

## **MARKETING INTERNO EM COOPERATIVA DE CRÉDITO DO BRASIL**

**NIKOLAS KONZGEN HUCK**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

**EDSON ROBERTO SCHARF**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

**JENNIFER ELAINE DE SOUZA ASSINO**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

# MARKETING INTERNO EM COOPERATIVA DE CRÉDITO DO BRASIL

## 1 Introdução

Organizações competitivas são gerenciadas segundo modelos de negócio apropriados para cada segmento de atuação. Um deles, o cooperativismo, busca se organizar com base na autogestão, na autonomia e na democracia participativa. Desta forma, o cooperativismo funciona de maneira peculiar no cenário econômico-financeiro, com propriedades e características únicas (Sousa, Amodeo, Macedo e Milagres, 2014).

Como modelo de negócio financeiro não convencional, principalmente por ter sócios e não clientes e por distribuir parte do lucro a todos os cooperados, o cooperativismo busca expandir a sua forma de ação para aquisição de mais cooperados. Este desafio, o de disseminação dos seus preceitos e crenças, exige amplo esforço institucional de convencimento de membros externos à organização, e também dos seus atuais colaboradores. A dependência da comunicação interna e demais atividades voltadas à persuasão assume larga proporção nas iniciativas de Marketing de uma instituição cooperativa, segundo Scharf, Gehrke e Sousa (2016). Dentre outras, atividades de comunicação interna estão inseridas em um processo organizacional denominado de Marketing Interno (doravante MI).

MI, como processo, busca tratar o indivíduo pertencente à organização como se fosse um consumidor externo, segundo Davis (2001), Gounaris (2006) e Hemais, Oliveira e Casotti (2013). Para os autores, isto permitiria que a empresa obtivesse desempenho superior em relação aos concorrentes pela existência do comprometimento de todos os envolvidos no processo, tanto interna quanto externamente. O MI tem à sua disposição um conjunto de ações que facilita ou aperfeiçoa atividades externas. Dele fazem parte iniciativas de liderança por toda a organização, sistemas de comunicação interna, plataformas de aprendizado e disseminação da cultura organizacional, dentre outras, segundo definição de Men (2014). Este estudo adota esta linha de pensamento.

Há afirmações sobre a precedência e a necessidade de iniciativas internas para que as atividades de Marketing voltadas ao mercado externo tenham maior possibilidade de sucesso. Para autores como Berry e Parasuraman (1991), Davis (2001), Mudie (2003), Hemais, Oliveira e Casotti (2013) e Men (2014), o desempenho competitivo empresarial por meio de estratégias de Marketing deve ter sua gênese em iniciativas de Marketing junto aos funcionários. Isto permite, de acordo com os autores, que os colaboradores estejam envolvidos com todas as ações posteriores junto aos consumidores finais, já tendo exatidão no entendimento daquilo que é esperado das ofertas da empresa, principalmente nos serviços. Davis (2001) vai adiante, afirmando que este parece um passo tão fundamental que sem ele, as ações de Marketing externo já começam com lacunas.

Organizações competitivas, por força das necessidades do mercado e da concorrência, ampliam constantemente a quantidade de informações que colocam à disposição dos colaboradores para tomada de decisão. Estudos (ver Tkalac, Verčič e Sriramesh, 2012; Muir e Bell, 2014; Karanges, Johnston, Beatson e Lings, 2015) demonstram que funcionários podem desenvolver sentimentos de cinismo e dúvida em meio a tanta informação, ao invés de entusiasmo por ter mais amparo comunicacional no desenvolver do seu trabalho. O Marketing Interno, envolvido com questões relacionadas à comunicação, oferta a períodos cada vez mais curtos informações e conhecimento para que a qualidade dos relacionamentos, a eficiência dos processos de tomada de decisão e a eficácia das ações atendam aos objetivos corporativos. Além de ferramentas tecnológicas e instrumentos cibernéticos poderem estar aquém das necessidades do colaborador, também o excesso de comunicação pode dificultar a seleção e a exclusão do que ele lê, ouve ou vê, diminuindo o alcance dos resultados.

Portanto, este estudo se justifica pela necessidade de aprofundamento do que se sabe sobre MI e alguns dos seus instrumentos de aplicação, quando se entende que o cenário global

é de excesso de informação. Compreender os fatores que levam as iniciativas de MI a serem assertivas é decisivo para organizações atuantes em segmentos competitivos, tal como o financeiro. Neste sentido, o estudo pretende analisar determinadas iniciativas de Marketing Interno de uma cooperativa de crédito brasileira, a saber comunicação interna, liderança e sistemas de tecnologia, na visão dos seus colaboradores.

## **2 Revisão da literatura**

A seguir, tópicos que fundamentam o estudo.

### **2.1 Marketing interno**

O conceito de Marketing Interno surgiu em empresas de serviços nos Estados Unidos, por volta do final dos anos 1970, segundo Rafiz e Ahmed (2000), como uma forma de motivar os funcionários e aperfeiçoar a prestação dos serviços que era oferecida aos clientes, criando um ambiente em que a consciência sobre o consumidor estivesse presente em toda a organização. Segundo os autores, à medida que o conceito se desenvolveu, passou a focar em aspectos relacionados a facilitação de implementação de estratégias, geração de mudanças culturais e orientação para o mercado.

Para Davis (2001), inicialmente, o ímpeto por trás da criação do conceito de Marketing Interno foi a preocupação das empresas em manter alto grau de consistência na entrega de seus serviços. O fato do pessoal de contato se envolver diretamente com os consumidores no ato da venda tornava essencial que fossem constantemente capazes de atender as necessidades dos clientes. No entendimento de Brambilla (2005), o Marketing Interno deveria preceder o Marketing voltado às atividades externas, com suas ações mais comumente conhecidas. Corroboram Pereira, Fontanele e Sousa (2011), ao afirmar que antes de se apresentar ao mercado, a organização deve se preocupar em engajar, fornecer informações e capacitar teórico e praticamente os seus colaboradores. Segundo os autores, quanto mais integrado estiver esse processo, maiores as chances de sucesso no atendimento ao público externo.

Para Berry e Parasuraman (1991), Marketing Interno deve atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários qualificados com bens ou serviços que satisfaçam as suas necessidades. Esta visão, de gerar satisfação do funcionário por meio de seu desenvolvimento e valorização, é compartilhada por autores como Varey e Lewis (1999), Ballantyne (2003) e Gounaris (2006). Para Grönroos (1984), MI é uma estratégia de gerenciamento para desenvolver consciência nos funcionários sobre o consumidor. Para tal, funções empresariais são integradas para assegurar que os colaboradores de todos os níveis compreendam o negócio e estejam motivados para agir de forma orientada para os serviços. Esta visão, de os funcionários passarem a se tratar como clientes internos, gerando menos conflitos interfuncionais e compromisso com a empresa, é defendida por autores como Davis (2001), Mudie (2003) e Hemais, Oliveira e Casotti (2013). Uma terceira definição, que conecta as duas anteriores, é da AMA (2006), ao dizer que é o esforço de Marketing dirigido aos funcionários para garantir que adotem os programas e políticas organizacionais voltados ao mercado. A satisfação dos funcionários passou a ter relação direta com a dos consumidores, segundo entendimento de Shekary, Moghadam, Adaryany e Moghadam (2012).

Do ponto de vista pragmático, o MI focaliza sintonia e sincronização na implementação e operacionalização de uma estrutura interna de Marketing, segundo entendimento de Gounaris (2006), visando o seu reflexo no mercado. Shekary et al. (2012), por sua vez, argumentam que o MI e a respectiva orientação para o mercado interno sugerem que Marketing é um processo que envolve a totalidade da empresa e seus recursos, com a intenção de obter equilíbrio interno entre a necessidade do mercado externo e a competência da organização. Em complemento, Sousa e Rodrigues (2014), afirmam que MI pressupõe um contexto de livre transação, com os colaboradores tendo opções e podendo dizer “não” a uma oferta interna. Portanto, sua adesão é consciente e voluntária, o que reforça o conceito de Marketing Interno. Para Men (2014), é um

processo interno que, ao final, focaliza benefícios para o consumidor externo. Dele fazem parte iniciativas de liderança por toda a organização, sistemas de comunicação e disseminação interna, plataformas de aprendizado, tecnologias de informação adequadas ao porte da empresa, alterações na estrutura organizacional, integração de ações externas com departamentos internos, suporte gerencial à pesquisa para adequações na cadeia dos serviços internos, ampliação dos serviços ao consumidor e disseminação da cultura organizacional. A definição adotada neste estudo é a de Men (2014), ora expressa.

Embora a importância de Marketing Interno tenha sido reconhecida na literatura acadêmica, para autores como Lings e Greenley (2005) e Gounaris (2006), uma definição universal do que esse conceito realmente seja jamais surgiu. Apesar das várias críticas em relação ao MI, porém, existe substancial evidência na literatura que sugere um relacionamento próximo entre este conceito e o melhoramento do serviço ao cliente, com base em sólida comunicação interna, segundo autores como Hemais et al. (2013), Sousa e Rodrigues (2014) e Mohamad, Nguyen, Melewar e Gambetti (2019).

### **2.1.1 Comunicação interna**

O contexto de competitividade em que as organizações estão inseridas exige o alinhamento de processos de comunicação. Gerir informações internamente é tão importante quanto a transmissão ao meio externo, conforme Men (2014). Para o autor, as organizações já perceberam a importância de preparar os clientes internos (funcionários) antes de se comunicar com os clientes externos. Nesse sentido, comunicação interna, segundo Karanges, Johnston, Beatson e Lings (2015), é o processo como a organização se comunica com e entre seus colaboradores internos. Para os autores, a troca de informações ocorre por meio de ferramentas de comunicação que operam dentro de uma organização, auxiliando a agrupar estas informações com o intuito de atender aos objetivos da empresa e das pessoas que nela trabalham.

A comunicação interna é capital para a consolidação de uma identidade em toda a organização, pois a gestão da comunicação, segundo Welch (2011), deve garantir que desde a entrada na empresa o funcionário incorpore um mapa interpretativo organizacional, que deve ser aderente a todos os outros elementos da organização. Para o autor, o conteúdo deve ser efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado, por isso deve ser estabelecido um clima de verdade e autenticidade, para que não demonstre ser tão somente um jogo de aparência. Conforme Men (2014), todo esforço de uma organização para promover ou incrementar a qualidade em algum bem, serviço ou processo depende da participação de seus colaboradores, que devem estar comprometidos com este objetivo, e da força da liderança. Para isso, segundo o autor, devem participar de um processo de comunicação que lhes permitam compreender e decidir os melhores caminhos para se chegar no objetivo.

Toda ação de comunicação interna realizada para promover a qualidade, em qualquer instância, deve ser reforçada pelo fator “atitude” das lideranças. Essa percepção é comprovada por autores como Tkalac, Verčič e Sriramesh (2012) e Men (2014), que demonstraram que a comunicação efetiva deve ter consistência e credibilidade. Esta dimensão diz respeito à coerência entre a comunicação existente em uma empresa e o comportamento de suas lideranças. Men (2014) ressalta a importância de uma postura gerencial coerente com aquilo que é comunicado. Para o autor, os líderes nunca conseguirão convencer seus seguidores a respeito de suas filosofias se eles próprios não acreditarem nelas ou se estiverem dizendo algo e, em contrapartida, agindo de outra forma, em uma negação da cultura organizacional. Cultura, para Shaffer (2002), se refere a um padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos. Segundo Ruão (2008), é preciso criar condições para que profissionais se sintam incentivados a correr riscos e saber com clareza o que precisam fazer para se tornarem colaboradores do processo. A autora afirma ser necessário conhecer elementos e entraves que interferem na comunicação corporativa, já que o

sucesso de estratégias de comunicação depende da ligação entre comunicação e estratégia geral da organização. Em complemento, Stone, Aravopoulou, Evans e Aldhaen (2019), afirmam que a má administração das informações deve ter o envolvimento de todos, e que estes devem ter consciência dos danos que ela pode causar.

Para autores diversos, tais como Metha (2011), Welch (2011), Tkalac et al. (2012) e Mohamad et al. (2019), comunicação interna é a estratégia de comunicar e criar relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos organizacionais. É, no entender de Men (2014), um sistema de mão dupla em que ocorre a disseminação de informações que a empresa precisa compartilhar e aquelas que o público interno deseja expor, de tal maneira que se transforme em um modelo democrático de comunicação. Advogam Karanges et al. (2015), que o estreitamento com o público interno busca integrar e motivar funcionários e, por consequência, trazer benefícios para a empresa por meio de alto desempenho obtido por pessoas comprometidas. A comunicação interna eficaz desenvolve um clima positivo, gerando valor e credibilidade para a organização. Com isto, os funcionários se sentem valorizados e passam, também, a valorizar o pensamento conjunto ao invés do individual. É pensamento cardeal das entidades cooperativas. Estas instituições, munidas de arcabouço de conceitos cooperativos, vêm desenvolvendo trabalhos e iniciativas relacionadas à imagem organizacional, segundo Scharf et al. (2016).

No entanto, algumas cooperativas tendem a replicar um modelo de comunicação empresarial tradicional, o que pode ser entendido, segundo De Moraes (2006), como incongruente, por se tratar de uma organização de natureza diferente que a maior parte das empresas tradicionais. Este modelo tradicional institui uma comunicação hierarquizada e unilateral. De acordo com Sousa (2014), em algumas atividades de comunicação de cooperativas, não há ampla ocupação em iniciativas de conscientização dos cooperados (associados à instituição cooperativa) para conhecer seus deveres e direitos. Por outro lado, de acordo com o autor, a maior parte dos esforços de divulgação em cooperativas populares é feita sem apoio profissional, com a única finalidade de promover a democracia.

## **2.2 A cooperativa de crédito em estudo**

Modelos de negócio embasados no cooperativismo têm reconhecimento mundial. A Organização das Nações Unidas (doravante ONU), instituiu 2012 como o Ano Internacional do Cooperativismo, apontando o modelo como sustentável e gerador de desenvolvimento para as regiões onde está inserido. Cooperativismo é, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), “uma doutrina, um sistema, um movimento ou simplesmente uma atitude ou disposição que considera as cooperativas como forma ideal de organização das atividades socioeconômicas da humanidade”. Segundo informação de 2013 do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), o cooperativismo atua em treze ramos no Brasil: agropecuário, transporte, crédito, trabalho, saúde, educacional, produção, habitacional, infraestrutura, consumo, mineração, turismo e lazer e especial.

A organização estudada, do ramo de crédito, é a maior cooperativa em número de associados do Brasil, tendo no primeiro semestre de 2019, um total aproximado de 530 mil sócios. Este quadro social movimentou mais de 5,4 bilhões de reais em ativos. Com 67 anos de atuação, conta com 86 postos de atendimento distribuídos em seu mapa de atuação, que atualmente abrange a mesorregião do Vale do Itajaí, Santa Catarina, Brasil. Conta com 1532 empregados e fatura mensalmente o montante aproximado de 200 milhões de reais, tendo como resultado, também aproximado, 70 milhões de reais.

Subordinado ao departamento de Marketing, há núcleo de atividades de comunicação interna, com o intuito de dispor aos colaboradores informações atualizadas no atendimento aos cooperados. Conta com alguns canais de comunicação interna, como o portal interno, com notícias da cooperativa e do sistema em que a organização está vinculada, bem como acesso a

sistemas pertinentes ao trabalho. Além do portal, a organização utiliza e-mail e software corporativo de trocas de mensagens.

### 3 Método

Este estudo se baseou em pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, com uso de modelagem de equações estruturais e com corte transversal.

#### 3.1 Coleta de Dados e Amostra

A coleta de dados aconteceu por meio de um questionário (*survey*), enviado para a população do estudo (1532 colaboradores ativos da cooperativa de crédito no momento da aplicação), locados em 87 unidades de trabalho (sendo 86 postos de atendimento ao público e uma sede, distribuídas na região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina).

Para ser considerada válida, o cálculo amostral sugere que a amostra deva ser composta por, no mínimo, 317 respondentes, de acordo com Hair et al. (2005). Ao final, foram coletados 911 questionários, representando 59% da população, com erro amostral de 3% e confiabilidade de 99%. A fase de coleta atendeu ao padrão AAS (amostragem aleatória simples), que é classificada em uma amostra probabilística. Este padrão sugere que cada um dos elementos observados possui a mesma probabilidade de ser escolhido para observação do que todos os outros.

#### 3.2 Mensuração das variáveis

O instrumento de coleta foi dividido em duas partes, a primeira sendo adaptação de questionário proposto por Dessler (1996) e já validado cientificamente em diferentes contextos e amostras que abordam a comunicação interna, como de Oliveira (2008), França (2009), Pereira, Fontenele e Sousa (2011) e Titoce (2012). Este instrumento consiste de 37 questões, tratando exclusivamente da comunicação interna na organização.

A segunda parte do questionário foi elaborada pelos autores, baseada em Lings e Greenley (2005) e Shekary et al. (2012), com questões que dizem respeito aos objetivos de Marketing Interno da organização. Para que houvesse validação do instrumento proposto, foi realizado pré-teste com 32 colaboradores, com análise posterior por pesquisador doutor na área de Marketing, tanto das questões de aderência à área quanto de semântica.

O estudo é constituído por quatro dimensões. A primeira dimensão analisa os Sistemas de Tecnologias da Informação (doravante STI), com avaliação dos sistemas utilizados na organização para facilitar o processo de comunicação entre os funcionários. A dimensão foi composta por três variáveis.

A segunda compreende a Contribuição da Comunicação Interna (doravante CCI) nos objetivos organizacionais. A dimensão foi composta por oito variáveis. A terceira trata do Processo de Comunicação e a Liderança (doravante PCL), com análise do funcionamento da comunicação na organização e da influência da liderança neste processo, a dimensão foi formada por seis variáveis. A última dimensão (variável dependente) compreende os Resultados da Comunicação Interna (doravante RCI) e foi composta por sete variáveis. O quadro 1 apresenta as dimensões, variáveis, indicadores utilizados neste estudo e os autores de base.

Quadro 1: Dimensões e indicadores utilizados no estudo

Variável	Assertiva	Autores
Sistemas de Tecnologias da Informação - STI		
STI1	Com relação a efetividade do uso do Portal Interno como canal de comunicação da Cooperativa, selecione 1 para pouco efetivo e 5 para muito efetivo	Elaborado pelos autores, com base em Lings e Greenley (2005) e Shekary et al. (2012)
STI2	Com relação a efetividade do uso da Wiki como canal de comunicação da Cooperativa, selecione 1 para pouco efetivo e 5 para muito efetivo	

STI3	Com relação a efetividade do uso do SOL (Saber Online - plataforma de ensino a distância para colaboradores) como canal de comunicação da Cooperativa, selecione 1 para pouco efetivo e 5 para muito efetivo	
<b>Comunicação Interna - CCI</b>		
CCI1	A comunicação interna da Cooperativa contribui para que eu tenha informações sobre as políticas e os objetivos organizacionais na Cooperativa	Adaptado de Dessler (1996)
CCI2	A comunicação interna contribui para que meus esforços sejam direcionados aos objetivos da Cooperativa	
CCI3	A comunicação interna contribui para que eu tenha informações sobre o que se espera do meu trabalho	
CCI4	A comunicação interna contribui para que eu tenha informações sobre as mudanças na minha organização	
CCI5	A comunicação interna contribui para que eu seja mais engajado com meu trabalho	
CCI6	A comunicação interna contribui para que eu tenha conhecimento sobre a situação financeira da Cooperativa	
CCI7	A comunicação interna fornece informações para que eu possa desenvolver meu trabalho	
CCI8	A comunicação interna faz com que o ambiente de trabalho seja mais favorável à eficiência	
<b>Processo de Comunicação e a Liderança - PLC</b>		
PCL1	A linguagem utilizada na comunicação da Cooperativa é de fácil entendimento	Adaptado de Dessler (1996)
PCL2	As pessoas (colegas) na minha organização são boas comunicadoras	
PCL3	Recebo as informações necessárias para realizar meu trabalho	
PCL4	As informações chegam no tempo certo para que eu desenvolva meu trabalho	
PCL5	Nossas reuniões são bem organizadas	
PCL6	Nossas reuniões são produtivas	
<b>Resultados da Comunicação Interna - RCI</b>		
RCI1	Me sinto estimulado a promover a Cooperativa	Elaborado pelos autores, com base em Lings e Greenley (2005) e Shekary et al. (2012)
RCI2	Tenho o compromisso de repassar informações verdadeiras sobre a Cooperativa para o público	
RCI3	Também sou responsável pela imagem da Cooperativa	
RCI4	Sinto que tenho informações e conhecimentos necessários para promover a Cooperativa	
RCI5	Entendo plenamente qual é o negócio da Cooperativa	
RCI6	As pessoas dizem que eu sou um defensor da marca da Cooperativa	
RCI7	Tenho clareza sobre qual é o propósito da Cooperativa	

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O questionário foi enviado via software online *SurveyMonkey*®, com uso de escala do tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 para “discordo totalmente” e 5 para “concordo totalmente”. Para caracterização do perfil dos respondentes, foram incluídas questões que permitiram a coleta de informações sobre gênero, idade, tempo de empresa, nível de formação acadêmica e cargo.

Para a fase de registro e tabulação dos dados, foi utilizada planilha do software *Microsoft Excel*®. Para a análise dos dados, foi utilizada Modelagem de Equações Estruturais (doravante MEE). A confiabilidade de cada construto foi calculada separadamente. Para tal, foi utilizado o *Alfa de Cronbach* (doravante AC), sendo aceitos valores acima de 0,7. Foi usado, ainda, a Confiabilidade Composta (doravante CC), medida de consistência interna dos itens, com valores maiores que 0,7. Já a Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted - AVE*) representou medida de confiabilidade da quantidade geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente, em que Hair et al. (2016), recomenda valores superiores a 0,5.

Foram observados os critérios de validade discriminante, entendida como um indicador de que os constructos ou variáveis latentes são independentes um dos outros. Com a finalidade de avaliar a significância dos modelos de análise, foram observados os valores resultantes do Teste *T* de *Student*, em que os valores devem ser  $\geq 1,96$ , segundo Hair et al. (2016) e *p-value*  $< 0,05$ .

Atendendo a esses critérios, não há necessidade de retirada de assertivas dos construtos nestes ajustes. Os valores de  $Q^2$  (Validade preditiva ou indicador de *Stone-Geisser*) avaliam a acurácia do modelo, sendo que os valores devem ser  $>0$  e o  $f^2$  (Tamanho do efeito ou Indicador de Cohen) condiz a utilidade do construto ao modelo, em que *values* 0,02, 0,15 e 0,35 são respectivamente considerados, pequenos, médios e grandes, segundo autores como Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) e Ringle, Da Silva e Bido (2014). Os resultados estão dispostos na próxima seção.

A idade média dos funcionários é de 32 anos, participantes da denominada geração Y, tendo 67% de funcionários que se enquadram neste grupo. A geração Y prefere papéis participativos e elevado uso da tecnologia no processo de comunicação e aprendizagem, conforme McDowell (2010). Com a intenção de caracterizar o perfil dos respondentes, o quadro 2 apresenta informações de gênero, escolarização, tempo de empresa, cargo e idade.

Quadro 2 – Perfil dos respondentes

Perfil dos respondentes				
Gênero	M. (374)		F. (537)	
Grau de escolaridade	74% ensino superior	11% pós-graduação (MBA, Especialização, mestrado ou doutorado)	15% ensino médio	
Tempo de empresa	48,5% até três anos	35% de 4 a 7 anos	10% de 8 a 10 anos	6,5% Mais de 11 anos
Cargo	20% analistas e consultores	66% assistentes e operadores de negócio	8% auxiliares e aprendizes	6% líderes (gerente, supervisor, coordenador e diretor)

Fonte: dados da pesquisa (2019)

A maior parte dos respondentes possui ensino superior. Quase metade dos respondentes possui menos de três anos de trabalho na organização. Com relação aos cargos, parte considerável dos respondentes exerce cargo de liderança. A organização possui em seu quadro funcional, 119 funcionários em cargos de liderança (supervisão, coordenação, gerência e diretoria); destes, 55 responderam ao questionário. Aproximadamente 70% do quadro funcional da organização é composta por cargos de assistentes e operadores de negócio, e 20% em cargos de analistas e consultores.

### 3.3 Análise e Interpretação dos Dados

Inicialmente, foi desenvolvida análise estatística descritiva, seguida de análises da MEE com o uso do modelo de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-PM). Para tal, foi utilizado o software SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o *Smart-PLS*. A escolha pela MEE se mostrou adequada pois o propósito da pesquisa se encontra entre a necessidade de testar uma teoria e a de predizer padrões, segundo Hair J., Hult, Ringle e Sarstedt (2016).

### 3.4 Análise de Confiabilidade

Foi estipulada carga fatorial superior a 0,5, conforme Chin (1998). Assim, todas as variáveis foram mantidas. Após, foram analisados os índices de confiabilidade - sendo calculados os coeficientes de AVE, CC e AC (Tabela 1).



Tabela 1: Indicadores de confiabilidade

Dimensões	Alfa de Cronbach	rho_A	CC	AVE
CCI	0.916	0.919	0.932	0.632
PCL	0.832	0.837	0.877	0.544
STI	0.735	0.742	0.849	0.652
RCI	0.839	0.854	0.878	0.508

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação ao AVE, todas as dimensões apresentaram valores acima de 0,5. Com relação a CC, todas as dimensões ficaram acima de 0,80. O Alfa de Cronbach apresentou valores superiores a 0,7, indicando boa confiabilidade, segundo Hair et al. (2016). Com base nos resultados da confiabilidade, é possível atestar que os construtos demonstraram limites aceitáveis para teste do modelo estrutural. Para análise discriminante adotou-se o critério de Fornell e Larcker (1981). A validade discriminante é a medida na qual os indicadores de um modelo representam um construto único, e os indicadores do construto são distintos dos outros, conforme mostrado na Tabela 2.

Tabela 2: Validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981)

Dimensões	CCI	PCL	RCI	STI
CCI	0.795			
PCL	0.629	0.737		
RCI	0.379	0.394	0.713	
STI	0.496	0.563	0.175	0.807

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Foi verificado a validade discriminante entre todas as dimensões, e conforme o critério de Fornell e Larcker (1981), todas atenderam a esse critério. Para a validade discriminante foi utilizada ainda a correlação *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), visando aferir a discriminação entre as variáveis latentes, sendo recomendável que os valores apresentem índices menores de 0,9, segundo instruções de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), condição satisfeita para todas as correlações entre variáveis. A tabela 3 apresenta a validade preditiva e o VIF (*Variance Influence Factor*).

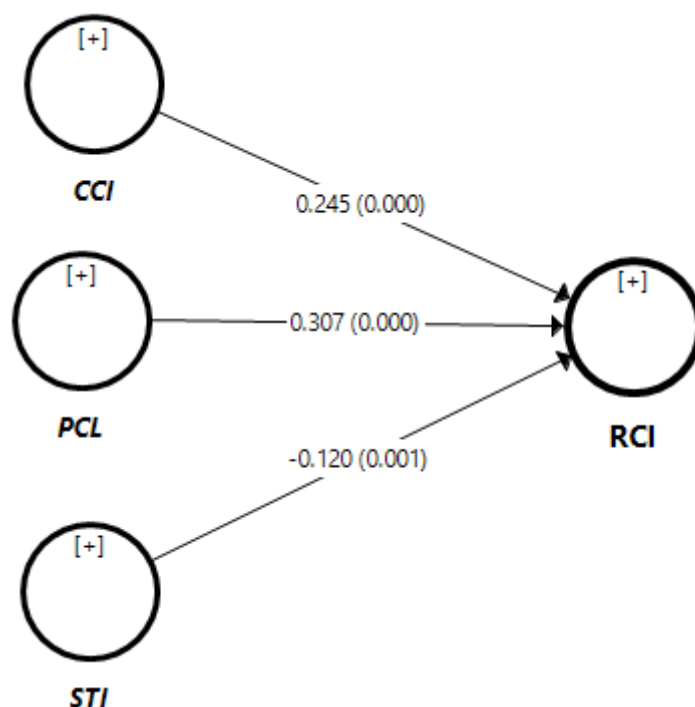
Tabela 3: Validade Preditiva (Q<sup>2</sup>) e VIF

Dimensões	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)	VIF
CCI	7,288.000	7,288.000	--	1.739
PCL	5,466.000	5,466.000	--	1.920
STI	2,733.000	2,733.000	--	1.538
RCI	6,377.000	5,827.482	0.086	--

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A validade preditiva (Q<sup>2</sup>) ou indicador de Stone-Geisse avalia a precisão do modelo de ajuste. Os critérios de avaliação são valores maiores que zero, segundo Hair et al. (2016). Assim, como todos os coeficientes do Q<sup>2</sup> são consideravelmente maiores que zero (valores reportados na coluna 1-SSE/SSO), existe relevância preditiva do modelo em relação às variáveis latentes endógenas. O valor do VIF (*Variance Influence Factor*) ficou abaixo de 5 para os constructos e, também, na análise individual de cada indicador. O próximo passo foi o exame dos resultados do modelo estrutural, como apresentado na Figura 1.

Figura 1: Modelo estrutural completo



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A Figura 1 apresenta os caminhos estruturais e o  $R^2$  das variáveis. O  $R^2$  avalia a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural, indicando a qualidade do modelo ajustado, conforme entendem Ringle, Da Silva e Bido (2014). Para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que o  $R^2=2\%$  seja classificado como efeito pequeno,  $R^2=13\%$  como efeito médio e  $R^2=26\%$  como efeito grande. Como observado na Figura 1, a dimensão RCI apresentou um  $R^2$  de 19,3%.

Na Tabela 4 são apresentadas as cargas fatoriais padronizadas, os *p-values*, os respectivos *t-values*. Também é descrito o  $f^2$  (Tamanho do efeito ou Indicador de Cohen) que condiz a utilidade do construto ao modelo, em que valores 0,02, 0,15 e 0,35 são respectivamente considerados, pequenos, médios e grandes, conforme Henseler, Ringle e Sinkovics (2009).

Tabela 4: Coeficientes padronizados e índices de significâncias

<b>Caminhos Estruturais</b>	<b>Path Coefficients</b>	<b>T-Statistics</b>	<b>F<sup>2</sup></b>	<b>P-Values</b>
CCI → RCI	0.245	5.711	0.043	0.000
PCL → RCI	0.307	7.335	0.061	0.000
STI → RCI	-0.120	3.315	0.012	0.001

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme resultados constantes da tabela 4, o CCI exerce influência positiva e significativa no RCI ( $\beta = 0.245$ ,  $p < 0.005$ ). A comunicação interna, para os respondentes, contribui para que adotem postura de representação da organização e, ao mesmo tempo, que se instrumentalizem com informações adequadas para essa representação. Os achados demonstram que há contribuição da comunicação interna nos resultados. Os funcionários percebem que informações claras sobre políticas organizacionais contribuem para o engajamento com os objetivos corporativos, e os tornam responsáveis pela imagem da organização diante de seu público.

O construto PCL exerce influência positiva e significativa no RCI ( $\beta = 0.307$ ,  $p < 0.005$ ). O resultado confirma que o processo de comunicação e a liderança exercem função importante nos resultados esperados da comunicação interna. Funcionários comunicativos, disposição de

informações necessárias para o pleno exercício da atividade, informação no tempo certo e reuniões efetivas contribuem para que os resultados da comunicação interna sejam satisfatórios.

O STI exerce influência negativa e significativa no Resultado ( $\beta = - 0.120$ ,  $p < 0.005$ ). O resultado contraria o esforço e o investimento da organização em sistemas de tecnologia de informação, desenvolvidos internamente ou adquiridos de fornecedores externos para a facilitação da comunicação institucional. Esta correlação dos resultados da comunicação interna é negativamente afetada pelos sistemas de tecnologia da informação da organização.

De maneira complementar, o estudo analisou a diferença estatística entre o sexo dos respondentes. Foram dispostos em dois grupos, sendo grupo 1, masculino, com 374 respondentes, e grupo 2, feminino, com 537 respondentes. A verificação de diferenças estatisticamente significativas nos subgrupos foi baseada nos procedimentos de análise multigrupo (PLS-MGA), o que é apropriado porque os subgrupos são de tamanhos substancialmente diferentes, conforme Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) e Sarstedt, Henseler e Ringle (2011), com sexo como variável categórica para dividir a amostra (apresentado na Tabela 5).

Tabela 5: Coeficientes padronizados e significâncias: diferença entre o sexo.

Caminho Estrutural	Path Coefficients		Path Coefficients Diferença M. (-) F.	P-Values Diferença M. (-) F.
	M. (374)	F. (537)		
CCI → RCI	0.299***	0.179***	0.120	0.094 <sup>n.s</sup>
PCL → RCI	0.319***	0.299***	0.021	0.395 <sup>n.s</sup>
STI → RCI	0.155**	0.075 <sup>n.s</sup>	0.080	0.869 <sup>n.s</sup>

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ ; Não Significativo (<sup>n.s</sup>). M. (Masculino). F. (Feminino).

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os resultados demonstraram que não há diferença significativa entre homens e mulheres. Na análise individual, apenas a relação entre as variáveis STI → RCI foi significativa para os homens e não significativa para as mulheres, com  $\beta = 0.155$  em comparação com as mulheres  $\beta = 0.075$ . Estes resultados demonstram que não há diferença na percepção entre mulheres e homens no que se refere às dimensões apresentadas.

#### 4 Discussão

A tabela 4 apresentou os resultados para atendimento ao principal objetivo do estudo, com os construtos CCI, PCL e STI sendo “comparados” com o RCI (variável dependente), conforme modelo estrutural da figura 1 e, desta maneira, se conduziu a discussão. Com apoio da literatura, se procede discussão dos achados para dar conta de atender ao escopo do trabalho.

##### 4.1 Contribuição da Comunicação Interna e seus resultados

A promoção de ações que disseminem o conhecimento de políticas e objetivos organizacionais influencia diretamente os objetivos de Marketing da organização. Este fator está relacionado à contribuição para que esforços sejam direcionados aos objetivos, alicerçado pela comunicação interna entre os funcionários. Para Men e Stacks (2014), o Marketing Interno tem no relacionamento um dos seus pilares de sustentação, basicamente buscando atender a dois objetivos, quais sejam a difusão dos ideais da organização e a motivação dos colaboradores para o atingimento de metas. Segundo os autores, estudos indicam que o MI, quando adequadamente gerenciado, produz nos funcionários sentimento de serem aliados ao negócio e copartícipes do sucesso da empresa. Segundo Karanges et al. (2015), a observação de atitudes positivas de funcionários leva outros a se comprometerem com as metas organizacionais, com impacto direto no atendimento delas.

O engajamento do funcionário está diretamente relacionado à influência do esforço organizacional em promover iniciativas de Marketing Interno e, mais especificamente, de comunicação interna, segundo Ahmed, Shields, White e Wilbert (2010). Para Shekary et al.

(2012), o estabelecimento de uma base motivacional para o compromisso dos indivíduos e destes com o sistema organizacional, pode ser obtido por meio da comunicação interna. Os autores afirmam, ainda, que a conciliação dos interesses individuais com os empresariais é fundamental para ambos serem bem-sucedidos. Os colaboradores devem se fazer ouvir enquanto a gestão deve se esforçar em ouvir a eles, pois o fluxo das ações internas somente é compreendido como contribuição importante quando isto ocorre, segundo Sousa e Rodrigues (2014). Os autores afirmam que a comunicação interna bem realizada, com informações que permitam ao funcionário exercer bem o seu trabalho, favorece um ambiente organizacional que o leve a colaborar com os objetivos empresariais. Na cooperativa em estudo, a comunicação interna, dentro do esforço de MI, assume papel importante na condução das políticas comerciais da instituição. Enquanto as iniciativas de Marketing para o mercado são estrategicamente desenvolvidas pela agência de comunicação e outros parceiros, as práticas de Marketing Interno têm na comunicação interna, na disseminação dos resultados e no compartilhamento de informações, um pilar central de apoio para toda a equipe. Para Karanges et al. (2015), as empresas competitivas já aprenderam a ouvir o consumidor em relação ao Marketing externo e que agora é preciso que aprendam a ouvir o funcionário e sua opinião sobre a organização interna.

Quanto a apresentação dos objetivos da cooperativa para os funcionários, os achados indicaram que quanto mais claras as informações sobre o que se espera do seu trabalho, maior a possibilidade de alcançar o que foi proposto pela diretoria. A maneira como os ajustes internos são informados implica no aumento ou diminuição de esforços para que estas alterações sejam absorvidas e redirecionadas às metas. Neste estudo, se mostrou importante sobremaneira que a situação financeira da organização seja conhecida para que os objetivos sejam perseguidos à exaustão e influenciem a reputação organizacional. Bell e Martin (2008), defendem que a comunicação sobre temáticas mais delicadas, como lucro e prejuízo, pode se transformar em instrumento estratégico. A mensagem, segundo os autores, deve ser direcionada no momento oportuno para impulsionar os colaboradores ao atingimento das metas e criar sinergia entre os departamentos para que o trabalho cooperativo seja aperfeiçoado. Em complemento, Muir e Bell (2014), afirmam que o Marketing Interno melhora o ambiente organizacional e cria condições favoráveis ao desempenho ótimo. A empresa, conforme os autores, deve funcionar em um sistema cooperativo por meio do qual os colaboradores interagem para o atingimento dos objetivos estipulados.

#### **4.2 Processo de Comunicação e Liderança e seus resultados**

Liderança é a função que possui em sua caracterização funcionários em situação subordinada, podendo ser nos níveis de coordenação, supervisão, gerência e diretoria, segundo Muir e Bell (2014).

A comunicação interna está relacionada à autonomia obtida pela liderança. Neste estudo, houve a exclusão da PCL2 do construto PCL, relacionado ao processo de comunicação e liderança. A PCL2 é referente à afirmativa “o envolvimento dos meus líderes (superiores) facilita a resolução de problemas”. Esta variável pode ter sido excluída por estar relacionada ao fato de que os funcionários da organização possuem autonomia para a resolução de problemas, sem a necessidade de envolvimento de líderes de qualquer ordem, ou seja, as equipes possuem independência. Conforme Muller e Turner (2007), a ação executiva das lideranças pode explicar alto desempenho organizacional, o que torna fundamental a compreensão do seu papel, características e formas de atuação. Há, portanto, relação entre liderança e desempenho organizacional. Autores como Avolio (2007), Oreg e Berson (2011) e Dias e Borges (2015) sugerem que a comunicação dos líderes desempenha papel basilar na condução dos negócios e estabelece relações de confiança, aumentando a produtividade das equipes de trabalho.

O processo de Marketing Interno é influenciado positiva ou negativamente por fatores diversos. Dentro dele, a comunicação interna é mais bem avaliada quando qualidade é elemento

constante entre os colaboradores. Os resultados demonstraram que os respondentes consideram uns aos outros como bons comunicadores. Do ponto de vista da organização, se comunicar com objetividade e assertividade facilita o alcance dos objetivos organizacionais, segundo Oreg e Berson (2011). É a comunicação no ambiente empresarial, conforme Muir e Bell (2014), que permite processos de estruturação, fazendo com que a empresa seja organizada e eficiente.

Também se apresentou o fato de que nem todo processo de comunicação é institucional, ou seja, que seja necessário o conhecimento em toda a organização. Segundo os resultados, algumas formatações comunicacionais são devidas somente a determinadas unidades de negócio. Emerge daí a relevância da liderança. A disseminação dirigida permite ações mais intensificadas e rápidas, pois sua influência é voltada diretamente a quem deve dela se apossar e implementar o que foi solicitado. O líder, portanto, é figura central para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos por meio da comunicação, seja pela capacidade de diálogo com os parceiros ou pela competência na delegação de tarefas, segundo Muller e Turner (2007).

Os achados mostraram, ainda, que reuniões eficientes são fundamentais para atendimento dos resultados esperados, ao passo que reuniões improdutivas se mostraram influenciadoras negativas dos objetivos organizacionais. Reuniões podem conter significados descendentes, horizontais ou ascendentes, e modos formais ou informais de ação (ver Bell e Martin, 2008). Estas configurações permitem ao líder o cumprimento dos objetivos organizacionais. Para Westaby, Probst e Lee (2010), líderes são tradutores da linguagem estratégica empresarial para os liderados. Já Oreg e Berson (2011) afirmam que ações executivas de liderança são responsáveis por metade do desempenho organizacional, sendo a outra metade a implementação propriamente dita. Estudos de Westaby, Probst e Lee (2010) e Men e Stacks (2014) também apontam relações entre liderança e desempenho organizacional. Líderes, independentemente do porte das empresas em que trabalham, devem compreender o significado do estabelecimento de relações significativas com os liderados. Podem ser estabelecidas pelo cumprimento de metas organizacionais, pelo estímulo e feedback, e pelo envolvimento de redes comunicacionais formais ou informais, segundo Dias e Borges (2015). Para os mesmos autores, estudos demonstram que o desempenho da empresa melhora significativamente quando a comunicação flui de maneira ininterrupta e quando se permite poder aos indivíduos. Stone et al. (2019) têm o mesmo entendimento, ao afirmar que o envolvimento de todos na organização pode evitar ou, ao menos, dificultar a má administração das informações.

#### **4.3 Sistemas de Tecnologia da Informação e seus resultados**

Iniciativas de MI carecem de instrumentos tecnológicos que permitam e facilitem processos de comunicação entre líderes e liderados, entre organização e colaboradores.

A empresa estudada conta com algumas ferramentas para esse fim. Uma delas é o portal interno. Nele, são postadas notícias relacionadas à cooperativa e aos cooperados, desde informações relacionadas a investimentos e políticas e programas internos até informalidades, como datas de aniversários e entrada de novos funcionários. Todos os colaboradores possuem acesso ao portal. A ferramenta foi comprada já desenvolvida, tendo sido adaptada internamente para os interesses da cooperativa. Embora Selwin (2015) defenda que sistemas de tecnologia da informação transformam a informação em uma maneira utilizável para coordenar o fluxo empresarial, auxiliando gerentes e colaboradores a tomar decisões, analisar assuntos complexos e resolver problemas, os achados indicaram que o uso do portal influencia significativa e negativamente o que se espera dos resultados da comunicação interna. Sendo a principal plataforma de comunicação interna da cooperativa, são necessários ajustes e adequações para que se transforme no canal importante que deveria estar sendo. Conceitos assertivos, principalmente de cocriação e coparticipação ativa dos colaboradores no portal, podem ser iniciativas relevantes que a diretoria deveria tomar para a reestruturação da plataforma, servindo aos objetivos inicialmente traçados para ela. Para Mohamad, Nguyen, Melewar e Gambetti

(2019), seu uso envolve a identificação de áreas decisivas para o sucesso, aumento da produtividade e ênfase no aperfeiçoamento contínuo. Na cooperativa estudada, ainda que possa haver aprendizado, ele se mostra desfavorável.

Outro formato avaliado foi o SOL (Saber OnLine), que se trata de plataforma de treinamento. Com acesso a cursos de ensino à distância, o funcionário também consegue se inscrever em cursos presenciais e discutir em fóruns dirigidos. Os sistemas de tecnologia da informação, segundo Conde, García-Peñalvo, Alier, Mayol e Fernandez-Illamas (2014), se constituem em facilitadores nos processos de inovação e de mudanças organizacionais. Nos resultados do estudo, o sistema também exerce influência negativa e significativa nos resultados esperados. Os achados não indicam com precisão que o aprendizado obtido por meio da plataforma não seja aproveitado, mas sim demonstra que há necessidade de reestruturar a maneira como vem sendo ofertada. Para Gourlay (2015), não é a centralidade de conhecimento e informações, mas a aplicação deste conjunto nos negócios da empresa, que gera dispositivos de processamento e de comunicação, em um ciclo de realimentação cumulativo para a inovação.

Outra plataforma avaliada foi o Wiki, sistema de gestão documental, repositório de documentos e base para o gerenciamento de processos organizacionais. Ela detém todas as informações documentadas em processos e projetos da cooperativa. Os achados indicaram que também ela exerce influência negativa e significativa quanto aos objetivos de Marketing Interno, particularmente, aqueles referentes à comunicação.

Os resultados indicam pontualmente que as ferramentas institucionais de comunicação interna e que são parte dos esforços de Marketing Interno, não têm sido eficientes naquilo a que se propõem. Se de um lado, é esperado que sistemas cibernéticos sejam os principais canais de comunicação da empresa, por outro lado, sugere certa perplexidade o fato de todas não atenderem ao interesse e, mais ainda, influenciarem negativamente os resultados organizacionais. Para Conde et al. (2014), sistemas de tecnologia e informação são, em essência, o conjunto de software, hardware, recursos humanos e respectivos procedimentos que antecedem e sucedem aplicativos eletrônicos de informação. Seu objetivo maior é o apoio nos processos de tomada de decisão em empresas. Jones (2012), complementa afirmando que sistemas de tecnologia e informação eficientes podem ter impacto duradouro na estratégia empresarial e, por conseguinte, no sucesso da organização. Estas afirmativas corroboram a importância das plataformas de comunicação e aprendizado, mas que, neste estudo, se mostraram influenciadoras negativas nos resultados organizacionais.

## **5 Considerações finais**

Este estudo tem como objetivo analisar as iniciativas de Marketing Interno de uma cooperativa de crédito brasileira. Para tal, comparou os construtos Contribuição da Comunicação Interna (CCI), Processo de Comunicação e Liderança (PCL) e Sistemas de Tecnologia da Informação (STI) com o constructo de Resultados (variável dependente), conforme modelo estrutural desenhado para este trabalho.

Os construtos CCI e PCL demonstraram influência positiva e significativa nos Resultados. A cooperativa de crédito estudada tem se esmerado em adotar iniciativas que privilegiem o Marketing Interno, principalmente ações relacionadas a comunicação. Portanto, o envolvimento tem se mostrado eficaz para aquilo a que se propõe.

O maior achado, no entanto, se refere ao construto STI, que influenciou negativamente os mesmos Resultados. Considerando que a organização investiu vultosas somas em sistemas que permitam e facilitam a comunicação, mas que essas plataformas não têm atendido ao objetivo principal para o qual foram adquiridas, é mister repensar a atuação dos sistemas tecnológicos. Aliado ao fato de que os próprios sistemas já podem não ser suficientes ou interessantes para que indivíduos interajam com ele, há o fato de que o grupo tem 67% dos funcionários participantes da denominada geração Y. Esta geração tem preferência por papéis

participativos e elevado uso de tecnologia no processo de comunicação e de aprendizagem. Como as plataformas são unidirecionais, talvez esteja aí uma explicação para os resultados negativos e inesperados.

É sugestão para futuros estudos o uso das gerações como variável moderadora, de tal maneira que se possa identificar relações entre gerações diferentes e a comunicação, assim como sua relação com as tecnologias ofertadas pela organização.

Implicações gerenciais dos achados podem suportar decisões futuras sobre aquisição e adaptação de sistemas de informação e aprendizado em organizações competitivas. As acadêmicas implicam em motivar pesquisadores a buscar outros modelos que permitam compreender a influência de determinados construtos nos resultados empresariais.

Ainda que se tenha observado com rigor preceitos metodológicos no cumprimento do objetivo do trabalho, a pesquisa apresenta algumas limitações, principalmente relacionadas à natureza do desenho e da amostra. Não é possível generalizar os resultados, principalmente por se tratar de uma única cooperativa de crédito brasileira. Os dados são transversais; logo, dados longitudinais poderiam ser úteis para testar a verdadeira causalidade do modelo.

## REFERÊNCIAS

- AHMED, Z.; SHIELDS, F.; WHITE, R.; WILBERT, J. Managerial Communication: the link between frontline leadership and organizational performance. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 14, n. 1, p.107-120, 2010.
- AVOLIO, B. J. Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 25-33, 2007.
- BALLANTYNE, D. A relationship-mediated theory of internal marketing. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1242-1260, 2003.
- BELL, R. L.; MARTIN, J. The promise of managerial communication as a field of research. **International Journal of Business and Public Administration**, v. 5, n. 2, p.125-142, 2008.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing services: competing through quality**. New York: The Free Press, 1991.
- BRAMBILLA, F. R. Abordagem conceitual de marketing interno. **REAd Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, p. 2-56, 2005.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern Methods for Business Research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.
- CONDE, M. A.; GARCÍA-PEÑALVO, F.; ALIER, M.; MAYOL, E.; FERNANDEZ-LLAMAS, C. Implementation and design of a service-based framework to integrate personal and institutional learning environments. **Science of Computer Programming**, v. 88, p. 41-52, 2014.
- DAVIS, T. R. Integrating Internal Marketing with participative management. **Management Decision**, v. 39, n. 2, p. 121-132, 2001.
- De MORAES, S. R. Comunicação e Cooperativismo: uma outra comunicação é possível. **Inovcom**, v. 1, n. 1, p. 34-46, 2006.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público. **REAd Revista Eletrônica de Administração**, v. 80, n.1, p. 200-221, 2015.
- FRANÇA, Fábio. **A Comunicação Institucional na era da Qualidade Total. 1997**. 1997. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo.
- GOUNARIS, S. Internal market orientation and its measurement, **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006.
- GOURLAY, L. Open education as a ‘heterotopia of desire’. **Learning, Media and Technology**, v. 40, n. 3, p. 310-327, 2015.

GRÖNROOS, C. A Service Quality Model and its Marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 4, p. 36-44, 1984.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Nova York: Sage Publications, 2016.

HEMAIS, M. W.; OLIVEIRA, L. B.; CASOTTI, L. M. Marketing Interno e gestão de pessoas: Estudos de caso em empresas de serviços. **Revista Gestão e Tecnologia**, v.13, n. 3, p. 101-127, 2013.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: **New Challenges to International Marketing**. Emerald Group Publishing Limited, p. 277-319, 2009.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. New criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 1, p. 115-135, 2015.

JONES, C. Networked learning, stepping beyond the net generation and digital natives. In: DIRCKINCK-HOLMFELD, L.; HODGSON, V.; McCONNELL, D. (Org.). **Exploring the theory, pedagogy and practice of networked learning**. New York: Springer, 2012, p. 27-41.

KARANGES, E.; JOHNSTON, K.; BEATSON, A.; LINGS, I. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. **Public Relations Review**, v. 41, p. 129-131, 2015.

LINGS, I.; GREENLEY, G. Measuring Internal Marketing orientation. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, p. 290-305, 2005.

McDOWELL, L. Generational preferences for knowledge transfer. **Knowledge Work**, p. 83-96, 2010.

MEN, L. R. Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. **Management Communication Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 264-284, 2014.

MEN L. R.; STACKS, D. The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. **Journal of Public Relations Research**, v. 26, n. 3, p. 301-324, 2014.

METHA, M. Overcoming recession through effective business communication approaches: A study in Indian scenario. **Oeconomics of Knowledge**, v. 3, n. 2, p. 2-9, 2011.

MOHAMAD, B.; NGUYEN, B.; MELEWAR, T. C.; GAMBETTI, R. The dimensionality of corporate communication management (CCM). **The Bottom Line**, v. 32, n. 1, p. 71-97, 2019.

MUDIE, P. Internal customer: By design or by default. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1261-1276, 2003.

MUIR, C.; BELL, R. L. A review of business communication under the leadership function. **Business Studies Journal**, v. 6, Special Issue, n. 2, p. 99-121, 2014.

MULLER, R.; TURNER, J. R. Matching the project manager's leadership style to project type. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 1, p. 21-32, 2007.

OLIVEIRA, KV de. **Os ciclos políticos: uma análise empírica fiscal e contábil para os municípios do estado do Rio de Janeiro–1998/2006**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

OREG, S; BERSON, Y. Leadership and employee's reactions to change: the role of leader's personal attributes and transformational leadership style. **Personal Psychology**, v. 64, p. 627-659, 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **O cooperativismo Brasileiro**. Brasília: OCB. 1990. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/>>. Acesso em 04 mar.2019.



PEREIRA, M.; FONTENELE, R.; SOUSA, A. O Impacto da Comunicação Interna no Comprometimento Afetivo dos Funcionários das Pmes Indústrias de Calçados. In: **VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2011. p. 1-16.

RINGLE, C. M.; Da SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 54, 2014.

RUÃO, T. A comunicação organizacional e os fenômenos de identidade: A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006. Braga: **tese de doutoramento**, Universidade do Minho, Portugal, 2008.

SARSTEDT, M.; HENSELER, J.; RINGLE, C. M. Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. In: **Measurement and research methods in international marketing**. Emerald Group Publishing Limited, p. 195-218, 2011.

SCHARF, E. R.; GEHRKE, G.; SOUSA, R. P. L. Social value as a marketing strategy in a Brazilian credit union. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 11, n. 1, p. 17-33, 2016.

SELWYN, N. Minding our language: why education and technology is full of bullshit and what might be done about it [Editorial]. **Learning, Media and Technology**, v. 40, n. 3, p. 1-7, 2015.

SESCOOP - **Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo**, 2012. Disponível em: <[http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/ebpc/II\\_EBPC\\_Avila\\_Ribeiro.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/ebpc/II_EBPC_Avila_Ribeiro.pdf)>. > Acesso em: 01 abr.2019.

SHEKARY, G. A.; MOGHADAM, S. K.; ADARYANY, N. R.; MOGHADAM, I. H. The impact of Internal Marketing on organizational commitment in banking industry through structural equation modeling. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 3, n. 9, p.18-28, 2012.

SHAFFER, J. Memo to CEO from: the director of communication. **Strategic Communication Management**, v. 6, n. 4, p. 14-20, 2002.

SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P.; MACEDO, A. S.; MILAGRES, C. S. F. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, n. 3, p. 495-514, 2014.

SOUSA, J.; RODRIGUES, R. G. As implicações dos programas de Marketing Interno na orientação para o mercado interno, no sector transformador de cortiça português. **International Journal of Marketing, Communication and New Media**, v. 2, n. 2, p. 1-24, 2014.

STONE, M.; ARAVOPOULOU, E.; EVANS, G.; ALDHAEN, E.; PARNELL, B. D. From information mismanagement to misinformation: the dark side of information management. **The Bottom Line**, v. 32, n. 1, p. 47-70, 2019.

TITOCE, M. R. **O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional**. 2012. Dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa.

TKALAC, A. V.; VERČIČ, D.; SRIRAMESH, K. Internal communication: Definition, parameters, and the future. **Public Relations Review**, v. 38, n. 2, p. 223-230, 2012.

VAREY, R. J.; LEWIS, B. R. A broadened conception of Internal Marketing. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 9, p. 926-944, 1999.

WELCH, M. The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 16, n. 4, p. 328-346, 2011.

WESTABY, J. D.; PROBST, M. P.; LEE, B. C. Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 481-495, 2010.