

I INTERNAL MARKETING IN BRAZILIAN CREDITE COOPERATIVE

 **Edson Roberto Scharf**

PhD in Engineering and Knowledge Management (Branding area)
Federal University of Santa Catarina - UFSC.
Florianópolis, Santa Catarina, Brazil.
artigoes@gmail.com

 **Giancarlo Gomes**

PhD in Accounting and Management
University of Blumenau - FURB.
Blumenau, Santa Catarina, Brazil.
giancarlog@furb.br

 **Nikolas Konzgen Huck**

Master in Business Administration
University of Blumenau - FURB.
Blumenau, Santa Catarina, Brazil.
nikolaskhuck@gmail.com

Abstract

Objective: The objective is to analyze Internal Marketing initiatives of a Brazilian credit union, from the viewpoint of its employees.

Method: A descriptive quantitative research (911 individuals) was applied, using structural equation and cross-sectional modeling, with an instrument based on Dessler (2006), Lings and Greenley (2005), Tortosa, Moliner and Sánchez (2009) and Park and Tran (2018).

Originality/Relevance: The study of specific aspects of Internal Marketing (communication, leadership and information systems) is new in the context of Marketing. Previous work has focused especially in communication, as it already satisfies the most visible need for Marketing activities in organizations.

Results: The results indicated that there is an effective contribution of internal communication to organizational objectives, and that the process of communication and leadership play a key role in these objectives. However, it was found that information technology systems, acquired to facilitate the organization's communication process, have a negative influence on internal communication and its objectives.

Theoretical/Methodological contributions: This work contributes to the Marketing literature, addressing elements of the Internal Marketing process little studied so far.

Managerial contributions: For managerial purposes, the results allow generations-adjusted internal communication decisions, especially gen Y.

Keywords: Internal Marketing. Internal communication. Leadership. Information systems. Credit cooperative.

How to cite the article

American Psychological Association (APA)

Scharf, E. R., Gomes, G., & Huck, N. K. (2020, Oct./Dec.). Internal marketing in Brazilian credite cooperative. *Brazilian Journal of Marketing*, 19(4), 809-837. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i4.16122>.



1 Introduction

Competitive organizations are managed according to appropriate business models for each segment of activity. One of them, cooperativism, seeks to organize itself based on self-management, autonomy and participatory democracy. Thus, cooperativism works in a peculiar way in the economic-financial scenario, with unique properties and characteristics, according to Sousa, Amodeo, Macedo and Milagres (2014) understanding.

As an unconventional financial business model, mainly because it has partners (instead of customers) and for distributing part of the profits (surplus) to the members (associated with the cooperative institution), cooperativism seeks to expand its action form to expand the membership. The challenge of disseminating its precepts and beliefs requires a constant institutional effort to convince members outside the organization, as well as its current employees. In a study by Lee, Chen and Lee (2015) on the relationship between Internal Marketing (hereinafter IM) and the commitment of employees, internal communication is linked to contact operations in all organizational activities that allow efficient completion of work. The dependence on internal communication and other activities aimed at persuasion assumes a large proportion in the marketing initiatives of a cooperative institution, according to Scharf, Gehrke and Sousa (2016). Among others, internal communication activities are part of the Internal Marketing organizational process.

Internal Marketing, as a process, seeks to treat the individual belonging to the organization as if he were an external consumer, according to Davis (2001), Gounaris (2006) and Hemais, Oliveira and Casotti (2013). For the authors, this would allow the company to obtain superior performance in relation to competitors, both internally and externally, due to the commitment of all those involved in the process. IM has at its disposal a set of actions that facilitate or improve external activities. For Men (2014), leadership initiatives across the organization, internal communication systems, learning platforms and dissemination of organizational culture are part of this set.

There are statements about the precedence and the need for internal initiatives so that Marketing activities aimed at the foreign market have a greater chance of success. For authors such as Berry and Parasuraman (1991), Davis (2001), Mudie (2003), Hemais, Oliveira and Casotti (2013) and Men (2014), the competitive business performance, through Marketing strategies, must have its genesis on initiatives with employees. This allows, according to the authors, that employees are involved in all subsequent actions with final consumers, already having an accurate understanding of what is expected from the company's offers, especially

in services. Davis (2001) goes further, stating that this seems such a fundamental step that, without it, external marketing actions start with gaps.

Competitive organizations, due to the market and competition needs, constantly increase the amount of information they make available to employees for decision making. Studies (searching in Tkalac, Verčič & Sriramesh, 2012; Muir & Bell, 2014; Karanges, Johnston, Beatson & Lings, 2015) show that employees can develop feelings of cynicism and doubt amid so much information, rather than enthusiasm for having more communicational support in the development of their work. Internal Marketing, involved with issues related to communication, offers information and knowledge to increasingly shorter periods so that the quality of relationships, the efficiency of decision-making processes and the effectiveness of actions meet corporate objectives. In addition to technological tools and cybernetic instruments be able to fall short of the collaborator's needs, according to the authors, too much communication can make it difficult to select and exclude what he reads, hears or sees, reducing the scope of the results.

Therefore, this study is justified by the need to deepen what is known about IM and some of its application instruments, when it is understood that the global scenario is one of excess information. Understanding the Brazilian reality regarding the Internal Marketing process in a credit cooperative was the reason for this study. Turner (1996) examined the development of credit cooperatives in the 1980s and 1990s, and identified that these organizations provide an alternative banking concept, successful and appreciated by its members. Allred and Addams (2000) showed that credit cooperatives have significantly higher rates than banks in 11 of 14 issues associated with service quality. Allred (2001), pointed out that credit cooperative customers are more satisfied than traditional bank customers. Then, Gounaris (2008) demonstrated that IM is an important ally in the management of services in a global competition scenario. In service companies, says the author, the main objective of IM is the motivation of employees to achieve excellence in the performance of activities.

Understanding the factors that make IM initiatives assertive is decisive for organizations operating in competitive segments, such as finance. It's popular knowledge, according to Byrne and McCarthy (2014), that financial activity has a high standard of competitiveness and, at the same time, a high level of consumer distrust. Boonlertvanich (2019), argues that trust and satisfaction with services are the main aspects for winning loyalty in institutions providing financial services. Eriksson and Hermansson (2019) study,

which aimed to determine the perception of bank customers about three relational attributes (duration, context and trust), brought as a main finding that the set of attributes has positive effects on savings behavior. Still, he presented that trust is the mediating variable that channels indirect effects of context and duration in this type of behavior. For Boonlertvanich (2019), organizations' internal initiatives support external actions and earn loyalty through customer trust. Therefore, studying and understanding IM activities is justified for competitive organizations operating in the financial sector, such as credit cooperatives.

In this sense, this study intends to analyze Internal Marketing initiatives of a Brazilian credit cooperative, namely internal communication, leadership and technology systems, in the view of its employees. Although IM determinants have been studied individually, one of the study contributions is to integrate the Information Technology Systems - ITS, Internal Communication - IC, Communication Process and Leadership - CPL with their effects on Internal Communication Results - ICR, taking into account the low attention that this relationship has received, mainly in the context of credit cooperatives.

2 Literature review

The concepts that support the study are presented below.

2.1 Internal Marketing

The concept of Internal Marketing emerged in the late 1970s in service companies in the United States. According to Rafiq and Ahmed (2000), it was the way found to motivate employees to improve the provision of services that were offered to customers, creating an environment in which awareness about the consumer was present throughout the organization. According to the authors, as the concept developed, it began to turn to aspects related to the facilitation of strategy implementation, generation of cultural changes and market orientation.

For Davis (2001), the impetus behind the creation of the Internal Marketing concept was the concern of companies to maintain a high degree of consistency in delivery of their services. The fact that salespeople were directly involved with consumers in the act of selling makes constancy essential in good service. For Brambilla (2005), Internal Marketing must precede Marketing aimed at external activities. Pereira, Fontanele and Sousa corroborate (2011) by stating that before presenting themselves to the market, the organization should be concerned with engaging, providing information and training theoretically and practically its

employees. According to the authors, the more integrated this process is, the greater the chances of success in serving the external public.

For Rafiq and Ahmed (2000), one of IM objectives is to simplify the creation and development of internal relationships in companies, company with employees and between employees themselves. Investment in communication directed to the internal public becomes essential, including employees, family members and suppliers, in such a way as to funnel the respective relationships. For the authors, the success of IM activities is achieved when teams are motivated to achieve optimum performance in customer service, while feeling willing to remain as company's employees. In other words, IM is a mechanism for cross-functional integration within the company, a vehicle for implementing organizational strategies.

For Berry and Parasuraman (1991), Internal Marketing must attract, develop, motivate and retain qualified employees. For Grönroos (1984), IM is a management strategy to develop employee awareness about the consumer. Business functions must be integrated to ensure that employees at all levels understand the business and are motivated to act in a service-oriented manner. The idea of generating employee satisfaction through development and appreciation is shared by authors such as Varey and Lewis (1999), Ballantyne (2003) and Gounaris (2006). The view of employees starting to treat themselves as internal customers, generating less cross-functional conflicts and commitment to the company is supported by authors such as Davis (2001), Mudie (2003) and Hemais, Oliveira and Casotti (2013). A third definition comes from AMA (2006), which connects the previous two ones, saying that it is the Marketing effort directed at employees to ensure that they adopt organizational programs and policies aimed at the market. Employee satisfaction started to have a direct relationship with that of consumers, according to Conduit, Matanda and Mavondo (2014).

Although there is a difference of vision in relation to the concept of IM, Collins and Payne (2001) argue that the process should be treated as an integral part of improving consumer satisfaction. The improved association with the company is the reason for the existence of IM, according to the authors, as it plays an important role in obtaining sustainable competitive advantage. In her study at financial institutions, Boonlertvanich (2019), presented that the perception of the banking customer regarding the quality of services is directly and indirectly affected by satisfaction indicators, trust and loyalty. An important finding is that the perception of quality affects less the loyalty of high-wealth customers than regular customers.

Although the importance of Internal Marketing has been recognized in the academic literature, for authors like Lings and Greenley (2005) and Gounaris (2006), a universal definition of what this concept really is has never emerged. Despite the various criticisms regarding IM, however, there is substantial evidence in the literature that suggests a close relationship between this concept and the improvement of customer services based on solid internal communication, according to authors such as Hemais et al. (2013), Sousa and Rodrigues (2014) and Mohamad, Nguyen, Melewar and Gambetti (2019).

Sanchez-Hernandez and Grayson (2012), present some findings that corroborate the importance of IM. Initially, they claim that managers influence the behavior of employees on the importance of participating in a responsible organization. Then, they argue that the IM process can be used to disseminate values across the organization. As a last implication of IM, according to the authors, the creation of bonds is facilitated so that the employee becomes a member of corporate responsibility teams in the company. Conduit et al. (2014), in a study that evaluated the efficiency of IM in the union of two organizations, argue that individuals produced more when motivated by a cause, when stimulated and, mainly, when heard and considered by the organization. The authors informed that the IM evaluated actions were aimed at internally communicating important information and commands, implementing strategies and generating cultural changes to allow adaptation to the culture of their new business partner. In a study by Pool, Khodadadi and Kalati (2017), which sought to connect IM to BSC guidance, using structural equation modeling, it was shown that IM guidance positively affects financial and non-financial performance (client, internal process, learning and growth). The authors also argued that these non-financial measures directly affect the financial performance of organizations. In a study by Schulz, Martin and Meyer (2017), which addressed the factors that influence organizational commitment, the proposed model was supported, with the guidance of IM being one of the three significant predictors pointed out. At work, the concept was flanked by predictors of Marketing in external activities and subjective well-being, and led to understand the relevance of IM activities, such as adequate communication (formal and informal) and connection between external and internal activities related with the consumer.

From a pragmatic point of view, IM focuses on tuning and synchronizing the implementation and operationalization of an internal Marketing structure, according to Gounaris (2006), aiming at its reflection in the market. Conduit et al. (2014), in turn, argue that IM and the respective orientation for the domestic market suggest that Marketing is a

process that involves the entire company and its resources, with the intention of achieving an internal balance between the needs of the foreign market and the organization competence. In addition, Sousa and Rodrigues (2014), state that IM presupposes a context of free transaction, with employees having options and being able to say “no” to an internal offer. Therefore, its adhesion is conscious and voluntary, which reinforces the concept of Internal Marketing. For Men (2014), it is an internal process that, in the end, focuses on benefits for the external consumer. It includes leadership initiatives throughout the organization, internal communication and dissemination systems, learning platforms, information technologies suited to the company's size, changes in the organizational structure, integration of external actions with internal departments, managerial support for research for adjustments in the internal service chain, expansion of consumer services and dissemination of organizational culture. This definition by Men (2014) is the one adopted in the study to follow up the discussions.

2.2 Internal communication

The competitive scenario in which organizations are inserted requires the alignment of communication processes. Managing information internally is as important as transmission to the external environment, according to Men (2014). For the author, organizations know the importance of preparing internal customers (employees) before communicating with external customers. According to Karanges, Johnston, Beatson and Lings (2015), internal communication is the process as the organization communicates with and among its internal employees. For the authors, the exchange of information occurs through communication tools that operate within an organization, helping to group this information in order to meet the objectives of the company and the people who work in it.

Internal communication is essential for the consolidation of an identity throughout the organization, according to Welch (2011), as communication management must ensure that, from the moment the employee enters the company, he/she incorporates an organizational interpretative map, which must adhere to all other organization elements. For the author, the content must be effectively learned so that people are able to use what is informed and, for this reason, a climate of truth and authenticity must be established, so as not to appear to be just a game of appearance. According to Men (2014), any organizational effort to promote or increase quality in some good, service or process depends on the participation of its employees, who must be committed to this objective, and the strength of the leadership. For

this, according to the author, employees must participate in a communication process that allows them to understand and decide the best ways to achieve the organizational objective.

Every internal communication action carried out to promote quality, in any instance, must be reinforced by the factor “leaders’ attitude”, according to Caruana and Calleya (1998). This perception is confirmed by authors such as Tkalac, Verčič and Sriramesh (2012) and Men (2014), who argued that effective communication must have consistency and credibility. This dimension concerns the coherence between the communication existing in a company and the behavior of its leaders. Men (2014) emphasizes the importance of a management posture consistent with what is communicated. For the author, leaders will never be able to convince their followers about their philosophies if they themselves do not believe them or if they are saying something and, at the same time, acting differently, in a denial of organizational culture.

Culture, for Shaffer (2002), refers to a pattern of development reflected in the social systems of knowledge, ideology, values, laws and daily rituals. According to Ruão (2008), it is necessary to create conditions so that professionals feel encouraged to take risks and to know clearly what they need to do to become collaborators in the process. The author states that it is necessary to know elements and barriers that interfere in corporate communication, since the success of communication strategies depends on the link between communication and the organization's general strategy. In addition, Stone, Aravopoulou, Evans and Aldhaen (2019), state that information mismanagement must be known to everyone, and that they should be aware of the damage it can cause.

For different authors, such as Metha (2011), Welch (2011), Tkalac et al. (2012) and Mohamad et al. (2019), internal communication is the strategy of communicating and creating relationships with the internal public, sharing organizational objectives. According to Men (2014), it is a two-way system in which information is disseminated that the company needs to share and that the internal public wants to expose, in such a way that it becomes a democratic model of communication. According to Karanges et al. (2015), that the closer relationship with the internal public seeks to integrate and motivate employees and, consequently, bring benefits to the company through high performance obtained by committed people. For Scharf et al. (2016), effective internal communication develops a positive climate, generating value and credibility for the organization. With this, employees feel valued and also start to value joint thinking, instead of individual thinking. It is a cardinal understanding of cooperative entities. These institutions, equipped with a framework of

cooperative concepts, have been developing works and initiatives related to the organizational image, according to Scharf et al. (2016).

However, some cooperatives tend to replicate a traditional business communication model. According to De Moraes (2006), this can be understood as incongruous, as it is an organization of a different nature than most companies. This traditional model establishes a hierarchical and unilateral communication. According to Sousa (2014), in some cooperative communication activities, there is no broad attention to initiatives to raise awareness among cooperative members to learn about their duties and rights. On the other hand, according to the author, most of the dissemination efforts in popular cooperatives are made without professional support, with the sole purpose of promoting democracy.

3 Method

This study was based on quantitative research, of a descriptive character, using structural equations and cross-sectional modeling.

3.1 Data collection and sample

Data collection took place through a questionnaire (survey), sent to the study population (1.532 active employees of the credit cooperative at the time of application), located in 87 work units (86 of which are public service points and one headquarters), distributed in Vale do Itajaí region, in Santa Catarina.

To be considered valid, the sample calculation suggests that the sample must be composed of at least 317 respondents, according to Hair Jr. et al. (2005). At the end, 911 questionnaires were collected, representing 59% of the population, with a sampling error of 3% and 99% reliability. The collection phase met the SRS standard (simple random sampling), which is classified as a probabilistic sample. This pattern suggests that each of the participating elements is just as likely as the others to be chosen for observation.

3.2 Measurement of variables

The collection instrument was divided into two parts, the first being an adaptation of a questionnaire proposed by Dessler (2006) and already scientifically validated in different contexts and samples that address internal communication, as in Oliveira (2008), França

(2009), Pereira, Fontenele and Sousa (2011) and Titoce (2012). This instrument has 37 questions, which deal exclusively with internal communication in the organization. The second part of the questionnaire was prepared by the authors, based on Lings and Greenley (2005), Tortosa et al. (2009) and Park and Tran (2018), with questions that address the organization's Internal Marketing objectives related to systems, leadership and communication and their channels. In order for the proposed instrument to be validated, a pre-test was carried out with 32 collaborators, with subsequent analysis by a doctoral researcher in the Marketing area, both regarding adherence to the area and semantics.

The study consists of four dimensions. The first dimension analyzes the Information Technology Systems (hereinafter ITS), with an assessment of the systems used in the organization to facilitate the communication process between employees. The dimension was composed of three variables. The second comprises the Contribution of Internal Communication (hereinafter CIC) in the organizational objectives. The dimension was composed of eight variables. The third deals with the Communication Process and Leadership (hereinafter CPL), with analysis of communication functioning in the organization and the leadership influence, being formed by six variables. The last dimension (dependent variable) comprises Internal Communication Results (hereinafter ICR and was composed of seven variables. Table 1 presents dimensions, variables, indicators used in this study and basic authors.

Table 1 - Dimensions and indicators used in the study

Variable	Assertive	Authors
Information Technology Systems - ITS		
ITS1	Regarding the effectiveness of using the Internal Portal as a communication channel for the Cooperative, select 1 for little effective and 5 for very effective	Prepared by the authors, based on Lings and Greenley (2005) and Tortosa et al. (2009)
ITS2	Regarding the effectiveness of using Wiki as a communication channel for the Cooperative, select 1 for little effective and 5 for very effective	
ITS3	Regarding the effectiveness of using SOL (Saber Online - distance learning platform for employees) as a communication channel for the Cooperative, select 1 for little effective and 5 for very effective	
Internal Communication - CIC		
CIC1	The Cooperative's internal communication helps me to have information about the policies and organizational objectives at the Cooperative	Adapted from Dessler (2006)
CIC2	Internal communication contributes to my efforts being directed to the Cooperative objectives	
CIC3	Internal communication helps me to have information about what is expected from my work	
CIC4	Internal communication helps me to have information about changes in my organization	
CIC5	Internal communication helps me to be more engaged with my work	
CIC6	Internal communication helps me to know about the Cooperative financial situation	
CIC7	Internal communication provides information so that I can develop my work	
CIC8	Internal communication makes the work environment more favorable for efficiency	
Communication Process and Leadership - CPL		
CPL1	Language used in Cooperative's communication is of easy understanding	Adapted from Dessler (2006)
CPL2	The people (colleagues) in my organization are good communicators	
CPL3	I get the information I need to do my job	
CPL4	Information arrives at the right time for me to develop my work	
CPL5	Our meetings are well organized	
CPL6	Our meetings are productive	
Internal Communication Results - ICR		
ICR1	I feel encouraged to promote the Cooperative	Prepared by the authors, based on Lings and Greenley (2005) and Tortosa et al. (2009) and Park and Tran (2018)
ICR2	I am committed to passing on real information about the Cooperative to the public	
ICR3	I am also responsible for the Cooperative image	
ICR4	I feel that I have the information and knowledge necessary to promote the Cooperative	
ICR5	I fully understand what the Cooperative's business is	
ICR6	People say I'm an advocate for the Cooperative brand	
ICR7	I am clear about the purpose of the Cooperative	

Source: Prepared by the authors (2019).

The questionnaire was sent via SurveyMonkey® online software, using a five-point Likert scale, 1 for “totally disagree” and 5 for “totally agree”. To characterize the respondents' profile, questions were included that allowed for information collection about gender, age, time in the company, level of academic training and position.

For tabulation and data recording phase, a Microsoft Excel® software spreadsheet was used. For data analysis, Structural Equation Modeling (SEM) was used. The reliability of each construct was calculated separately, for this, Cronbach’s alpha (CA) was used, with values above 0,7 being accepted. Composite Reliability (CR) was also used, a measure of the internal consistency of the items, with values greater than 0,7. The Average Variance Extracted (AVE), in turn, represented a reliability measure of the variance general amount in the indicators explained by the latent construct, in which Hair Jr. et al. (2016), recommend values higher than 0,5.

Discriminating validity criteria were observed, which are indicators that the latent constructs or variables are independent of each other. In order to assess the significance of the analysis models, the values resulting from the Student’s t-test were observed, in which the values must be ≥ 1.96 , according to Hair Jr. et al. (2016) and $p\text{-value} < 0,05$. In view of these criteria, there is no need to remove assertions from the constructs in these adjustments. The values of Q² (predictive validity or Stone-Geisser indicator) evaluate the model accuracy, being that the values must be > 0 and the f² (effect size or Cohen’s Indicator) is consistent with the usefulness of the construct in the model, in that values 0,02, 0,15 and 0,35 are considered, respectively, small, medium and large, according to authors such as Henseler, Ringle and Sinkovics (2009) and Ringle, Da Silva and Bido (2014). The results are shown in the next section.

The average age of employees is 32 years old, belonging to generation Y, with 67% of employees who fall into this group. Generation Y prefers participatory roles and a high use of technology in the communication and learning process, according to McDowell (2010). With the intention of characterizing the profile of the respondents, Table 2 presents information on sex, education, time in the company, position and age.

Table 2 - Information regarding the respondents’ profile

Respondents profile				
Sex	M. (374)		F. (537)	
Education level	74% higher education	11% postgraduate (MBA, specialization, master’s or doctorate)	15% high school	
Company time	48.5% up to three years	35% from 4 to 7 years	10% from 8 to 10 anos	6.5% over 11 years
Position	17.94% analysts and consultants	67.34% assistants and business operators	8.97% assistants and apprentices	5.75% leaders (manager, supervisor, coordinator and director)

Source: Research data (2019).

Most respondents have higher education. Almost half of the respondents have less than three years of work in the organization. With regard to positions, a considerable number of respondents left this question blank (320 missing data). In this sense, the total number of respondents identified in leadership positions was 34 (5.75% of the base of respondents who identified the position were leaders); the total number of analysts and consultants was 106 respondents (17.94%); assistants and business operators totaled 398 respondents (67.34%), and assistants and apprentices, 54 individuals (8.97%).

3.3 The credit cooperative under study

Business models based on cooperativism are recognized worldwide. The United Nations (UN), established 2012 as the International Year of Cooperatives, pointing the model as sustainable and generator of development for the regions where it is inserted. Cooperativism is, according to the Organization of Brazilian Cooperatives (OBC), “a doctrine, a system, a movement or simply an attitude or disposition that considers cooperatives as an ideal way of organizing the socioeconomic activities of humanity”. According to information from 2013 from the National Cooperative Learning Service (SesCoop), cooperativism operates in thirteen branches in Brazil: agriculture, transportation, credit, labor, health, education, production, housing, infrastructure, tourism and leisure, consumption, mining and special. Cooperatives put their values into practice through guidelines called seven cooperative principles. They are: voluntary and free membership (voluntary organizations open to all people able to use their services); democratic management (they are controlled by its members); economic participation of members (members contribute to the social capital formation); autonomy and independence (autonomous organizations, controlled by members); education, training and information (promote education and training of members at all levels); inter-cooperation (strengthening the movement with support from other cooperatives); and interest in the community (sustainable development of the community in which it operates). According to OBC, the preservation of the seven cooperative principles is fundamental for them to continue to have cooperative characteristics, maintaining their essence and reason for existing.

The organization studied, in the credit branch, is the largest cooperative in Brazil in terms of number of members, having an approximate number of 540 thousand members in the first quarter of 2020. This membership moves over R \$ 5.4 billion in assets. With 68 years, it has 86 service stations distributed in its operating map, which currently covers the meso-

region of Vale do Itajaí, Santa Catarina, Brazil. It has 1.532 employees and has a monthly invoice of approximately R\$ 200 million, resulting in approximately R\$ 70 million as a result.

The cooperative has a core of internal communication activities, subordinated to the Marketing department, in order to provide employees with up-to-date information in serving the members. It also has some internal communication channels, such as the internal portal, with news about work and the cooperative system to which the organization is linked, as well as access to systems relevant to work. In addition to the portal, the organization uses e-mail and corporate software to exchange messages.

3.4 Data analysis and interpretation

Initially, a descriptive statistical analysis was developed, followed by SEM analyzes using the Partial Least Squares model (PLS-PM). For this, SPSS® (Statistical Package for the Social Sciences) and Smart-PLS softwares were used. The choice for SEM proved to be adequate because the research purpose is between the need to test a theory and to predict patterns, according to Hair Jr. et al. (2016).

To check data distribution, Shapiro-Wilk test was used, according to MacKenzie and Podsakoff (2012). Based on the result, it was possible to verify that the data have a non-normal distribution. Subsequently, the adequacy of the questionnaire to factor analysis was tested using the Kaiser-Meyer-Oldin index (KMO) and the Bartlett Sphericity Test. The KMO Index was 0,924 and the Bartlett Sphericity Test <0.001 .

As the result of the KMO index is above the recommended (0,5), the questionnaire proved to be adequate for factor analysis. The Bartlett Sphericity test indicates that the variables are not correlated in the population and data analysis continued. In addition, as all measurements were collected simultaneously, the Harman single factor test was performed, which returned a variation of 31,614% for the first factor (adequate $<0,5$), suggesting that the common variation of the method had no effect in the research results, according to Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff (2003) and MacKenzie and Podsakoff (2012).

3.5 Reliability analysis

A factor load greater than 0,5 was stipulated according to Chin (1998). Thus, all variables were maintained. Afterwards, the reliability indexes were analyzed and the coefficients of AVE, CR and CA were calculated, expressed in table 1.

Table 1 - Reliability Indicators

Dimensions	Cronbach's Alpha	rho_A	CR	AVE
CIC	0,916	0,919	0,932	0,632
CPL	0,832	0,837	0,877	0,544
ITS	0,735	0,742	0,849	0,652
ICR	0,839	0,854	0,878	0,508

Source: Research data (2019).

In relation to AVE, all dimensions showed values above 0,5. Regarding CR, all dimensions were above 0,80. CA showed values above 0,7, indicating good reliability, according to Hair Jr. et al. (2016). Based on the reliability results, it is possible to attest that the constructs demonstrated acceptable limits for testing the structural model.

For the discriminant validation, the Fornell-Larcker criteria and cross-loads were examined, defined as the Pearson correlation between the normalized manifests and the scores of the latent variables. Both analyzes were found to be adequate. Following the state-of-the-art precepts, Table 2 shows the Heterotrait-Monotrait correlation index (HTMT), which has gained visibility in the diagnosis of questionnaires analyzed using PLS-PM, as advocated by Henseler, Ringle and Sarstedt (2015). In HTMT index it is advisable to reach the highest acceptable index, HTMT.90, that is, the values must have indices less than 0,9.

Table 2 - Discriminant validity by the Heterotrait-Monotrait (HTMT) criterion

Dimensions	CIC	CPL	ICR	ITS
CIC				
CPL	0,729			
ICR	0,412	0,445		
STI	0,602	0,730	0,207	--

Source: Research data (2019).

The discriminant validity was verified between all dimensions, according to the criteria of Fornell and Larcker (1981) and the Heterotrait-Monotrait correlation (HTMT), both of which met this criterion. Table 3 shows the predictive validity and the VIF (Variance Influence Factor).

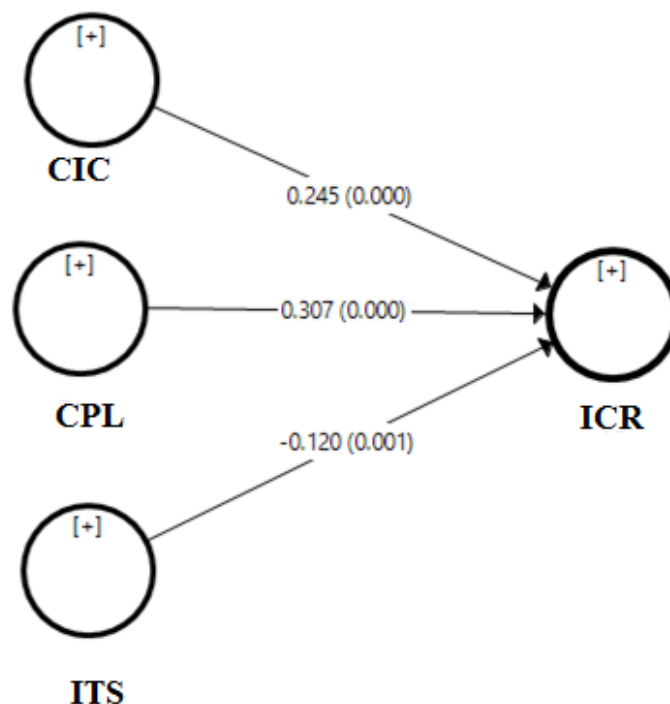
Table 3 - Predictive Validity (Q²) and VIF

Dimensions	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)	VIF
CIC	7,288.000	7,288.000	--	1.739
CPL	5,466.000	5,466.000	--	1.920
ITS	2,733.000	2,733.000	--	1.538
ICR	6,377.000	5,827.482	0.086	--

Source: Research data (2019).

Predictive validity (Q²) or Stone-Geisse indicator evaluate the fit model accuracy. The evaluation criteria are values greater than zero, according to Hair Jr. et al. (2016). As all coefficients of Q² are considerably greater than zero (values reported in column 1-SSE / SSO), there is predictive relevance of the model in relation to the endogenous latent variables. VIF value was below 5 for the constructs and in the individual analysis of each indicator. The next step was to examine the results of the structural model, as shown in Figure 1.

Figure 1 - Complete structural model



Source: Authors (2019).

Figure 1 shows the structural paths and the R2 of the variables. R2 evaluates the variance portion of endogenous variables, which is explained by the structural model and indicates the quality of the adjusted model, as understood by Ringle, Da Silva and Bido (2014). For the area of social and behavioral sciences, Cohen (1988) suggests that R2 = 2% be classified as a small effect, R2 = 13% as a medium effect and R2 = 26% as a great effect. As seen in figure 1, the ICR dimension showed an R2 of 19.3%.

Table 4 shows the standardized factorial loads, *p-values* and the respective *t-values*. *f*² (effect size or Cohen’s Indicator) is also described, consistent with the utility of the construct to the model, in which values 0,02, 0,15 and 0,35 are considered, respectively, small, medium and great, as Henseler, Ringle and Sinkovics (2009).

Table 4 - Standardized coefficients and significance indexes

Structural Pathways	Path Coefficients	T-Statistics	F ²	P-Values
CIC → ICR	0,245	5,711	0,043	0,000
CPL → ICR	0,307	7,335	0,061	0,000
ITS → ICR	-0,120	3,315	0,012	0,001

Source: Research data (2019).

Based on the results shown in table 4, the CIC has a positive and significant influence on the ICR ($\beta = 0,245$, $p < 0,005$). The internal communication, for the respondents, contributes to the adoption of a position for organization representation and, at the same time, to be equipped with adequate information for this representation. The findings demonstrate that there is a contribution from internal communication in the results. Employees perceive that clear information about organizational policies contributes to the engagement with corporate objectives and makes them responsible for the organization image before its audience.

CPL construct has a positive and significant influence on ICR ($\beta = 0,307$, $p < 0,005$). The result confirms that communication and leadership play an important role in the expected results of internal communication. Communicative employees, provision of information necessary for the full exercise of the activity, information at the right time and effective meetings contribute to the results of internal communication to be satisfactory.

ITS has a negative and significant influence on the Result ($\beta = - 0,120$, $p < 0,005$). This result contradicts the organization effort and investment in information technology systems to facilitate institutional communication, developed internally or acquired from external

suppliers. The correlation of the results of internal communication is negatively affected by the organization information technology systems.

Complementarily, the study analyzed the statistical difference between the respondents' sex. Two groups were arranged, being group 1, male, with 374 respondents, and group 2, female, with 537 respondents. The verification of statistically significant differences in the subgroups was based on the multigroup analysis procedures (PLS-MGA), which is appropriate because the subgroups are of substantially different sizes, following the understanding of Henseler, Ringle and Sinkovics (2009) and Sarstedt, Henseler and Ringle (2011), with sex as a categorical variable to divide the sample, as shown in table 5.

Table 5 - Standardized coefficients and significance: difference between sex

Structural Path	Path Coefficients		Path Coefficients Difference M. (-) F.	P-Values Difference M. (-) F.
	M. (374)	F. (537)		
CIC → ICR	0,299***	0,179***	0,120	0,094 ^{n.s}
CPL → ICR	0,319***	0,299***	0,021	0,395 ^{n.s}
ITS → ICR	0,155**	0,075 ^{n.s}	0,080	0,869 ^{n.s}

Note: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; Not significant (^{n.s}). M. (Male). F. (Female).

Source: Research data (2019).

In the individual analysis, only the relationship between the ITS → ICR variables it was significant for men and not significant for women, with $\beta = 0,155$ (male) compared to $\beta = 0,075$ (female). These results demonstrate that there is no difference in perception between men and women with regard to the dimensions presented.

4 Discussion

Table 4 presented the results to meet the main objective of the study. With support from the literature, discussion of the findings proceeds, seeking to contribute to the involved areas of knowledge and, mainly, to meet the scope of the work. It is important to remember that CIC, CPL and ITS constructs were “compared” with ICR (dependent variable), according to the structural model in figure 1 and, thus, the discussion was conducted.

4.1 Contribution of Internal Communication and its results

The research results showed that CIC has a positive and significant relationship with the ICR ($\beta = 0,245$, $p\text{-value} = 0,000$). The promotion of actions that disseminate knowledge of

policies and organizational objectives directly influences the organization Marketing objectives. According to Ahmed and Rafiq (2011), the orientation towards the internal market favors the workers' attitude, obtaining positive reactions from employees regarding market oriented practices and supporting the organization's success in the external market. This factor is related to the contribution so that efforts are directed to the objectives, based on the internal communication between employees. For Men and Stacks (2014), Internal Marketing has in its relationship one of its pillars of support, basically seeking to meet two objectives, namely the dissemination of the organization ideals and employees' motivation to achieve goals. According to the authors, studies indicate that IM, when properly managed, produces in employees the feeling of being allies of the business and co-participants in the company's success. For Karanges et al. (2015), the observation of positive employees' attitudes leads others to commit to organizational goals, with a direct impact on their attendance.

Employee engagement is directly related to the influence of the organizational effort in promoting Internal Marketing initiatives and, more specifically, internal communication, according to Ahmed, Shields, White and Wilbert (2010). For Conduit et al. (2014), the establishment of a motivational basis for the commitment of individuals and these with the organizational system can be obtained through internal communication. The authors also affirm that the reconciliation of individual and business interests is essential for both to be successful. According to Sousa and Rodrigues (2014), employees must make themselves heard while management must strive to listen to them, as the flow of internal actions is only understood as an important contribution when this occurs. The authors state that well-done internal communication, with information that allows employees to do their job well, favors an organizational environment that leads them to collaborate with business objectives. In the cooperative under study, internal communication, within the IM effort, assumes an important role in the conduct of the institution's commercial policies. While Marketing initiatives for the market are strategically developed by the communication agency and other partners, Internal Marketing practices have a central pillar of support for the entire team in internal communication, in the dissemination of results and in the sharing of information. Karanges et al. (2015) argue that competitive companies have already learned to listen to the consumer in relation to external Marketing and that now it is necessary to learn to listen to the employee and his/her opinion about the internal organization.

Regarding the presentation of the cooperative objectives to the employees, the findings indicated that the clearer the information about what is expected from their work, the greater

the possibility of achieving what was proposed by the board. The way in which internal adjustments are reported implies an increase or decrease in efforts so that these changes are absorbed and redirected to the goals. This study showed that it is important that the financial situation of the organization is known so that the objectives are pursued to exhaustion and influence the organizational reputation. Bell and Martin (2008), argue that communication on more delicate topics, such as profit and loss, can become a strategic instrument. The message, according to the authors, should be directed at the right time to encourage employees to achieve the goals and create synergy between departments so that the cooperative work is improved. In addition, Muir and Bell (2014), state that Internal Marketing improves the organizational environment and creates favorable conditions for optimal performance. The company, according to the authors, must operate in a cooperative system through which employees interact to achieve the stipulated objectives. Results presented by Karanges et al. (2015), demonstrate that IM activities, such as training, performance measurement and incentive systems that allow a clear organizational vision, help to ensure employee commitment. Furthermore, it was demonstrated that internal communication positively influences employee satisfaction.

4.2 Communication and Leadership Process and its results

The research results showed that the CPL has a positive and significant relationship with the ICR ($\beta = 0,307$, $p\text{-value} = 0,000$). Leadership is the function that has in its characterization employees in a subordinate situation, which can be at the levels of coordination, supervision, management or board, according to Muir and Bell (2014).

Internal communication is related to the autonomy obtained by the leadership. According to Muller and Turner (2007), the leaders' executive action can explain high organizational performance, which makes it essential to understand their role, characteristics and ways of acting. Therefore, there is a relationship between leadership and organizational performance. Authors such as Avolio (2007), Oreg and Berson (2011) and Dias and Borges (2015) suggest that leaders' communication plays a fundamental role in conducting business and establishes relationships of trust, increasing the productivity of work teams.

The Internal Marketing process is influenced positively or negatively by several factors. Within it, internal communication is best evaluated when quality is a constant element among employees. The results showed that the respondents consider each other as good communicators. From the organization point of view, communicating with objectivity and

assertiveness facilitates the achievement of organizational objectives, according to Oreg and Berson (2011). For Muir and Bell (2014), it is communication in the business environment that allows structuring processes, making the company organized and efficient. Results achieved by Lee, Chen and Lee (2015) indicated that IM has the effect of improving employees' commitment of the studied insurance companies. In the survey, the greatest effect for obtaining rewards and incentives was found in IM initiatives, with their internal marketing practices, mainly open and dual communication.

The fact was also presented that not all communication processes are institutional, that is, in which knowledge is necessary throughout the organization. According to the results, some communication formats are due only to certain business units, hence the leadership relevance. Targeted dissemination allows for more intensified and faster actions, as its influence is directly directed to those who should take possession of it and implement what was requested. The leader, therefore, is a central figure for the achievement of previously established objectives through communication, whether due to the ability to dialogue with partners or the competence in delegating tasks, according to Muller and Turner (2007). The authors defend the organization's culture as the main aspect of the leader's work internally. In a study by Karanges et al. (2012), although the results reveal that IM influences the performance of employees, the commitment of employees on the relationship between IM strategy and the performance of the studied public organizations was not established as a significant moderating effect. In the authors' understanding, however, it is up to the organization to address factors such as organizational culture in dealing with employees.

The findings also showed that efficient meetings are essential to meet the expected results, while unproductive meetings proved to be negative influencers of organizational objectives. Meetings can contain downward, horizontal or upward meanings, and formal or informal modes of action (see Bell & Martin, 2008). These configurations allow the leader to fulfill organizational objectives. For Westaby, Probst and Lee (2010), leaders are translators of the strategic business language for the subordinates. Oreg and Berson (2011) state that executive leadership actions are responsible for half of the organizational performance, the other half is the actual implementation. Studies by Westaby, Probst and Lee (2010) and Men and Stacks (2014) also point out relationships between leadership and organizational performance. Leaders, regardless of the size of the companies they work for, must understand the meaning of establishing meaningful relationships with those they lead. According to Dias and Borges (2015), these can be established by the fulfillment of organizational goals, by

stimulus and feedback, and by the involvement of formal or informal communication networks. For the same authors, studies show that the company's performance improves significantly when communication flows uninterrupted and when individuals are allowed power. Stone et al. (2019) have the same understanding, stating that the involvement of everyone in the organization can prevent or, at least, hinder the mismanagement of information.

4.3 Information Technology Systems and their results

Analyzing the relationship between ITS → ICR, the results showed that ITS has a negative and significant relationship with the ICR ($\beta = -0,120$, $p\text{-value} = 0,000$). IM initiatives lack technological tools that allow and facilitate communication processes between leaders and followers, between organization and employees.

The company studied has some tools for this purpose, including the internal portal. In it, news related to the cooperative and the members are posted, from information related to investments and internal policies and programs to informalities, such as birthdays and the arrival of new employees. All employees have access to the portal. The tool was purchased already developed, having been adapted internally to the cooperative interests. Although Selwin (2015) argues that information technology systems transform data to allow analyzing complex issues, solving problems and coordinating the business flow for decision making, the findings indicated that the use of portal significantly and negatively influences what is expected from the internal communication results. As the cooperative main internal communication platform, adjustments are necessary so that it becomes the important channel it should be. Assertive concepts, mainly of co-creation and active co-participation of employees on the portal, can be relevant initiatives that the board should take to restructure the platform, serving the objectives initially set for it. For Mohamad, Nguyen, Melewar and Gambetti (2019), the use of large communication platforms involves identifying key areas for success, increasing productivity and emphasizing continuous improvement. In the studied cooperative, although there may be learning, it is unfavorable.

SOL (Saber OnLine) portal, which is a training platform, was another tool evaluated. With access to distance learning courses, the employee is also able to enroll in face-to-face courses and discuss in targeted forums. The information technology systems, according to Conde, García-Peñalvo, Alier, Mayol and Fernandez-Illamas (2014), are facilitators in the processes of innovation and organizational changes. In the results of the study, the system

also has a negative and significant influence on the expected results. The findings do not indicate with precision that the learning obtained through the platform is not used, but it demonstrates that there is a need to restructure the way it has been offered. For Gourlay (2015), it is not the centrality of knowledge and information, but the application of this set in the company's business that generates processing and communication devices, in a cumulative feedback cycle for innovation.

Another platform evaluated was Wiki, a document management system, a document repository and a basis for managing organizational processes. It holds all information documented in the cooperative processes and projects. Findings indicated that it also has a negative and significant influence on the Internal Marketing objectives, especially those related to communication.

The results indicate that the institutional tools of internal communication and that are part of the Internal Marketing efforts have not been efficient in what they propose. If, on the one hand, cybernetic systems are expected to be the company's main communication channels, on the other hand, it suggests a certain perplexity that they do not meet the interest and, moreover, negatively influence the organizational results. For Jones (2012), efficient technology and information systems can have a lasting impact on business strategy and, therefore, on the organization's success. Conde et al. (2014), argue that technology and information systems are, in essence, the set of software, hardware, human resources and respective procedures that precede and follow electronic information applications. Its main objective is to support decision-making processes in companies, according to the authors. These statements corroborate the importance of communication and learning platforms, but which, in this study, proved to be negative influencers in organizational results.

5 Final considerations

This study aimed to analyze the Internal Marketing initiatives of a Brazilian credit cooperative. To this end, it compared the Contribution of Internal Communication (CIC), Communication and Leadership Process (CLP) and Information Technology Systems (ITS) constructs with the Results construct (dependent variable), according to the structural model designed for this work.

CIC and CPL constructs demonstrated a positive and significant influence on the Results: $CIC \rightarrow ICR (\beta=0,245)$ e $CPL \rightarrow ICR (\beta=0,307)$. The studied credit cooperative has done its best to adopt initiatives that favor Internal Marketing, mainly actions related to

communication. Therefore, involvement has been shown to be effective for what it is proposed.

The biggest finding, however, refers to ITS construct, which negatively influenced the same Results: $ITS \rightarrow ICR = (\beta - 0,120)$. Considering that the organization has invested large sums in systems to facilitate communication, but that these platforms have not met the main objective for which they were acquired, it is necessary to rethink the performance of technological systems. Combined with the fact that the systems themselves may no longer be sufficient or interesting for individuals to interact with, there is the fact that the group has 67% of employees belonging to the so-called Y Generation. This generation has a preference for participatory roles and a high use of technology in the communication and learning process. As the platforms are unidirectional, there may be an explanation for the unexpected negative results.

It is suggested for future studies to use the generations as a moderating variable, in such a way that it is possible to identify the relationship between different generations and communication, as well as their relationship with the technologies offered by the organization.

Managerial implications of findings may support future decisions on the acquisition and adaptation of information and learning systems in competitive organizations. Academics imply motivating researchers to look for other models that allow understanding the influence of certain constructs on business results.

Although, strictly speaking, methodological precepts were observed in fulfilling the objective of the work, the research has limitations related to the nature of design and sample. It is not possible to generalize the results, mainly because it is a single Brazilian credit cooperative. The data are transversal; therefore, longitudinal data could be useful to test the model causality.

References

- Ahmed, Z., Shields, F., White, R., & Wilbert, J. (2010). Managerial communication: the link between frontline leadership and organizational performance. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14(1), 107-120.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2011). *Internal marketing: the tools and concepts for customer-focused management*. London: Routledge.

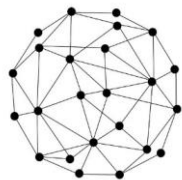
- Allred, A. (2001). Employee evaluations of service quality at banks and credit unions. *International Journal of Bank Marketing*, 19(4), 179-185.
- Allred, A., & Addams, H. L. (2000). Service quality at banks and credit unions: what do their customers say?. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(1), 52-60.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260.
- Bell, R. L., & Martin, J. (2008). The promise of managerial communication as a field of research. *International Journal of Business and Public Administration*, 5(2), 125-142.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press.
- Boonlertvanich, K. (2019). Service quality, satisfaction, trust, and loyalty: the moderating role of main-bank and wealth status. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 278-302.
- Brambilla, F. R. (2005). Abordagem conceitual de Marketing interno. *REAd Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 2-56.
- Byrne, N., & McCarthy, O. (2014). Value proposition preferences of credit union members and patronage activity. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 567-589.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(1), 108-116.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Collins, B.; & Payne, A. (2001). Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(30), 261-269.
- Conde, M. A., García-Peñalvo, F., Alier, M., Mayol, E., & Fernandez-Llamas, C. (2014). Implementation and design of a service-based framework to integrate personal and institutional learning environments. *Science of Computer Programming*, 88(3), 41-52.
- Conduit, J., Matanda, M. J., & Mavondo, F. T. (2014). Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1320-1352.
- Davis, T. R. (2001). Integrating Internal Marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), 121-132.
- De Moraes, S. R. (2006). Comunicação e Cooperativismo: uma outra comunicação é possível. *Inovcom*, 1(1), 34-46.

- Dessler, G. (2006). Human resource management. New York: Pearson Education.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público. *REAd Revista Eletrônica de Administração*, 80(1), 200-221.
- Eriksson, K., & Hermansson, C. (2019). How relationship attributes affect bank customers' saving. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 156-170.
- França, F. A comunicação institucional na era da Qualidade Total. 1997. *Dissertação* (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo.
- Gounaris, S. (2006). Internal market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448.
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal Marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400-434.
- Gourlay, L. (2015). Open education as a 'heterotopia of desire'. *Learning, Media and Technology*, 40(3), 310-327.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing implications. *European Journal of Marketing*, 4(2), 36-44.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Nova York: Sage Publications.
- Hemais, M. W., Oliveira, L. B., & Casotti, L. M. (2013). Marketing Interno e gestão de pessoas: Estudos de caso em empresas de serviços. *Revista Gestão e Tecnologia*, 13(3), 101-127.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international Marketing. In: *New Challenges to International Marketing*. Emerald Group Publishing Limited, 277-319.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). New criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Jones, C. (2012). Networked learning, stepping beyond the net generation and digital natives. In: Dirckinck-Holmfeld, L., Hodgson, V., & McConnell, D. (org.). New York: *Exploring the theory, pedagogy and practice of networked learning*, 27-41.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(3), 129-131.

- Lee, W.-I., Chen, C.-C., & Lee, C.-C. (2015). The Relationship Between Internal Marketing Orientation, Employee Commitment, Charismatic Leadership and Performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(2), 67-78.
- Lings, I., & Greenley, G. (2005). Measuring Internal Marketing orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in Marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-55.
- McDowell, L. (2010). Generational preferences for knowledge transfer. *Knowledge Work*, 3(2), 83-96.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Men L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 301-324.
- Metha, M. (2011). Overcoming recession through effective business communication approaches: A study in Indian scenario. *Oeconomics of Knowledge*, 3(2), 2-9.
- Mohamad, B., Nguyen, B., & Melewar, T. C., & Gambetti, R. (2019). The dimensionality of Corporate Communication Management (CCM). *The Bottom Line*, 32(1), 71-97.
- Mudie, P. (2003). Internal customer: By design or by default. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1261-1276.
- Muir, C., & Bell, R. L. (2014). A review of business communication under the leadership function. *Business Studies Journal*, 6(2), 99-121.
- Muller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32.
- Oliveira, K. V. (2008). Os ciclos políticos: uma análise empírica fiscal e contábil para os municípios do estado do Rio de Janeiro - 1998/2006. *Dissertação* (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employee's reactions to change: the role of leader's personal attributes and transformational leadership style. *Personal Psychology*, 64(3), 627-659.
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (1990). *O cooperativismo Brasileiro*. Brasília: OCB. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo/>>. Acesso em 10abr.2020.
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426.

- Pereira, M., Fontenele, R., & Sousa, A. (2011). O impacto da comunicação interna no comprometimento afetivo dos funcionários das PMEs indústrias de calçados. In: *VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 1-16.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pool, J. K., Khodadadi, M., & Kalati, E. A. (2017). Linking internal marketing orientation to balanced scorecard outcomes in small businesses: the case of travel agencies. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(3), 297-308.
- Rafiq, M.; Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definitions, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Richardson, B., & Grant Robinson, C. (1986). The impact of internal Marketing on customer service in a retail bank. *International Journal of Bank Marketing*, 4(5), p. 3-30.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Remark Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 54-71.
- Ruão, T. (2008). A comunicação organizacional e os fenômenos de identidade: A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho - 1974-2006. Braga: *tese de doutoramento*, Universidade do Minho, Portugal.
- Sanchez-Hernandez, I.; & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8(2), 275-307.
- Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. In: *Measurement and research methods in international marketing*. Emerald Group Publishing Limited, 195-218.
- Scharf, E. R., Gehrke, G., & Sousa, R. P. L. (2016). Social value as a marketing strategy in a Brazilian credit union. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 11(1), 17-33.
- Schulz, S., Martin, T. & Meyer, H. (2017). Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being, *Journal of Management Development*, 36(10), 1294-1303.
- Selwyn, N. (2015). Minding our language: why education and technology is full of bullshit and what might be done about it [Editorial]. *Learning, Media and Technology*, 40(3), 1-7.
- SESCOOP - *Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo*. (2012). Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/ebpc/II_EBPC_Avila_Ribeiro.pdf> Acesso em: 01 abr.2019.
- Shaffer, J. (2002). Memo to CEO from: the director of communication. *Strategic Communication Management*, 6(4), 14-20.

- Sousa, D. N., Amodeo, N. B. P., Macedo, A. S., & Milagres, C. S. F. (2014). A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 52(3), 495-514.
- Sousa, J., & Rodrigues, R. G. (2014). As implicações dos programas de Marketing Interno na orientação para o mercado interno, no sector transformador de cortiça português. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 2(2), 1-24.
- Stone, M., Aravopoulou, E., Evans, G., Aldhaen, E., & Parnell, B. D. (2019). From information mismanagement to misinformation: the dark side of information management. *The Bottom Line*, 32(1), 47-70.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the Internal Marketing concept within large organizations as applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202.
- Titoce, M. R. (2012). O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional. *Dissertação de mestrado* (Gestão Estratégica das Relações Públicas). Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa.
- Tortosa, V., Moliner, M. A., & Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1435-1456.
- Tkalac, A. V., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.
- Turner, W. (1996). Credit unions and banks: turning problems into opportunities in personal banking. *International Journal of Bank Marketing*, 14(1), 30-40.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9), 926-944.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Westaby, J. D., Probst, M. P., & Lee, B. C. (2010). Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 481-495.



MARKETING INTERNO EM COOPERATIVA DE CRÉDITO DO BRASIL

 **Edson Roberto Scharf**

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (área de Branding)
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.
Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
artigos@gmail.com

 **Giancarlo Gomes**

Doutor em Contabilidade e Administração
Universidade de Blumenau - FURB.
Blumenau, Santa Catarina, Brasil.
giancarlog@furb.br

 **Nikolas Konzgen Huck**

Mestre em Administração
Universidade de Blumenau - FURB.
Blumenau, Santa Catarina, Brasil.
nikolashuck@gmail.com

Resumo

Objetivo: Analisar iniciativas de Marketing Interno de uma cooperativa de crédito brasileira, na visão dos seus colaboradores.

Método: Foi aplicada pesquisa quantitativa (911 indivíduos), de caráter descritivo, com uso de modelagem de equações estruturais e de corte transversal, com instrumento baseado em Dessler (2006), Lings e Greenley (2005), Tortosa, Moliner e Sánchez (2009) e Park e Tran (2018).

Originalidade/Relevância: O estudo de aspectos específicos do Marketing Interno (comunicação, liderança e sistemas de informação) é novo no contexto do Marketing. Trabalhos anteriores se concentraram basicamente em comunicação, pois satisfaz a necessidade mais visível das atividades de Marketing nas organizações quanto ao tema.

Resultados: Os resultados indicaram que há contribuição efetiva da comunicação interna nos objetivos organizacionais, e que o processo de comunicação e liderança exerce funções determinantes nestes objetivos. No entanto, houve identificação de que os sistemas de tecnologia da informação, adquiridos para facilitar o processo de comunicação da organização, exercem influência negativa na comunicação interna e seus objetivos.

Contribuições teórico-metodológicas: Este trabalho contribui para a literatura de Marketing, abordando elementos do processo de Marketing Interno pouco estudados até o momento.

Contribuições sociais/gerenciais: Para fins gerenciais, os resultados permitem tomada de decisões sobre comunicação interna ajustada às gerações, principalmente a Y.

Palavras-chave: Marketing Interno. Comunicação interna. Liderança. Sistemas de informação. Cooperativa de crédito.

Como citar

American Psychological Association (APA)

Scharf, E. R., Gomes, G., & Huck, N. K. (2020, out./dez.). Marketing interno em cooperativa de crédito do Brasil. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 19(4), 802-831. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i4.16122>.

1 Introdução

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

Como modelo de negócio financeiro não convencional, principalmente por ter sócios (ao invés de clientes) e por distribuir parte dos lucros (sobras) aos cooperados (associados à instituição cooperativa), o cooperativismo busca expandir sua forma de ação para ampliar o corpo de sócios. O desafio de disseminar seus preceitos e crenças exige constante esforço institucional de convencimento de membros externos à organização, e também dos seus atuais colaboradores. Em estudo de Lee, Chen e Lee (2015) sobre o relacionamento entre Marketing Interno (doravante MI) e o compromisso dos empregados, a comunicação interna se encontra vinculada às operações de contato em todas as atividades organizacionais que permitem a conclusão eficiente do trabalho. A dependência da comunicação interna e demais atividades voltadas à persuasão assume larga proporção nas iniciativas de Marketing de uma instituição cooperativa, segundo Scharf, Gehrke e Sousa (2016). Dentre outras, as atividades de comunicação interna estão inseridas no processo organizacional de Marketing Interno.

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

Há afirmações sobre a precedência e a necessidade de iniciativas internas para que as atividades de Marketing voltadas ao mercado externo tenham maior possibilidade de sucesso. Para autores como Berry e Parasuraman (1991), Davis (2001), Mudie (2003), Hemais, Oliveira e Casotti (2013) e Men (2014), o desempenho competitivo empresarial, por meio de estratégias de Marketing, deve ter sua gênese em iniciativas junto aos funcionários. Isto

permite, de acordo com os autores, que os colaboradores estejam envolvidos em todas as ações posteriores com os consumidores finais, já tendo exatidão no entendimento daquilo que é esperado das ofertas da empresa, principalmente nos serviços. Davis (2001) vai adiante, afirmando que este parece um passo tão fundamental que, sem ele, as ações de Marketing externo iniciam com lacunas.

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

Portanto, este estudo é justificado pela necessidade de aprofundamento do que se sabe sobre MI e alguns de seus instrumentos de aplicação, quando se entende que o cenário global é de excesso de informação. Compreender a realidade brasileira quanto ao processo de Marketing Interno em uma cooperativa de crédito foi o motivo deste estudo. Turner (1996) examinou o desenvolvimento de cooperativas de crédito nas décadas de 1980 e 1990, e identificou que essas organizações fornecem um conceito bancário alternativo, bem-sucedido e apreciado por seus membros. Allred e Addams (2000) apresentaram que cooperativas de crédito têm taxas significativamente mais altas do que bancos em 11 de 14 questões associadas à qualidade dos serviços. Allred (2001), apontou que clientes de cooperativas de crédito estão mais satisfeitos do que clientes de bancos tradicionais. Em seguida, Gounaris (2008) demonstrou que o MI é importante aliado no gerenciamento dos serviços em um cenário de concorrência global. Em empresas de serviço, afirma o autor, o objetivo maior do MI é a motivação dos funcionários para o alcance da excelência no desempenho das atividades.

Compreender os fatores que levam as iniciativas de MI a serem assertivas é decisivo para organizações atuantes em segmentos competitivos, tal como o financeiro. É de saber popular, segundo Byrne e McCarthy (2014), que a atividade financeira apresenta alto padrão de competitividade e, ao mesmo tempo, elevado nível de desconfiança dos consumidores. Boonlertvanich (2019), defende que a confiança e a satisfação com os serviços são os aspectos principais para a conquista de lealdade em instituições prestadoras de serviços financeiros. Estudo de Eriksson e Hermansson (2019), que pretendeu determinar a percepção de clientes bancários sobre três atributos relacionais (duração, contexto e confiança), trouxe como achado principal que o conjunto de atributos tem efeitos positivos no comportamento de poupança. Ainda, apresentou que a confiança é a variável mediadora que canaliza efeitos indiretos de contexto e duração neste tipo de comportamento. Para Boonlertvanich (2019), iniciativas internas das organizações apoiam ações externas e conquistam lealdade por meio da confiança dos clientes. Portanto, estudar e compreender atividades de MI se justifica para organizações competitivas atuantes no setor financeiro, tais como as cooperativas de crédito.

Neste sentido, este estudo pretende analisar iniciativas de Marketing Interno de uma cooperativa de crédito brasileira, a saber comunicação interna, liderança e sistemas de tecnologia, na visão dos seus colaboradores. Embora os determinantes do MI tenham sido estudados de forma individual, uma das contribuições do estudo consiste em integrar os construtos Sistemas de Tecnologias da Informação – STI, Comunicação Interna – CCI, Processo de Comunicação e a Liderança – PLC com seus efeitos nos Resultados da Comunicação Interna - RCI, tendo em conta a baixa atenção que esta relação tem recebido, principalmente no contexto de cooperativas de crédito.

2 Revisão da literatura

A seguir, são apresentados os conceitos que fundamentam o estudo.

2.1 Marketing Interno

O conceito de Marketing Interno surgiu no final dos anos 1970 em empresas de serviços dos Estados Unidos. Segundo Rafiq e Ahmed (2000), foi a maneira encontrada para motivar funcionários a aperfeiçoar a prestação dos serviços que eram oferecidos aos clientes, criando um ambiente em que a consciência sobre o consumidor estivesse presente em toda a organização. Segundo os autores, à medida que o conceito se desenvolveu, passou a se voltar

para aspectos relacionados com a facilitação de implementação de estratégias, geração de mudanças culturais e orientação para o mercado.

Para Davis (2001), o ímpeto por trás da criação do conceito de Marketing Interno foi a preocupação das empresas em manter alto grau de consistência na entrega de seus serviços. O fato de vendedores se envolverem diretamente com consumidores no ato da venda tornava essencial a constância no bom atendimento. Para Brambilla (2005), o Marketing Interno deve preceder o Marketing voltado às atividades externas. Corroboram Pereira, Fontanele e Sousa (2011), ao afirmar que antes de se apresentar ao mercado, a organização deve se preocupar em engajar, fornecer informações e capacitar teórica e praticamente os seus colaboradores. Segundo os autores, quanto mais integrado for este processo, maiores as chances de sucesso no atendimento ao público externo.

Para Rafiq e Ahmed (2000), um dos objetivos do MI é simplificar a criação e o desenvolvimento dos relacionamentos internos nas empresas, da empresa com os colaboradores e entre os próprios colaboradores. O investimento em comunicação direcionada para o público interno passa a ser essencial, incluindo empregados, familiares e fornecedores, de tal maneira que afunile os respectivos relacionamentos. Para os autores, o sucesso das atividades de MI é alcançado quando as equipes obtêm motivação para atingir desempenho ótimo no serviço ao cliente, enquanto se sentem dispostos a permanecer como colaboradores da empresa. Ou seja, o MI é um mecanismo de integração interfuncional dentro da empresa, um veículo de implementação de estratégias organizacionais.

Para Berry e Parasuraman (1991), Marketing Interno deve atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários qualificados. Para Grönroos (1984), MI é uma estratégia de gerenciamento para desenvolver consciência nos funcionários sobre o consumidor. As funções empresariais devem ser integradas para assegurar que os colaboradores de todos os níveis compreendam o negócio e estejam motivados a agir de forma orientada para os serviços. A ideia de gerar satisfação do funcionário por meio de desenvolvimento e valorização é compartilhada por autores como Varey e Lewis (1999), Ballantyne (2003) e Gounaris (2006). A visão de os funcionários passarem a se tratar como clientes internos, gerando menos conflitos interfuncionais e compromisso com a empresa é defendida por autores como Davis (2001), Mudie (2003) e Hemais, Oliveira e Casotti (2013). Uma terceira definição vem da AMA (2006), que conecta as duas anteriores, ao dizer que é o esforço de Marketing dirigido aos funcionários para garantir que adotem programas e políticas

organizacionais voltados ao mercado. A satisfação dos funcionários passou a ter relação direta com a dos consumidores, segundo entendimento de Conduit, Matanda e Mavondo (2014).

Ainda que ocorra diferença de visão em relação ao conceito de MI, Collins e Payne (2001) defendem que o processo deve ser tratado como parte integrante da melhoria da satisfação do consumidor. A associação aprimorada com a empresa é o motivo de existência do MI, segundo os autores, pois desempenha importante papel na obtenção de vantagem competitiva sustentável. No seu estudo em instituições financeiras, Boonlertvanich (2019), apresentou que a percepção do cliente bancário quanto a qualidade dos serviços é afetada direta e indiretamente por indicadores de satisfação, confiança e lealdade. Achado importante é o de que a percepção de qualidade afeta menos a lealdade dos clientes de alta riqueza do que de clientes regulares.

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

Sanchez-Hernandez e Grayson (2012), apresentam alguns achados que corroboram a importância do MI. Inicialmente, afirmam que gerentes influenciam o comportamento dos funcionários sobre a importância de participar de uma organização responsável. Depois, defendem que o processo de MI pode ser usado para disseminar valores pela organização. Como última implicação da MI, segundo os autores, é facilitada a criação de laços para que o funcionário se torne membro de equipes de responsabilidade corporativa na empresa. Conduit et al. (2014), em trabalho que avaliou a eficiência do MI na união de duas organizações, defendem que indivíduos produzem mais quando motivados por uma causa, quando estimulados e, principalmente, quando ouvidos e considerados pela organização. Informaram os autores que as ações de MI avaliadas objetivavam comunicar internamente informações e comandos importantes, implementar estratégias e gerar mudanças culturais para permitir adaptação à cultura de sua nova parceira nos negócios. Em estudo de Pool, Khodadadi e Kalati (2017), que buscou conectar o MI à orientação de BSC, com o uso de modelagem de equação estrutural, foi apresentado que a orientação de MI afeta positivamente o desempenho financeiro e o não financeiro (cliente, processo interno, aprendizado e crescimento). Os

autores defenderam, ainda, que estas medidas não financeiras afetam diretamente o desempenho financeiro das organizações. Em estudo de Schulz, Martin e Meyer (2017), que tratou dos fatores que influenciam o comprometimento organizacional, o modelo proposto foi suportado, com a orientação de MI sendo um dos três preditores significativos apontados. No trabalho, o conceito foi ladeado pelos preditores de Marketing nas atividades externas e de bem-estar subjetivo, e levou a compreender a relevância de atividades de MI, como comunicação adequada (formal e informal) e conexão entre as atividades externas e as internas relacionadas com o consumidor.

Do ponto de vista pragmático, o MI focaliza sintonia e sincronização na implementação e operacionalização de uma estrutura interna de Marketing, segundo entendimento de Gounaris (2006), visando o seu reflexo no mercado. Conduit et al. (2014), por sua vez, argumentam que o MI e a respectiva orientação para o mercado interno sugerem que Marketing é um processo que envolve a totalidade da empresa e seus recursos, com a intenção de obter equilíbrio interno entre a necessidade do mercado externo e a competência da organização. Em complemento, Sousa e Rodrigues (2014), afirmam que MI pressupõe um contexto de livre transação, com os colaboradores tendo opções e podendo dizer “não” a uma oferta interna. Portanto, sua adesão é consciente e voluntária, o que reforça o conceito de Marketing Interno. Para Men (2014), é um processo interno que, ao final, focaliza benefícios para o consumidor externo. Dele, fazem parte iniciativas de liderança por toda a organização, sistemas de comunicação e disseminação interna, plataformas de aprendizado, tecnologias de informação adequadas ao porte da empresa, alterações na estrutura organizacional, integração de ações externas com departamentos internos, suporte gerencial à pesquisa para adequações na cadeia dos serviços internos, ampliação dos serviços ao consumidor e disseminação da cultura organizacional. Esta definição de Men (2014) é a adotada no estudo para dar seguimento às discussões.

2.2 Comunicação interna

O cenário de competitividade em que as organizações estão inseridas exige o alinhamento de processos de comunicação. Gerir informações internamente é tão importante quanto a transmissão ao meio externo, conforme Men (2014). Para o autor, as organizações sabem da importância de preparar os clientes internos (funcionários) antes de se comunicar com os clientes externos. Segundo Karanges, Johnston, Beatson e Lings (2015), comunicação interna é o processo como a organização se comunica com e entre seus colaboradores

internos. Para os autores, a troca de informações ocorre por meio de ferramentas de comunicação que operam dentro de uma organização, auxiliando a agrupar estas informações com o intuito de atender aos objetivos da empresa e das pessoas que nela trabalham.

A comunicação interna é capital para a consolidação de uma identidade em toda a organização, segundo Welch (2011), pois a gestão da comunicação deve garantir que desde a entrada na empresa o funcionário incorpore um mapa interpretativo organizacional, que deve ser aderente a todos os outros elementos da organização. Para o autor, o conteúdo deve ser efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado e, por isto, deve ser estabelecido um clima de verdade e autenticidade, para não aparentar ser tão somente um jogo de aparência. Conforme Men (2014), todo esforço organizacional para promover ou incrementar a qualidade em algum bem, serviço ou processo depende da participação de seus colaboradores, que devem estar comprometidos com este objetivo, e da força da liderança. Para isso, segundo o autor, os funcionários devem participar de um processo de comunicação que lhes permita compreender e decidir os melhores caminhos para alcançar o objetivo organizacional.

Toda ação de comunicação interna realizada para promover a qualidade, em qualquer instância, deve ser reforçada pelo fator “atitude das lideranças”, segundo Caruana e Calleya (1998). Essa percepção é confirmada por autores como Tkalac, Verčič e Sriramesh (2012) e Men (2014), que defenderam que a comunicação efetiva deve ter consistência e credibilidade. Esta dimensão diz respeito à coerência entre a comunicação existente em uma empresa e o comportamento de suas lideranças. Men (2014) ressalta a importância de uma postura gerencial coerente com aquilo que é comunicado. Para o autor, os líderes nunca conseguirão convencer seus seguidores a respeito de suas filosofias se eles próprios não acreditarem nelas ou se estiverem dizendo algo e, ao mesmo tempo, agindo de outra forma, em uma negação da cultura organizacional.

Cultura, para Shaffer (2002), se refere a um padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos. Segundo Ruão (2008), é preciso criar condições para que profissionais se sintam incentivados a correr riscos e saber com clareza o que precisam fazer para se tornarem colaboradores do processo. A autora afirma ser necessário conhecer elementos e entraves que interferem na comunicação corporativa, já que o sucesso de estratégias de comunicação depende da ligação entre comunicação e estratégia geral da organização. Em complemento, Stone, Aravopoulou, Evans

e Aldhaen (2019), afirmam que a má administração das informações deve ter o conhecimento de todos, e que estes devem ter consciência dos danos que ela pode causar.

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

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

3 Método

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

3.1 Coleta de Dados e Amostra

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

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

3.2 Mensuração das variáveis

O instrumento de coleta foi dividido em duas partes, a primeira sendo adaptação de questionário proposto por Dessler (2006) e já validado cientificamente em diferentes contextos e amostras que abordam a comunicação interna, como em Oliveira (2008), França (2009), Pereira, Fontenele e Sousa (2011) e Titoce (2012). Este instrumento tem 37 questões, que tratam exclusivamente da comunicação interna na organização. A segunda parte do questionário foi elaborada pelos autores, baseada em Lings e Greenley (2005), Tortosa et al. (2009) e Park e Tran (2018), com questões que abordam os objetivos de Marketing Interno da organização relacionados aos sistemas, à liderança e à comunicação e seus canais. Para que houvesse validação do instrumento proposto, foi realizado pré-teste com 32 colaboradores, com análise posterior por pesquisador doutor na área de Marketing, tanto das questões de aderência à área quanto de semântica.

O estudo é constituído por quatro dimensões. A primeira dimensão analisa os Sistemas de Tecnologias da Informação (doravante STI), com avaliação dos sistemas utilizados na organização para facilitar o processo de comunicação entre os funcionários. A dimensão foi composta por três variáveis. A segunda compreende a Contribuição da Comunicação Interna (doravante CCI) nos objetivos organizacionais. A dimensão foi composta por oito variáveis. A terceira trata do Processo de Comunicação e a Liderança (doravante PCL), com análise do funcionamento da comunicação na organização e da influência da liderança, sendo formada

por seis variáveis. A última dimensão (variável dependente) compreende os Resultados da Comunicação Interna (doravante RCI) e foi composta por sete variáveis. O quadro 1 apresenta dimensões, variáveis, indicadores utilizados neste estudo e autores de base.

Quadro 1 - Dimensões e indicadores utilizados no estudo

Variável	Assertiva	Autores
Sistemas de Tecnologias da Informação - STI		
STI1	Com relação a efetividade do uso do Portal Interno como canal de comunicação da Cooperativa, selecione 1 para pouco efetivo e 5 para muito efetivo	Elaborado pelos autores, com base em Lings e Greenley (2005) e Tortosa et al. (2009)
STI2	Com relação a efetividade do uso da Wiki como canal de comunicação da Cooperativa, selecione 1 para pouco efetivo e 5 para muito efetivo	
STI3	Com relação a efetividade do uso do SOL (Saber Online - plataforma de ensino a distância para colaboradores) como canal de comunicação da Cooperativa, selecione 1 para pouco efetivo e 5 para muito efetivo	
Comunicação Interna - CCI		
CCI1	A comunicação interna da Cooperativa contribui para que eu tenha informações sobre as políticas e os objetivos organizacionais na Cooperativa	Adaptado de Dessler (2006)
CCI2	A comunicação interna contribui para que meus esforços sejam direcionados aos objetivos da Cooperativa	
CCI3	A comunicação interna contribui para que eu tenha informações sobre o que se espera do meu trabalho	
CCI4	A comunicação interna contribui para que eu tenha informações sobre as mudanças na minha organização	
CCI5	A comunicação interna contribui para que eu seja mais engajado com meu trabalho	
CCI6	A comunicação interna contribui para que eu tenha conhecimento sobre a situação financeira da Cooperativa	
CCI7	A comunicação interna fornece informações para que eu possa desenvolver meu trabalho	
CCI8	A comunicação interna faz com que o ambiente de trabalho seja mais favorável à eficiência	
Processo de Comunicação e a Liderança - PLC		
PCL1	A linguagem utilizada na comunicação da Cooperativa é de fácil entendimento	Adaptado de Dessler (2006)
PCL2	As pessoas (colegas) na minha organização são boas comunicadoras	
PCL3	Recebo as informações necessárias para realizar meu trabalho	
PCL4	As informações chegam no tempo certo para que eu desenvolva meu trabalho	
PCL5	Nossas reuniões são bem organizadas	
PCL6	Nossas reuniões são produtivas	
Resultados da Comunicação Interna - RCI		
RCI1	Me sinto estimulado a promover a Cooperativa	Elaborado pelos autores, com base em Lings e Greenley (2005) e Tortosa et al. (2009) e Park e Tran (2018)
RCI2	Tenho o compromisso de repassar informações verdadeiras sobre a Cooperativa para o público	
RCI3	Também sou responsável pela imagem da Cooperativa	
RCI4	Sinto que tenho informações e conhecimentos necessários para promover a Cooperativa	
RCI5	Entendo plenamente qual é o negócio da Cooperativa	
RCI6	As pessoas dizem que sou um defensor da marca da Cooperativa	
RCI7	Tenho clareza sobre qual é o propósito da Cooperativa	

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

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

Para a fase de registro e tabulação dos dados, foi utilizada planilha do software *Microsoft Excel*®. Para a análise dos dados, foi utilizada Modelagem de Equações Estruturais (MEE). A confiabilidade de cada construto foi calculada separadamente. Para tal, foi utilizado o *Alfa de Cronbach* (AC), sendo aceitos valores acima de 0,7. Foi usada, também, a Confiabilidade Composta (CC), medida de consistência interna dos itens, com valores maiores que 0,7. Já a Variância Média Extraída (AVE, no original em inglês *Average Variance Extracted*) representou medida de confiabilidade da quantidade geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente, em que Hair Jr. et al. (2016), recomendam valores superiores a 0,5.

Foram observados os critérios de validade discriminante, que são indicadores de que os construtos ou variáveis latentes são independentes uns dos outros. Com a finalidade de avaliar a significância dos modelos de análise, foram observados os valores resultantes do Teste *t* de *Student*, em que os valores devem ser $\geq 1,96$, segundo Hair Jr. et al. (2016) e *p-value* $< 0,05$. Atendendo a esses critérios, não há necessidade de retirada de assertivas dos construtos nestes ajustes. Os valores de Q^2 (validade preditiva ou indicador de *Stone-Geisser*) avaliam a acurácia do modelo, sendo que os valores devem ser > 0 e o f^2 (tamanho do efeito ou Indicador de Cohen) condiz com a utilidade do construto ao modelo, em que *values* 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados, respectivamente, pequenos, médios e grandes, segundo autores como Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) e Ringle, Da Silva e Bido (2014). Os resultados estão dispostos na próxima seção.

A idade média dos funcionários é de 32 anos, pertencentes à geração Y, tendo 67% de funcionários que se enquadram neste grupo. A geração Y prefere papéis participativos e elevado uso da tecnologia no processo de comunicação e aprendizagem, conforme McDowell (2010).

Com a intenção de caracterizar o perfil dos respondentes, o quadro 2 apresenta informações de sexo, escolarização, tempo de empresa, cargo e idade.

Quadro 2 – Informações referentes ao perfil dos respondentes

Perfil dos respondentes				
Sexo	M. (374)		F. (537)	
Grau de escolaridade	74% ensino superior	11% pós-graduação (MBA, especialização, mestrado ou doutorado)	15% ensino médio	
Tempo de empresa	48,5% até três anos	35% de 4 a 7 anos	10% de 8 a 10 anos	6,5% mais de 11 anos
Cargo	17,94% analistas e consultores	67,34% assistentes e operadores de negócio	8,97% auxiliares e aprendizes	5,75% líderes (gerente, supervisor, coordenador e diretor)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A maior parte dos respondentes possui ensino superior. Quase metade dos respondentes possui menos de três anos de trabalho na organização. Com relação aos cargos, uma parte considerável de respondentes deixou em branco esta pergunta (320 dados ausentes). Neste sentido, o total de respondentes em cargos de liderança identificados foi de 34 (5,75% da base de respondentes que identificaram o cargo eram líderes); o total de analistas e consultores foi de 106 respondentes (17,94%); assistentes e operadores de negócio totalizaram 398 respondentes (67,34%), e os auxiliares e aprendizes, 54 indivíduos (8,97%).

3.3 A cooperativa de crédito em estudo

Modelos de negócio embasados no cooperativismo têm reconhecimento mundial. A Organização das Nações Unidas (ONU), instituiu 2012 como o Ano Internacional do Cooperativismo, apontando o modelo como sustentável e gerador de desenvolvimento para as regiões onde está inserido. Cooperativismo é, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), “uma doutrina, um sistema, um movimento ou simplesmente uma atitude ou disposição que considera as cooperativas como forma ideal de organização das atividades socioeconômicas da humanidade”. Segundo informação de 2013 do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SesCoop), o cooperativismo atua em treze ramos no Brasil: agropecuário, transporte, crédito, trabalho, saúde, educacional, produção, habitacional, infraestrutura, turismo e lazer, consumo, mineração e especial. Cooperativas levam à prática seus valores por meio de linhas orientadoras denominadas de sete princípios cooperativistas. São eles: adesão voluntária e livre (organizações voluntárias e abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços); gestão democrática (são controladas por seus membros); participação econômica dos membros (membros contribuem na formação do capital social); autonomia e independência (organizações autônomas, controladas pelos membros); educação, formação e

informação (promovem a educação e a formação dos membros em todos os níveis); intercooperação (fortalecimento do movimento com apoio de outras cooperativas); e interesse pela comunidade (desenvolvimento sustentável da comunidade em que está inserida). Segundo a OCB, a preservação dos sete princípios cooperativistas é fundamental para que continuem tendo características cooperativas, mantendo sua essência e razão de existir.

A organização estudada, do ramo de crédito, é a maior cooperativa do Brasil em quantidade de associados, tendo número aproximado de 540 mil sócios no primeiro trimestre de 2020. Este quadro social movimenta mais de 5,4 bilhões de reais em ativos. Com 68 anos, conta com 86 postos de atendimento distribuídos em seu mapa de atuação, que atualmente abrange a mesorregião do Vale do Itajaí, Santa Catarina, Brasil. Conta com 1532 empregados e fatura mensalmente o montante aproximado de 200 milhões de reais, tendo como resultado, também aproximado, 70 milhões de reais.

A cooperativa possui um núcleo de atividades de comunicação interna, subordinado ao departamento de Marketing, com o intuito de dispor aos colaboradores informações atualizadas no atendimento aos cooperados. Conta, também, com alguns canais de comunicação interna, como o portal interno, com notícias de trabalho e do sistema cooperativo a que a organização está vinculada, bem como acesso a sistemas pertinentes ao trabalho. Além do portal, a organização utiliza e-mail e software corporativo para trocas de mensagens.

3.4 Análise e interpretação dos dados

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

Para checar a distribuição dos dados, foi utilizado o teste de Shapiro-Wilk, segundo MacKenzie e Podsakoff (2012). Com base no resultado, foi possível constatar que os dados possuem distribuição não-normal. Posteriormente, foi testada a adequação do questionário à análise fatorial por meio do índice Kaiser-Meyer-Oldin (KMO) e do Teste de Esfericidade de Bartlett. O Índice KMO foi de 0.924 e o Teste de Esfericidade de Bartlett < 0,001.

Como o resultado do índice KMO está acima do recomendável (0,5), o questionário se mostrou adequado para a análise fatorial. O teste de Esfericidade de Bartlett indica que as

variáveis não são correlacionadas na população e se deu prosseguimento à análise dos dados. Além disso, como todas as medidas foram coletadas simultaneamente, foi realizado o teste de fator único de Harman, que retornou com variação de 31,614% para o primeiro fator (adequado $< 0,5$), sugerindo que a variação comum do método não teve efeito nos resultados da pesquisa, conforme Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003) e MacKenzie e Podsakoff (2012).

3.5 Análise de confiabilidade

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

Tabela 1 - Indicadores de confiabilidade

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

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação ao AVE, todas as dimensões apresentaram valores acima de 0,5. Com relação a CC, todas as dimensões ficaram acima de 0,80. O AC apresentou valores superiores a 0,7, indicando boa confiabilidade, segundo Hair Jr. et al. (2016). Com base nos resultados da confiabilidade, é possível atestar que os construtos demonstraram limites aceitáveis para teste do modelo estrutural.

Para a validação discriminante foram examinados os critérios de Fornell-Larcker e cargas cruzadas, definidas como a correlação de Pearson entre os manifestos normalizados e os escores das variáveis latentes. Ambas as análises se mostraram dentro do adequado. Seguindo os preceitos do estado-da-arte, na tabela 2 se apresentou o índice de correlação *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), que tem obtido visibilidade no diagnóstico de questionários analisados por meio de PLS-PM, conforme defendido por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015). No índice HTMT é aconselhado alcançar o maior índice aceitável, o HTMT⁹⁰, ou seja, os valores devem apresentar índices menores que 0,9.

Tabela 2 -Validade discriminante pelo critério *Heterotrait-Monotrait* (HTMT)

Dimensões	CCI	PCL	RCI	STI
CCI				
PCL	0.729			
RCI	0.412	0.445		
STI	0.602	0.730	0.207	--

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Foi verificada a validade discriminante entre todas as dimensões, conforme o critério de Fornell e Larcker (1981) e a correlação *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), sendo que ambos atenderam a esse critério. A tabela 3 apresenta a validade preditiva e o VIF (*Variance Influence Factor*).

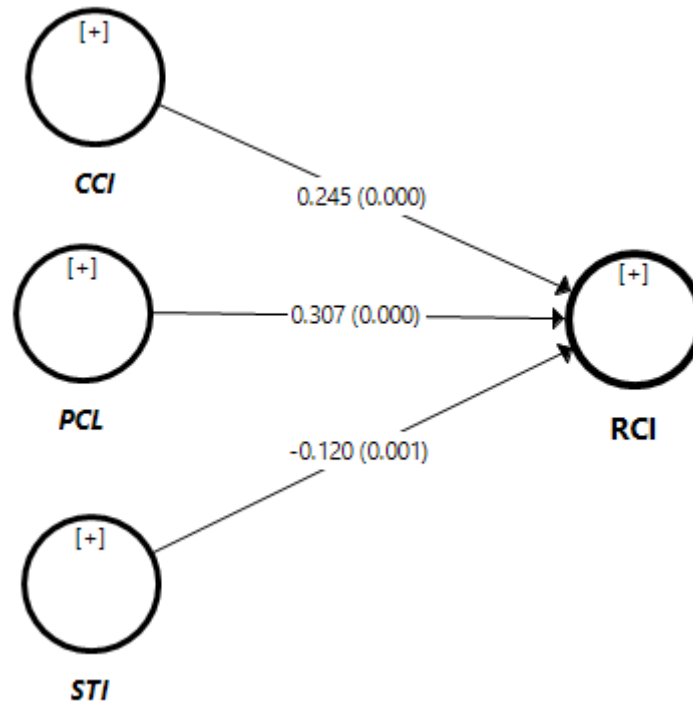
Tabela 3 - Validade Preditiva (Q^2) e VIF

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

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

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

Figura 1 - Modelo estrutural completo



Fonte: Autores (2019).

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

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

Tabela 4 - Coeficientes padronizados e índices de significâncias

Caminhos Estruturais	Path Coefficients	T-Statistics	F²	P-Values
CCI → RCI	0.245	5.711	0.043	0.000
PCL → RCI	0.307	7.335	0.061	0.000
STI → RCI	-0.120	3.315	0.012	0.001

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

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

O construto PCL exerce influência positiva e significativa no RCI ($\beta = 0.307$, $p < 0.005$). O resultado confirma que comunicação e liderança exercem função importante nos resultados esperados da comunicação interna. Funcionários comunicativos, disposição de informações necessárias para o pleno exercício da atividade, informação no tempo certo e reuniões efetivas contribuem para que os resultados da comunicação interna sejam satisfatórios.

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

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

Tabela 5 - Coeficientes padronizados e significâncias: diferença entre sexo

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

Nota: * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001; Não Significativo (^{n.s}). M. (Masculino). F. (Feminino).

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

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

4 Discussão

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

4.1 Contribuição da Comunicação Interna e seus resultados

Os resultados da pesquisa mostraram que a CCI exerce relação positiva e significativa com o RCI ($\beta=0.245$, p-value=0.000). A promoção de ações que disseminem o conhecimento de políticas e objetivos organizacionais influencia diretamente os objetivos de Marketing da organização. Conforme Ahmed e Rafiq (2011), a orientação para o mercado interno favorece a atitude dos trabalhadores, obtendo reações positivas dos colaboradores quanto às práticas orientadas para o mercado e apoiando o sucesso da organização no mercado externo. Este fator está relacionado à contribuição para que esforços sejam direcionados aos objetivos, alicerçado pela comunicação interna entre os funcionários. Para Men e Stacks (2014), o Marketing Interno tem no relacionamento um de seus pilares de sustentação, basicamente buscando atender a dois objetivos, quais sejam a difusão dos ideais da organização e a motivação dos colaboradores para o atingimento de metas. Segundo os autores, estudos

indicam que o MI, quando adequadamente gerenciado, produz nos funcionários a sensação de serem aliados do negócio e copartícipes do sucesso da empresa. Para Karanges et al. (2015), a observação de atitudes positivas de funcionários leva outros a se comprometerem com as metas organizacionais, com impacto direto no atendimento delas.

O engajamento do funcionário está diretamente relacionado à influência do esforço organizacional em promover iniciativas de Marketing Interno e, mais especificamente, de comunicação interna, segundo Ahmed, Shields, White e Wilbert (2010). Para Conduit et al. (2014), o estabelecimento de uma base motivacional para o compromisso dos indivíduos e destes com o sistema organizacional, pode ser obtido por meio da comunicação interna. Os autores afirmam, ainda, que a conciliação dos interesses individuais com os empresariais é fundamental para ambos serem bem-sucedidos. Conforme Sousa e Rodrigues (2014), os colaboradores devem se fazer ouvir enquanto a gestão deve se esforçar em ouvir a eles, pois o fluxo das ações internas somente é compreendido como contribuição importante quando isto ocorre. Os autores afirmam que a comunicação interna bem realizada, com informações que permitam ao funcionário exercer bem o seu trabalho, favorece a um ambiente organizacional que o leve a colaborar com os objetivos empresariais. Na cooperativa em estudo, a comunicação interna, dentro do esforço de MI, assume papel importante na condução das políticas comerciais da instituição. Enquanto as iniciativas de Marketing para o mercado são estrategicamente desenvolvidas pela agência de comunicação e outros parceiros, as práticas de Marketing Interno têm na comunicação interna, na disseminação dos resultados e no compartilhamento de informações, um pilar central de apoio para toda a equipe. Karanges et al. (2015) defendem que as empresas competitivas já aprenderam a ouvir o consumidor em relação ao Marketing externo e que agora é preciso aprender a ouvir o funcionário e sua opinião sobre a organização interna.

Quanto a apresentação dos objetivos da cooperativa para os funcionários, os achados indicaram que quanto mais claras as informações sobre o que se espera do seu trabalho, maior a possibilidade de alcançar o que foi proposto pela diretoria. A maneira como os ajustes internos são informados implica no aumento ou diminuição de esforços para que estas alterações sejam absorvidas e redirecionadas às metas. Neste estudo, se mostrou importante que a situação financeira da organização seja conhecida para que os objetivos sejam perseguidos à exaustão e influenciem a reputação organizacional. Bell e Martin (2008), defendem que a comunicação sobre temáticas mais delicadas, como lucro e prejuízo, pode se transformar em instrumento estratégico. A mensagem, segundo os autores, deve ser

direcionada no momento oportuno para impulsionar os colaboradores ao atingimento das metas e criar sinergia entre os departamentos para que o trabalho cooperativo seja aperfeiçoado. Em complemento, Muir e Bell (2014), afirmam que o Marketing Interno melhora o ambiente organizacional e cria condições favoráveis ao desempenho ótimo. A empresa, conforme os autores, deve funcionar em um sistema cooperativo por meio do qual os colaboradores interajam para o atingimento dos objetivos estipulados. Resultados apresentados por Karanges et al. (2015), demonstram que atividades de MI, como treinamento, medição de desempenho e sistemas de incentivo que permitam clara visão organizacional, auxiliam a garantir o comprometimento dos funcionários. Ainda, foi demonstrado que a comunicação interna influencia positivamente a satisfação dos funcionários.

4.2 Processo de Comunicação e Liderança e seus resultados

Os resultados da pesquisa apontaram que a PCL exerce relação positiva e significativa com o RCI ($\beta=0.307$, $p\text{-value}=0.000$). Liderança é a função que possui em sua caracterização funcionários em situação subordinada, podendo ser nos níveis de coordenação, supervisão, gerência ou diretoria, segundo Muir e Bell (2014).

A comunicação interna está relacionada à autonomia obtida pela liderança. Conforme Muller e Turner (2007), a ação executiva das lideranças pode explicar alto desempenho organizacional, o que torna fundamental a compreensão de seu papel, características e formas de atuação. Há, portanto, relação entre liderança e desempenho organizacional. Autores como Avolio (2007), Oreg e Berson (2011) e Dias e Borges (2015) sugerem que a comunicação dos líderes desempenha papel basilar na condução dos negócios e estabelece relações de confiança, aumentando a produtividade das equipes de trabalho.

O processo de Marketing Interno é influenciado positiva ou negativamente por fatores diversos. Dentro dele, a comunicação interna é mais bem avaliada quando qualidade é elemento constante entre os colaboradores. Os resultados demonstraram que os respondentes consideram uns aos outros como bons comunicadores. Do ponto de vista da organização, se comunicar com objetividade e assertividade facilita o alcance dos objetivos organizacionais, segundo Oreg e Berson (2011). Para Muir e Bell (2014), é a comunicação no ambiente empresarial que permite processos de estruturação, fazendo com que a empresa seja organizada e eficiente. Resultados alcançados por Lee, Chen e Lee (2015) indicaram que o MI tem o efeito de aperfeiçoar o comprometimento dos funcionários das companhias seguradoras

estudadas. Na pesquisa, o efeito de maior dimensão para obtenção de recompensas e incentivos foi encontrado em iniciativas de MI, com suas práticas internas de Marketing, principalmente a comunicação aberta e dual.

Também se apresentou o fato de que nem todo processo de comunicação é institucional, ou seja, em que o conhecimento é necessário em toda a organização. Segundo os resultados, algumas formatações comunicacionais são devidas somente a determinadas unidades de negócio. Emerge daí a relevância da liderança. A disseminação dirigida permite ações mais intensificadas e rápidas, pois sua influência é voltada diretamente a quem deve dela se apossar e implementar o que foi solicitado. O líder, portanto, é figura central para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos por meio da comunicação, seja pela capacidade de diálogo com os parceiros ou pela competência na delegação de tarefas, segundo Muller e Turner (2007). Os autores defendem a cultura da organização como o aspecto principal de trabalho do líder internamente. Em estudo de Karanges et al. (2012), apesar dos resultados revelarem que o MI influencia o desempenho dos funcionários, não ficou estabelecido como efeito moderador significativo o comprometimento dos funcionários sobre a relação entre a estratégia de MI e o desempenho das organizações públicas estudadas. No entendimento dos autores, porém, cabe à organização abordar fatores como cultura organizacional no trato com os funcionários.

Os achados mostraram, ainda, que reuniões eficientes são fundamentais para atendimento dos resultados esperados, ao passo que reuniões improdutivas se mostraram influenciadoras negativas dos objetivos organizacionais. Reuniões podem conter significados descendentes, horizontais ou ascendentes, e modos formais ou informais de ação (buscar em Bell & Martin, 2008). Estas configurações permitem ao líder o cumprimento dos objetivos organizacionais. Para Westaby, Probst e Lee (2010), líderes são tradutores da linguagem estratégica empresarial para os liderados. Já Oreg e Berson (2011) afirmam que ações executivas de liderança são responsáveis por metade do desempenho organizacional, sendo a outra metade a implementação propriamente dita. Estudos de Westaby, Probst e Lee (2010) e Men e Stacks (2014) também apontam relações entre liderança e desempenho organizacional. Líderes, independentemente do porte das empresas em que trabalham, devem compreender o significado do estabelecimento de relações significativas com os liderados. Segundo Dias e Borges (2015), estas podem ser estabelecidas pelo cumprimento de metas organizacionais, pelo estímulo e feedback, e pelo envolvimento de redes comunicacionais formais ou informais. Para os mesmos autores, estudos demonstram que o desempenho da empresa

melhora significativamente quando a comunicação flui de maneira ininterrupta e quando se permite poder aos indivíduos. Stone et al. (2019) têm o mesmo entendimento, ao afirmar que o envolvimento de todos na organização pode evitar ou, ao menos, dificultar a má administração das informações.

4.3 Sistemas de Tecnologia da Informação e seus resultados

Analisando a relação entre STI → RCI, os resultados evidenciaram que a STI exerce relação negativa e significativa com o RCI ($\beta=-0.120$, $p\text{-value}=0.000$). Iniciativas de MI carecem de instrumentos tecnológicos que permitam e facilitem processos de comunicação entre líderes e liderados, entre organização e colaboradores.

A empresa estudada conta com algumas ferramentas para esse fim, dentre elas, o portal interno. Nele, são postadas notícias relacionadas à cooperativa e aos cooperados, desde informações relacionadas a investimentos e políticas e programas internos até informalidades, como datas de aniversários e entrada de novos funcionários. Todos os colaboradores possuem acesso ao portal. A ferramenta foi comprada já desenvolvida, tendo sido adaptada internamente para os interesses da cooperativa. Embora Selwin (2015), defenda que sistemas de tecnologia da informação transformam dados para permitir analisar assuntos complexos, resolver problemas e coordenar o fluxo empresarial para a tomada de decisões, os achados indicaram que o uso do portal influencia significativa e negativamente o que se espera dos resultados da comunicação interna. Sendo a principal plataforma de comunicação interna da cooperativa, são necessários ajustes e adequações para que se transforme no canal importante que deveria estar sendo. Conceitos assertivos, principalmente de cocriação e coparticipação ativa dos colaboradores no portal, podem ser iniciativas relevantes que a diretoria deveria tomar para a reestruturação da plataforma, servindo aos objetivos inicialmente traçados para ela. Para Mohamad, Nguyen, Melewar e Gambetti (2019), o uso de grandes plataformas de comunicação envolve a identificação de áreas decisivas para o sucesso, aumento da produtividade e ênfase no aperfeiçoamento contínuo. Na cooperativa estudada, ainda que possa haver aprendizado, ele se mostra desfavorável.

O portal SOL (Saber OnLine), que é uma plataforma de treinamento, foi outra ferramenta avaliada. Com acesso a cursos de ensino à distância, o funcionário também consegue se inscrever em cursos presenciais e discutir em fóruns dirigidos. Os sistemas de tecnologia da informação, segundo Conde, García-Peñalvo, Alier, Mayol e Fernandez-llamas (2014), se constituem em facilitadores nos processos de inovação e de mudanças

organizacionais. Nos resultados do estudo, o sistema também exerce influência negativa e significativa nos resultados esperados. Os achados não indicam com precisão que o aprendizado obtido por meio da plataforma não seja aproveitado, mas demonstra que há necessidade de reestruturar a maneira como vem sendo ofertado. Para Gourlay (2015), não é a centralidade de conhecimento e informações, mas a aplicação deste conjunto nos negócios da empresa que gera dispositivos de processamento e de comunicação, em um ciclo de realimentação cumulativo para a inovação.

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

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

5 Considerações finais

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

Os construtos CCI e PCL demonstraram influência positiva e significativa nos Resultados: CCI \rightarrow RCI ($\beta=0.245$) e PCL \rightarrow RCI ($\beta=0.307$). A cooperativa de crédito estudada tem se esmerado em adotar iniciativas que privilegiem o Marketing Interno, principalmente ações relacionadas à comunicação. Portanto, o envolvimento tem se mostrado eficaz para aquilo a que se propõe.

O maior achado, no entanto, se refere ao construto STI, que influenciou negativamente os mesmos Resultados: STI \rightarrow RCI ($\beta=-0.120$). Considerando que a organização investiu vultosas somas em sistemas para facilitar a comunicação, mas que essas plataformas não têm atendido ao objetivo principal para o qual foram adquiridas, é mister repensar a atuação dos sistemas tecnológicos. Aliado ao fato de que os próprios sistemas já podem não ser suficientes ou interessantes para que indivíduos interajam com ele, há o fato de que o grupo tem 67% dos funcionários pertencentes à denominada geração Y. Esta geração tem preferência por papéis participativos e elevado uso de tecnologia no processo de comunicação e de aprendizagem. Como as plataformas são unidirecionais, talvez esteja aí uma explicação para os resultados negativos inesperados.

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

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

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

Referências

Ahmed, Z., Shields, F., White, R., & Wilbert, J. (2010). Managerial communication: the link between frontline leadership and organizational performance. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14(1), 107-120.

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2011). *Internal marketing: the tools and concepts for customer-focused management*. London: Routledge.
- Allred, A. (2001). Employee evaluations of service quality at banks and credit unions. *International Journal of Bank Marketing*, 19(4), 179-185.
- Allred, A., & Addams, H. L. (2000). Service quality at banks and credit unions: what do their customers say?. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(1), 52-60.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260.
- Bell, R. L., & Martin, J. (2008). The promise of managerial communication as a field of research. *International Journal of Business and Public Administration*, 5(2), 125-142.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press.
- Boonlertvanich, K. (2019). Service quality, satisfaction, trust, and loyalty: the moderating role of main-bank and wealth status. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 278-302.
- Brambilla, F. R. (2005). Abordagem conceitual de Marketing interno. *REAd Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 2-56.
- Byrne, N., & McCarthy, O. (2014). Value proposition preferences of credit union members and patronage activity. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 567-589.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(1), 108-116.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Collins, B.; & Payne, A. (2001). Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(30), 261-269.
- Conde, M. A., García-Peñalvo, F., Alier, M., Mayol, E., & Fernandez-Llamas, C. (2014). Implementation and design of a service-based framework to integrate personal and institutional learning environments. *Science of Computer Programming*, 88(3), 41-52.
- Conduit, J., Matanda, M. J., & Mavondo, F. T. (2014). Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1320-1352.
- Davis, T. R. (2001). Integrating Internal Marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), 121-132.

- De Moraes, S. R. (2006). Comunicação e Cooperativismo: uma outra comunicação é possível. *Inovcom*, 1(1), 34-46.
- Dessler, G. (2006). Human resource management. New York: Pearson Education.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público. *REAd Revista Eletrônica de Administração*, 80(1), 200-221.
- Eriksson, K., & Hermansson, C. (2019). How relationship attributes affect bank customers' saving. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 156-170.
- França, F. A comunicação institucional na era da Qualidade Total. 1997. *Dissertação* (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo.
- Gounaris, S. (2006). Internal market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448.
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal Marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400-434.
- Gourlay, L. (2015). Open education as a 'heterotopia of desire'. *Learning, Media and Technology*, 40(3), 310-327.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing implications. *European Journal of Marketing*, 4(2), 36-44.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Nova York: Sage Publications.
- Hemais, M. W., Oliveira, L. B., & Casotti, L. M. (2013). Marketing Interno e gestão de pessoas: Estudos de caso em empresas de serviços. *Revista Gestão e Tecnologia*, 13(3), 101-127.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international Marketing. In: *New Challenges to International Marketing*. Emerald Group Publishing Limited, 277-319.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). New criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Jones, C. (2012). Networked learning, stepping beyond the net generation and digital natives. In: Dirckinck-Holmfeld, L., Hodgson, V., & McConnell, D. (org.). New York: *Exploring the theory, pedagogy and practice of networked learning*, 27-41.

- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(3), 129-131.
- Lee, W.-I., Chen, C.-C., & Lee, C.-C. (2015). The Relationship Between Internal Marketing Orientation, Employee Commitment, Charismatic Leadership and Performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(2), 67-78.
- Lings, I., & Greenley, G. (2005). Measuring Internal Marketing orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in Marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-55.
- McDowell, L. (2010). Generational preferences for knowledge transfer. *Knowledge Work*, 3(2), 83-96.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Men L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 301-324.
- Metha, M. (2011). Overcoming recession through effective business communication approaches: A study in Indian scenario. *Oeconomics of Knowledge*, 3(2), 2-9.
- Mohamad, B., Nguyen, B., & Melewar, T. C., & Gambetti, R. (2019). The dimensionality of Corporate Communication Management (CCM). *The Bottom Line*, 32(1), 71-97.
- Mudie, P. (2003). Internal customer: By design or by default. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1261-1276.
- Muir, C., & Bell, R. L. (2014). A review of business communication under the leadership function. *Business Studies Journal*, 6(2), 99-121.
- Muller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32.
- Oliveira, K. V. (2008). Os ciclos políticos: uma análise empírica fiscal e contábil para os municípios do estado do Rio de Janeiro - 1998/2006. *Dissertação* (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employee's reactions to change: the role of leader's personal attributes and transformational leadership style. *Personal Psychology*, 64(3), 627-659.
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (1990). *O cooperativismo Brasileiro*. Brasília: OCB. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo/>>. Acesso em 10abr.2020.

- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426.
- Pereira, M., Fontenele, R., & Sousa, A. (2011). O impacto da comunicação interna no comprometimento afetivo dos funcionários das PMEs indústrias de calçados. In: *VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 1-16.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pool, J. K., Khodadadi, M., & Kalati, E. A. (2017). Linking internal marketing orientation to balanced scorecard outcomes in small businesses: the case of travel agencies. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(3), 297-308.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definitions, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Richardson, B., & Grant Robinson, C. (1986). The impact of internal Marketing on customer service in a retail bank. *International Journal of Bank Marketing*, 4(5), p. 3-30.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Remark Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 54-71.
- Ruão, T. (2008). A comunicação organizacional e os fenômenos de identidade: A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho - 1974-2006. Braga: *tese de doutoramento*, Universidade do Minho, Portugal.
- Sanchez-Hernandez, I.; & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8(2), 275-307.
- Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. In: *Measurement and research methods in international marketing*. Emerald Group Publishing Limited, 195-218.
- Scharf, E. R., Gehrke, G., & Sousa, R. P. L. (2016). Social value as a marketing strategy in a Brazilian credit union. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 11(1), 17-33.
- Schulz, S., Martin, T. & Meyer, H. (2017). Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being, *Journal of Management Development*, 36(10), 1294-1303.
- Selwyn, N. (2015). Minding our language: why education and technology is full of bullshit and what might be done about it [Editorial]. *Learning, Media and Technology*, 40(3), 1-7.
- SESCOOP - *Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo*. (2012). Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/ebpc/II_EBPC_Avila_Ribeiro.pdf> Acesso em: 01 abr.2019.

- Shaffer, J. (2002). Memo to CEO from: the director of communication. *Strategic Communication Management*, 6(4), 14-20.
- Sousa, D. N., Amodeo, N. B. P., Macedo, A. S., & Milagres, C. S. F. (2014). A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 52(3), 495-514.
- Sousa, J., & Rodrigues, R. G. (2014). As implicações dos programas de Marketing Interno na orientação para o mercado interno, no sector transformador de cortiça português. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 2(2), 1-24.
- Stone, M., Aravopoulou, E., Evans, G., Aldhaen, E., & Parnell, B. D. (2019). From information mismanagement to misinformation: the dark side of information management. *The Bottom Line*, 32(1), 47-70.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the Internal Marketing concept within large organizations as applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202.
- Titoce, M. R. (2012). O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional. *Dissertação de mestrado* (Gestão Estratégica das Relações Públicas). Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa.
- Tortosa, V., Moliner, M. A., & Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1435-1456.
- Tkalac, A. V., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.
- Turner, W. (1996). Credit unions and banks: turning problems into opportunities in personal banking. *International Journal of Bank Marketing*, 14(1), 30-40.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9), 926-944.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Westaby, J. D., Probst, M. P., & Lee, B. C. (2010). Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 481-495.