

# IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO<sup>1</sup>

Layla Amancio<sup>2</sup>  
Carlen Fonseca Gonçalves<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo analisar a importância da relação do endomarketing (também chamado de marketing interno) e a comunicação interna. Considerando as definições, conceitos e a importância do tema endomarketing na cultura organizacional. Para os objetivos aqui propostos, além das leituras bibliográficas, será com informações da percepção da autora como funcionária da Instituição de serviços (bancária) sobre o assunto. Com os resultados obtidos, conclui-se que utilizando o Endomarketing é de grande importância para a visualização de resultados positivos de uma organização por parte de seus colaboradores. A falta dessa aplicação, em pesquisa foi detectado a desmotivação, e falta na entrega de melhores resultados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Endomarketing. Comunicação Interna. Cultura Organizacional Público Interno.

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the importance of the internal marketing relationship (also called internal marketing) and internal communication. Considering the definitions, concepts and the importance of the endomarketing theme in the organizational culture. For the purposes proposed here, in addition to the bibliographic readings, it will be with information on the author's perception as an employee of the (banking) service institution on the subject. With the results obtained, it is concluded that using Endomarketing is of great importance for the visualization of positive results of an organization by its employees. The lack of this application, in research, demotivation was detected, and the lack of delivery of better results.

**KEYWORDS:** Internal Marketing. Internal Communication. Organizational Culture. Internal Public.

## 1 INTRODUÇÃO

Não existem fórmulas ao sucesso, mas um ponto de partida é conhecer as pessoas que trabalham na organização, aproveitando e buscando as oportunidades e tirando de cada colaborador o melhor de cada um, de forma a propiciar retornos positivos para a organização, sem esquecer das pessoas envolvidas dando-lhes condições de desenvolvimento.

O endomarketing é apresentado por meio de estudo, análise internas que a empresa deve adotar para com seus funcionários, buscando a satisfação e por consequência o retorno lucrativo à empresa. Colaboradores satisfeitos e motivados desempenham melhor suas atividades, produzem mais e por consequência trazem maior lucro, além de venderem essa ideia aos clientes externos.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: [laylaga@unipam.edu.br](mailto:laylaga@unipam.edu.br).

<sup>3</sup> Orientadora e docente do UNIPAM. E-mail: [carlenfg@unipam.edu.br](mailto:carlenfg@unipam.edu.br).

Para implantação do endomarketing em uma empresa é necessária uma pesquisa sistêmica e minuciosa da cultura organizacional interna, assim como o nível de satisfação de cada colaborador, e ver a real situação interna e externa da empresa, com esta avaliação pode se obter pontos fortes e fracos. E assim torna-se possível o desenvolvimento de ações específicas aos pontos do endomarketing.

O endomarketing precisa criar ações internas que satisfaçam e motivem as necessidades da empresa em relação ao cliente (interno e externo). O grande diferencial das empresas está centrado na qualidade e desempenho profissional de seus colaboradores.

A tecnologia e a estrutura de organização não significam muito, se as pessoas que trabalham não forem treinadas e motivadas, assim como, não se sentirem comprometidas com seu trabalho e a qualidade do serviço realizado. A escolha da empresa ocorre por motivos de ser uma instituição que oferece uma ampla área de crescimento na cidade de Patos de Minas MG, na qual a autora deste artigo trabalha.

Para a realização dos objetivos do estudo deste artigo foi necessário analisar atividades do dia a dia dentro da organização, verificando o que os colaboradores da empresa fazem, a forma que eles atendem os clientes e fazer uma pesquisa com os mesmos, compreendendo que são extremamente importantes para o sucesso da empresa e assim, destaca-se dentro do ambiente interno da organização;

- Conhecimento dos objetivos, produtos e os planos da empresa;
- A relação entre gestores, fornecedores, colegas e público externo;
- O desempenho, o nível de integração e cooperação entre as colegas;
- O potencial e as limitações de cada um em particular;
- Fazer treinamentos de qualidade e recolocações profissionais.

Assim, é possível explicar os objetivos e funções através do quadro:

**Quadro 1:** Aspectos sistêmicos de Endomarketing apresentados por autores brasileiros.

AUTORES	CERQUEIRA	BRUM	BEKIN
ANO	1994	1994; 1998	1995
DEFINIÇÃO	Venda de uma nova imagem para seu público interno	Ações de uma empresa para vender sua própria imagem	Ações de marketing para o público interno
OBJETIVO	Estabelecer norte cultural sinérgico	Busca do engajamento total Público (interno e externo)	Harmonizar e fortalecer relações entre os objetivos da empresa e seus funcionários
FUNÇÃO	Base motivadora para o comprometimento	Ações para aproximar a empresa de seus funcionários	Integrar a noção de cliente em processos internos da estrutura organizacional

Fonte: Adaptado pela autora, 2020.

Como justificativa desse artigo, foi importante que a empresa deve saber valorizar seus colaboradores porque eles fazem parte de todo o processo de sucesso, conquista e fidelização de clientes externos. É impossível levar a prática do

endomarketing, que não condiz com a realidade interna da empresa. Tudo que é feito para os colaboradores positivos, ou não, reflete diretamente no cliente externo.

Uma empresa para ter êxito no mercado externo, tem que turbinar seu público interno. Algumas empresas atualmente, que não investem em seu público interno estão perdendo na qualidade de serviços prestados ao cliente externo, estamos na era da competitividade, ganha quem faz melhor e não quem não sabe fazer.

É de extrema importância que os colaboradores de uma empresa, que também são chamados de clientes internos, devem receber um olhar extremamente atencioso dentro da empresa que trabalham, pois, não existe êxito profissional sem incentivos e principalmente, uma boa comunicação interna.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Cada vez mais, o marketing vem se intensificando nas atividades das empresas. A cada novo produto ou serviço lançado, as empresas buscam atender de forma a gerar valor ao cliente e trazer lucro à organização. Nesse contexto, surge o marketing, que envolve a identificação das necessidades humanas para sua posterior satisfação. Uma das mais sucintas e perfeitas definições de marketing é a de “suprir necessidade gerando lucro” (KOTLER, 2012).

Na literatura internacional, é possível identificar duas correntes de abordagens diferenciadas em relação ao conceito de marketing interno. A primeira delas adota como significado do termo a difusão da orientação de marketing para todos os indivíduos de uma organização. Já a segunda o conceitua como um conjunto de ações de marketing voltadas ao público interno de uma organização, no intuito de se conseguir de seus funcionários o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Adotando a primeira linha de pensamento, Grönroos (1994) coloca que o marketing interno vem da necessidade de garantir suporte às pessoas da organização que, embora não sejam diretamente ligadas às funções de marketing, podem ser preparadas e informadas para melhor atender aos clientes. Com base no segundo tipo de abordagem, Mudie (2003) coloca que a ideia principal do marketing interno é a de que os funcionários de uma organização, ao serem tratados como clientes, tornam-se mais comprometidos, cooperativos e entusiasmados.

A definição de marketing interno, em que se baseia esse autor, assemelha-se à apresentada pela Associação Americana de Marketing (American Marketing Association, 2006), que o define como “marketing voltado aos funcionários de uma organização para garantir que eles adotem de forma efetiva os programas e políticas organizacionais desejados”.

Maslow, importante psicólogo americano, procurou compreender e explicar o que motiva o indivíduo a agir: o que energiza, dirige e sustenta o comportamento do ser humano. Para ele, o comportamento é motivado por necessidades a que ele deu o nome de necessidades fundamentais. Tais necessidades são baseadas em dois agrupamentos: deficiência e crescimento. As necessidades de deficiência são as fisiológicas, as de segurança, de afeto e as de estima, enquanto que as necessidades de

crescimento são aquelas relacionadas ao autodesenvolvimento e auto realização dos seres humanos (HUITT, 1998).

Segundo, Kotler (2012), às visões do público interno de uma empresa influenciam diretamente nos clientes externos funcionários vendem bem o produto que conhece e acredita no que está vendendo, lembrando que “ninguém gosta daquilo que não conhece e ninguém informa o que não sabe”.

Usando estratégias de que o sucesso de uma empresa se dá de “dentro para fora”, o corpo de funcionários se estiverem engajados, sendo motivados a estarem sempre buscando conhecimento e principalmente tendo o reconhecimento dos seus superiores, cliente interno satisfeito, gera resultados, Ações que promovem a interação de funcionários criando métodos motivacionais, eventos, treinamento, valorizações. Apesar que, o funcionário também precisa querer ser reconhecido, não adianta a empresa usar de artifícios para empolgar funcionários, se os mesmos não quiserem.

Culpamos muitas vezes as empresas e nem sempre é atribuído apenas a ela, há muitos funcionários que não tem força de vontade em se tornar melhores dentro do seu local de trabalho, acomodados, estagnados.

A maneira como as técnicas do endomarketing são utilizadas pela empresa pode garantir um quadro de funcionários integrado e motivado, isso influencia diretamente em vantagens e melhorias para a organização da mesma.

O endomarketing começou a crescer devido as organizações começarem a perceber que as conservações de um bom relacionamento com seus colaboradores geram resultados positivos. Isto porque se cria um ambiente organizacional com um clima saudável e com boa comunicação o que motiva a empresa como um todo (BRUM, 2005).

Os colaboradores de uma empresa são de tamanha importância quando os seus clientes finais, conhecidos como clientes internos, devem receber um olhar extremamente atencioso dentro da empresa. E é assim que o marketing começa em uma empresa, do lado de dentro. É necessário se ter uma harmonia entre a empresa e os colaboradores, que conseqüentemente, resulta em um atendimento mais qualificado, tornando-se mais fácil satisfazer os clientes finais.

Kotler e Keller (2006) definem marketing interno como o método de treinamento e motivação realizado com os funcionários para que recebam bem os clientes. O endomarketing deve antepor-se ao marketing externo, pois não é eficaz uma grade de produtos de ótima qualidade quando existe uma carência de qualificação dos colaboradores responsáveis.

Para que os colaboradores de uma empresa se tornem comprometidos com a entrega de produtos e serviços de qualidade, precisam receber informações que permitam compreender seus papéis individuais e coletivos nesse processo, revelando ser essencial o papel da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade.

Ao visualizar os empregados como clientes, seu objetivo é conhecer e satisfazer suas necessidades.

### 3 METODOLOGIA

O Endomarketing é voltado ao público interno de uma determinada organização, trabalhando a interação e o incentivo aos colaboradores, gerando melhorias e motivação no desempenho do trabalho.

Para a realização deste artigo, foi feita uma pesquisa, utilizando um estudo de campo, com a finalidade de fundamentar teoricamente o tema, com a intenção de verificar quais impactos comovem os colaboradores da empresa estudada.

- Ferramentas essenciais;
- Blog interno;
- Email;
- Murais;
- Redes Sociais interna;
- Treinamentos;
- Cursos.

Bate papo entre funcionários e superiores para acertar pontos negativos e positivos principalmente quando houver positivos, tem que ser sempre elogiados e motivados, porque não há incentivo maior do que o reconhecimento.

Ao agregar o endomarketing à ferramenta de gestão de pessoas observa-se que estas são capazes de gerar resultados satisfatórios, uma vez que se considera seu colaborador como seu primeiro cliente, trazendo consigo mais duas outras ferramentas com a capacidade de agregar valores internos e garantir a sobrevivência da organização, com o ambiente do qual faz parte; são eles a motivação e comunicação.

Unindo estas ferramentas, a empresa tem que ter o conhecimento e a visão que a satisfação do seu funcionário é um aliado forte para o mercado competitivo. A pesquisa possibilitou analisar a ferramenta do endomarketing, evidenciando assim sua importância no desenvolvimento da organização.

Com esses resultados pode-se traçar o perfil do colaborador, bem como sua visão relacionada à empresa. Percebe-se, ao analisar os resultados, que os colaboradores consideram que, de modo geral, a empresa possui uma boa comunicação interna, mas com abertura para melhorias. Outro ponto a ser observado é que mesmo obtendo uma boa avaliação, a empresa poderia divulgar melhor sua missão, valores e acontecimentos diversos, proporcionando aos colaboradores melhores conhecimentos dos rumos e objetivos, ajudando-os a compartilharem essas informações com os clientes externos.

A pesquisa foi realizada no período de 05 out. 2020 a 09 out. 2020, com a quantidade de 170 colaboradores pela própria autora deste artigo, de acordo com a disponibilidade da gestora e de seus colaboradores. Após as entrevistas, foi analisado e mensurado os dados levantados com a pesquisa supracitada, que foi utilizada como resultados insatisfatórios para o marketing interno (Endomarketing), na empresa foi definido como propósito a elaborar e aplicar uma pesquisa que buscou mensurar o nível da satisfação dos colaboradores de uma empresa Cooperativa de crédito em Patos de Minas - MG.

Como instrumento de pesquisa e forma de análise dos dados puderam ser utilizados questionários, formulários, roteiros de entrevistas, entre outros. Sendo assim

foram aplicados questionários, estruturados em 10 (dez) perguntas fechadas e abertas para uma amostra não probabilística de (170) de colaboradores da organização estudada, visando responder o seguinte questionamento: Como a satisfação pode melhorar o desempenho organizacional da empresa.

Essa pesquisa foi feita para, otimizar a motivação interna, oferecer um sentido ao ambiente de trabalho; melhorar o clima organizacional ao incentivar o trabalho em equipe; melhorar a qualidade de vida no trabalho; aumentar a produtividade e engajamento dos colaboradores. Segundo Stoner e Freeman (1994), a teoria motivacional de Maslow possibilita a compreensão do ser humano e suas necessidades, revelando aquilo que pode ser fator de motivação.

A hierarquia das necessidades de Maslow apresenta as necessidades fundamentais que motivam a vida do homem, essa teoria é fundamental para a compreensão dos fatores que motivam o indivíduo, impulsionando a agir e interagir.

**Figura 1:** Teoria das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado pela autora de Maximiano (2004, p. 288).

As necessidades básicas que se encontram na base das necessidades, são as fisiológicas, ou seja, aquelas essenciais para a vida do indivíduo: fome, sede, sono, etc., ou seja, mais prementes e que dominam fortemente a direção do comportamento, caso não estejam satisfeitas.

Em seguida, surgem as necessidades de segurança, a partir do momento que as necessidades fisiológicas estejam relativamente satisfeitas. Estas, por sua vez, são responsáveis pelas necessidades de abrigo e proteção, para o indivíduo e sua família, bem como de manutenção de uma vida confortável.

Sendo as necessidades de segurança satisfeitas, surgem as necessidades sociais, relacionadas ao afeto do grupo do qual ele faz parte.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Apresenta-se a seguir os resultados, representado por meio dos colaboradores entrevistados. Nota-se que:

Uma má comunicação interna nas empresas é a causa da maior parte dos problemas apresentados nas organizações. Quando certos assuntos não são resolvidos de maneira rápida, eles ocasionam sentimentos negativos entre os colegas. Além disso, esta falta de comunicação gera relacionamento frágil entre os gestores e colaboradores.

Um das falhas na comunicação impactam também na produtividade. Assim, em uma empresa com déficit na comunicação afetam consequentemente os resultados financeiros da empresa.

Falou-se a respeito do impacto na falha de comunicação no ambiente interno da empresa, com isso pode ocorrer resultados desastrosos na empresa. Consequências que podem desencadear pela falta de comunicação interna entre gestores e colaboradores nas empresas, tais como:

- Subestimar a capacidade do pessoal;
- Clima desfavorável no ambiente organizacional;
- Desmotivação para o trabalho;
- Tédio no desempenho das tarefas;
- Confusão na hora de empreender estratégias;
- Sentimentos negativos;
- Redução de inovação;
- Perda de talentos.

Os colaboradores que foram entrevistados reconhecem que todos os funcionários da empresa Cooperativa de Crédito, precisam de sistemas formais de comunicação para assim transmitir aos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2008) os planos de benefícios sociais são planejados para beneficiar o empregado em três áreas da sua vida: no exercício do cargo (como prêmios de produção, gratificações, seguro de vida); dentro da empresa, mas fora do cargo (transporte, lazer, refeitório) e longe da empresa, ou seja, na comunidade (atividades comunitárias, recreação).

Embora nem sempre as empresas consigam manter uma adequada comunicação interna, o ideal é buscar formas de se relacionar com os públicos, seja o público; seja o público interno, seja o público externo, ter uma boa comunicação, torna-se ponto principal para que as empresas se diferenciam no mercado altamente competitivo.

Manter uma boa comunicação com as pessoas pertencentes ao público meta aumenta a chave do sucesso. Aliás, a qualidade no atendimento se transformou em um fator chave para o êxito empresarial. Assim sendo, é preciso priorizar o contato interno de colaboradores, com estratégias para melhorar a comunicação entre gestores e colaboradores, por outro lado, uma boa comunicação no local de trabalho pode desenvolver relacionamentos positivos, quebrar obstáculos e unir as pessoas a um objetivo comum.

Bekin (1995) explica que o processo de criar ações que visam a satisfação dos colaboradores é complexo. Para motivá-los são necessárias ações elaboradas que devem contemplar os valores e necessidades dos mesmos e, nesse sentido são observados que, os colaboradores precisam ser constantemente motivados e estimulados ao trabalho no dia a dia de uma empresa. Assim, é de grande importância que os colaboradores sejam influenciados, sendo bem estruturados contribuem com o melhor rendimento de todos dentro da empresa.

A motivação no trabalho está ligada à vontade de se manter naquele emprego, mas mais do que isso, é o sentimento que move todas suas ações no ambiente de

trabalho. Em resumo, é o desejo de cumprir metas e atingir bons resultados, tanto por questões internas, quanto por estímulos externos.

A satisfação do colaborador interfere na qualidade dos serviços prestados aos clientes. Quando os colaboradores estão satisfeitos, realizam o serviço de forma mais eficaz. A satisfação dos clientes internos melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional.

Satisfação no trabalho é a atitude do colaborador com relação às suas tarefas profissionais. No geral, está satisfeito com o trabalho é enxergar-se como capaz de cumprir sua função e, principalmente, ver que ela tem um propósito, reconhecendo o trabalho como essencial para a empresa.

Novas mudanças no ambiente de trabalho são necessárias e assim, no processo de trabalho, os colaboradores tendem a ter restrição às mudanças dificultando o processo. Por isso, é interessante realizar pesquisas como essa e reuniões e treinamento a fim de esclarecer o processo e assim, facilitar a comunicação interna e o engajamento total de todos os colaboradores para se ter êxito nos assuntos propostos.

Para Perossi, Santos e Aquino (2013), o sucesso da organização depende da capacidade de lidar com a motivação, cooperação e boa vontade de seus colaboradores, de forma que os mesmos sejam canalizados em benefício de toda a empresa, com a criação de condições de trabalho que facilitem e sejam mais agradáveis as relações humanas dos colaboradores.

#### 4.1 SUGESTÕES E LIMITAÇÕES:

##### 4.1.1 Algumas maneiras de melhorar a comunicação na empresa

Crie um espaço amigável para comunicação. O papel do gestor é garantir que haja sempre um fluxo claro e constante de comunicação em sua equipe. É preciso incentivar a equipe a se expressar criando um ambiente amigável à comunicação. Realizar reuniões semanais gerais. As reuniões podem acontecer uma vez por semana. Onde, os funcionários podem fazer perguntas e compartilhar preocupações, e os gestores podem fazer repasses sobre o trabalho, organizar funcionários em novos projetos e conferir o progresso de metas. Manter a interação presencial É importante lembrar que a comunicação face a face, tem um valor muito grande em termos de sinceridade e autenticidade.

Parte da comunicação é a interação humana, de como que quando possível, sem interromper o fluxo de trabalho, prefira falar ao invés de digitar. Saiba escutar os colaboradores permitindo que eles tenham mais espaço para um Feedback honesto e transparente.

Os resultados demonstraram que a relação entre os colaboradores e líderes não buscam in e o próprios colaboradores, são desmotivados e assim a cooperativa está tendo um reflexo negativo com o cliente externo Uma sugestão para futuras análises seria expandir esta pesquisa para todos os setores organizacionais da empresa Pesquisa de clima com os colaboradores Comunicação Interna Ações de integração Planos de



carreira Ouvir seus colaboradores, para detectar erros e acertos, dentro do ambiente de trabalho.

Houve limitação da pesquisa quanto ao reconhecimento de problemas São muitas as possíveis ações de não houve retorno, quanto aos meus questionamentos Falta de Planejamento Melhorar a Comunicação Interna Comunicação dos resultados obtidos pela cooperativa;

Análise do comportamento, necessidade, desejos e características do cliente interno. Por fim, sugere que sejam realizadas ações dentro da empresa, interagindo com todos os departamentos, mostrando ao colaborador a sua importância e que é necessária uma pesquisa qualitativa. Dentro desta pesquisa perceber que:

- É necessário gerar hipóteses quanto a opiniões, percepções, experiências, estilo de vida e outras questões relevantes;
- Analisar o posicionamento do produto e de como ele está inserido no mercado;
- Se dispor de informações em relação a um determinado problema;
- Resolver o problema, dando voz ao colaborador;
- Analisar o posicionamento do produto e de como ele está inserido no mercado;
- Se dispor de informações em relação a um determinado problema;
- Resolver o problema, dando voz ao colaborador.

## REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

PEROSSI, Gabriela Rizzo; SANTOS, Wallace dos; AQUINO, Thomaz de. Pesquisa de clima organizacional. **RAS**, vol. 15, n. 58 jan./março, 2013.