

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
CAMPUS PASSO FUNDO  
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

ÉRICA BOFF

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE  
COMPROMETIMENTO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E  
INVESTIMENTO SICREDI INTEGRAÇÃO DE ESTADOS RS/SC AGÊNCIA  
CENTRO

PASSO FUNDO

2018

ÉRICA BOFF

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE  
COMPROMETIMENTO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E  
INVESTIMENTO SICREDI INTEGRAÇÃO DE ESTADOS RS/SC AGÊNCIA  
CENTRO

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Carvalho Tatim

PASSO FUNDO

2018

ÉRICA BOFF

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE  
COMPROMETIMENTO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E  
INVESTIMENTO SICREDI INTEGRAÇÃO DE ESTADOS RS/SC AGÊNCIA  
CENTRO

Estágio Supervisionado aprovado em 04 de dezembro de 2018 como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Carvalho Tatim  
UPF – Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Claudia Machado Padilha  
UPF – Professor FEAC

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janine Fleith de Medeiros  
UPF – Professor FEAC

PASSO FUNDO

2018

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe, por ter sempre feito o possível e o impossível para eu ter chegado até aqui.

## AGRADECIMENTOS

À minha família, por todo apoio e compreensão nessa etapa, em especial à minha mãe, a qual nunca mediu esforços para me fazer seguir em frente, servindo sempre de motivação e inspiração.

Ao meu namorado Charles, por estar comigo desde o início, compartilhando comigo todo seu conhecimento e dedicação, essa conquista também é sua.

Às minhas tias que sempre buscaram estar presentes em minha vida, mesmo estando longe.

Aos meus colegas, por estarem sempre comigo independentemente do dia e da hora, em especial ao Evandro e Thiago, vocês sem dúvida foram fundamentais para minha chegada até aqui.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Carvalho Tatim por todo o conhecimento compartilhado durante a realização desse trabalho.

A todos os professores que passaram pela minha vida acadêmica, vocês ficarão para sempre marcados em minha história.

À Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Integração de estados RS/SC, por ter possibilitado que eu realizasse esse trabalho.

Aos meus colegas de trabalho, que contribuíram para a realização da pesquisa e estiveram me apoiando durante essa etapa.

Meu muito obrigada a todos que de alguma forma fizeram parte desta conquista.

“O capital humano é, sem dúvida, o maior recurso de uma empresa. Não importa se o produto vendido são carros ou cosméticos. A qualidade de uma empresa é diretamente proporcional às pessoas que emprega.”

- Mary Kay Ash

## RESUMO

BOFF, Érica. **Endomarketing como ferramenta de comprometimento na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Integração de Estados RS/SC Agência Centro**. Passo Fundo, 2018. Monografia de Avaliação da disciplina de Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2018.

O trabalho realizado é uma pesquisa desenvolvida na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Integração de Estados RS/SC agência Centro, a qual objetivou identificar se as práticas de endomarketing realizadas pela cooperativa contribuem para o comprometimento dos colaboradores da agência Centro. O endomarketing é a área da Administração que visa conduzir suas estratégias ao público interno das organizações, com o intuito de estimular positivamente os sentidos dos colaboradores, permitindo que a instituição estabeleça relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos, tornando seus colaboradores capacitados, motivados e comprometidos. Nessa conjuntura o endomarketing surge como um modelo de gestão que busca o comprometimento entre a empresa e o colaborador, em um equilíbrio favorável para ambas as partes, possibilitando assim a geração de melhorias no relacionamento com o cliente externo. O presente trabalho é baseado em uma pesquisa quantitativa e descritiva, cujos dados foram obtidos por meio de questionários aplicados aos colaboradores da agência Centro. Para alcançar os objetivos da pesquisa, buscou-se identificar a percepção dos colaboradores com relação às práticas de endomarketing da cooperativa e sua influência sobre o senso de comprometimento dos mesmos. Entre as principais conclusões foi identificado o sentimento de orgulho dos colaboradores em fazer parte da empresa, no entanto, fica evidente a necessidade de melhorias em determinadas ações da cooperativa, como no melhoramento dos canais de comunicação interpessoais, melhoramento na troca de experiências entre colegas, planejamento em conjunto utilizando a participação dos colaboradores nas decisões, e melhoramento dos benefícios que são oferecidos aos colaboradores. Observa-se que o número de colaboradores da agência não é um problema em relação à comunicação interna, o que mais influencia nisso é o estilo de liderança dos gestores, os quais tem papel fundamental para o bom clima organizacional da agência.

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

## ABSTRACT

BOFF, Érica. **Endomarketing as a commitment tool in the Credit, Savings and Investment Cooperative Sicredi Integração de Estados RS/SC Central Agency**. Passo Fundo, 2018. Monograph of Evaluation of Supervised Internship. (Administration Course). UPF, 2018.

The work carried out is a research developed at the Credit, Savings and Investment Cooperative Sicredi Integração de Estados RS/SC, where the objective was to identify if the endomarketing practices implemented by the cooperative contribute to the commitment of the employees of the Centro agency. The endomarketing is the area of the Administration that aims to guide its strategies to the internal public of the organizations, with the purpose of positively stimulating the employees'senses, allowing the institution to establish healthy, lasting and, above all, productive relationships, making its employees well-motivated and committed. In this context, the endomarketing emerges as a management model that seeks the commitment between the company and the collaborator, in a favorable balance for both parties, thus enabling the generation of improvements in the relationship with the external customer. The present work is based on a quantitative and descriptive research, of data collection obtained with answers of questionnaires delivered to the collaborators of the Centro agency. In order to achieve the research objectives, we sought to identify the employees' perception in the context that the cooperative's endomarketing practices influence their commitment. Among the main conclusions was the feeling of pride of employees in being part of the company, however, it is evident the need for improvements in certain actions of the cooperative, such as improving interpersonal communication channels, improving the exchange of experiences among colleagues, planning together using employee participation in decisions, and improving the benefits that are offered to employees. It is observed that the number of employees of the agency is not a problem in relation to the internal communication, what influences more in this is the style of leadership of the managers, who play a fundamental role for the good organizational climate of the agency.

Keywords: Cooperative; Commitment; Endomarketing; People management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Peculiaridades dos serviços. ....	17
Figura 2 - Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço prestado. ....	19
Figura 3 - Organograma estrutura organizacional do Sicredi. ....	34

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comprometimento de base afetiva. ....	38
Tabela 2 - Comprometimento de base normativa. ....	40
Tabela 3 - Comprometimento de base instrumental. ....	41
Tabela 4 - Percepções sobre endomarketing. ....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero.....	36
Gráfico 2 - Tempo de empresa.....	36
Gráfico 3 - Nível de escolaridade.....	37
Gráfico 4 - Comparativo dos diferentes tipos de comprometimento.....	43

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.2	OBJETIVOS .....	15
1.2.1	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>15</b>
1.2.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1	SERVIÇOS .....	16
2.1.1	<b>Peculiaridades dos serviços .....</b>	<b>17</b>
2.1.2	<b>Qualidade dos serviços .....</b>	<b>18</b>
2.1.3	<b>Serviços bancários .....</b>	<b>20</b>
2.1.4	<b>Cooperativas.....</b>	<b>21</b>
2.2	COMPROMETIMENTO.....	22
2.2.1	<b>Benefícios .....</b>	<b>25</b>
2.3	ENDOMARKETING .....	25
2.3.1	<b>Endomarketing e o gerenciamento de pessoal.....</b>	<b>26</b>
2.3.2	<b>Implementação do endomarketing .....</b>	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>29</b>
3.1	DELINEAMENTO.....	29
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	30
3.3	COLETA DE DADOS .....	30
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	31
3.5	DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	32
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1	O SICREDI .....	33
4.1.1	<b>Sicredi Integração de Estados RS/SC .....</b>	<b>35</b>
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	35
4.2.1	<b>Perfil dos respondentes.....</b>	<b>35</b>
4.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS INDICADORES .....	37
4.4	SUGESTÕES .....	46
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>48</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

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

Muito além do que o gerenciamento da produção, dos estoques e do mercado a ser alcançado, o gerenciamento do capital intelectual dos colaboradores precisa ser analisado com bastante cautela, pois o clima organizacional requer que se dê maior destaque a essa contribuição que o ser humano pode conceder, essencialmente em criatividade e inovação. Os bons resultados de uma organização são extremamente dependentes da qualidade de seus colaboradores.

Nessa perspectiva o comprometimento tem se tornado peça-chave para um clima organizacional agradável. Manter seus colaboradores comprometidos com a missão e os valores que norteiam a empresa é um novo desafio para as organizações. Gratificações, aperfeiçoamentos e, acima de tudo, motivação, são um grande passo para um bom relacionamento entre empregado-empregador, com benefícios alcançados por ambos. Assim, as organizações conseguem atingir resultados positivos e também os tornam duradouros, podendo elevar a satisfação e importância de seus colaboradores.

Vários anos se passaram desde que a essência do marketing passasse do produto para o cliente como explicado por Levitt em seu artigo “Miopia em marketing” na década de 1970. Pode-se perceber que hoje as organizações estão atribuindo fortemente aos seus funcionários a mesma importância. Segundo Kotler (2006), os conhecedores de marketing exercitam o papel de mediadores para captar as demandas dos clientes e conduzir suas principais deficiências e necessidades para as empresas. Cada área deve interagir com os clientes, onde o marketing não tem mais exclusividade nessa interação. Mas isso, só se torna possível quando os colaboradores

se encontram comprometidos com a organização, sentem-se peças fundamentais para o crescimento dela.

Esse novo contexto sendo construído comprova a importância de outorgar maior concentração aos funcionários na tentativa de fidelização dos clientes. Promover primeiramente o estímulo e o comprometimento do público interno para então satisfazer às necessidades dos consumidores externos está ganhando destaque dentro das corporações.

No cenário atual, onde ter uma vantagem competitiva é essencial para uma empresa, as pessoas se tornam ponto principal, pois são o maior diferencial possível. O endomarketing é voltado justamente ao público interno, com seu principal objetivo de tornar os colaboradores comprometidos, dessa forma, os mesmos tendem a ter um maior rendimento. Atualmente, empresas que possuem seus funcionários comprometidos integralmente possuem respostas rápidas, clima organizacional leve e desempenho claramente maior.

Quando se trata do setor de serviços, a qualidade no atendimento é fator primordial para o cliente externo, tornando-a um pouco complicada, pois o consumidor terá sua percepção antes e depois da utilização do serviço. Por essa razão, as empresas necessitam dar extrema atenção aos seus colaboradores, pois eles estarão na linha de frente da ação. Por isso também, as empresas precisam ter funcionários comprometidos com os objetivos da mesma, e o endomarketing surge como instrumento, um modelo que gera o comprometimento do colaborador com a organização reciprocamente, para então satisfazer às necessidades dos clientes. Realçando a ideia de Kotler (1998, p.40), que conceitua o marketing interno como uma “tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem os consumidores”.

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

Nesse contexto, foi realizado um trabalho de pesquisa no ambiente interno da agência Centro, a qual faz parte do Sicredi Integração de Estados RS/SC, objetivando a análise da eficácia das práticas de endomarketing na promoção e fortalecimento do comprometimento dos colaboradores da Cooperativa. Levando em consideração que a Cooperativa se empenha pela efetiva preparação de seus colaboradores, e antes mesmo de fidelizar o relacionamento com o associado, um dos seus pilares é o investimento em seu público interno de maneira a deixá-lo integrado ao sistema.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA

A agência Centro é localizada na cidade de Passo Fundo, a qual faz parte da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Integração de Estados RS/SC, que atua no ramo de crédito disponibilizando produtos e serviços aos seus associados. Atualmente a agência conta com 23 colaboradores que trabalham nas áreas administrativas e negociais. As cooperativas do Sicredi operam concedendo crédito, captando recursos e prestando serviços a seus associados.

As atividades realizadas nas agências pertencentes ao Sicredi são orientadas por sua missão “como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

A instituição proporciona uma série de capacitações online e presenciais que possibilitam a todos os integrantes da agência a trocarem experiências. A qualificação dos colaboradores faz-se necessária, pois os produtos e serviços ofertados são os mesmos de um banco, todavia, o relacionamento criado com os associados é o grande diferencial competitivo. Constata-se que realizar uma pesquisa para saber se as práticas de endomarketing desenvolvidas dentro do Sicredi influenciam no comprometimento de seus funcionários é de grande importância, possibilitando à empresa a utilização dos dados obtidos para um maior desenvolvimento de seus colaboradores.

Perante a pretensão da Cooperativa em manter seus funcionários plenamente integrados e comprometidos, é de suma importância conhecer os impactos das ações desenvolvidas para que esse objetivo se concretize. As atividades de endomarketing se destinam ao público interno das empresas, podendo ser definidas como todos os setores integrados com a pretensão de fomentar a clara visão dos produtos e serviços proporcionados, fazendo com que seus clientes internos compreendam o produto e sintam orgulho em fazer parte dessa equipe.

Compreender como essas ações de endomarketing visando o comprometimento induzem ao resultado final da cooperativa para obtenção de um ambiente organizacional amistoso é uma informação essencial, a qual permite aos gestores o entendimento da eficiência dessas ações, e também, a necessidade de sofrer alguma alteração.

Portanto, o estudo foi realizado na agência Centro, na cidade de Passo Fundo a qual conta com a maior quantidade de colaboradores em uma agência da Cooperativa, buscando evidenciar se “As práticas de Endomarketing desenvolvidas na Cooperativa Sicredi Integração de Estados RS/SC contribuem para o comprometimento dos colaboradores da agência Centro?”

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir, serão citados os objetivos do trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar se as práticas de Endomarketing realizadas pela Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimentos Sicredi Integração de Estados RS/SC contribuem para o comprometimento dos colaboradores da Agência Centro.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a percepção dos colaboradores quanto às práticas de Endomarketing;
- b) Evidenciar qual o nível de comprometimento em que os colaboradores da agência se enquadram;
- c) Discernir o quanto as ações de Endomarketing contribuem para o comprometimento dos colaboradores;
- d) Avaliar se a cooperativa satisfaz as necessidades de seus colaboradores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo serão mostradas algumas teorias sobre serviços, comprometimento e endomarketing, para isso, procurou-se a contextualização dos conteúdos para os objetivos propostos no trabalho.

### 2.1 SERVIÇOS

Kotler e Keller (2006) definem serviços como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra que não resulta na propriedade de nada”. O setor de serviços é de grande variação. Áreas governamentais como tribunais, hospitais, corpo de bombeiros, etc., juntamente com áreas de organizações não governamentais (ONGs) como por exemplo instituições de caridade, igrejas e universidades. Grande parte da área empresarial, aonde se inclui bancos, seguradoras, escritórios, entre outros, fazem parte desse setor.

Para Chiavenato (2014), serviços são práticas executadas por profissionais especializados, o qual uma determinada empresa oferece ao mercado, eles nem sempre podem ser tocados e podem possuir características peculiares. Conforme o autor, “as empresas que produzem serviços são geralmente denominadas empresas não industriais ou empresas de serviços” (CHIAVENATO, 2014, p.42).

Para Sarquis (2009, p.2),

Serviço pode ser entendido, enquanto produto, como um ato, atividade, ação, esforço, atuação, desempenho ou processo, de natureza predominantemente intangível, que é oferecido à venda, na forma de um pacote de benefícios, sem resultar na propriedade de algo, com o propósito de satisfazer necessidades, e que envolve geralmente algum tipo de interação entre o prestador de serviço e o cliente.

O setor de serviços vem adquirindo grande importância mundialmente desde o século passado. O qual representa parte maior do Produto Interno Bruto (PIB) das maiores economias mundiais, em consequência disso, acaba gerando emprego para grande parte dos trabalhadores de países desenvolvidos ou em desenvolvimento.

Ao que Kotler e Keller (2006) constataam, as organizações que prestam serviços são cada vez mais a força da economia mundial. Portanto, é indiscutível a necessidade de compreensão da natureza dos serviços e qual é seu real significado para as corporações.

Segundo Ritossa (2012), devido à semelhança dos atuais serviços ofertados pelo mercado, o principal diferencial competitivo das organizações no século XXI está na excelência dos serviços prestados pelos seus trabalhadores.

### 2.1.1 Peculiaridades dos serviços

Na formulação de estratégias, a empresa deve levar em consideração algumas peculiaridades como: inseparabilidade, intangibilidade, perecibilidade e variabilidade (Figura 1).

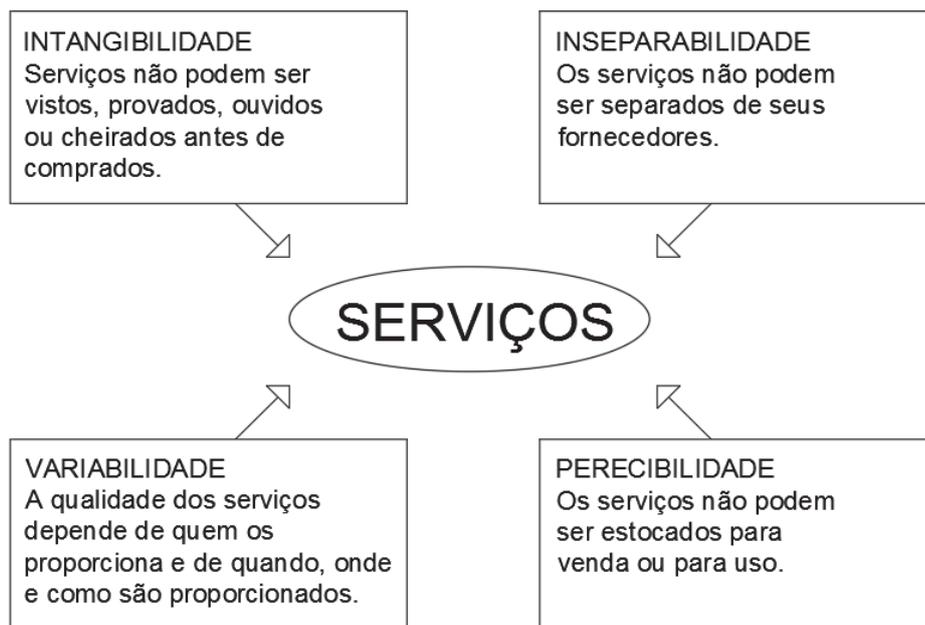


Figura 1 - Peculiaridades dos serviços.  
Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 399-401).

Para Kotler e Keller (2006), em diferença aos produtos físicos, os quais são tangíveis, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes da aquisição. Essa característica primordial representa o maior desafio das organizações, tornar perceptível o imperceptível. Uma peculiaridade do marketing de serviços é que o cliente está presente no ato sendo executado, essa é uma relação entre colaborador-cliente (KOTLER; KELLER, 2006, p. 400).

Diferente dos bens manufaturados, Sarquis (2009) conceitua que nos serviços a avaliação prévia é difícil, pois se pode apenas tirar conclusões no momento da utilização, ou após ela, tal avaliação requer conhecimento técnico que não é facilmente encontrado nos consumidores comuns.

Uma característica importante do setor de serviços é que os clientes tendem a ser mais exigentes/críticos, tornando difícil às organizações atenderem suas necessidades. Nesse ramo, entidades de proteção ao consumidor estão mais presentes, o que faz com que os consumidores reclamem mais sobre seus direitos.

### **2.1.2 Qualidade dos serviços**

Para Las Casas (2012), a qualidade nos serviços é fator primordial para a diferenciação das organizações. Quando um serviço é entregue de forma adequada, gerando satisfação para seu cliente, o mesmo pode fazer com que ele volte a comprar ou indicar outras pessoas do seu círculo de relacionamento. De acordo com a intangibilidade dos serviços, a sua qualidade está ligada à satisfação do mesmo. Se o cliente está satisfeito com a pessoa que está realizando o serviço, ele está percebendo um serviço de qualidade.

No entanto, a satisfação dos clientes não é algo fácil, pelo fato de que as pessoas se diferem entre si e muito facilmente tem expectativas e percepções diferentes em relações ao atendimento recebido pelo prestador de serviços. A qualidade dos serviços tem dois fatores importantes: a qualidade real e a qualidade de percepção. A primeira representa a percepção do que realmente é entregue para o cliente, devido a qualificação e preparação do profissional que está executando. Sendo assim, por mais que a pessoa entenda completamente sobre o que faz, torna-se mais importante a sabedoria de transmitir para que haja a percepção, já que a mesma é realidade para o cliente. Isso se torna um grande desafio para profissionais dessa atividade, pois o preparo profissional muitas vezes não é o bastante, sempre será necessário a empatia para adequar o atendimento às inúmeras expectativas (LAS CASAS, 2012).

Podemos dizer que qualidade pode ser definida também como satisfação, um serviço da mesma qualidade, no mesmo país ou na mesma cultura, tem julgamentos de diferentes formas, dependendo de variáveis como: educação, religião, faixa etária, etc. De acordo com Gianesi e Corrêa (2012), as expectativas do cliente podem ser influenciadas por quatro fatores: experiência anterior, comunicações externas, comunicação boca a boca e necessidades pessoais. Os quais são ilustrados na Figura 2.



Figura 2 - Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço prestado.

Fonte: Gianesi e Corrêa (2012, p.82).

Devido à dificuldade cada vez maior de diferenciação dos produtos, segundo Kotler e Keller (2006) as empresas estão focando mais nas diferenciações dos seus serviços, muitos livros mostram o êxito daqueles que conseguem oferecer um serviço superior. Para o autor, os serviços estão se tornando um “mantra” e vem mudando a cara dos negócios.

Pode-se estacar cinco fatores determinantes para a qualidade dos serviços (PARASUARAMAN; ZEITHAML; BERRY 1996, apud KOTLER e KELLER 2006, p. 407):

1. Confiabilidade: prestar serviços de acordo com o prometido;
2. Capacidade de resposta: ajudar os clientes e fornecer o serviço no prazo acordado;
3. Segurança: competência e conhecimento de transmitir confiança e segurança;
4. Empatia: dedicação aos clientes;
5. Itens tangíveis: a aparência do ambiente e dos trabalhadores inseridos nele.

Kotler e Keller (2006) ressaltam que o valor gasto em publicidade nas empresas renderia maior lucro se fosse empregado no aprimoramento dos produtos entregues. Afirma que um serviço de excelência gera um diferencial mais eficaz do que os gastos com imagem. Sendo assim, mais difícil de ser copiado pela concorrência. Para os autores, três medidas podem ser utilizadas para monitorar a qualidade:

1. Investir em bons processos de contratação e capacitações;
2. Padronizar o processo de execução do serviço em toda empresa;
3. Acompanhar a satisfação do cliente.

Las Casas (2012) destaca que, o serviço que uma empresa oferece deve ser minuciosamente articulado, e é indispensável sua qualidade. No momento em que o serviço é realizado de maneira adequada, gera satisfação aos clientes atendidos, ocasionando a sua volta a utilizar o serviço ou ainda a indicar outras pessoas.

É de extrema importância que o serviço prestado seja minuciosamente analisado, por isso é necessário destacar que:

A qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado. Se os vendedores se mostram entediados, não conseguem responder a simples perguntas ou ficam conversando e deixam os clientes esperando, os clientes pensarão duas vezes antes de fazer negócios novamente com essa empresa (KOTLER; KELLER, 2006, p.406).

Uma sequência de procedimentos é necessária para o desenvolvimento de serviços de qualidade, como fazer análises, estabelecimento de uma cultura, desenvolvimento de capacitações, criação de um clima organizacional amistoso, fazendo com que seu trabalhador se sinta parte da empresa. A qualidade dos serviços é um significativo diferencial, diante disso, deve ser constantemente avaliado levando sempre em consideração as mudanças do mercado (LAS CASAS, 2012, p.27).

### **2.1.3 Serviços bancários**

Para Bankrisk (2009, p.14) instituições financeiras são conhecidas como intermediários financeiros e estão divididos em Bancos Múltiplos que realizam operações ativas (operações de crédito), passivas (operação de captação) e serviços diversos, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento, de desenvolvimento (exclusivo para bancos públicos), de crédito imobiliário, de financiamento e investimento (financeiras), e de arrendamento mercantil (*leasing*). Também existem os Bancos Comerciais que têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curtos e médios prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral, e os Bancos de Investimento, que são instituições financeiras especializadas em financiamento de capital fixo e capital de giro, a médios e longos prazos, administração de recursos de terceiros (administração e venda de fundos de investimento) e intermediação de títulos e valores imobiliários.

Nos dias atuais, o mercado bancário se limita à poucas organizações com alto poder. Esse arranjo sucedeu-se basicamente por dois fatores: a entrada de bancos estrangeiros, e o processo de fusões e aquisições a partir de 1997. Com a estabilidade do cenário econômico, ocorreu um rearranjo das prioridades no sistema bancário. Apareceram preocupações com a criação de novas divisões de atuação, mercados-alvo e aperfeiçoamento em certos produtos, além disso, grandes investimentos em tecnologias (KOTLER; KELLER, 2006, p. 422).

Para Shardong (2002), os bancos, as cooperativas de crédito e demais empresas deste ramo, precisam ir em busca de novas mudanças tecnológicas que possibilitem cada vez mais a eficiência dos processos e dos resultados para melhor atender seu cliente, melhorando também, a cada dia, o desenvolvimento de novos produtos e serviços oferecidos com maior segurança. Realizar ações com intuito de capacitar seus colaboradores, entendendo que o crescimento pessoal e profissional, mais a eficácia operacional, refletem diretamente na qualidade dos produtos e serviços, proporcionando, também, um ambiente mais favorável ao trabalho em equipe.

#### **2.1.4 Cooperativas**

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

Segundo ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP, 2018) o cooperativismo é definido por “Um modelo econômico-social que gera e distribui riqueza de forma proporcional ao trabalho de cada associado”. O sistema cooperativo no mundo conta com 2,6 milhões de cooperativas, gerando em torno de 250 milhões de empregos em 100 países. Já no Brasil, existem 6,7 mil cooperativas aonde as mesmas geram 372 mil empregos, chegando ao número de 13,2 milhões de associados. O Cooperativismo é norteado por sete princípios básicos, sendo eles: 1) Adesão voluntária e livre; 2) Gestão democrática pelos associados; 3) Participação econômica dos associados; 4) Autonomia e independência; 5) Educação, formação e informação; 6) Intercooperação; e 7) Compromisso com a comunidade.

Os Ramos do Cooperativismo, também chamados de objetivos sociais, no Brasil são 13, e entre eles se destacam os ramos do cooperativismo agropecuário, de crédito e de consumo. O primordial propósito desse tipo de organização é a relação entre bens e serviços de qualquer

classe de empresas ou trabalhadores, a fim de um determinado objetivo, ajudar o grupo através da cooperação entre os cooperados.

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

Conhecer o ambiente em que se inserem e definir seus clientes de potencial é de grande importância para que as cooperativas de crédito consigam realizar suas funções e servir seus associados. Contudo, é necessário que sejam realizados um planejamento e uma análise dos colaboradores e seus gestores. Também é necessário ressaltar a importância da relação que a empresa e o mercado têm na obtenção de conhecimentos que sirvam para a avaliação da potencialidade no atingimento do público-alvo (BRAGA, SILVA; DORNELAS, p. 50).

Na atualidade, o cooperativismo de crédito tem ganhando grande destaque dentro do sistema, e tem atingido grande desenvolvimento na disputa do mercado global.

Segundo Pinho (1996, p 42):

As características peculiares das cooperativas de crédito são os juros mais baixos que o praticado pelo mercado, estrutura enxuta, custos operacionais inferiores aos praticados no mercado financeiro, realização das operações ativas (empréstimos de dinheiro) apenas com os associados, linhas de crédito destinadas às atividades de seus cooperados, sejam elas específicas da profissão ou atividades econômicas que aglutinam.

Braga, Silva e Dornelas (2002) relatam que “as cooperativas concentram os recursos obtidos em prol do seu próprio quadro social, com a redistribuição das disponibilidades, fortalece a produção na área aonde está inserida”, isto é, na área demográfica aonde se localiza.

## 2.2 COMPROMETIMENTO

Moscon, Bastos e Souza (2012) relatam que o estudo sobre o comprometimento teve início há cerca de cinquenta anos, tendo como primeiro objetivo, estruturar e esclarecer o

relacionamento entre funcionário e organização. Utilizando dessas informações para encontrar soluções para problemas vivenciados dentro das organizações, tais como: alto índice de rotatividade de pessoal, aceitação de mudanças, assiduidade, etc. Pode-se definir comprometimento como “um vínculo, uma ligação do indivíduo que ata, une, amarra” (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012).

Bastos, Brandão e Pinho (1997) definem comprometimento como:

[...] tomado como estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas. No âmbito dos estudos sobre a relação indivíduo organização, é tratado predominantemente como atitude integrada por dimensões afetivas, cognitiva e comportamental e medido pelos clássicos instrumentos escalares já desenvolvidos nesse domínio do conhecimento.

Bastos, Brandão e Pinho (1997) ressaltam que diante vários conceitos como envolvimento, identificação, etc., referentes ao comprometimento organizacional, pode-se citar alguns significados gerais: O desejo de permanecer, de continuar; O sentimento de orgulho por pertencer; e A identificação, o apego, o engajamento e envolvimento com a missão e os valores. Os autores relatam também que “comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo relativamente duradouro, e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos, desejos”.

Cerqueira (1994) explica que no comprometimento a pessoa aceita a ideia integralmente, se doa totalmente para a implantação e desenvolvimento do que é proposto. Ele também conclui que:

[...] a adesão interna, ou seja, o comprometimento, é reativo positivo. É agregativo, trazendo integração da pessoa àquilo que deve ser feito e ocorre por um processo voluntário de adesão psicológica à ideia, à ordem, etc. É a própria caracterização do compromisso integral. Este tipo de adesão só acontece quando preexiste uma base motivacional adequada, dando sustentação psicológica à pessoa, pois ninguém pode exigir adesão do campo interior do outro, já que isto só se dá por um ato voluntário.

Segundo Bekin (2004) “promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa.”

Peixoto et al. (2015) define um conceito multidimensional de comprometimento dividido em: Base afetiva que é definida pela vontade do trabalhador em permanecer na organização devido ao seu envolvimento e identificação com os valores e a missão da mesma

(PEIXOTO et al, 2015 apud MOWDAY, PORTER; STEERS, 1982). Base normativa que se define pela obrigação sentida pelo funcionário, em retribuir os investimentos recebidos da organização. Base instrumental pode ser entendida pelo trabalhador que está na empresa pelo fato de que se sair dela, estará perdendo muitas coisas, como sua rede de relacionamento ou em função da perda de benefícios obtidos nela (PEIXOTO et al, 2015 apud MAYER; ALLEN, 1997).

Para Gebrim (2007) existem incentivos para alcançar com maior êxito o comprometimento dos colaboradores:

- Participação nos lucros da organização;
- Incentivo na realização de cursos sobre conhecimentos específicos da função que exerce e também capacidade de se profissionalizar em outra área de interesse;
- Participação ativa nas decisões.

Esses tipos de estratégias buscam unir os interesses da empresa ao dos trabalhadores, fazendo com que os dois saiam ganhando. As empresas acabam se beneficiando, obtendo colaboradores mais comprometidos, e os trabalhadores também ganham por estarem em uma organização que reconhece o seu trabalho e os recompensa por ele. (GEBRIM, 2007)

Na intenção de fazer com que os colaboradores da organização estejam motivados e comprometidos é necessário que haja uma troca mútua, sendo assim, a empresa deve agir conforme Ribeiro (1993) expõe, objetivando:

- A preservação de um clima de reconhecimento e valorização do indivíduo;
- Maior produtividade com qualidade, em consequência, diminuir os custos de produção;
- Organizar canais para comunicação interpessoal, fazendo com que ocorra a diminuição dos conflitos e aborrecimentos organizacionais;
- Administrar conflitos para que eles provenham inovações, criando resultados positivos para a empresa e o trabalhador;
- Estabelecer uma administração participativa;
- Implantar ações gerenciais preventivas;
- Assegurar parceria verdadeira entre organização e colaboradores.

Utilizando dessas ações para aprimorar o relacionamento entre a organização e seu funcionário, estabelecendo o relacionamento recíproco entre eles.

### 2.2.1 Benefícios

Antunes e Pinheiro (1999) constatam que, para alcançar melhores resultados é necessário que haja maior eficiência, isso se detém à necessidade do comprometimento dos colaboradores. Entretanto, o comprometimento do trabalhador, a produção e a concorrência organizacional estão diretamente ligadas. O comprometimento pode ser relacionado por três elementos: Identificar-se com os valores, objetivos e metas da organização; Ser prestativo, empenhado e dedicado em interesses da organização, e; Querer continuar, com orgulho, na empresa.

Quando uma organização mantém uma relação de comprometimento entre seus trabalhadores, a participação e envolvimento no que diz respeito ao desenvolvimento da empresa é maior. Em razão disso, também é maior a colaboração, competições sadias, e a valorização dos trabalhadores, entre outros fatores que são de grande importância para o clima organizacional. Porém, sabe-se que não é fácil obter o comprometimento total entre os trabalhadores, Cequeira (1993) afirma que “por mais que uma empresa parta para o desenvolvimento de uma cultura de comprometimento, sempre terá dificuldades de obter total comprometimento de todas as pessoas durante todo o tempo”.

### 2.3 ENDOMARKETING

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

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

Kotler e Keller (2006) definem marketing interno como “processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem os clientes”. O endomarketing deve antepor-se ao marketing externo, pois não se torna eficaz uma grade de produtos de excelente

qualidade quando existe uma escassez de qualificação dos colaboradores responsáveis por proporcioná-los aos clientes.

Brum (2000) define marketing interno “como tudo aquilo que se estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos”. Brum (2000) acrescenta também que “endomarketing nada mais é do que dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”.

Zamberlan et al. (2007, apud ADAMI; SILVEIRA, 2000) conceituam endomarketing como um método de gestão que engloba as áreas da organização, auxiliando na aplicação dessa cultura, buscando deixar os trabalhadores constantemente envolvidos no crescimento mútuo, fazendo assim, com que a empresa se mantenha competitiva no mercado de atuação. Zamberlan et al. (2007) realça que o marketing busca, entre suas atribuições, agregar valor aos produtos e serviços que a empresa oferece, e o endomarketing tem a mesma função, fazer com que esse valor agregado seja adicionado aos trabalhadores da empresa. O autor acrescenta que “tanto o marketing como o endomarketing exercem um papel fundamental na consolidação da imagem organizacional e no atendimento dos mercados-alvo”.

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

Kotler (1993) estabelece os objetivos centrais do endomarketing: i) Manutenção de um ambiente de trabalho que proporcione motivação, valorização e reconhecimento das pessoas; ii) Aumento dos índices de produtividade e qualidade com a diminuição dos custos; iii) Criação de canais de comunicação entre todos, independentemente do nível hierárquico, para a eliminação de conflitos interpessoais e também para as trocas de experiências, gerando uma melhoria nos relacionamentos.

### **2.3.1 Endomarketing e o gerenciamento de pessoal**

Para Granzotti e Bernardo (2012, apud GRONROOS, 1993), também considerado como uma estratégia de gerenciamento, o endomarketing busca o desenvolvimento dos colaboradores

de uma empresa, ter consciência de que acima de empregados, os colaboradores também são clientes dos produtos ou serviços que são oferecidos pela organização. Visto que “toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção” (GRANZOTTI; BERNARDO, 2012 apud GRONROOS, 1993).

Granzotti e Bernardo (2012, apud GRONROOS, 1993) ressaltam que um grande erro que as empresas podem cometer é a comunicabilidade unilateral. Aonde as reuniões são realizadas apenas para expor as decisões já tomadas pela diretoria, e as informações somente são transmitidas de cima para baixo, não há troca de informações entre a equipe. Cometendo esse erro a direção estará ficando em desvantagem, pois não estará considerando as ideias e feedbacks de seus trabalhadores sobre o ambiente organizacional.

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

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

Segundo Chiavenato (1995, p.65):

[...] torna-se difícil definir exatamente o conceito de motivação, sendo que este tem sido utilizado em diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

São inúmeras as causas internas e externas que induzem a conduta dentro das empresas, entre elas a mais importante é a motivação do indivíduo, podendo ser explicado por meio do ciclo motivacional, que pode ser concluído com a concretização de uma satisfação, ou uma frustração, e ainda, por a compensação as necessidades humanas.

### 2.3.2 Implementação do endomarketing

Uma organização na implantação do endomarketing procura, através do reconhecimento da importância do trabalho realizado, aperfeiçoar suas ações e alcançar melhores resultados (BEKIN, 2004).

Para Kotler (1998) o endomarketing deve acontecer antes do que marketing externo, pois não tem significado algum assegurar serviços de qualidade antes mesmo dos trabalhadores estarem preparados para oferecê-los e comprometidos integralmente com a empresa.

Para que a implementação do endomarketing transcorra com uma boa aplicação dentro da organização, é essencial que o profissional responsável se encontre concentrado para o processo de diálogo e de comportamentos do seu pessoal. A evolução de ambos precisa ser paralela.

Granzotti e Bernardo (2012, apud GRONROOS, 1993) expõem um importante componente significativo para a aplicação do endomarketing: oportunidades de bons treinamentos. Isso é indispensável para um endomarketing bem-sucedido. Por intermédio de treinamentos sobre assuntos específicos o colaborador estará crescendo, e assim, também, ampliando sua visão da empresa como um todo. Partindo desses dois elementos, o indivíduo poderá mais facilmente compreender as estratégias da empresa, com isso podendo colaborar de maneira mais eficaz nos processos.

Bekin (1995), indica alguns pontos fundamentais para a implementação do endomarketing:

- Treinamento sobre o conceito de educação e desenvolvimento;
- Processos de seleção;
- Planos de carreira;
- Valorização, recompensa, comprometimento e motivação;
- Redes de comunicação interna;
- Segmentação de mercado de clientes internos;
- Cenários para novos serviços, produtos e campanhas de publicidade.

Deve-se destacar que é de extrema importância que esses pontos devem ser aplicados juntamente com os objetivos da empresa, simultaneamente com sua cultura, missão e valores.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordadas as estratégias que constituem a metodologia para a elaboração da pesquisa. Será descrito o tipo de pesquisa, as técnicas e os métodos para o levantamento dos dados. Apresentam-se também, os procedimentos aplicados no delineamento da pesquisa, a população estudada e o tipo de processo para coleta dos dados, assim como os procedimentos de análise e interpretação dos dados.

A metodologia é o método mais efetivo de como definir qual será a melhor maneira de abordar determinado assunto, através de um modelo racional e sistemático, para que assim, possamos extrair dele respostas para o problema que foi proposto (DIEHL; TATIM, 2004).

#### 3.1 DELINEAMENTO

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

Para Diehl e Tatim (2004), a pesquisa quantitativa é reconhecida pela utilização da quantificação tanto na coleta de dados quanto na tabulação das informações por meio de técnicas estatísticas, como por exemplo média e desvio padrão, objetivando a retenção de resultados, possibilitado a interpretação dos mesmos e evitando distorções.

Segundo Diehl e Tatim (2004), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição das características de uma estipulada população ou fenômeno, ou então, relacionando-os entre si. Existem diversos estudos que podem ser considerados como pesquisa descritiva, os métodos mais comuns se detém a utilização de técnicas padronizadas para a obtenção de dados, como por exemplo aplicação de questionários.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população é constituída por elementos e indivíduos que se podem mensurar para obtenção de variáveis que serão estudadas em conformidade com os objetivos da pesquisa (DIEHL E TATIM, 2004).

A pesquisa foi realizada na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Integração de Estados RS/SC, a qual conta com 14 agências distribuídas em 9 municípios, das quais 10 delas são no Rio Grande do Sul e 4 no estado de Santa Catarina.

O método usado para a escolha da agência centro é a quantidade de colaboradores e também a facilidade para o acompanhamento do processo de resposta dos questionários aplicados, pois a pesquisadora trabalha na agência.

A população da pesquisa é formada por 19 colaboradores das áreas administrativas, negociais e estagiários, não incluindo os gestores da agência, tendo sido pesquisada em sua totalidade. Os colaboradores receberam questionários quantitativos, com respostas em escala, a fim de analisar as questões relacionadas com endomarketing e comprometimento realizados na cooperativa onde se inserem. O questionário foi aplicado no segundo semestre de 2018.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Gil (1999), questionários são a técnica de análise constituída por um número de questões disponibilizadas por escrito aos indivíduos a serem pesquisados, objetivando conhecer suas opiniões, sentimentos, interesses, etc.

Para a aplicação da pesquisa foi realizada a entrega de questionários para 19 colaboradores da agência. Os questionários entregues foram idênticos, ou seja, não foi feita distinção devido a área de atuação. As questões aplicadas foram quantitativas, com respostas em escala, buscando alcançar respostas possíveis para os objetivos propostos no trabalho (APÊNDICE A).

Para a realização da pesquisa foram entregues questionários aos colaboradores da agência. Esses questionários foram compostos por 38 questões em forma de escala, sendo elas 3 para análise do perfil dos colaboradores e 35 para análise das categorias pré-estabelecidas a partir da revisão de literatura, de acordo com o quadro 1 a seguir.

Deve-se destacar que para a realização da pesquisa na agência, foi obtida autorização à Superintendência Regional do Sicredi para a divulgação dos dados obtidos na pesquisa.

<b>Comprometimento</b>	
<b>Base afetiva</b>	
Identificação com valores, missão e objetivos organizacionais.	1
Orgulho da organização.	2
Sentimento de pertencimento.	3
Qualidade do relacionamento empresa e funcionário.	4
Desejo de permanecer.	5
Sentir-se estimulado a comparecer ao trabalho.	6
Aceitação e colaboração com os processos de mudança.	7
Compromisso com o trabalho engajamento nas atividades.	8
Entusiasmo e desejo de contribuir.	9
Possibilidade de participação.	10
Sentido de realização, significado do trabalho.	11
<b>Base normativa</b>	
Senso de dever com a organização.	12
Aceitação de valores, missão e objetivos.	13
Compromisso de retribuir benefícios recebidos.	14
Obediência, respeito.	15
<b>Base instrumental</b>	
Vantagens em permanecer na organização.	16
Sentir-se recompensado pelo que é oferecido.	17
<b>Base global</b>	
Comprometimento com a organização como um todo	18
<b>Base local</b>	
Comprometimento com o líder e grupo de trabalho	19
<b>Foco no trabalho</b>	
Significado do trabalho, empenho, responsabilidade, satisfação pela atividade.	20
<b>Foco na organização</b>	
Identificação e comprometimento com a organização e seus objetivos.	21
<b>Foco no grupo</b>	
Atitudes positivas com os colegas. Construção de um ambiente de trabalho agradável.	22
<b>Traços Pessoais</b>	
Características pessoais como honestidade, motivação, competência, ética.	23
<b>Endomarketing</b>	
Canais de comunicação abrangendo a todos.	24
Funcionários bem informados.	25
Proporcionar troca de experiências.	26
Promover bom relacionamento e bom ambiente de trabalho.	27
Auxiliar na qualificação e desenvolvimento dos funcionários.	28
Estimular a motivação.	29
Auxiliar frente aos novos desafios.	30
Promover qualidade de produtos e serviços.	31
Promover envolvimento e comprometimento.	32
Imagem e identidade organizacional.	33
Auxiliar no alcance de resultados.	34

Quadro 1 – Categorias de análise e respectivas questões.

Fonte: Próprio autor (2018).

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Malhotra (2001), a análise dos dados obtidos precisa caracterizar o plano de análise de dados e justificar a estratégia e as técnicas usadas. As técnicas utilizadas precisam ser colocadas de forma simples e não-técnica.

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

A seguir os resultados foram organizados em tabelas e gráficos, agrupando-se as questões de acordo com as categorias de análise, para finalmente proceder-se à interpretação de seus significados com base no referencial teórico adotado.

### 3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

As principais variáveis da pesquisa foram o endomarketing ou marketing interno, definido por Brum (2000) como todas as ações que instigam os funcionários a agir de forma positiva, estabelecendo vínculos duradouros e produtivos, juntamente com o comprometimento.

Dessa forma, analisar-se-á a influência das práticas de endomarketing no comprometimento dos colaboradores quanto ao desempenho satisfatório da empresa. Como comprometimento entende-se a lealdade em relação a algo em que se aplicam intenções comportamentais características. No âmbito indivíduo/organização, trata-se da atitude incorporada por relações afetivas, cognitivas e comportamentais (BASTOS, BRANDÃO E PINHO, 1997).

Para a definição operacional das referidas variáveis foram adotadas as categorias constantes do Quadro 1, sendo estas os diferentes tipos de comprometimento e suas características e as diferentes funções e objetivos do endomarketing, de acordo com a literatura utilizada.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo, iniciando com a descrição da empresa estagiada, e, a seguir, a análise e interpretação dos dados coletados por meio da pesquisa realizada junto aos funcionários da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Integração de Estados RS/SC.

### **4.1 O SICREDI**

O Sicredi hoje está presente em 22 estados brasileiros e no Distrito Federal, operando com mais de 1.603 agências, possuindo mais de 3,8 milhões de associados. O Sicredi tem um modelo de gestão que valoriza a participação, por meio do qual todos os seus associados votam e decidem sobre o rumo da cooperativa. A Cooperativa gera mais de 23,3 mil empregos distribuídos pelas 116 cooperativas de crédito filiadas pelo país.

As cooperativas do Sicredi são organizadas em cinco Centrais Regionais - acionistas da Sicredi Participações S.A., uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo e suas empresas controladas. A junção de todas essas entidades forma um padrão operacional único. Na figura 3 apresenta-se o organograma da estrutura organizacional do Sicredi.

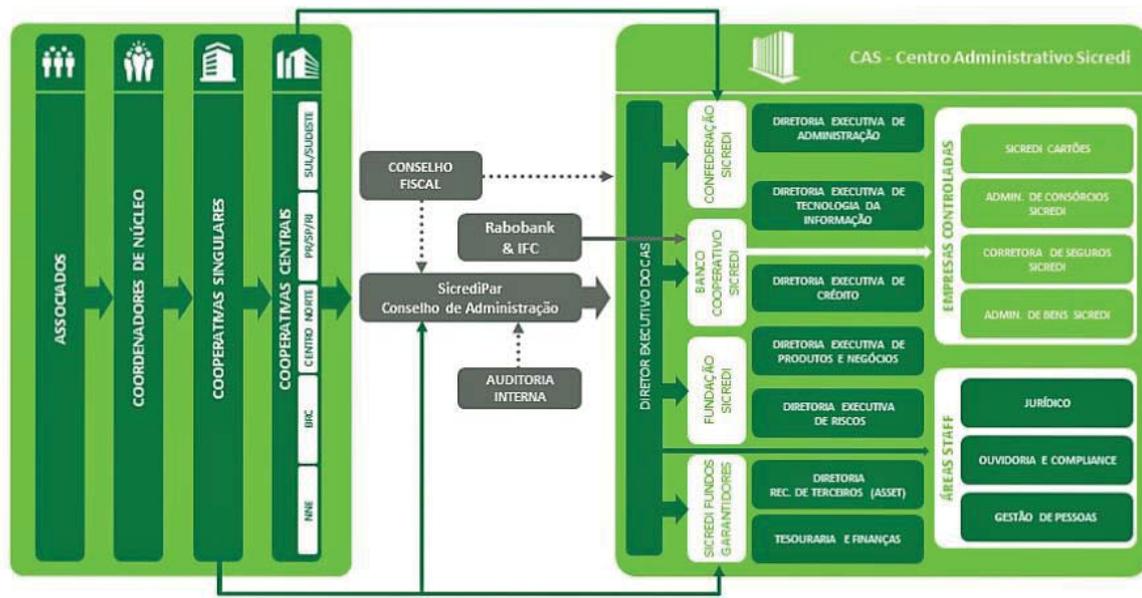


Figura 3 - Organograma estrutura organizacional do Sicredi.  
Fonte: Sicredi (2018).

#### a) Missão

Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

#### b) Visão

Ser reconhecida na sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social.

#### c) Valores

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;
- Respeito à individualidade do associado;
- Valorização e desenvolvimento das pessoas;
- Preservação da instituição como sistema;
- Respeito às normas oficiais e internas;
- Eficácia e transparência na gestão.

#### **4.1.1 Sicredi Integração de Estados RS/SC**

A Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Integração de Estados RS/SC, antiga Cooperativa de Crédito Rural de Passo Fundo Ltda (CREDIPASSO), foi fundada em 14 de maio de 1981, por um grupo de 20 líderes do agronegócio, ligados a uma cooperativa de produção. Hoje a Cooperativa conta com 13 agências, sendo 6 no município de Passo Fundo (nos bairros Centro I, Centro II, São Cristóvão, Vera Cruz, Petrópolis e Boqueirão), e mais 4 em municípios vizinhos como: Mato Castelhana, Ernestina e Pontão e Coxilha, e há pouco mais de um ano iniciou sua expansão para o estado de Santa Catarina com mais três agências em Imbuia, Ituporanga e Petrolândia, e até final do ano será finalizada a instalação da décima quarta agência da cooperativa em Santa Catarina, no município de Vidal Ramos. A Cooperativa conta com um quadro de aproximadamente 200 colaboradores atuantes nas 13 agências e na Superintendência Regional.

A Sicredi Integração de Estados RS/SC, busca sempre se fazer presente em eventos de comunidade, acreditando que é necessário valorizar o quadro social em que se encontra, acredita também que se deve utilizar os recursos captados na própria região, incentivando a economia. A cooperativa valoriza a participação do associado nas decisões, realizando uma vez ao ano uma assembleia para decidir o rumo da mesma. Nesses 37 anos, compartilham-se muitos sonhos, com aproximadamente 40 mil associados distribuídos nas áreas de atuação da cooperativa. Com o passar dos anos a instituição continua correspondendo às expectativas dos fundadores, associados e da comunidade. Dando sempre continuidade ao compromisso de trabalho com a região, mantendo a chama da cooperação que deu início à caminhada da cooperativa de crédito.

## **4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Nos itens a seguir serão apresentados os resultados dos questionários aplicados para os colaboradores da agência Centro.

### **4.2.1 Perfil dos respondentes**

Conforme demonstrado no gráfico 1, a distribuição de homens e mulheres entre os colaboradores é equilibrada, sendo praticamente equivalente.

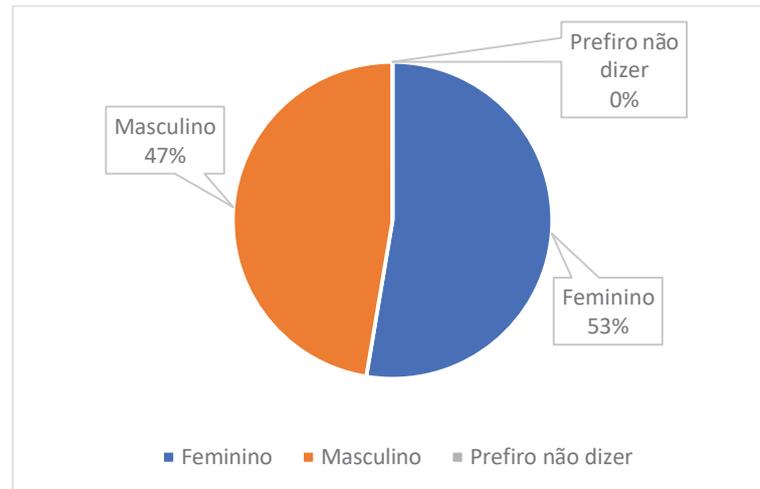


Gráfico 1 - Gênero.

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2018)

Em seguida, foi realizada a relação de tempo de empresa dos participantes da pesquisa. Conforme apresentado no gráfico 2:

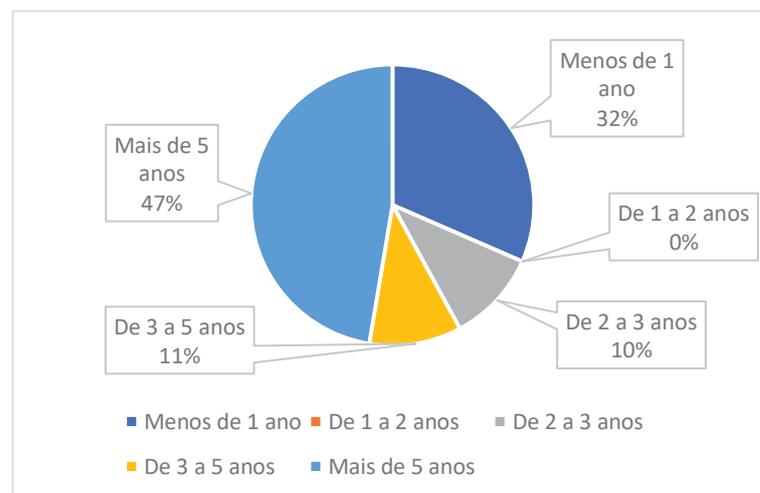


Gráfico 2 - Tempo de empresa.

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2018).

Constata-se que aproximadamente metade dos colaboradores estão trabalhando na empresa há mais de 5 anos, como contraponto, destaca-se ainda que 32% dos colaboradores possuem menos de 1 ano de empresa. De acordo com o alto índice de colaboradores novos na agência, pode-se constatar que isso se deve a expansão da cooperativa para outros estados, realocando colaboradores mais experientes para funções superiores nas novas agências.

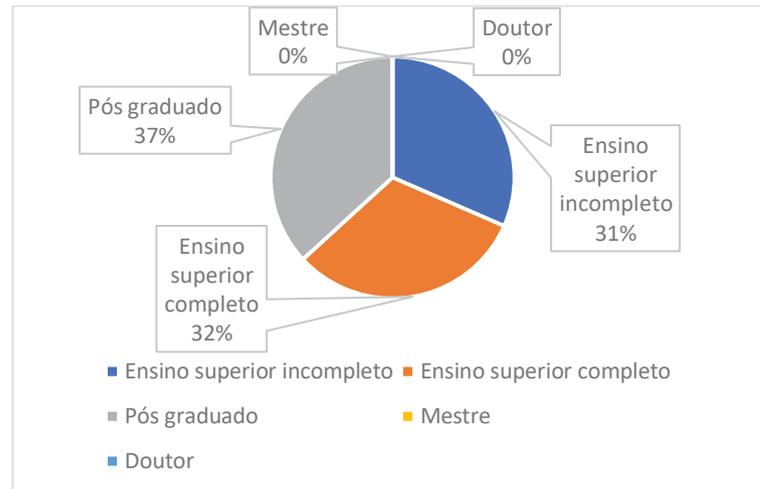


Gráfico 3 - Nível de escolaridade.  
Fonte: Dados coletados na pesquisa (2018).

Conforme os dados apresentados no gráfico 4, o grau de escolaridade dos colaboradores varia entre ensino superior incompleto 31%, superior completo 32% e pós-graduado 37%. Em um contexto geral, constata-se um bom nível de escolaridade dos respondentes, sendo a maioria graduado ou pós-graduado.

#### 4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS INDICADORES

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa realizada junto aos colaboradores, agrupados nas categorias de análise Comprometimento de base afetiva, normativa, instrumental, global, local, foco no trabalho, foco na organização, foco no grupo, traço pessoal e as percepções referentes ao endomarketing.

##### Categoria 1 – Comprometimento de base afetiva

Nessa categoria serão relacionados os dados obtidos por uma série de perguntas relacionadas à base afetiva, as quais são voltadas pela vontade do trabalhador em permanecer na organização devido ao seu envolvimento e identificação com os valores e a missão da mesma. As respostas dadas pelos colaboradores foram representadas na tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Comprometimento de base afetiva.

Questões	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Média
1. Eu me identifico com os valores, missão e objetivos organizacionais?	0	0	0	5	14	4,74
2. Sinto orgulho em trabalhar no Sicredi?	0	0	0	2	17	4,89
3. Existe em mim um sentimento de pertencimento com a organização?	0	0	0	7	12	4,63
4. Na minha opinião, o relacionamento entre instituição e colaborador é de qualidade:	0	0	0	11	8	4,42
5. Sinto desejo de permanecer na instituição?	0	0	2	2	15	4,68
6. Me sinto estimulado em comparecer ao trabalho?	0	0	0	7	12	4,63
7. Eu aceito e colaboro com os processos de mudança na organização?	0	0	1	7	11	4,53
8. Eu me comprometo com o trabalho e me engajo nas atividades?	0	0	0	2	17	4,89
9. Me sinto entusiasmado e com desejo de contribuir com o desenvolvimento do Sicredi?	0	0	0	5	14	4,74
10. Em minha opinião, os colaboradores têm voz ativa nas	0	0	6	9	4	3,89

decisões dentro da cooperativa?						
11. Entendo qual é minha importância dentro do Sicredi?	0	0	2	9	8	4,32
Total	0	0	11	66	132	4,58

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

Na visão geral dos colaboradores em relação às perguntas respondidas em forma de escala, a média das respostas foi de 4,58, ou seja, pode-se entender como o grau em que os colaboradores se sentem emocionalmente ligados, identificados e envolvidos com a organização. Porém, algumas das questões relacionadas com essa categoria de comprometimento se mostraram em níveis mais baixos. Pode-se observar que quando a questão aborda o sentimento de pertencimento dos colaboradores com a organização, relacionamento do indivíduo com a mesma, estímulo e entendimento da sua importância como colaborador, as médias ficam menores. Outra análise que se pode obter é em relação às decisões dentro da cooperativa, segundo a pesquisa, a média da questão relacionada a esse fator se deu em 3,89, mostrando-se bastante abaixo da média geral. Para Gebrim (2007) existem incentivos para se poder alcançar o comprometimento dos colaboradores com maior êxito, entre esses fatores fica destacada a participação ativa nas decisões.

No entanto, nota-se que no que diz respeito a missão, valores e objetivos da organização, juntamente com o orgulho em fazer parte dela, a média dessas questões é maior. O entendimento e aceitação dos colaboradores em relação a esses fatores é essencial para a prestação de serviços de excelência que é exigido pelo setor bancário, atendendo uma série de características necessárias para o colaborador desempenhar as atividades. Quanto mais claro se torna o entendimento dos colaboradores sobre a missão da empresa, seus produtos e serviços e sua postura estratégica, melhor será o engajamento quanto aos objetivos da instituição.

#### Categoria 2 – Comprometimento de base normativa

O Comprometimento de base normativa define-se pelo sentimento de obrigação do colaborador, prezando pela retribuição do que foi investido pela organização.

Tabela 2 - Comprometimento de base normativa.

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

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

Na visão dos colaboradores em relação às questões da categoria acima correspondem ao grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída, isso pode advir de não ter outras alternativas de emprego, ou a relação da perda de alguns benefícios em sua vida pessoal relevantes, sente necessidade de permanecer. A pesquisa mostra que a escala média das respostas deu em 4,68. Observa-se que os colaboradores não constatarem integralmente um compromisso de retribuição aos benefícios recebidos pela instituição, mas que aceitam os valores, missão e objetivos da organização quase que totalmente.

### Categoria 3 – Comprometimento de base instrumental

Essa base do comprometimento se dá pelo entendimento do trabalhador em que se sair da empresa estará abrindo mão de muitas coisas, como por exemplo: sua rede de relacionamentos e os benefícios obtidos na organização.

Tabela 3 - Comprometimento de base instrumental.

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

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

Nessa categoria pode-se perceber que a média da escala fica em 4,37. O comprometimento instrumental se define por um sentimento de obrigação ou dever moral com a organização, sendo assim, o colaborador sente que deve permanecer na empresa. Observa-se nessa categoria que os colaboradores não percebem vantagens e recompensas suficientes para permanecer na organização. Porém, os mesmos em outras categorias demonstram-se envolvidos com o sistema como um todo, constatando também o sentimento de orgulho em fazer parte do Sicredi. Ribeiro (1993), realça que é necessária uma troca mútua entre a organização e os colaboradores, para então fazer com que a motivação e o comprometimento gerem benefícios para todos.

### Categoria 4 – Comprometimento de base global

Nessa categoria a média da escala fica em 4,68. Podemos considerar que os colaboradores se sentem comprometidos com a organização como um todo, buscam a união dos seus próprios interesses e os da organização.

#### Categoria 5 – Comprometimento de base local

Essa categoria demonstra o sentimento de comprometimento dos colaboradores com a agência em que se inserem, a identificação com seus superiores e colegas de trabalho. A média da escala para essa categoria foi de 4,95 a qual podemos considerar que o nível de comprometimento com os gerentes e colegas é de aproximadamente 100%.

#### Categoria 6 – Comprometimento com foco no trabalho

O comprometimento com foco no trabalho busca unir os interesses da empresa com os do colaborador, fazendo com que os dois saiam ganhando, nessa categoria a média de escala encontrada foi de 4,79 considerando assim, que o foco do trabalho na agência Centro gera entendimento do significado do trabalho e satisfaz os colaboradores na realização das atividades.

#### Categoria 7 – Comprometimento com foco na organização

Para que os colaboradores estejam comprometidos com a organização, é necessária uma troca mútua, sendo assim, é necessário que os colaboradores sejam motivados constantemente instigando a participação e o envolvimento dos mesmos, podendo assim se identificar e comprometer-se com a organização e seus objetivos. Essa categoria obteve média de 4,79 compreendendo que os colaboradores entendem os objetivos da organização e se comprometem para alcançá-los.

#### Categoria 8 – Comprometimento com foco no grupo

Nessa categoria a média da escala foi de 4,68. O comprometimento com foco no grupo busca identificar se o clima em que a agência se encontra é agradável, e se as relações interpessoais entre os colegas de trabalho motivam o comprometimento dos colaboradores. De acordo com a escala encontrada, pode-se considerar que o ambiente de trabalho possibilita o dever de retribuição e de empenho com o grupo como um todo, apontando atitudes positivas perante aos colegas demonstrando a contribuição com o ambiente organizacional saudável. Porém, podemos observar que em categorias anteriores onde foi abordado o bom relacionamento entre colegas e gestores o nível de aceitação se deu em 4,95, e no que diz

respeito apenas aos colegas de trabalho a média é bem inferior, considerando assim que o envolvimento da equipe é maior pelo engajamento dos gestores constantemente alinhados com os interesses dos colaboradores.

#### Categoria 9 – Comprometimento como traço pessoal

Nessa categoria a média da escala foi de 4,89. O comprometimento com a organização é demonstrado nessa categoria pela média alcançada, os colaboradores demonstraram sua honestidade, competência e ética em seu trabalho, levando isso para as organizações em que se inserem, independentemente dos benefícios que a mesma dispuser, sempre serão leais ao seu ambiente de trabalho.

O gráfico 5 fará um breve comparativo dos diferentes tipos de comprometimento.

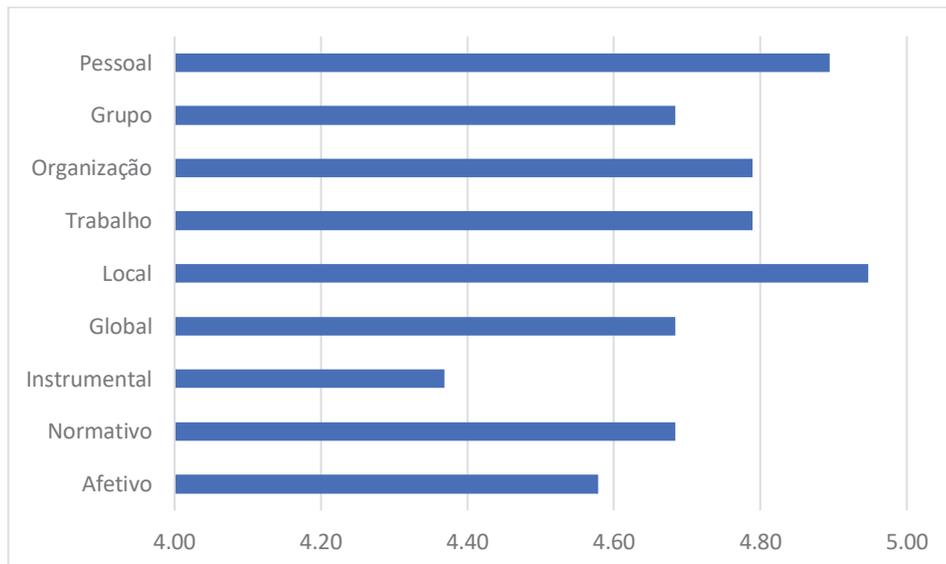


Gráfico 4 - Comparativo dos diferentes tipos de comprometimento.

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

Na análise comparativa dos diferentes tipos de comprometimento dos colaboradores da agência Centro (Gráfico 5), pode-se identificar que há predominância do comprometimento com foco em aspectos pessoais do colaborador, tais como: honestidade, criatividade, competência, etc, e também foco no seu local de trabalho, isso se dá pelo clima organizacional em que a agência se encontra. Também pode-se considerar que os colaboradores se sentem comprometidos com a organização como um todo, ou seja, sentem-se orgulhosos em estarem envolvidos com a organização e em fazer parte dela. Destaca-se ainda, um baixo nível nas questões que representam o comprometimento instrumental, averigua-se então, que os colaboradores não constatarem benefícios eminentes em trabalhar na organização, portanto,

manter-se na organização não se detém as vantagens e recompensas recebidas, mas sim, pelo reconhecimento dos custos associados à sua saída ou pela necessidade em permanecer nela.

#### Categoria 10 – Percepções sobre Endomarketing

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

Autores constataam que o marketing interno deve ser empregado na organização muito antes do marketing externo, pelo fato de que de nada adianta produtos ou serviços de qualidade se os colaboradores não se encontram aptos a proporcioná-los aos clientes.

O Endomarketing é, de forma resumida, tudo que instiga os sentidos dos colaboradores de forma positiva, fazendo com que a instituição construa assim, relacionamentos saudáveis, positivos, produtivos e permanentes.

Tabela 4 - Percepções sobre endomarketing.

Questões	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Média
24. Existem canais para divulgação de notícias relevantes aos colaboradores?	0	0	2	9	8	4,32
25. Esses canais propagam notícias de forma clara e atualizada?	0	1	1	8	9	4,32
26. Os gestores mantêm a equipe atualizada quanto às informações que são passadas pela Superintendência?	0	0	1	5	13	4,63
27. É proporcionado aos colaboradores a possibilidade de	0	0	4	5	10	4,32

trocas de experiências entre si?						
28. Você considera que a organização promove bons relacionamentos e bom ambiente de trabalho?	0	0	1	3	15	4,74
29. O Sicredi oferece aos seus colaboradores os incentivos necessários para a sua qualificação e desenvolvimento?	0	0	2	7	10	4,42
30. A cooperativa estimula a motivação dos colaboradores?	0	0	1	10	8	4,37
31. A instituição auxilia os colaboradores frente a novos desafios?	0	0	0	12	6	4,26
32. A instituição estimula a entrega de produtos e serviços de qualidade?	0	0	0	9	10	4,53
33. O Sicredi promove envolvimento e comprometimento de seus colaboradores?	0	0	1	7	11	4,53
34. A organização deixa claro para seus colaboradores o "jeito Sicredi" de ser?	0	0	0	3	16	4,84
35. O Sicredi auxilia no alcance de seus objetivos pessoais dentro da instituição?	0	0	2	7	10	4,42
Total	0	1	15	85	126	4,47

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

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

Os colaboradores se mostram satisfeitos com as informações repassadas pelos gestores vindas da Superintendência. Consideram também, que a organização promove bons relacionamentos no ambiente de trabalho, incentivando a qualificação dos colaboradores em sua qualificação e desenvolvimento pessoal. Para os colaboradores fica claro o “Jeito Sicredi de ser”, possibilitando assim a promoção do envolvimento e do comprometimento, fazendo com que os colaboradores busquem seus objetivos pessoais dentro da instituição.

No entanto, alguns pontos da categoria se mostraram em alerta, como por exemplo a propagação de notícias atualizadas da cooperativa em canais de comunicação internos, a possibilidade de trocas de experiências entre áreas e o auxílio da instituição aos colaboradores perante a novos desafios. Esses pontos citados anteriormente se mostram em média 4,29 em uma escala de 5, não podendo ser considerados pontos críticos, mas sim, necessitando de mais atenção da cooperativa.

#### 4.4 SUGESTÕES

Com base na análise dos dados obtidos pelos questionários aplicados, evidenciaram-se algumas sugestões que podem ser adotadas pela instituição, as quais podem ser utilizadas em outras agências para o melhoramento da evidenciação do endomarketing, possibilitando que ele se faça mais presente na rotina dos colaboradores, e fazendo com que ele seja atuante como ferramenta para o comprometimento dos mesmos.

Sabe-se que cada colaborador é motivado a busca de resultados de maneiras distintas, no entanto, o que se mostra mais perceptível na pesquisa são os pontos em que dizem respeito à comunicação interna, aos canais de comunicação, às recompensas recebidas e à participação nas decisões.

No que diz respeito aos canais de comunicação, os quais são utilizados para disseminar informações sobre a cooperativa, sugere-se que esses canais de comunicação interpessoal sejam semanalmente atualizados, possibilitando que novas campanhas, atualizações de aplicativos,

novas contratações/promoções, entre outras notícias, possam chegar até o colaborador sem distorções e de forma que possibilite maior clareza nas comunicações internas.

As recompensas recebidas pela organização são de extrema importância para o comprometimento dos colaboradores, sugere-se que seja realizada uma pesquisa sobre os benefícios recebidos, deixando aberta a possibilidade de sugestões, além de ser realizado um estudo sobre a viabilidade do melhoramento da remuneração.

A participação nas decisões tem caráter fundamental, podendo ser considerado um grande erro das organizações a comunicabilidade unilateral, recomenda-se que as reuniões mensais não sejam feitas apenas para a exposição das decisões já tomadas, mas sim que sejam realizadas duas reuniões durante o mês, uma antes da reunião dos gerentes com a superintendência, para que seja passado problemas, dificuldades, sugestões, entre outros assuntos relevantes que tem importância na agência e devem ser levados para discussão, e outra reunião para que assim sejam apresentados os assuntos passados na reunião de gerentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conteúdo estudado no presente trabalho realizado na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Integração de Estados RS/SC agência Centro, objetivou identificar a percepção dos colaboradores em relação às práticas de Endomarketing da cooperativa, relacionando essas práticas ao comprometimento dos mesmos. Para o desenvolvimento do trabalho e levantamento de dados foram aplicados questionários aos dezenove colaboradores da agência, não envolvendo gerentes. Os dados tiveram suas informações analisadas de forma descritiva.

Com sua construção, buscou-se discernir se as práticas da cooperativa em relação ao comprometimento de seus colaboradores serviam como ferramenta para o seu comprometimento, realizando assim, uma análise entre os dados e extraíndo deles as informações necessárias para a obtenção dos resultados para a pesquisa.

Com base nos dados coletados, identifica-se que o Sicredi é uma instituição com clima organizacional agradável e que prioriza seus colaboradores, utilizando disso para suas estratégias de diferenciação no mercado que atua, caracterizando seus colaboradores pelo sentimento de orgulho em trabalhar na empresa.

O Endomarketing tem como intuito que os colaboradores sejam o primeiro público a ser atingido pela empresa, dessa forma, permitindo que a empresa fidelize as relações com seus colaboradores, utilizando disso para a obtenção de uma troca de interesses, objetivando o atingimento das metas organizacionais e pessoais dos colaboradores.

A busca do comprometimento de seus colaboradores é fator primordial para as empresas, isso representa um maior envolvimento do colaborador com a instituição, passando assim a “vestir a camisa”.

No estudo realizado na agência Centro pode-se constatar que os colaboradores se sentem fortemente ligados à empresa, possuem satisfação com a organização e seu trabalho em uma visão geral, mas nota-se também que existem fatores que necessitam de atenção em relação aos benefícios recebidos por eles. A falta de voz ativa dentro da organização se mostrou mais

evidente nos dados obtidos, devemos levar em consideração que a participação ativa nas decisões é um dos incrementos essenciais para o comprometimento dos colaboradores.

Na pesquisa pode-se identificar outro ponto que necessita de atenção e pode-se destacar como importante nas práticas de Endomarketing, os canais de notícias e informações da cooperativa, identifica-se que os colaboradores necessitam de mais informações, e que elas sejam mais atualizadas, para que assim também seja possível a troca de experiências entre colegas, a qual também se mostrou necessária maior atenção da instituição.

Sabe-se que a agência Centro é a maior agência em número de colaboradores da cooperativa, no entanto, isso não se torna um problema, os colaboradores se mostram fortemente comprometidos com seus gestores se mostrando sempre engajados com as atividades propostas, sempre cumprindo e seguindo as orientações passadas.

O forte investimento no capital humano dentro das organizações sempre se mostrou fundamental nas empresas. Desta forma, eleger práticas que possibilitem a elaboração de um ambiente de trabalho saudável deve ser essencial, em empresas com ideais cooperativistas, como o Sicredi, passa a ser caráter fundamental, dado que os colaboradores têm extrema importância no relacionamento e fidelização dos associados com a instituição.

Nessa conjuntura, as ações de endomarketing da cooperativa precisam ser alinhadas de forma que os colaboradores consigam evidenciá-las de forma mais clara, tendo um contato mais direto com esses benefícios. São essas ações que permitem a maior identificação e comprometimento do colaborador com a instituição, alavancando o estímulo e o sentimento de pertencimento dos mesmos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apostila de treinamento para certificação profissional ANBID CPA – 10. Disponível em: < www.bankrisk.com.br >. Acesso em 01 de maio de 2018.

ANTUNES, E. D.; PINHEIRO, I. A. Sistema de promoção e avaliação do comprometimento organizacional dedicado às empresas com programas de qualidade em países de capitalismo tardio. In: Marcelo M.M. Falcão Vieira; L.M.B. Oliveira. (Org.). **Administração Contemporânea- perspectivas estratégicas**. Atlas - São Paulo, 1999.

BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M.G.A.; PINHO, A.P.M. Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. **RAC**, v,1, n.2, p. 97-120, maio/ago. 1997.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**; Mackron Books, São Paulo,1995

BEKIN, S. F. **Endomarketing, como praticá-lo com sucesso**: São Paulo: Pearson Education Empresa cidadã - SP, 2004.

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

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

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

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

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, I. **Gestão da produção: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Manole - São Paulo, 2014.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Vozes, Rio de Janeiro, 2006.

DIEHL, A. A. TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**, Prentice Hall, São Paulo, 2004.

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

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração de serviços: operações para a satisfação do cliente**. Atlas - São Paulo, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, Atlas, São Paulo, 1996.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. Atlas, São Paulo, 1999.

GRANZOTTI, J. P. J.; BERNARDO, P. Endomarketing como ferramenta para a conquista do cliente interno: estudo de caso da cooperativa de crédito Sicredi Maringá. **Caderno de Administração**, v. 20, n.2, p 83-91, 2012.

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

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

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing: A Bíblia do Marketing**. 12<sup>a</sup> ed. Prentice Hall - São Paulo, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**, 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LEVITT, T. **Miopia em marketing**. Biblioteca Harvard de Administração, V.1, n.1, São Paulo, 1975.

MALHOTRA, N. K... [et al]. **Introdução à pesquisa de marketing**, Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, N. K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) et. al. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 20. ed. Vozes, Rio de Janeiro, 2001.

MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O Olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 61, p.357-373, abr. 2012.

PEIXOTO, A. L. A. et al. Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 20, n. 1, p.51-61, jan. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712015200105>>. Acesso em: 23 maio 2018.

PINHO, D.B. **Bases operacionais do cooperativismo**. São Paulo: CNPq. 1996 (Manual de Cooperativismo, v2).

POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: 4<sup>a</sup> ed. Atlas, 2004.

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

RITOSSA, C. M. **Tópicos especiais em Marketing**. Intersaberes, Curitiba 2012.

SARQUIS, A. B. **Estratégias de Marketing para Serviços**: Como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. Atlas - São Paulo, 2009.

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

SHARDONG, A. **Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade**. Rigel - Porto Alegre, 2002.

SICREDI. Sobre o Sicredi. *Missão*. Disponível em: <[https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/?utm\\_source=menu\\_topo&utm\\_medium=topo\\_site&utm\\_campaign=quem\\_somos](https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/?utm_source=menu_topo&utm_medium=topo_site&utm_campaign=quem_somos)>. Acesso em: 19 abr. 2018.

ZAMBERLAN, Luciano et al. A percepção do cliente interno como subsídio para a gestão: uma avaliação do endomarketing em uma cooperativa agropecuária. In: ENANPAD, 2007, **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007. p. 1 - 16.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Este questionário se trata de uma pesquisa no âmbito de um Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, realizada na Universidade de Passo Fundo, a pesquisa tem como objetivo identificar se as práticas de Endomarketing realizadas pela Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Integração de Estados RS/SC contribuem para o comprometimento dos colaboradores da Agência Centro. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

- ✓ O questionário é anônimo;
- ✓ Não existem respostas certas ou erradas. Por isso, solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões;
- ✓ Você apenas terá que assinalar com uma cruz a sua opção de resposta.

Responsável pela pesquisa: Érica Boff

Telefone para contato: (54)999275595

E -mail: erica-boff@hotmail.com

Obrigada pela sua colaboração.

### IDENTIFICAÇÃO

#### 1. Gênero

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

#### 2. Tempo de empresa

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- Mais de 5 anos

### 3. Nível de escolaridade

- Ensino superior incompleto  
 Ensino superior completo  
 Pós-graduado  
 Mestre  
 Doutor

## QUESTIONÁRIO

### 1. Eu me identifico com os valores, missão e objetivos organizacionais?

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente                        Concordo totalmente

### 2. Sinto orgulho em trabalhar no Sicredi?

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente                        Concordo totalmente

### 3. Existe em mim um sentimento de pertencimento com a organização?

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente                        Concordo totalmente

### 4. Na minha opinião, o relacionamento entre instituição e colaborador é de qualidade:

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente                        Concordo totalmente

### 5. Sinto desejo de permanecer na instituição?

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente                        Concordo totalmente

**6. Me sinto estimulado em comparecer ao trabalho?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**7. Eu aceito e colaboro com os processos de mudança na organização?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**8. Eu me comprometo com o trabalho e me engajo nas atividades?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**9. Me sinto entusiasmado e com desejo de contribuir com o desenvolvimento do Sicredi?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**10. Em minha opinião, os colaboradores têm voz ativa nas decisões dentro da cooperativa?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**11. Entendo qual é minha importância dentro do Sicredi?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**12. Identifico um senso de dever com a organização?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**13. Aceito os valores, missão e objetivos da instituição?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**14. Eu constato um compromisso de retribuir benefícios recebidos?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**15. Eu respeito e sigo as orientações passadas por todos dentro da agência?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**16. Eu percebo vantagens permanecendo na organização?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**17. Me sinto recompensado pelo que me é oferecido?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**18. Me sinto comprometido com a organização como um todo?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**19. Me sinto comprometido com meu líder e equipe de trabalho?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**20. Eu entendo o significado do meu trabalho, e me empenhando na busca pela satisfação na minha atividade?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**21. Me identifico e me comprometo com a organização e seus objetivos?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**22. Tenho atitudes positivas com a equipe, buscando a construção de um ambiente de trabalho agradável?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**23. Me considero uma pessoa honesta, motivada, competente e ética?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**24. Existem canais para divulgação de notícias relevantes aos colaboradores?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**25. Esses canais propagam notícias de forma clara e atualizada?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**26. Os gestores mantêm a equipe atualizada quanto às informações que são passadas pela Superintendência?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**27. É proporcionado aos colaboradores a possibilidade de trocas de experiências entre si?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**28. Você considera que a organização promove bons relacionamentos e bom ambiente de trabalho?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**29. O Sicredi oferece aos seus colaboradores os incentivos necessários para a sua qualificação e desenvolvimento?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**30. A cooperativa estimula a motivação dos colaboradores?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**31. A instituição auxilia os colaboradores frente a novos desafios?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**32. A instituição estimula a entrega de produtos e serviços de qualidade?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**33. O Sicredi promove envolvimento e comprometimento de seus colaboradores?**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**34. A organização deixa claro para seus colaboradores o "jeito Sicredi" de ser?**

1            2            3            4            5

---

Discordo totalmente                        Concordo totalmente

---

**35. O Sicredi auxilia no alcance de seus objetivos pessoais dentro da instituição?**

1            2            3            4            5

---

Discordo totalmente                        Concordo totalmente

---