



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

ANA ROBERTA DE ABREU KUHNEN

**RELAÇÃO ENTRE MARKETING INTERNO E ENGAJAMENTO DE
FUNCIONÁRIOS: ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Palhoça

2019

ANA ROBERTA DE ABREU KUHNEN

**RELAÇÃO ENTRE MARKETING INTERNO E ENGAJAMENTO DE
FUNCIONÁRIOS: ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Relatório de estágio para Conclusão de Curso de
Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina
como requisito parcial à obtenção do título de bacharel
em Administração.

Orientador: Prof. Aléssio Bessa Sarquis, Dr.

Palhoça
2019

ANA ROBERTA DE ABREU KUHLEN

**RELAÇÃO ENTRE MARKETING INTERNO E ENGAJAMENTO DE
FUNCIONÁRIOS: ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Este relatório de estágio foi julgado adequado à obtenção do título de bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 25 de junho de 2019.

Professor e orientador Aléssio Bessa Sarquis, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Luis Alberto Cordioli, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Sandro Vieira Soares, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Leonardo Cardoso Gomes, Bel.
Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC

RELAÇÃO ENTRE MARKETING INTERNO E ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS: ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Ana Roberta de Abreu Kuhnen*¹

RESUMO: *O estudo analisou a relação entre os constructos marketing interno e engajamento de funcionários, no contexto de uma cooperativa de crédito no Brasil. Trata-se de estudo quantitativo, descritivo, com uso de levantamento de campo e estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de questionário auto administrado, disponibilizado na plataforma Google Forms, e analisados com auxílio de técnicas estatísticas descritiva e regressão múltipla. Os resultados apontam que, no contexto da cooperativa estudada, o engajamento dos funcionários é influenciado pelas três dimensões de práticas de marketing interno analisadas; que a comunicação interna tem influência positiva sobre a conexão emocional dos funcionários; que o treinamento de pessoal está positivamente relacionado com a retenção e recomendação de funcionários; revelou também que a dimensão pesquisa interna tem influência positiva sobre retenção de funcionário e sobre a conexão emocional de funcionários. O estudo contribuiu para a literatura de marketing interno, confirmando a relação estatística sinalizada em pesquisas anteriores entre marketing interno e engajamento de funcionários, a partir de evidências empíricas coletadas no contexto de uma cooperativa de crédito no Brasil.*

Palavras-Chave: Marketing interno. Práticas de marketing interno. Engajamento de funcionários. Cooperativa de crédito.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda a relação entre marketing interno e engajamento de funcionários, no contexto de uma cooperativa de crédito no Brasil. O conceito de marketing interno abrange um conjunto de práticas de marketing, comunicação e recursos humanos direcionadas para públicos internos, utilizadas pela organização com propósito mercadológico (AHMED; RAFIQ, 2003; KANYURHI; AKONKWA, 2016; CERVI; FROEMMING, 2017). Tem sido também definido como uma filosofia de gestão que envolve tratar o público interno como clientes, preocupando-se com a sua satisfação, desenvolvimento, valorização e desempenho (SARQUIS, 2009; KOENIG, 2015). Já o engajamento de funcionários compreende um estado de envolvimento, totalmente absorvido e que reflete uma atração especial entre a empresa e seus funcionários (SCHOLER; HIGGINS, 2009). Van Doorn *et al.* (2010) o definiu como um

¹ Artigo apresentado como relatório de estágio do curso de graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel. Orientador: Prof. Aléssio Bessa Sarquis, Dr. Palhoça, 2019.

*Acadêmica do curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina. E-mail: ana-rk1@hotmail.com

comportamento individual direcionado a uma empresa/marca, que transcende ao relacionamento profissional e que há condutores emocionais e motivacionais envolvidos. Organizações de serviços, como cooperativas de crédito, estão cada vez mais interessadas em elevar a sua competitividade no mercado, principalmente em função do acirramento da concorrência (BRAGA; SILVA; DORNELAS, 2002; BOCHI, 2011).

No Brasil, nos últimos anos a participação das cooperativas no mercado de crédito no mercado financeiro aumentou substancialmente, especialmente no segmento de mercado pessoa jurídica. Conforme estudo do Banco Central do Brasil (BCB, 2018), em 2017 existiam em atividade no Brasil mais de 900 cooperativas de crédito, e dois bancos cooperativos. Esse contexto tende a requerer funcionários mais qualificados, engajados e que agreguem valor aos serviços da organização.

Conforme a literatura, práticas de marketing interno contribuem para melhorar a comunicação interna, reduz os ruídos/conflitos entre as áreas funcionais e eleva o comprometimento dos funcionários (SOARES, 2008). Grönroos e Ravald (2011) apontaram também que marketing interno contribui para desenvolver nos funcionários a consciência no mercado e no cliente externo, para ampliar a compreensão dos gestores sobre o negócio e para preparar o público interno para prestar o padrão de serviços desejado. Estudos anteriores sugerem, ainda, que a organização tende a ter melhor desempenho quando trabalha o lado positivo dos funcionários e valoriza o sucesso alcançado no dia-a-dia (PIMENTA; SILVA; YOKOYAMA, 2011; MURIUKI; MARU; KOSGEI, 2016).

Há estudos anteriores que analisaram a relação entre marketing interno e desempenho interno, por meio de medidas de relações afetivas e da força do relacionamento entre a organização e funcionários (SCHULTZ, 2004; TAN, 2009; MURIUKI; MARU; KOSGEI, 2016). Schultz (2004), por exemplo, examinou o impacto do marketing interno no desempenho organizacional na perspectiva dos funcionários, por meio das métricas Conexão Emocional e Disposição para Recomendar. Huang e Rundle-Thiele (2015) propuseram uma escala de mensuração de práticas de marketing interno contendo as dimensões Comunicação Interna, Treinamento de Pessoal e Pesquisa Interna. Mais recentemente, Muriuki, Maru e Kosgei (2016) examinaram os efeitos de estratégias de marketing interno sobre o desempenho de funcionários no contexto de organizações de serviços, e Bojarskyté (2017) propôs uma escala de mensuração do engajamento de funcionários por meio das métricas Retenção, Comprometimento, Recomendação e Conexão Emocional. No contexto de cooperativas de crédito, Braga, Silva e Dornelas (2002) investigaram no Brasil como cooperativas de crédito utilizam ferramentas/técnicas de marketing interno no relacionamento com funcionários, mas não analisaram seus

efeitos sobre o engajamento dos funcionários.

Apesar da importância do assunto, há ainda na literatura de marketing poucos estudos empíricos que analisaram a relação entre marketing interno e engajamento de funcionários (MURIUKI; MARU; KOSGEI, 2016). Bojarskytė (2017) apontaram a necessidade de novos estudos futuros sobre o tema, especialmente na explicação da relação entre práticas de marketing interno e engajamento de funcionários, inclusive em países do ocidente. Em nível nacional, Morais e Soares (2016) apontaram a necessidade de estudos que contribuam para avançar na compreensão do conceito de marketing interno, meios da mensuração de práticas e de suas implicações para as organizações. Ferreira Filho, Pereira e Passos (2018) destacaram que no Brasil o conceito de marketing interno é ainda pouco aplicado e que precisa ser melhor estudado, especialmente com relação ao seus efeitos no desempenho da organização e no relacionamento com os clientes.

Diante do exposto, decidiu-se realizar o presente estudo com a seguinte questão: **Qual a relação entre os constructos marketing interno e engajamento de funcionários?** Assim, este estudo busca analisar a relação entre os constructos marketing interno e engajamento de funcionários, no contexto de uma cooperativa de crédito, no Brasil. Especificamente, pretende-se identificar as práticas de marketing interno de uma cooperativa de crédito nas dimensões Comunicação Interna, Treinamento de Pessoal e Pesquisa Interna; mensurar o engajamento dos funcionários (gestores e subordinados), pelas métricas Retenção de Funcionários, Comprometimento, Recomendação e Conexão Emocional; examinar a existência de relação estatística entre dimensões de práticas de marketing interno e métricas de engajamento de funcionários. Este estudo pode contribuir para ampliar o conhecimento empírico sobre práticas de marketing interno e engajamento de funcionários no contexto de uma cooperativa de crédito no Brasil e para confirmar (ou não) a relação estatística entre dimensões de práticas de marketing interno e métricas de engajamento de funcionários, sinalizado em pesquisas anteriores.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Esta seção apresenta o tema, o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. A segunda, referencial teórico, expõe e discute os conceitos de marketing interno, práticas de marketing interno e papel do marketing interno no desempenho interna da organização. A terceira seção apresenta os aspectos metodológicos do estudo. A quarta contém a apresentação e análise dos resultados. A seção Considerações Finais apresenta uma síntese dos resultados, destaca as contribuições do estudo e apresenta sugestões para futuros estudos na temática.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing interno

Na literatura de marketing, acredita-se que o conceito de marketing interno surgiu com Berry, Hensel e Burke (1976). Esses autores propuseram que nas organizações a satisfação dos funcionários é tão importante quanto a satisfação dos clientes externos, constituindo um requisito para a qualidade e produtividade dos serviços. A origem dessa temática ocorreu nos Estados Unidos, no setor de serviços, e advém da percepção de gestores e pesquisadores sobre a existência do cliente interno e sobre a sua importância para a eficácia na implementação das estratégias de marketing externo da organização. Sabe-se hoje que a satisfação dos clientes externos depende, em parte, da orientação interna para o mercado e clientes, e consequentemente da satisfação dos clientes internos (FERRELL; HARTILINE, 2016; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016).

O conceito de marketing interno abrange um conjunto de práticas de marketing, de comunicação e de recursos humanos, com propósito de obter o apoio e engajamento de gestores e funcionários com as estratégias de marketing externo da organização (AHMED; RAFIQ, 2003; KANYURHI; AKONKWA, 2016; CERVI; FROEMMING, 2017). Uma definição clássica é a de Berry e Parasuraman (1995), segundo os quais consiste em desenvolver ações para atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados, e desenvolver produtos-trabalhos que satisfaçam às suas necessidades. Bekin (2004) o definiu como práticas aplicadas por uma empresa ao considerar seus funcionários como clientes internos. Já Sarquis (2009) o definiu como o desenvolvimento de projetos e ações destinados à promoção de ideias, disseminação de informações e o desenvolvimento de relacionamentos entre pessoas/áreas funcionais da organização, especialmente aquelas envolvidas no cumprimento das promessas de marketing externo. Em resumo, o marketing interno compreende o uso de práticas/ações para fortalecer e integrar o cliente interno à cultura de serviços da organização, e pode ser direcionado para diferentes públicos internos, ou seja acionistas, dirigentes, média gerência, funcionários e outros *stakeholders* internos.

Uma das premissas do marketing interno é que os funcionários sejam percebidos e tratados como clientes da organização, pois a sua satisfação (ou insatisfação) tem implicações sobre o desempenho externo, especialmente no relacionamento com os clientes externos (FRANÇA, 2014; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016; GRÖNROOS, 2018). Com isso, o marketing interno envolve cuidar do relacionamento da empresa com seus públicos interno, tratando-os como clientes, e o desenvolvimento de práticas de comunicação, interação, incentivo, treinamento e retenção por parte da organização.

Embora sejam interligados, os conceitos de marketing interno e gestão de recursos humanos são diferentes. Como apontado por Sarquis (2009) e Thiruvananthapuram (2019), a gestão de recursos humanos compreende o planejamento, organização, direção e controle dos recursos humanos da organização, sem propósito de marketing; enquanto marketing interno compreende o desenvolvimento de programas de marketing dirigidos ao público interno, com a aplicação de métodos/técnicas de recursos humanos e de marketing, mas com propósito de apoiar na implementação das estratégias de marketing externo da organização. Nessa tarefa, a gestão de recursos humanos ofereceria ferramentas utilizadas em programas de marketing interno, tais como: treinamento, contratação e planejamento de carreira. Assim, o marketing interno extrai do marketing e de recursos humanos seus fundamentos e técnicas, mas desenvolveu seus próprios conceitos e ferramentas, variando em conforme com o contexto da organização (GRÖNROOS, 2009).

Há também diferenças entre os constructos marketing interno e comunicação interna. Embora sejam conceitos complementares e direcionados para mesmo público (ambiente interno), a comunicação interna envolve o processo de transmissão de conteúdo/informações através de canais de comunicação internos e das lideranças; enquanto o marketing interno compreende ações de promoção da satisfação e do engajamento de públicos interno, com auxílio de técnicas e estratégias de marketing e recursos humanos, com propósito que transcende ao da comunicação interna (SARQUIS, 2009; BRUM, 2017; REIS *et al.*, 2018). Outra diferença é que o marketing interno é considerado uma filosofia de gestão, que envolve tratar os funcionários como clientes, e querer o uso de práticas como atração e seleção de funcionários, socialização de gestores-funcionários, capacitação de pessoal, e atendimento as necessidades de mercado e do cliente externo (CERVI; FROEMMING, 2017; THIRUVANANTHAPURAM, 2019).

2.2 Práticas de marketing interno

Conforme Dias e Schröder (2013), um dos desafios do marketing interno é tornar os funcionários satisfeitos, motivados e comprometidos com os objetivos e estratégias de marketing externo da organização. Isso tende a requerer práticas de comunicação, integração, motivação e retenção dos talentos humanos, principalmente junto ao público que desenvolve contato direto com o cliente externo da organização. Um esforço frequente em programas de marketing interno é assegurar que funcionários de atendimento tenham adequada orientação relacional (tanto no âmbito interno como

externo) e que consigam desempenhar adequadamente suas tarefas/responsabilidades (BERRY, 2016; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016).

Há várias práticas de marketing interno utilizadas pelas organizações de serviços. Alguns exemplos presentes na literatura são (GRONROOS, 2009; SARQUIS *et al* 2017; CERVI; FROEMMING, 2017): manual e vídeo de integração, revistas educativas, jornal interno, jornal de parede, cartazes motivacionais, painéis decorativos, canais de comunicação com a direção, palestras internas, ações de valorização de funcionários, rádio interna, correio eletrônico, intranet. Outros exemplos são (BRUM 2017; REIS *et al.*, 2018): ações de melhorias da qualidade de vida, programas de desenvolvimento de pessoal, quadro de avisos, desenvolvimento da cultura de serviços, panfletos, projetos de mudança organizacional, esforços de melhorias no clima organizacional. Essas práticas precisam, no entanto, ser selecionadas e implementadas conforme o perfil do público-alvo, o propósito e condições da organização.

Há diferentes maneiras de analisar as práticas de marketing interno de uma organização. Huang e Rundle-Thiele (2015) propuseram uma escala de mensuração contendo três dimensões. A dimensão Comunicação Interna e Disseminação de Informações, que avalia as práticas de comunicação interna da marca, de fornecimento de dados/informações necessários ao atendimento ao cliente e de alinhamento das mensagens internas com a comunicação de marketing (externa). A dimensão Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, que avalia as práticas de formação e capacitação contínua de funcionários, de orientação para a qualidade e produtividade dos serviços; de desenvolvimento de habilidades nos funcionários para construção e relacionamentos/interações. Já a dimensão Pesquisa Interna e Geração de Informações mensura as práticas de sugestões, reclamações e *feedbacks* de funcionários; de identificação de problemas, necessidade e expectativas dos funcionários; de avaliação da qualidade do ambiente de trabalho e do clima organizacional.

O desempenho de programas de marketing interno varia conforme a estratégia de implementação da organização. Estudos anteriores sugerem que se tem melhor resultado quando a organização trabalhar o lado positivo dos funcionários, enfatizando o sucesso alcançado no dia-a-dia, ao invés de valorizar erros e dar ênfase na punição de responsáveis (PIMENTA; SILVA; YOKOYAMA, 2011; MURIUKI; MARU; KOSGEI, 2016). Sugerem também que a organização deve recompensar tanto o desempenho individual como da equipe/área, incentivando o trabalho em equipe. É também recomendável desenvolver práticas para a organização em sua totalidade, não somente

para os funcionários da linha de frente (HUANG e RUNDLE-THIELE, 2015; REIS *et al.*, 2018). Ainda sobre esse assunto, Berry (2016) recomendou o uso de diferentes métodos de premiação/incentivo de pessoal e o reconhecimento sincero de qualidades dos funcionários, comportamentos e atitudes que contribuem para os resultados desejados.

Sobre o desempenho do marketing interno, estudos anteriores sugerem que é essencial o alinhamento na atuação das áreas de marketing e recursos humanos, tanto no âmbito dos objetivos como da implementação das estratégias estabelecidas (AHMED; RAFIQ, 2003; SARQUIS, 2009; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016). Sugerem também que é igualmente importante que as práticas selecionadas sejam previamente planejadas, integradas e direcionadas para os diferentes públicos internos relevantes (MEIRA; OLIVEIRA, 2004; FERRELL; HARTILINE, 2016). É ainda importante que se tenha a participação de dirigentes e gestores da organização, tanto no planejamento como na implementação do programa de marketing interno, reduzindo os eventuais conflitos interdepartamentais (JOUNG *et al.*, 2015; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016). O comprometimento da alta direção tende a afetar a atitude da média gerência e dos funcionários, e tem efeito sobre o desempenho dos esforços de marketing interno da organização (MURIUKI; MARU; KOSGEI, 2016; CERVI; FROEMMING, 2017).

2.3 Papel do marketing interno no desempenho interno

Bekin (2004) afirmou que a essência do marketing interno é apoiar na implementação das estratégias de marketing externo, pela promoção de consciência e atitudes desejadas em gestores e funcionários. Sabe-se também que programas de marketing interno contribuem para (MATHEWS *et al.*, 2016): melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, promove a produtividade e qualidade dos funcionários, cria canais de comunicação interna e fomenta a integração entre áreas e funcionários. Isso tende acontecer também no contexto das organizações de serviços.

Estudos empíricos anteriores em organizações de serviços (CREMONEZI *et al.*, 2013; MORAES; SOARES, 2016; MURIUKI; MARU; KOSGEI, 2016; CERVI; FROEMMING, 2017) apontam que programas de marketing interno servem para: elevar a conscientização dos funcionários, amplia o comprometimento dos gestores, dissemina internamente as informações sobre produtos/serviços e promove a qualidade/produtividade dos serviços. Em nível nacional, o estudo de Pimenta, Silva e Yokoyama (2011) apontou que práticas de marketing interno são utilizadas também com

propósito de: melhorar o relacionamento entre gestores e funcionários, e promover a integração entre a área de marketing/vendas e demais áreas funcionais. Já o estudo de Sarquis *et al.* (2017) revelou, no contexto da instituição de ensino superior, que o marketing interno é utilizado com propósito de: promover o conhecimento de políticas, diretrizes e estratégias de marketing; apoiar na implantação de novos projetos/programas; elevar a qualidade dos serviços; intensificar o relacionamento com funcionários; assegurar que os funcionários estejam informados/atualizados sobre a organização.

É fato que o desempenho de programas de marketing interno precisa ser periodicamente avaliado pela organização. Isso requer o uso de métodos de mensuração dos resultados, tanto em termos de mudanças comportamentais e de atitude de gestores e funcionários, como estimar o retorno financeiro do conjunto de práticas utilizadas. Segundo Schultz (2004), o impacto de um programa de marketing interno sobre o desempenho da organização pode ser mensurado por meio da situação das relações afetivas com os funcionários, o que inclui mensurar o sentimento de ligação emocional e a recomendação da empresa pelos funcionários. Sugere também que seja analisado a força do relacionamento da empresa com os funcionários (ex: capacidade de retenção de talentos) e a performance dos funcionários no trabalho (que inclui o nível de dedicação e comprometimento). Assim, uma das dimensões do desempenho do marketing interno é o engajamento dos funcionários. Esse engajamento é reflexo da atitude e do comprometimento dos funcionários (gestores e subordinados) em relação aos objetivos de mercado, ao posicionamento da marca e às promessas para o mercado (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016).

Na literatura de marketing, o conceito de engajamento de clientes vem sendo debatido por diferentes pesquisadores (tanto no campo do marketing externo como interno), e tornou-se um tema de maior discussão e interesse acadêmico (SCHOLER; HIGGINS, 2009; BRODIE *et al.*, 2011; HOLLEBEEK, 2011). Scholer e Higgins (2009), por exemplo, o definem como um estado de envolvimento, mas totalmente absorvido e que gera uma atração especial ou força de repulsão. Segundo eles, indivíduos mais engajados tendem a se aproximar ou a repelir determinada empresa ou marca, conforme o valor percebido, ou seja, benefícios recebidos. Já Hollebeek (2011) o definiu como o nível de motivação individual, relacionado à marca/empresa e que depende do estado de espírito, sendo caracterizado por níveis de atividade cognitiva, emocional e comportamental. Na literatura, uma das definições mais citadas é de Van Doorn *et al.* (2010), segundo o qual o engajamento pessoal consiste em manifestação de

comportamento do indivíduo em direção a uma empresa/marca, que vai além da compra ou do relacionamento profissional, tendo forte condutores motivacionais na ligação desta relação.

Vivek (2009) destacou que o engajamento do cliente (externo) pode ser mensurado por meio de três dimensões principais: uma cognitivo-afetiva, que abrange o conhecimento e entusiasmo nas relações/interações; uma comportamental, que contempla a conscientização e ação do cliente em relação à empresa; a social, que envolve a interação pessoal com a empresa e seus funcionários. No âmbito de funcionários, Bojarskyté (2017) propuseram uma escala de mensuração do engajamento contendo quatro dimensões. A Retenção, que mensura a capacidade da empresa em manter seus talentos/funcionários. A dimensão Comprometimento, que mensura a dedicação dos funcionários em relação à organização, incluindo o desenvolvimento de trabalho voluntário e a apresentação de sugestões de melhorias. A dimensão Recomendação, que analisa quão bem os funcionários falam da organização, seja para colegas, funcionários em potencial e clientes externos, e quanto orgulho sentem da organização. Por fim, a dimensão Conexão Emocional, que mensura o quanto os funcionários se importam com a organização, se esta é capaz de inspirar o melhor nos funcionários e se estes acreditam na organização.

Há estudos empíricos que analisaram a relação entre marketing interno e desempenho interno da organização, principalmente em termos de medidas de relações afetivas e da força do relacionamento com funcionários (GOUNARIS, 2008; HERINGTON; JOHNSON; SCOTT, 2009; TAN, 2009; MURIUKI; MARU; KOSGEI, 2016). As pesquisas de Herington, Johnson e Scott (2009) e Tan (2009), por exemplo, mostram que práticas de marketing interno podem impactar na força do relacionamento entre a empresa e funcionários, tanto em termos de duração como profundidade. O estudo de Moraes e Soares (2015) aponta que um comportamento organizacional orientado para mercado interno – com divulgação de informações e implementação de respostas – influencia na orientação para mercado externo e nas dimensões Produção de Informações, Divulgação de Informações e Resposta.

Em nível nacional, há poucos estudos empíricos sobre o impacto de dimensões de práticas de marketing interno no desempenho interno da organização, inclusive no setor de serviços. O estudo de Braga, Silva e Dornelas (2002), no contexto da cooperativa de crédito, apontou que investimentos em marketing interno gerou resultados positivos, incluindo a manutenção de cooperados, motivação e satisfação de funcionários e captação de novos cooperados. No entanto, há na literatura nacional

necessidade de mais estudos empíricos para compreender o impacto do marketing interno no engajamento de funcionários (gestores e subordinados). Este estudo busca contribuir para reduzir essa lacuna de pesquisa na temática.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo classifica-se como quantitativo, descritivo, e com o uso de levantamento de campo e estudo de caso, conforme a classificação de Yin (2017). Levantamento de campo é uma estratégia de pesquisa que utiliza instrumento de coleta estruturado, e que compreende o uso de coleta de dados quantitativa junto a uma amostra representativa do público estudado (COOPER; SCHINDLER., 2016). Já a pesquisa quantitativa descritiva busca coletar características ou opiniões de uma dada população, geralmente com propósito de estabelecer uma relação entre dimensões e/ou variáveis analisadas (COOPER; SCHINDLER., 2016).

O objeto de estudo é a Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária (CRESOL), no âmbito das unidades do Estado de Santa Catarina, no Brasil. Esse caso foi escolhido porque é uma cooperativa de crédito já consolidada no mercado (com 25 anos de atuação), que investe em práticas de marketing interno (principalmente ações de treinamento de pessoal e comunicação interna, conforme informações preliminares coletadas), e busca atualmente obter destaque entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Trata-se também de uma cooperativa de crédito em crescimento e com grande presença no mercado regional. Aqui as fontes de informações utilizadas foram: gestores e demais funcionários da cooperativa, tanto das unidades agência quanto administrativa, incluindo estagiários, caixas, assistentes, analistas, gerentes e diretores executivos. A cooperativa dispõe de 173 funcionários, considerados o público-alvo da pesquisa. A amostra final é 109 questionários válidos, com taxa de resposta de 63%.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, auto administrado e disponibilizado na plataforma Google forms, já utilizada pela empresa. Um e-mail convite foi enviado a todos os participantes-alvo, com a ciência e aprovação da diretoria-executiva. O questionário foi estruturado em três blocos. O primeiro bloco teve perguntas sobre práticas de marketing interno; perguntas fechadas sobre as dimensões Comunicação Interna e Disseminação de Informações (6 questões), Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (6) e Pesquisa Interna e Geração de Informações (6), todas em escala de concordância (intervalar) de 5 pontos (onde 0 = “não

sei”, 1 = “discordo totalmente” e 5 = “concordo totalmente”), tendo como base a escala aplicada por Huang e Rundle-Thiele (2015). O segundo bloco teve perguntas sobre engajamento de funcionários, no âmbito das métricas: retenção de funcionários (3 perguntas), comprometimento de funcionários (3), recomendação pelos funcionários (3) e conexão emocional com funcionários (3), em escala de concordância (intervalar) de 5 pontos (onde 0 = “não sei”, 1 = “discordo totalmente” e 5 = “concordo totalmente”), elaborado com base na escala de Bojarskyté (2017). O último bloco contém perguntas sobre o perfil do respondente. Esse questionário foi previamente testado com três funcionários que não participaram da amostra final do estudo. A versão final está disponível no Apêndice A.

A análise dos dados ocorreu por meio de técnicas de estatísticas descritivas (percentual, média e desvio padrão), e pela técnica de estatística multivariada Análise de Regressão Múltipla (*Multiple Regression*). Para analisar a confiabilidade das escalas de mensuração utilizadas, aplicou-se as técnicas de Alpha de Cronbach e Análise Fatorial Exploratória (AFE). Para examinar diferença estatística significativa nos resultados em decorrência do cargo/função (gestores *versus* subordinados), o teste U de Mann-Whitney (ou teste da soma dos postos de Wilcoxon) foi aplicado ao nível de significância (*P-value*) de 0,05. Trata-se de teste não paramétrico, indicado na comparação de dois grupos não pareados (independentes), de amostra com tamanho pequeno e dados com distribuição anormal (SIEGEL, 1957). As análises estatísticas dos dados coletados foi feita com auxílio dos softwares Excel (versão 2016) e do SPSS (versão 23).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa (objeto de estudo)

O caso de estudo é a Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária (CRESOL), fundada 1995. Trata-se de uma empresa de grande porte (1.200 funcionários no Brasil), com matriz em Francisco Beltrão no Paraná/PR. No estado de Santa Catarina, a cooperativa dispõe de 173 funcionários, com as seguintes funções: presidente, vice-presidente, diretor executivo, gerente, analista, assistente, caixa e estagiário.

Hoje a cooperativa Cresol possui 60 agências de atendimento, presentes em nove estados do Brasil (Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Rondônia, São Paulo e Rio de Janeiro). Em Santa Catarina, a Cooperativa tem unidades nos municípios: Santo Amaro da Imperatriz, Palhoça, Antônio Carlos, Tijucas, Imaruí, Garopaba, Rancho Queimado, Angelina, Blumenau, Vale Europeu. A

missão da Cresol é: “Promover a inclusão social da agricultura familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional”. A sua visão organizacional é: “Crescer juntamente com nosso quadro social para que possamos atender o maior número de famílias agricultoras, oferecendo crédito e acesso a serviços financeiros na busca do desenvolvimento social”. Já seus valores/princípios são: “excelência, ética, honestidade, transparência e responsabilidade social”.

A Cresol tem como público-alvo agricultores que buscam taxas de juros diferenciadas (menores), em municípios onde predominam atividades agropecuária e rural. O setor de agricultura demanda por condições de crédito diferenciadas, em função do seu ciclo produtivo e das características do produto final; apresenta também sazonalidade no nível de preço, variando conforme tempo de seca ou chuva. Os principais produtos oferecidos pela cooperativa são: crédito para custeio agropecuário, crédito para investimento agropecuário, crédito para a comercialização, poupança, aplicação, empréstimos pessoais e empresariais, conta corrente, transações, seguros (automóvel, residencial, vida e rural) e cartas de consórcios.

4.2 Resultados da análise da confiabilidade da escala

A Tabela 1 apresenta os resultados da análise de confiabilidade das escalas de mensuração utilizadas: Práticas de Marketing Interno (HUANG; RUNDLE-THIELE, 2015) e Engajamento de Funcionários (BOJARSKYTÉ, 2017); a partir das técnicas de estatística Alpha de Cronbach e Análise Fatorial Exploratória (AFE). Conforme Malhotra, Birks e Wills, (2013), uma escala de pesquisa é confiável quando é capaz de mensurar consistentemente ao longo do tempo o fenômeno para o qual foi projetado.

Tabela 1. Resultados do Alpha de Cronbach e da Análise Fatorial Exploratória

Constructo	Quantidade de itens	Valores de alpha	Média dos constructos	Carga fatorial	
				Mínima	Máxima
Práticas de marketing interno (Alpha = 0,943; Poder explicativo: 68,917)					
Comunicação interna	6	0,870	3,950	0,657	0,761
Treinamento	6	0,898	4,210	0,497	0,890
Pesquisa interna	6	0,925	3,650	0,651	0,846
Engajamento de colaboradores (Alpha = 0,863; Poder explicativo: 75,109)					
Retenção	3	0,842	4,110	0,794	0,857
Comprometimento	3	0,744	4,380	0,678	0,870
Recomendação	3	0,713	4,710	0,640	0,846
Conexão emocional	3	0,803	4,610	0,710	0,812

Fonte: Elaboração do autor, 2019

Os resultados de valores de Alpha de Cronbach (α) indicam que as duas escalas de mensuração utilizadas podem ser consideradas confiáveis, pois atendem ao nível de confiabilidade aceitável, conforme parâmetros de Hair Jr. *et al.* (2017). O coeficiente de alfa (α) do construto Práticas de Marketing Interno é 0,943, sendo o valor mínimo das três dimensões analisadas 0,870. Já no construto Engajamento de Funcionários o coeficiente de alfa (α) é 0,863 e o valor mínimo das quatro dimensões analisadas é 0,713. Os resultados da Análise Fatorial Exploratória (AFE), pelo método de extração Análise de Componente Principal e pela rotação Varimax com Normalização de Kaiser, confirmam também que as dimensões mensuradas estão relacionadas aos dois construtos analisados. O resultado do teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) apresentou índice 0,915 e do teste de esfericidade de Bartlett apresenta valor $p = 0,000$; o que indica que os dados coletados são adequados à técnica análise fatorial (AFE), e que as variáveis mensuradas estão correlacionadas com os constructos analisados, tendo como base Hair Jr. *et al.* (2017). No caso do construto Práticas de Marketing Interno, a carga fatorial das três dimensões mensuradas varia de 0,497 a 0,890, e o poder explicativo é 68,91% da variância total; enquanto no construto Engajamento de Funcionários a carga fatorial das quatro dimensões mensuradas varia de 0,640 a 0,870, e o poder explicativo é 75,10%.

Assim, aceita-se que ambos os construtos analisados podem ser medidos pelas escalas de mensuração utilizadas.

4.3 Perfil da amostra

A Tabela 2 apresenta o perfil da amostra do estudo (com 109 funcionários), em termos de tempo de casa, cargo/função, área funcional e região geográfica de atuação. A maioria deles (77,1%) tem até 5 anos de casa, sendo que 50,5% deles têm entre 1 a 5 anos de casa e 26,6% deles têm menos de 1 ano. Quanto ao cargo/função, a maioria dos participantes (76,2%) são subordinados (não gestores), principalmente nos cargos de analista (32,1%), atendente de caixa (23,9%) e assistente (17,4%). Quase 24% dos participantes têm cargo/função de liderança (gestores), seja nos cargos de gerente (22%) ou diretor executivo (1,8%). Cerca de 77,1% deles atuam em agências de atendimento/relacionamento e 22,9% em setor administrativo/contábil. Quanto à região geográfica de atuação, a maioria dos participantes são da região Sul (41,3%), Alto Vale (29,4%) ou Centro (15,6%) do estado de Santa Catarina, no Brasil.

Tabela 2. Perfil dos respondentes

Características		Qtde.	%
Tempo casa	1-5 anos	55	50,5
	Menos de 1 ano	29	26,6
	6-10 anos	20	18,3
	Mais de 10 anos	5	4,6
Cargo/Função	Analista	35	32,1
	Caixa	26	23,9
	Gerente	24	22,0
	Assistente	19	17,4
	Estagiário (a)	3	2,8
	Diretor executivo	2	1,8
Área Funcional	Agências de atendimento	84	77,1
	Administrativo	25	22,9
Região de atuação	Sul	45	41,3
	Alto Vale	32	29,4
	Centro	17	15,6
	Norte	12	11,0
	Outro	3	2,8

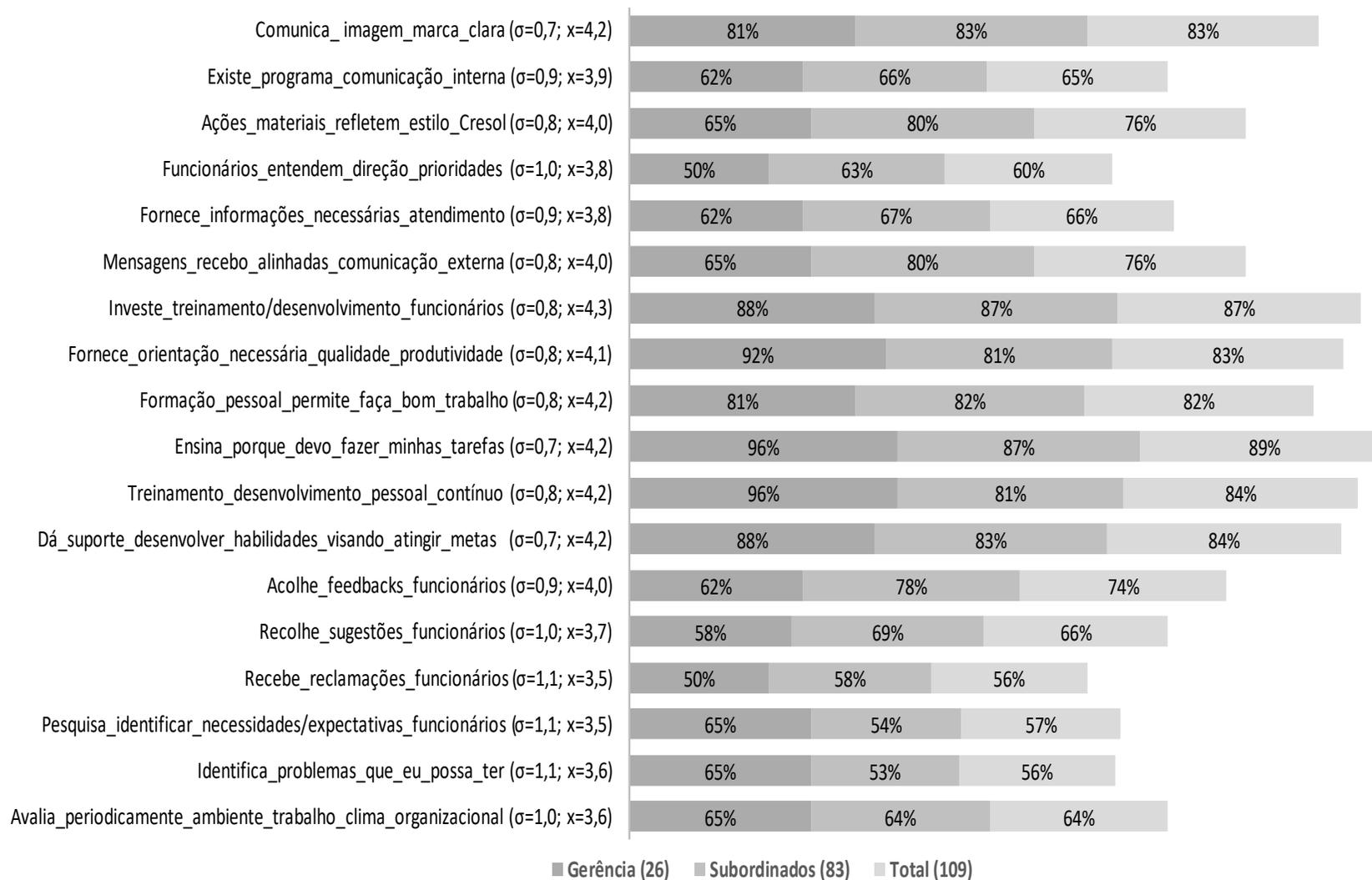
Fonte: Elaboração do autor, 2019

Os dados sobre perfil dos respondentes mostram que a maioria dos funcionários da cooperativa (53% deles) participaram do presente estudo, incluindo funcionários com cargos de gestão/liderança (gerentes e diretores) e subordinados; funcionários das diferentes áreas funcionárias da cooperativa e das diferentes regiões de atuação no estado de Santa Catarina. Assim, avalia-se que essa amostra é diversificada e representativa do perfil dos funcionários da organização.

4.4 Resultados de práticas de marketing interno

A Figura 1 apresenta os resultados de práticas de marketing interno (somatório dos percentuais das escalas 4 e 5), separados por Gerências (26 respondentes), Subordinados (83 respondentes) e Total (109 respondentes). Apresenta, também, os resultados de média aritmética (\bar{x}) e desvio padrão (σ) de cada variável mensurada.

Figura 1. Resultados de práticas de marketing interno



Fonte: dados da pesquisa (2019)

Os resultados da Figura 1 mostram que, na opinião da grande maioria dos participantes (pelo menos 80% deles), as práticas de marketing interno mais utilizadas pela cooperativa são: “ensina porque devo fazer minhas tarefas” (89%); “investe em treinamento e desenvolvimento de funcionários” (87%); “treinamento e desenvolvimento de pessoal acontecem de modo contínuo” (84%); “dá o suporte ao desenvolvimento de habilidades e relacionamentos necessários ao atingimento das metas desejadas” (84%); “comunica internamente imagem de marca clara” (83%); “fornece a orientação necessária para qualidade e produtividade dos funcionários” (83%); “formação de pessoal permite que se faça bem o trabalho” (82%). Já as práticas menos citadas são: “faz pesquisa para identificar necessidades e expectativas dos funcionários” (57%), “coleta sistematicamente as reclamações de funcionários” (56%) e “fala com funcionários, buscando identificar problemas que possam ter” (56%).

Em geral, os dados de média aritmética apresentam resultados semelhantes aos apontados na análise de frequência, tendo médias mais elevadas aquelas práticas com maior frequência de citação. A grande maioria das variáveis mensuradas apresentam, também, valores de desvio-padrão em nível aceitável (20% da escala), conforme Hair Jr. *et al.* (2017), indicando haver baixa dispersão das respostas e consistência dos dados coletados.

A análise dos resultados de percentuais sugere que há diferenças entre as opiniões de gerentes e subordinados com relação ao assunto. Com mais frequência que os gestores, os subordinados apontam principalmente as seguintes práticas: “ações e materiais de comunicação interna refletem no estilo da cooperativa” (80% dos subordinados e 65% dos gerentes); “mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação externa da cooperativa” (80% subordinados; 65% gerentes); “acolhe o feedback dos funcionários” (78% subordinados; 62% gestores). Já os gestores apontam com mais frequência que subordinados principalmente a prática de “treinamento e desenvolvimento de pessoal acontecem de modo contínuo” (96% gestores; 81% subordinados). No entanto, os resultados do teste U de Mann-Whitney não confirmaram haver diferença estatística significativa entre as opiniões de gestores e subordinados para nenhuma das variáveis mensuradas.

4.5 Resultados de engajamento dos funcionários

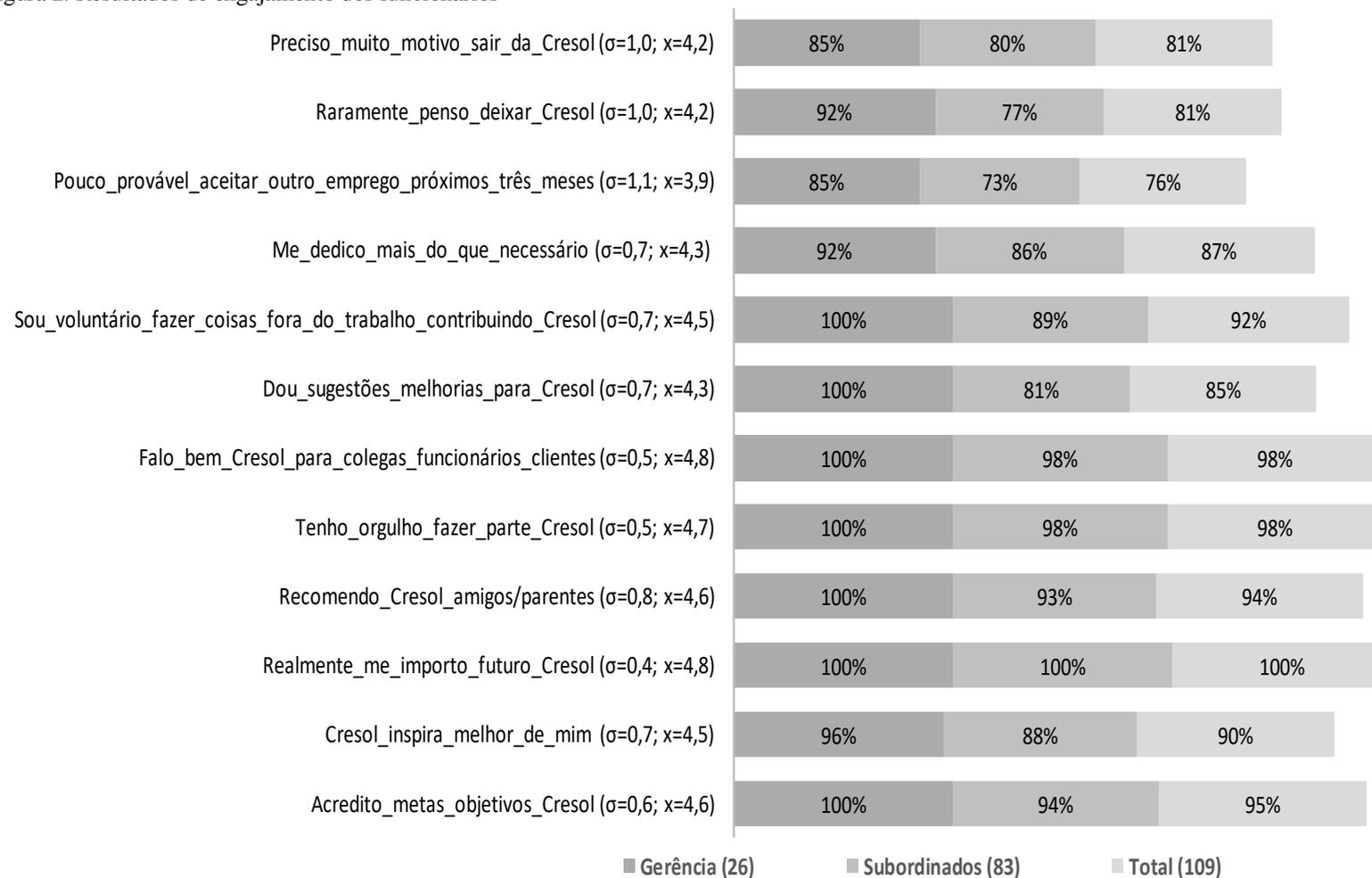
Um dos objetivos específicos do presente estudo é mensurar o engajamento dos funcionários da cooperativa (gestores e subordinados). Assim, a Figura 2 apresenta os resultados de engajamento dos funcionários (somatório dos percentuais das escalas 4 e 5), nas métricas retenção, comprometimento, recomendação e conexão emocional, como proposta por Bojarskyté (2017).

Em geral, os resultados indicam que o engajamento dos funcionários da cooperativa é elevado, tanto no âmbito de gestores como funcionários. A grande maioria dos funcionários pesquisados classificou o seu engajamento nos níveis 4 ou 5 da escala utilizada, como segue: 96% deles assinalaram engajamento elevado na métrica “recomendação da cooperativa”, 95% em “conexão emocional com a cooperativa”, 88% em “comprometimento com a cooperativa” e 79% em “retenção na cooperativa”.

Na métrica “recomendação da cooperativa”, quase totalidade dos funcionários manifestou que “fala bem da cooperativa para amigos, funcionários e clientes (98%), que “tem orgulho de fazer parte da cooperativa” (98%) e que “recomenda a cooperativa para amigos e parentes” (94%). Na métrica “conexão emocional com a cooperativa”, mais de 90% deles manifestaram que “realmente se importa com o futuro da cooperativa” (100%), que “acredita nas metas e objetivos da cooperativa” (95%), e que “a cooperativa realmente inspira o melhor de mim” (90%). Em “comprometimento com a cooperativa”, 92% deles manifestaram “sou voluntário para fazer coisas fora do meu trabalho, que contribuem para os objetivos da cooperativa”. A métrica com menor nível de engajamento é “retenção na cooperativa”, onde menos funcionários assinalaram “se tivesse melhor oportunidade nos próximos três meses, é pouco provável que eu aceitaria” (76%), “eu raramente penso em deixar a cooperativa para trabalhar em outro lugar” (81%) e “seria preciso muito (motivo) para eu sair da cooperativa” (81%).

Os dados de média aritmética apresentam, também, resultados semelhantes aos de frequência relativa (%), tendo médias mais elevadas aquelas variáveis com maior frequência de citação. No desvio padrão, todas as variáveis mensuradas apresentam valores em nível aceitável, indicando baixa dispersão dos dados coletados em relação à média.

Figura 2. Resultados de engajamento dos funcionários



Fonte: dados da pesquisa (2019)

A análise dos resultados de percentuais sugere que há diferenças entre as opiniões de gerentes e subordinados com relação ao assunto, principalmente nas variáveis/indicadores “eu frequentemente dou sugestões para melhorar o trabalho da minha equipe” (gestores 100%; subordinados 81%); “eu raramente penso em deixar a cooperativa para trabalhar em outro lugar” (gestores 92%; subordinados 77%); “se tivesse melhor oportunidade nos próximos três meses, é pouco provável que eu aceitaria” (gestores 85%; subordinados 73%); “sou voluntário para fazer coisas fora do meu trabalho, que contribuem para os objetivos da cooperativa” (gestores 100%; subordinados 89%).

Já os resultados do teste U de Mann-Whitney confirmaram haver diferença estatística significativa somente para as variáveis/indicadores: “eu frequentemente dou sugestões para melhorar o trabalho da minha equipe” ($W= 4203,5$; $p=0,005$); “eu não hesitaria em recomendar a cooperativa a um amigo ou parente” ($W= 4342,5$; $p=0,040$); “eu realmente me importo com o futuro da cooperativa” ($W= 4359,5$; $p=0,029$); “acredito nas metas e objetivos da cooperativa” ($W= 4318,0$; $p=0,041$). Nesses casos, decidiu-se pela rejeição da hipótese de igualdade das medianas entre os grupos analisados (gestores e subordinados).

4.6 Resultados de relação entre marketing interno e engajamento de funcionários

Este estudo visa analisar a relação entre o marketing interno e o engajamento de funcionários. Para tanto, a técnica estatística Regressão Múltipla foi utilizada. Conforme Durbin (1970), o uso desse estimador se justifica pela sua eficiência na estimação dos parâmetros do modelo preditivo, e porque oferece o melhor ajuste para o conjunto de dados analisados.

A Tabela 3 apresenta os resultados das quatro análises de regressão múltipla realizadas entre as dimensões de práticas de marketing interno (variáveis independentes), e as métricas de engajamento de funcionários mensuradas (variáveis dependentes). De início, os resultados da análise de variância (ANOVA) indicam que os modelos estatísticos gerados têm qualidade adequada, com valores de F ao nível de significância abaixo de 0,05. Isso sugere que as variáveis dependentes mensuradas (retenção de funcionários, comprometimento de funcionários, recomendação pelos funcionários e conexão emocional com funcionários) podem ser modeladas por reta contendo as

variáveis independentes analisadas (comunicação interna, treinamento de pessoal e pesquisa interna).

Tabela 3. Resultados da análise de regressão múltipla por métrica de engajamento

Relação com a retenção de funcionários	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	Estatísticas de colinearidade		Durbin-Watson
	B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF	
Constante	-6,68E-17	0,83		0,000	1,000	1,000	1,000	1,706
Comunicação interna	0,062	0,083	0,062	0,749	0,456	1,000	1,000	
Treinamento	0,205	0,083	0,205	2,470	0,015	1,000	1,000	
Pesquisa interna	0,479	0,830	0,479	5,760	0,000	1,000	1,000	
Estatísticas do modelo: $R^2 = 0,524$; F (3,105) = 13,280 ; Sig. = 0,000								
Relação com comprometimento de funcionários	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	Estatísticas de colinearidade		Durbin-Watson
	B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF	
Constante	-7,85E-14	0,095		0,000	1,000	1,000	1,000	1,829
Comunicação interna	-0,005	0,096	-0,005	0,056	0,956	1,000	1,000	
Treinamento	0,177	0,096	0,177	1,854	0,067	1,000	1,000	
Pesquisa interna	0,800	0,960	0,800	0,834	0,406	1,000	1,000	
Estatísticas do modelo: $R^2 = 0,038$; F (3,105) = 1,378 ; Sig. = 0,002								
Relação com recomendação pelos funcionários	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	Estatísticas de colinearidade		Durbin-Watson
	B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF	
Constante	-4,28E-16	0,920		0,000	1,000	1,000	1,000	1,953
Comunicação interna	0,030	0,920	0,030	0,327	0,744	1,000	1,000	
Treinamento	0,296	0,920	0,296	3,199	0,002	1,000	1,000	
Pesquisa interna	0,120	0,920	0,120	1,296	0,198	1,000	1,000	
Estatísticas do modelo: $R^2 = 0,321$; F (3,105) = 4,008 ; Sig. = 0,010								
Relação com a conexão emocional com os funcionários	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	Estatísticas de colinearidade		Durbin-Watson
	B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF	
Constante	-1,30E-16	0,089		0,000	1,000	1,000	1,000	1,967
Comunicação interna	0,292	0,089	0,292	3,274	0,001	1,000	1,000	
Treinamento	-0,029	0,089	-0,029	-0,330	0,742	1,000	1,000	
Pesquisa interna	0,276	0,089	0,276	3,096	0,003	1,000	1,000	
Estatísticas do modelo: $R^2 = 0,403$; F (3,105) = 6,805 ; Sig. = 0,000								

Fonte: Elaboração do autor, 2019

Com relação à retenção de funcionários, o modelo de regressão gerado indica que há duas variáveis cujo estimador (coeficiente B) tem contribuição significativa na retenção de funcionários: treinamento de pessoal (Sig=0,015) e pesquisa interna (Sig=0,000), e com poder explicativo de 52,4%. A variável com maior valor de explicação é pesquisa interna, já que apresenta coeficiente padronizado mais elevado (0,479). Essas duas variáveis apresentam também estimador B positivo (treinamento de pessoal = 0,205; pesquisa interna = 0,479), significando que há uma associação direta entre a dimensão treinamento de pessoal e a métrica retenção de funcionários, no contexto estudado; e entre a dimensão pesquisa interna e a métrica retenção de funcionários.

Com relação à métrica de engajamento recomendação pelos funcionários, o modelo de regressão gerado indica que há uma variável com estimador tendo contribuição significativa: treinamento de pessoal (Sig=0,002), cujo poder explicativo é 32,1%. O valor de explicação dessa dimensão apresenta coeficiente padronizado 0,296, e estimador positivo, indicando que há uma associação direta entre a dimensão treinamento de pessoal e a métrica recomendação pelos funcionários, no contexto estudado.

Com relação à métrica de engajamento conexão emocional com funcionários, o modelo de regressão gerado revelou que há duas variáveis cujo coeficiente B tem contribuição significativa: comunicação interna (Sig=0,001) e pesquisa interna (Sig=0,003), e com poder explicativo de 40,3%. A variável com maior valor de explicação é comunicação interna, com coeficiente padronizado mais elevado (0,292), seguida de pesquisa interna (0,276). E como essas duas variáveis apresentam estimador B positivo, pode-se afirmar que há uma associação direta entre a dimensão comunicação interna e a métrica conexão emocional com funcionários, no contexto estudado; e entre a dimensão pesquisa interna e a conexão emocional com funcionários.

Sobre a relação ao comprometimento de funcionários, o modelo de regressão gerado mostra que nenhuma das variáveis mensuradas tem impacto significativo. Como nenhuma das dimensões analisadas apresenta valor $p < 0,05$, os resultados sugerem que nenhuma delas tem explicação significativa sobre a variação da métrica de comprometimento dos funcionários. No entanto, acredita-se que isso precisa ainda ser melhor analisado em futuros estudos sobre o tema no contexto estudado, já que a literatura sugere haver uma relação entre marketing interno e comprometimento dos funcionários (HUANG; RUNDLE-THIELE, 2015; MURIUKI; MARU; KOSGEI, 2016).

Assim, os resultados apresentados dessas quatro análises de regressão múltipla sugerem que, no contexto da cooperativa de crédito estudada, o engajamento dos funcionários é influenciado pelas três dimensões de Práticas de Marketing Interno analisadas, como sugerido por Huang e Rundle-Thiele (2015), mas de maneira diferente. A dimensão comunicação interna tem influência positiva sobre a conexão emocional com funcionários; a dimensão treinamento de pessoal tem influência positiva sobre a retenção de funcionários e sobre a recomendação pelos funcionários; ao passo que a dimensão pesquisa interna tem influência positiva sobre a retenção de funcionários e sobre a conexão emocional dos funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a relação entre os constructos marketing interno e engajamento de funcionários no contexto de uma cooperativa de crédito. Para tanto, um levantamento de campo (e um estudo de caso) foi realizado para identificar práticas de marketing interno da cooperativa, mensurar o nível de engajamento dos funcionários e examinar a relação estatística entre as dimensões de práticas de marketing interno e de métricas de engajamento de funcionários mensuradas.

Os resultados do estudo apontaram que as práticas de marketing interno mais utilizadas pela organização são: “ensina porque devo fazer minhas tarefas”, “investe em treinamento e desenvolvimento de funcionários”, “treinamento e desenvolvimento de pessoal acontecem de modo contínuo”, “dá o suporte ao desenvolvimento de habilidades e relacionamentos necessários ao atingimento das metas desejadas”, “comunica internamente imagem de marca clara”, “fornece a orientação necessária para qualidade e produtividade dos funcionários” e “formação de pessoal permite que se faça bem o trabalho”. Os resultados do teste U de Mann-Whitney sugerem que não há diferença estatística significativa entre as opiniões de gestores e subordinados para nenhuma das práticas de marketing interno mensuradas.

Com relação ao engajamento de funcionários, os resultados do estudo apontaram que há elevado nível do engajamento dos funcionários pesquisados, tanto no âmbito de gestores como funcionários. A grande maioria dos participantes classificou o seu engajamento nos níveis 4 ou 5 da escala de mensuração utilizada, principalmente nas métricas: “recomendação da cooperativa”, “conexão emocional com a cooperativa”, “comprometimento com a cooperativa” e “retenção na cooperativa”. Os resultados do teste U de Mann-Whitney sugerem haver diferença estatística significativa entre as opiniões de gestores e subordinados para as seguintes variáveis/indicadores: “eu frequentemente dou sugestões para melhorar o trabalho da minha equipe”, “eu não hesitaria em recomendar a cooperativa a um amigo ou parente”, “eu realmente me importo com o futuro da cooperativa” e “acredito nas metas e objetivos da cooperativa”. Sobre a relação entre marketing interno e engajamento de funcionários, os resultados do estudo sugerem que, no contexto da cooperativa de crédito estudada, o engajamento dos funcionários é influenciado pelas três dimensões de Práticas de Marketing Interno analisadas, como sugerido por Huang e Rundle-Thiele (2015). A dimensão comunicação interna tem influência positivamente sobre a conexão emocional com funcionários; a dimensão treinamento de pessoal tem influência positiva sobre a retenção de funcionários e sobre a recomendação pelos funcionários; enquanto a dimensão pesquisa interna tem influência positiva sobre a retenção de funcionários e sobre a conexão emocional dos funcionários.

Como contribuição teórica, o estudo possibilitou ampliar o conhecimento sobre práticas de marketing interno e engajamento de funcionários em uma cooperativa de crédito no Brasil, um contexto com carência de estudos empíricos. O estudo possibilitou também confirmar a existência de relação estatística significativa entre os constructos marketing interno e engajamento de funcionários, corroborando com os achados de Muriuki, Maru e Kosgei (2016), Cervi e Froemming (2017) e De Pimenta, Silva e Yokoyama (2011) sobre o assunto. Há poucos estudos empíricos sobre o impacto de dimensões de práticas de marketing interno no desempenho interno da organização, especialmente em nível nacional. Além disso, os resultados da aplicação das técnicas de Alpha de Cronbach e Análise Fatorial Exploratória (AFE) contribuíram para confirmar a consistência interna e confiabilidade das escalas de Práticas de Marketing Interno proposta por Huang e Rundle-Thiele (2015) e de Engajamento de Funcionários, proposta por Bojarskyté (2017).

Como direcionamento para futuros estudos, recomenda-se que novos estudos sobre o tema sejam realizados na cooperativa de crédito estudada, mas com amostra ampliada e abrangendo funcionários de unidades de outros estados do Brasil, para confirmar (ou não) os achados do presente estudo, principalmente na análise da relação entre as dimensões de práticas de marketing interno analisadas e comprometimento dos funcionários, não confirmadas no presente estudo. Sugere-se também que novos estudos sejam realizados em outras cooperativas de crédito no Brasil ou utilizando outras escalas de mensuração de práticas de marketing ou de métricas de engajamento de funcionários, como a proposta por Vivek (2009). Estudos qualitativos poderiam ainda contribuir para explicar as diferenças estatísticas identificadas entre as opiniões de gestores e subordinados com relação ao nível de engajamento no contexto da organização estudada.

REFERÊNCIAS

AHMED, P.; RAFIQ, M. Internal marketing issues and challenges. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1177-1186, 2003.

BCB. Banco Central do Brasil. Participação das cooperativas no mercado de crédito. Estudo Especial nº 14/2018. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/Participacao_cooperativas_mercado_credito.pdf. Acesso em: 29 maio 2019.

- BEKIN, S. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BERRY, L.; BOLTON, R.; BRIDGES, C.; MEYER, J.; PARASURAMAN, A.; SEIDERS, K. Opportunities for innovation in the delivery of interactive retail services. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 155-167, 2010.
- BERRY, L. Revisiting big ideas in services marketing 30 years later. **Journal of Services Marketing**, v. 30, n. 1, p. 3-6, 2016.
- BERRY, L.; HENSEL, J.; BURKE, M. Improving retailer capability for effective consumerism response. **Journal of Retailing**, v. 52, n. 3, p. 3-14, 1976.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. Lessons from a ten-year study of service quality in America. **Academy of Management Perspectives**, v. 8, n. 2, p. 43-56, 1995.
- BOCHI, A. Marketing interno e a relação colaborador: organização na empresa certelnet. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 3, n. 1, 2011.
- BOJARSKYTĖ, L. **The impact of internal marketing on employee engagement in innovative organizations**. 2017. Tese de Doutorado. ISM University of Management and Economics, 2017.
- BRAGA, M.; SILVA, A.; DORNELAS, H. O emprego do endomarketing em cooperativas de crédito: estudo de caso da UFV-Credi e da Unicred-Viçosa. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, v. 23, n. 1, p. 49-62, 2002.
- BRODIE, R.; HOLLEBEEK, L.; JURÍĆ, B.; ILIĆ, A. Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 3, p. 252-271, 2011.
- BRUM, A. **Endomarketing estratégico** - como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores, São Paulo: Saraiva, 2017.
- CERVI, C.; FROEMMING, L. Afinal, o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 1, p. 114-136, 2017.
- CERQUEIRA, Wilson. **Educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. McGraw Hill Brasil, 2016.
- CREMONEZI, G.; PIZZINATTO, N.; GIULIANI, A.; SPERS, V.; OSWALDO, Y. As indústrias de produtos orgânicos, o marketing de relacionamento e o endomarketing: estudo de múltiplos casos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 343-367, 2013.
- DIAS, M.; SCHRÖEDER, C. Endomarketing em uma universidade comunitária: uma análise a partir das percepções dos funcionários internal marketing. **SINERGIA, Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 17, n. 2, p. 77-86, 2013.

- FERREIRA FILHO, E.; PEREIRA, F.; PASSOS, G. A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional. In: Simpósio. 2018.
- FERRELL, O.; HARTLINE, M. **Estratégia de marketing: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2016.
- LIMONGI FRANÇA, A. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- GOUNARIS, S. Antecedents of internal marketing practice: Some preliminary empirical evidence. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, p. 400–434, 2008.
- GRÖNROOS, C. **Are you ready for relationship marketing?** It is a business challenge. handbook of advances in marketing in an era of disruptions: essays in honour of Jagdish N. Sheth, 2018.
- GRÖNROOS, C. Internal marketing an integral part of marketing theory. **Marketing of Services**, v. 236, p. 238, 1981.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2009.
- GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as business logic: implications for value creation and marketing. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 1, p. 5-22, 2011.
- HAIR Jr.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre, Bookman, 2017.
- HERINGTON, C.; JOHNSON, L.; SCOTT, D. Firm–employee relationship strength – A conceptual model. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 1096–1107, 2009
- HOLLEBEEK, L. Exploring customer brand engagement: definition and themes. **Journal of Strategic Marketing**, v. 19, n. 7, p. 555-573, 2011.
- HUANG, Y.; RUNDLE-THIELE, S. A holistic management tool for measuring internal marketing activities. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 6/7, p. 571–584, 2015.
- JOUNG, H.; GOH, B.; HUFFMAN, L.; YUAN, J.; SURLLES, J. Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 7, p. 1618–1640, 2015
- KANYURHI, E.; AKONKWA, B. Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. **International Journal of Bank Marketing**, v. 34, n. 5, p. 773-796, 2016.
- KOENIG, T. How sporting events contribute to internal marketing: the critical role of teambuilding evidence from seven corporate runs. **The Sustainable Global Marketplace**, p. 488-488, 2015.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Moving from traditional to digital**. John Wiley & Sons, 2016.
- MALHOTRA, N.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Essentials of marketing research**. Harlow: Pearson, 2013.
- MATHEWS, S.; BIANCHI, C.; PERKS, K.; HEALY, M.; WICKRAMASEKERA, R. Internet marketing capabilities and international market growth. **International Business Review**, v. 25, n. 4, p. 820-830, 2016.

- MEIRA, P.; OLIVEIRA, R. **Comportamento do cliente: princípios teóricos e recentes pesquisas na área**. Pelotas: Educat, 2004
- MORAIS, I.; SOARES, A. Impacto do marketing interno sobre a orientação para o mercado em empresas brasileiras. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, 2016.
- MURIUKI, L.; MARU, L.; KOSGEI, D. Internal marketing strategy, employee performance, and organizational commitment in selected public Universities in Nairobi County, Kenya. **International Journal of Business and Social Science**, v. 7, n. 8, p. 91-107, 2016.
- PIMENTA, M.; SILVA, A.; YOKOYAMA, M. Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 70, n. 3, p.716-741, 2011.
- PIZZINATTO, N.; FARAH, O. **Pesquisa pura e aplicada para marketing**. São Paulo: Atlas, 2012.
- REIS, T.; BRUGNEROTTO, T.; SEVILHA, I.; CREMONEZI, G.; OSWALDO, Y. Endomarketing, Liderança e Comunicação: reflexos na organização. **Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP**, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2018.
- SARQUIS, A. **Estratégias de marketing para serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SARQUIS, A.; TONDOLO, V.; TONDOLO, R.; DE MATOS, O. Estratégia de marketing interno na instituição de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 10, n. 1, p. 103-124, 2017.
- SCHOLER, A.; HIGGINS, E. Exploring the complexities of value creation: The role of engagement strength. **Journal of Consumer Psychology**, v. 19, n. 2, p. 137-143, 2009.
- SCHULTZ, D. Building an internal marketing management calculus. **Interactive Marketing**, v. 6, n. 2, p. 111-129, 2004.
- SIEGEL, Sidney. Nonparametric statistics. **The American Statistician**, v. 11, n. 3, p. 13-19, 1957.
- SOARES, P. **Mídia organizacional: o agendamento estratégico in Aberje**. Comunicação Interna: a força das empresas. São Paulo: Aberje Editorial, 2008.
- TAN, H. Firm-employee relationship strength - Competitive advantage through people revisited: A commentary essay. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 1108-1109, 2009.
- THIRUVANANTHAPURAM, K. Differentiating the concept of internal marketing and human resource management: a comparative study on the existing literature. **International Journal of Applied Engineering Research**, v. 14, n. 8, p. 1917-1922, 2019.
- VAN DOORN, J.; LEMON, K.; MITTAL, V.; NASS, S.; PICK, D.; PIRNER, P.; VERHOEF, P. Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 3, p. 253-266, 2010.
- VIVEK, S. **A scale of consumer engagement**. 2009. Tese de Doutorado. University of Alabama Libraries, 2009.
- YIN, R. **Case study research and applications: Design and methods**. Sage publications, 2017.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Prezado colaborador (a)!

Seja bem-vindo à nossa pesquisa sobre marketing interno. Você está convidado a preencher um breve questionário, contendo somente perguntas objetivas e de fácil preenchimento. Precisamos saber a sua opinião (percepção) sobre o marketing interno da Cresol e sobre o engajamento dos funcionários. O estudo vai contribuir para ampliar o conhecimento sobre práticas de marketing interno na cooperativa de crédito, podendo auxiliar na identificação de oportunidades de melhorias. A pesquisa é realizada pela Ana Roberta de Abreu Kuhnen, sob orientação do Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis, como parte do trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Asseguramos sigilo absoluto para respostas e respondentes, mas é importante que você seja sincero em suas respostas. No caso de dúvidas, favor nos contatar. Obrigado por poder contar com sua participação.

Ana Roberta de Abreu Kuhnen.

SOBRE A PRÁTICA DE MARKETING INTERNO

Abaixo contém afirmações sobre práticas de marketing interno. Em escala de 5 pontos (onde 0 significa “não sei”, 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”), até que ponto você concorda ou discorda que a Cresol tem as características abaixo:

Comunicação Interna e disseminação de informações:

	Não Sei	Discordo			Concordo	
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Cresol comunica uma imagem de marca clara para mim	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Existe programa de comunicação interna (conjunto de ações) para todos os funcionários	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Todas as ações e materiais de comunicação interna refletem o estilo da Cresol	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Funcionários de todos os níveis entendem a direção e as prioridades da Cresol	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. A comunicação interna fornece aos funcionários as informações necessárias para o atendimento aos associados	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação externa da Cresol	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Treinamento e desenvolvimento de pessoal:

	Não Sei	Discordo			Concordo	
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Cresol investe no treinamento/desenvolvimento de funcionários	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Cresol fornece orientação necessária para melhorar minha qualidade e produtividade	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. A formação de pessoal na Cresol permite que eu faça bem o meu trabalho	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Cresol me ensina porque eu deveria fazer as minhas tarefas (trabalho)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Treinamento e desenvolvimento de pessoal acontecem como um processo contínuo na Cresol	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Cresol dá suporte para desenvolver minhas habilidades e relacionamentos, visando atingir as metas da organização	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Pesquisa interna e geração de informações:

	Não Sei	Discordo			Concordo	
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

13. Cresol acolhe feedbacks dos funcionários	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Cresol recolhe regularmente as sugestões de funcionários	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Cresol coleta sistematicamente dados sobre reclamações de funcionários	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Cresol faz pesquisa para identificar necessidade e expectativas dos funcionários	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Cresol fala comigo para identificar problemas que eu possa ter	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Cresol consulta, periodicamente, os funcionários para avaliar a qualidade do ambiente de trabalho e o clima organizacional	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

SOBRE O ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Abaixo contém afirmações sobre o engajamento de funcionários. Em escala de 5 pontos (onde 0 significa “não sei”, 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”), até que ponto você concorda ou discorda das afirmações abaixo:

Retenção na Cresol:

	Não Sei	Discordo	Concordo			
19. Seria preciso muito (motivo) para eu sair da Cresol	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Eu raramente penso em deixar a Cresol para trabalhar em outro lugar	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Se eu tivesse uma melhor oportunidade de ir a outro lugar nos próximos três meses, é pouco provável que eu aceitaria	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Comprometimento com a Cresol

22. Eu sempre faço mais do que é realmente necessário na Cresol	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Sou voluntário para fazer coisas fora do meu trabalho, que contribuem para os objetivos da Cresol	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Eu frequentemente dou sugestões para melhorar o trabalho da minha equipe/departamento	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Recomendação da Cresol:

	Não Sei	Discordo	Concordo			
25. Eu falo bem da Cresol para meus colegas de trabalho, funcionários em potencial e clientes	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte da Cresol	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Eu não hesitaria em recomendar a Cresol a um amigo ou parente que procura emprego	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Conexão emocional com a Cresol

28. Eu realmente me importo com o futuro da Cresol	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. A Cresol realmente inspira o melhor de mim	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Acredito nas metas e objetivos da Cresol	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

PERFIL DO RESPONDENTE

31. Há quanto tempo você trabalha na Cresol?

- () Menos de 1 ano
 () 1-5 anos
 () 6-10 anos
 () Mais de 10 anos

32. Qual seu cargo/função na Cresol?

Estagiário (a)

Caixa

Assistente

Analista

Gerente

Diretor executivo

33. Qual a sua área funcional na Cresol?

Administrativo

Agência

Muito grato pela participação.