seus membros pela exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima.

Segundo ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop, 2018) o cooperativismo é definido como um modelo econômico-social que gera e distribui riqueza de forma proporcional ao trabalho de cada associado. O sistema cooperativo no mundo conta com 2,6 milhões de cooperativas, gerando em torno de 250 milhões de empregos em 100 países. Já

no Brasil, existem 6,7 mil cooperativas as quais geram 372 mil empregos, chegando ao número de 13,2 milhões de associados. O Cooperativismo é norteado por sete princípios básicos, sendo eles: a) Adesão voluntária e livre; b) Gestão democrática pelos associados; c) Participação econômica dos associados; d) Autonomia e independência; e) Educação, formação e informação; f) Intercooperação; e, g) Compromisso com a comunidade.

Os ramos do Cooperativismo, também chamados de objetivos sociais, no Brasil são 13, e entre eles se destacam os ramos do cooperativismo agropecuário, de crédito e de consumo. O primordial propósito desse tipo de organização é a relação entre bens e serviços de qualquer classe de empresas ou trabalhadores, a fim de um determinado objetivo, ajudar o grupo através da cooperação entre os cooperados.

Segundo o Sescoop (2018), as cooperativas de crédito foram criadas para disponibilizar soluções financeiras para atender às necessidades dos associados. Elas têm um importante papel no estímulo para a evolução do cenário econômico e social. Isso tudo acontece porque os ativos das cooperativas de crédito são utilizados para o financiamento dos próprios associados, os quais ficam retidos no município aonde foram gerados. Diferentemente de um banco, as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, onde os donos são os próprios associados, que tomam decisões democraticamente pelo seu voto. O poder dos associados é também de extrema importância na hora de decidir o destino do resultado financeiro, tendo direito a um voto para cada associado.

Conhecer o ambiente em que se inserem e definir seus clientes em potencial é de grande importância para que as cooperativas de crédito consigam realizar suas funções e servir seus associados. Contudo, é necessário que sejam realizados um planejamento e uma análise dos colaboradores e seus gestores. Também é necessário ressaltar a importância da relação que a empresa e o mercado têm na obtenção de conhecimentos que sirvam para a avaliação da potencialidade no atingimento do público-alvo (BRAGA, SILVA; DORNELAS, 2002).

2.2 COMPROMETIMENTO

Moscon, Bastos e Souza (2012) relatam que o estudo sobre o comprometimento teve início há cerca de cinquenta anos, tendo como primeiro objetivo, estruturar e esclarecer o relacionamento entre funcionário e organização. Os autores definem comprometimento como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas. No âmbito dos estudos sobre a relação indivíduo organização, é tratado predominantemente como atitude

integrada por dimensões afetivas, cognitiva e comportamental e medido pelos clássicos instrumentos escalares já desenvolvidos nesse domínio do conhecimento.

As principais vertentes teórico-conceituais do comprometimento são divididas em dois enfoques: o Enfoque Unidimensional que é representado pelos modelos Afetivo, Normativo, Instrumental; e, pelo Enfoque Multidimensional, representado pelo modelo dos Três Componentes do Comprometimento de Meyer e Allen (SILVA 2009).

Peixoto et al. (2015) definem os fatores do modelo clássico de comprometimento de Meyer e Allen: a) Base afetiva que é definida pela vontade do trabalhador em permanecer na organização devido ao seu envolvimento e identificação com os valores e a missão da mesma; b) Base normativa que se define pela obrigação sentida pelo funcionário, em retribuir os investimentos recebidos da organização; e, c) Base instrumental que diz respeitos às vantagens percebidas pelo trabalhador em permanecer na empresa tendo em vista que se sair dela estará perdendo muitas coisas, como sua rede de relacionamento ou os benefícios obtidos nela.

Medeiros et al. (2005) apresentam resultados de uma pesquisa onde identificam sete dimensões para o comprometimento organizacional. Tais dimensões emergiram quando esses autores reuniram dois instrumentos de mensuração do comprometimento: os instrumentos de Meyer, Allen e Smith (1993) e de O'Reilly e Chatman (1986). Segundo Medeiros et al.(2005) o comprometimento organizacional é um constructo formado por sete dimensões latentes: a) internalização de valores e objetivos organizacionais; b) sentimento de obrigação em permanecer na organização; c) sentimento de obrigação pelo desempenho; d) sentimento de fazer parte; e) sentimento de falta de recompensas e oportunidades; f) linha consistente de atividade; g) escassez de alternativas.

Para Gebrim (2007) existem incentivos para alcançar com maior êxito o comprometimento dos colaboradores, entre estes o ator cita a participação nos lucros da organização; o incentivo na realização de cursos sobre conhecimentos específicos da função que exerce e também capacidade de se profissionalizar em outra área de interesse; e, a participação ativa nas decisões. Conforme o autor esses tipos de estratégias buscam unir os interesses da empresa ao dos trabalhadores, fazendo com que os dois saiam ganhando. As empresas acabam se beneficiando, obtendo colaboradores mais comprometidos, e os trabalhadores também ganham por estarem em uma organização que reconhece o seu trabalho e os recompensa por ele.

Brazilian Journal of Development

2.3 ENDOMARKETING

A palavra endomarketing é uma junção do prefixo de origem grega *endo* que significa ação ou movimento para dentro juntamente com a palavra marketing, a qual já pode ser considerada, apesar de sua origem do inglês, uma palavra conhecidamente brasileira (BRUM, 2005).

O endomarketing iniciou seu desenvolvimento quando as empresas notaram que a manutenção de um relacionamento bom com seus trabalhadores gera maiores lucros para a organização. Isso se dá pelo fato de que um ambiente organizacional leve e com uma boa comunicação motiva a organização toda (BRUM, 2005). O autor acrescenta que a comunicação interna tem grande importância no momento que novos desafios são propostos, um exemplo é quando uma organização busca a conquista de uma certificação de qualidade.

Kotler e Keller (2006) definem marketing interno como o processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem os clientes. O endomarketing deve antepor-se ao marketing externo, pois não se torna eficaz uma grade de produtos de excelente qualidade quando existe uma escassez de qualificação dos colaboradores responsáveis por proporcioná-los aos clientes.

No atual mundo empresarial tem se comentado muito sobre o dinamismo de mercado, com alto nível de competitividade e com inúmeros avanços tecnológicos acontecendo rapidamente. Em vista disso, as organizações cada dia mais têm focado em aplicar capacitações internas que qualifiquem seus trabalhadores, proporcionando mais informações a eles (BEKIN, 2004). É diante desse contexto competitivo que o endomarketing se destaca pela sua importância.

Zamberlan et al. (2007) afirmam que o endomarketing tem fundamental importância no processo de contratar, treinar e motivar trabalhadores eficientes, que visam atender bem os clientes. Isso se torna uma essencial chave para a otimização e a preservação de uma operação bem-sucedida.

Braga, Silva e Dornelas (2002) ressaltam que a capacitação no endomarketing inclui pontos de atitude e de valorização do colaborador, incentivando sua visão do futuro dentro da organização. Devendo dar valor especial para as capacitações relacionadas ao atendimento, objetivos, clientes, comprometimento, entre outras coisas. As práticas de endomarketing representam também a criação de um clima organizacional e momentos que motivem o colaborador em seu dia-a-dia.

Brazilian Journal of Development

3 MÉTODO

O estudo proposto foi desenvolvido com uma abordagem quantitativa, com base em uma pesquisa descritiva, do tipo censo, cujo objetivo geral foi identificar se as práticas de Endomarketing realizadas por uma Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimentos dos Estados RS/SC contribuem para o comprometimento dos colaboradores de uma unidade.

A pesquisa foi realizada na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento, a qual conta com 14 agências distribuídas em 9 municípios, das quais 10 delas são no Rio Grande do Sul e 4 no estado de Santa Catarina. A população da pesquisa foi a totalidade do quadro de funcionários de uma unidade da Cooperativa do RS, formada por 19 colaboradores das áreas administrativas, negociais e estagiários.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário do tipo escala, estruturado de acordo com categorias baseadas na literatura acerca do endomarketing e do modelo multidimensional de comprometimento. O questionário foi aplicado no segundo semestre de 2018, sendo entregue aos participantes que responderam de forma anônima.

A análise dos dados seguiu os procedimentos de tabulação, com a utilização do *Software* Microsoft Office Excel, sendo elaborada planilha para armazenamento dos dados, os quais posteriormente foram submetidos à análise estatística, sendo calculadas as distribuições de frequências e médias aritméticas e elaboradas tabelas e gráficos com a representação dos resultados.

4 RESULTADOS

A seguir são apresentados os principais resultados da pesquisa, iniciando-se pelo perfil dos respondentes, após as questões relacionadas aos fatores multidimensionais de comprometimento e por fim as percepções acerca das estratégias de endomarketing praticadas pela Cooperativa.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Com relação ao perfil dos respondentes, 10 são do sexo feminino e 9 do sexo masculino, havendo equilíbrio na distribuição por gênero. Aproximadamente a metade dos colaboradores, 9, trabalham na Cooperativa há mais de cinco anos, 4 entre três a cinco anos e 6 há menos de um ano, atribuindo-se o índice de colaboradores novos na agência ao processo de expansão da Cooperativa para outros estados, realocando colaboradores mais experientes para funções superiores nas novas agências, indicando um aspecto positivo de

valorização e oportunidade de crescimento profissional. No quesito escolaridade verifica-se que a maioria, 13, possui ensino superior completo ou pós-graduação, estando os demais cursando ensino superior, o que também pode estar relacionado às políticas de incentivo ao desenvolvimento e qualificação praticados na Cooperativa.

4.2 FATORES DE COMPROMETIMENTO

Na tabela 1 são relacionados os dados obtidos por uma série de perguntas relacionadas ao comprometimento de base afetiva.

Tabela 1 - Comprometimento de base afetiva

Questões	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Média
1. Eu me identifico com os valores, missão e objetivos organizacionais?	0	0	0	5	14	4,74
2. Sinto orgulho em trabalhar na Cooperativa?	0	0	0	2	17	4,89
3. Existe em mim um sentimento de pertencimento com a organização?	0	0	0	7	12	4,63
4. Na minha opinião, o relacionamento entre instituição e colaborador é de qualidade:	0	0	0	11	8	4,42
5. Sinto desejo de permanecer na instituição?	0	0	2	2	15	4,68
6. Me sinto estimulado em comparecer ao trabalho?	0	0	0	7	12	4,63
7. Eu aceito e colaboro com os processos de mudança na organização?	0	0	1	7	11	4,53

8. Eu me comprometo com o trabalho e me engajo nas atividades?	0	0	0	2	17	4,89
9. Me sinto entusiasmado e com desejo de contribuir com o desenvolvimento da Cooperativa?	0	0	0	5	14	4,74
10. Em minha opinião, os colaboradores têm voz ativa nas decisões dentro da Cooperativa?	0	0	6	9	4	3,89
11. Entendo qual é minha importância dentro da Cooperativa?	0	0	2	9	8	4,32
Total	0	0	11	66	132	4,58

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out/2018).

Destaca-se nessa categoria a média geral 4,58, indicando elevado grau de ligação emocional, identificação e envolvimento com a organização. Entre os fatores que apresentam maior influência sobre o comprometimento afetivo aparecem o orgulho em fazer parte da organização, sentimento de compromisso com o trabalho e atividades e a identificação com a missão, valores e objetivos da Cooperativa.

Entretanto, chama a atenção a média mais baixa, 3,89, no que se refere às possibilidades de participação nas decisões dentro da Cooperativa, o que se configura um importante fator para o comprometimento, conforme aponta Gebrim (2007) entre os incentivos para se poder alcançar o comprometimento dos colaboradores com maior êxito, fica destacada a participação ativa nas decisões.

Brazilian Journal of Development

Tabela 1 - Comprometimento de base normativa

Questões	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Média
12. Identifico um senso de dever com a organização?	0	0	1	5	13	4,63
13. Aceito os valores, missão e objetivos da instituição?	0	0	1	3	15	4,74
14. Eu constato um compromisso de retribuir benefícios recebidos?	0	0	0	9	10	4,53
15. Eu respeito e sigo as orientações passadas por todos dentro da agência?	0	0	0	3	16	4,84
Total	0	0	2	20	54	4,68

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out/2018).

Nessa categoria a média geral, 4,68, indica um elevado grau de comprometimento normativo, o qual, diferentemente do enfoque anterior, em que a concepção de comprometimento com a organização está alicerçada em uma ligação afetiva, o vínculo normativo se constitui num conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são também acompanhados ou revestidos de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização. Segundo Bastos (1994), os padrões de comportamento apresentados pelo indivíduo com compromisso normativo revestem-se de sacrifício pessoal, persistência e preocupação pessoal.

Brazilian Journal of Development

Tabela 2 - Comprometimento de base instrumental.

Questões	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Média
16. Eu percebo vantagens permanecendo na organização?	0	0	0	9	10	4,53
17. Me sinto recompensado pelo que me é oferecido?	0	0	2	11	6	4,21
Total	0	0	2	20	16	4,37

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out/2018).

O comprometimento instrumental obteve a média geral mais baixa, 4,37, se comparado aos resultados do afetivo e normativo. O comprometimento instrumental com a organização seria suscitado pela avaliação positiva dos resultados (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos pelo sistema a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria) consequentes aos investimentos do empregado e, concomitantemente, pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização. Ribeiro (1993), realça que é necessária uma troca mútua entre a organização e os colaboradores, para então fazer com que a motivação e o comprometimento gerem benefícios para todos. Percebe-se entre as questões que obtiveram o menor de grau de concordância nessa categoria está a que se refere às recompensas recebidas.

Ainda, com relação ao comprometimento foram pesquisados outros fatores, destacando-se os resultados positivos para o comprometimento com a organização como um todo, com a unidade de trabalho, superiores e colegas, cuja média geral foi a mais elevada, 4,95, com o próprio trabalho, e o comprometimento como traço pessoal, o qual obteve também destaque com média de 4,89.

No Gráfico 1 apresenta uma síntese comparativa dos fatores de comprometimento pesquisados.

Brazilian Journal of Development

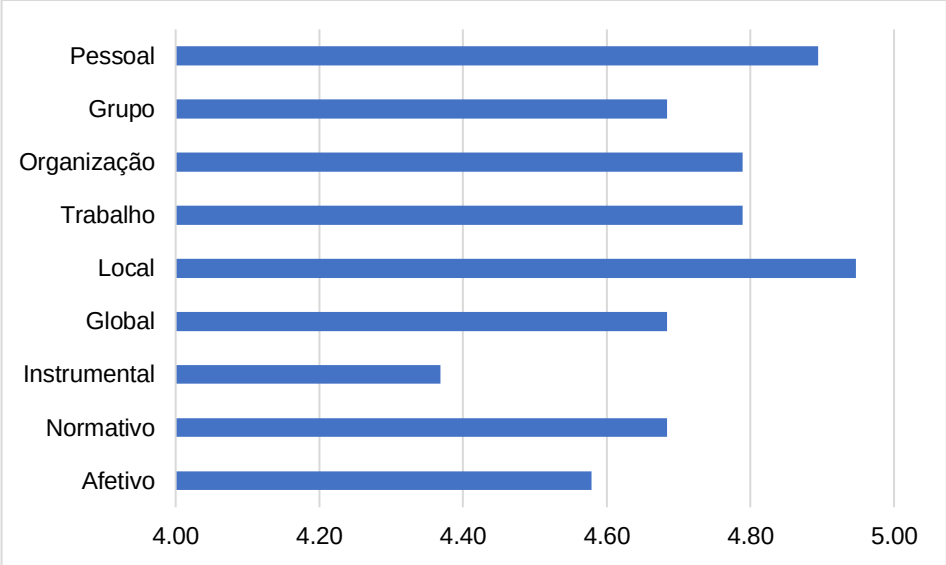


Gráfico 1 - Comparativo dos diferentes tipos de comprometimento.
Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out/2018).

Na análise comparativa dos diferentes tipos de comprometimento dos colaboradores pesquisados pode-se identificar que há predominância do comprometimento com foco em aspectos pessoais, tais como: honestidade, criatividade, competência, etc., e também foco no seu local de trabalho, indicando o clima organizacional positivo predominante na unidade. Também pode-se considerar que os colaboradores se sentem comprometidos com a organização como um todo, ou seja, sentem-se orgulhosos em estarem envolvidos com a organização e em fazer parte dela. Destaca-se ainda, um nível mais baixo nas questões que representam o comprometimento instrumental, sugerindo que os colaboradores não constatam benefícios eminentes em trabalhar na organização, portanto, manter-se na organização não se deve às vantagens e recompensas recebidas, sinalizando a necessidade de rever essas questões na Cooperativa.

4.3 PERCEPÇÕES SOBRE ENDOMARKETING

O Endomarketing ganhou maior visão quando se notou que um bom relacionamento entre colaboradores tem grande envolvimento com a geração de lucros para a organização. Sendo assim, a comunicação interna também tem importante papel na construção de metas e no engajamento entre as equipes.

O Endomarketing é, de forma resumida, tudo que instiga os sentidos dos colaboradores de forma positiva, fazendo com que a instituição construa assim,

Brazilian Journal of Development

relacionamentos saudáveis, positivos, produtivos e permanentes. As respostas dadas pelos colaboradores foram representadas na tabela 4 a seguir.

Tabela 4 - Percepções sobre Endomarketing

Questões	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Média
24. Existem canais para divulgação de notícias relevantes aos colaboradores?	0	0	2	9	8	4,32
25. Esses canais propagam notícias de forma clara e atualizada?	0	1	1	8	9	4,32
26. Os gestores mantêm a equipe atualizada quanto às informações que são passadas pela Superintendência?	0	0	1	5	13	4,63
27. É proporcionado aos colaboradores a possibilidade de trocas de experiências entre si?	0	0	4	5	10	4,32
28. Você considera que a organização promove bons relacionamentos e bom ambiente de trabalho?	0	0	1	3	15	4,74
29. A Cooperativa oferece aos seus colaboradores os incentivos necessários para a sua qualificação e desenvolvimento?	0	0	2	7	10	4,42
30. A cooperativa estimula a motivação dos colaboradores?	0	0	1	10	8	4,37
31. A instituição auxilia os	0	0	0	12	6	4,26

colaboradores frente a novos desafios?						
32. A instituição estimula a entrega de produtos e serviços de qualidade?	0	0	0	9	10	4,53
33. A Cooperativa promove envolvimento e comprometimento de seus colaboradores?	0	0	1	7	11	4,53
34. A organização deixa claro para seus colaboradores o seu "jeito" de ser?	0	0	0	3	16	4,84
35. A Cooperativa auxilia no alcance de seus objetivos pessoais dentro da instituição?	0	0	2	7	10	4,42
Total	0	1	15	85	126	4,47

Fonte: Dados coletados na pesquisa (Out/2018).

De acordo com a média de 4,47 obtida pela série de questões relacionadas com essa categoria, nota-se que os colaboradores da unidade pesquisada indicam o alcance dos objetivos centrais do endomarketing, os quais, segundo Kotler (1993), visam a manutenção de um ambiente de trabalho que proporciona motivação, valorização e reconhecimento dos colaboradores, aumento dos índices de produtividade e qualidade com a diminuição dos custos, comunicação entre todos, independentemente do nível hierárquico, fazendo que com isso se elimine conflitos e possibilite a troca de experiências entre todas as áreas.

Os colaboradores se mostram satisfeitos com as informações repassadas pelos gestores vindas da Superintendência. Consideram também, que a organização promove bons relacionamentos no ambiente de trabalho, incentivando a qualificação e desenvolvimento pessoal. Para os respondentes fica claro o “Jeito de ser” da Cooperativa, possibilitando assim a promoção do envolvimento e do comprometimento.

No entanto, alguns pontos da categoria se mostraram em alerta, como por exemplo a propagação de notícias atualizadas da cooperativa em canais de comunicação internos, a possibilidade de trocas de experiências entre áreas e o auxílio da instituição aos colaboradores perante a novos desafios. Esses pontos citados anteriormente se mostram com média 4,29 em

uma escala de 5, não podendo ser considerados pontos críticos, mas sim, necessitando de mais atenção da cooperativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizando na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento, objetivou identificar a efetividade das práticas de Endomarketing desenvolvidas na organização em relação ao comprometimento de seus colaboradores.

A partir dos resultados pode-se constatar que os colaboradores pesquisados se sentem fortemente ligados à Cooperativa, demonstrando satisfação com a organização e seu trabalho, e alto grau de identificação com os valores e objetivos organizacionais. Verifica-se também como pontos fortes na unidade pesquisada o clima organizacional positivo e o relacionamento interpessoal satisfatório entre colegas e liderança.

Relacionando-se esses resultados com as percepções a respeito das estratégias de Endomarketing pode-se concluir que estas se mostram efetivas, no geral, em contribuir para o sentimento de comprometimento dos colaboradores, transmitindo aspectos de identidade, valores e objetivos da Cooperativa.

Por outro lado, foram verificados pontos que necessitam atenção, entre estes, os canais de notícias e informações da Cooperativa, as oportunidades de troca de experiências entre colegas e a possibilidade de maior participação na tomada de decisões.

Por fim chamou a atenção também entre os fatores com menores níveis de satisfação aqueles que se referem à política de recompensas praticada na Cooperativa, sugerindo-se que essas questões sejam analisadas em maior profundidade por meio de novos estudos realizados dentro da organização visando encontrar alternativas de melhorias tendo em vista fortalecer o comprometimento já demonstrado pela equipe conforme os resultados da pesquisa.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília.

BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRAGA, M. J.; SILVA A. J. H.; E DORNELAS H. L. O emprego do endomarketing em cooperativas de crédito: Estudo de caso da UFV-Credi e da Unicred-Viçosa. **Semina: Ciências Humanas e Sociais**, v. 23, p. 49-62, 2002.

BRUM, A. M. **Um olhar sobre o marketing interno.** 3. Ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BRUM, A. M. **Face a face com endomarketing**: Porto Alegre: L&PM Editores, 2005.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing:** educação e cultura para a qualidade. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1994.

FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativas**: Direito cooperativo. São Paulo: Saraiva,1973.

GEBRIM, G. A. **Clima Organizacional e motivação de colaboradores:** Estudo de caso em uma Empresa de Turismo. 2007. 101 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Negócios em Turismo, Centro de Excelência em Turismo, Universidade de Brasília, 2007.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. Prentice-Hall do Brasil - Rio de Janeiro 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5ed. Prentice Hall -São Paulo, 1998.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing:** a bíblia do marketing**.** 12. ed. Prentice Hall - São Paulo, 2006.

MEDEIROS, C. A F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v.11, n.1, p. 1-16, 2005.

MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O Olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 61, p.357-373, abr. 2018.

PEIXOTO, A. L. A.; BASTOS, B. A. V. B.; SOARES, I. S. D.; LOBO, J. R. Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. **Psico-USF**, v. 20, n. 1, p.51-61, 2015.

POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: 4. ed. Atlas, 2004.

RIBEIRO, W. E. **Endomarketing em Instituições Financeiras:** um estudo de caso no Banco do Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 1993.

SESCOOP (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO). **O que é Cooperativismo?** Disponível em: <http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/o-que-e-cooperativismo/>. Acesso em: 20 mai. 2018.

SILVA, A. V. Comprometimento Organizacional: Reflexões sobre a produção nacional. **Estudos**, v. 36, n. 1/2, p. 33-56, 2009.

ZAMBERLAN, L.; FROEMMING, L. M. S.; SPAREMBERGER, A.; BÜTTENBENDER, P. L.; SAVOLDI, Z. A percepção do cliente interno como subsídio para a gestão: uma avaliação do endomarketing em uma cooperativa agropecuária. In: ENANPAD, 2007, **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007. p. 1 - 16.