



UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO -
GESTÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E LOGÍSTICA - PMPGIL

A Beleza Está nos Olhos de Quem Vê [o Marketing Interno]:

A relação entre o *Marketing* Interno e a Imagem Organizacional percebidos pelo colaborador



AUTORA: **KRISTALL HUNSDORFER COSTA PIMENTEL**
ORIENTADOR: **PROF. DR. HANS PEDER BEHLING**

ITAJAÍ - MAIO DE 2024

Introdução

Marketing Interno é um conjunto de estratégias e ferramentas para compartilhar a visão e os objetivos institucionais com o colaborador com a finalidade de alcançar seus resultados. (Brum, 2020)

Ao mesmo tempo que o colaborador é formador de opinião por ser um dos públicos, ele também é emissor dessa opinião por conta do papel que desempenha ao intermediar a relação do consumidor com a instituição em que trabalha.

(Schuler; de Toni, 2015)

Nas empresas prestadoras de serviços, portanto, o *Marketing* Interno tem papel importante no sentido de buscar a excelência no atendimento ao público, pois contribui para o sucesso da instituição, melhora a qualidade dos serviços e o desempenho no trabalho em virtude de ter colaboradores mais focados e dedicados.

(Da Silva et al, 2023)
(Črnjar; Dlačić; Milfelner, 2020)

Atualmente, a marca é um dos ativos mais preciosos para as instituições. Ela reconhece que a reputação, resultante da interação entre imagem, cultura e identidade organizacional, desempenha um papel crucial na valorização da marca. Nesse sentido, o *Marketing* Interno emerge como uma ferramenta essencial para administrar e aprimorar a imagem da organização perante seu público interno. (Brand Finance, 2023)

Colaboradores da instituição têm levantado algumas situações que podem indicar uma discrepância entre a Imagem Organizacional e a percepção do *Marketing* Interno.

Além de ser uma instituição prestadora de serviço, as universidades comunitárias têm relevância social e diversidade de públicos atendidos pelo fato de devolver o investimento da sociedade para ela mesma por meio de capacitação de pessoas, projetos que envolvem a comunidade e pesquisas que trazem inovação e benefícios para a população.

(ACAFE, 2023)

Derivada dessas observações trazidas pelo público interno da instituição, essa pesquisa busca responder a seguinte pergunta:

Qual é a relação entre a percepção do *Marketing* Interno e a Imagem Organizacional percebida por colaboradores de uma universidade comunitária?

Objetivos da Pesquisa

GERAL

Analisar a relação entre a percepção do *Marketing* Interno e a Imagem Organizacional percebida por colaboradores de uma universidade comunitária.

ESPECÍFICOS



Examinar a percepção dos colaboradores sobre o *Marketing* Interno desenvolvido na instituição



Identificar a percepção dos colaboradores sobre a Imagem Organizacional da instituição



Avaliar a relação entre a percepção do *Marketing* Interno e a percepção da Imagem Organizacional



Revisão Bibliográfica

O **Marketing Interno** foi relacionado e mostrou ter influência positiva sobre diferentes aspectos inerentes ao colaborador e que trazem benefícios, primeiramente, a ele, bem como, à alguns aspectos que impactam indiretamente o colaborador ou contam com o colaborador como um intermediário na relação com o consumidor e, portanto, gera resultado para a instituição. São alguns temas:

Comportamento Orientado para o Cliente (Nart *et al.*, 2019)

Comprometimento Afetivo (Asif; Fatima; Johns, 2022)

Comprometimento Organizacional (Chiu; Won; Bae, 2020)

Engajamento (Al-Weshah, 2019)

Performance do Colaborador (Thai *et al.*, 2023)

Performance Organizacional (Sahibzada *et al.*, 2019)

Satisfação no Trabalho (Chen *et al.*, 2021)

Satisfação Pessoal (Thai *et al.*, 2023)

Não foram encontrados trabalhos que tratam da relação entre os construtos *Marketing Interno* e *Imagem Organizacional*.

De acordo com os trabalhos trazidos, o **Marketing Interno** tem diversas formas de mensuração e diferentes dimensões e perspectivas de análise dos seus resultados e influências. Dimensões gerenciais que se referem às estratégias mais tangíveis e de administração predominantemente da instituição, enquanto as dimensões comportamentais são mais pertinentes ao colaborador. Algumas das dimensões mais utilizadas nos trabalhos são:

Comunicação Interna (Asif; Fatima; Johns, 2022)

Programas de Bem-estar (Olorunsola *et al.*, 2022)

Recompensa/Benefícios/Remuneração (Imani *et al.*, 2020)

Treinamento/Desenvolvimento (Arıkan; Öztürk, 2022)

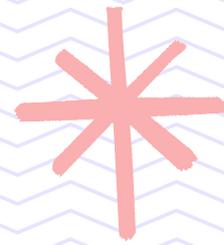
Empoderamento (Al-Weshah, 2019)

Motivação (Črnjar; Dlačić; Milfelner, 2020)

Suporte da Administração Superior/

Suporte de Trabalho/Gestão de Pessoal (Yi; Cho; Amenuvor, 2019)

Revisão Bibliográfica



A **Imagem Organizacional** influencia construtos como:

Engajamento (Lee; Hameduddin; Lee, 2023)

Performance e Comprometimento do Colaborador (Almeida; Coelho, 2019)

Algumas pesquisas pretendem saber a relação mediadora da **Imagem Organizacional** entre:

Clima de Serviço Percebido e Comportamento de Cidadania de Marca do Colaborador (Hoang, 2022)

Liderança responsável e Intenção de Rotatividade do Colaborador (Yasin, 2020)

Gestão da Qualidade Total e Satisfação dos Colaboradores (Babu; Thomas, 2021)

Embora a teoria não traga a relação direta entre o *Marketing* Interno e a **Imagem Organizacional**, o Marketing Interno tem resultados relevantes ao influenciar aspectos que guardam relação direta com a **Imagem Organizacional**, bem como esta última se relaciona com temas gerados ou desenvolvidos pelo *Marketing* Interno.

Da mesma forma que ocorre ao *Marketing* Interno, a **Imagem Organizacional** tem diversas dimensões que podem analisar esse construto. No entanto, a diferença entre os dois é que o *Marketing* Interno tem dimensões mais consolidadas, por ser um conjunto de ferramentas e atitudes da instituição que podem ser mais facilmente replicadas em instituições de diferentes segmentos. São algumas dimensões utilizadas nos trabalhos que abordam a **Imagem Organizacional**:

Qualidade do Produto,
Ofertas da Empresa,
Qualidade do Serviço

(Arrive et al., 2019)

Comportamento dos Funcionários,
Percepção da Gestão,
Percepção da Instituição,
Percepção do Serviço,
Símbolos do *Servicescape*

(Cuic Tankovic; Benazić; Kapeš, 2022)

Expressão Corporativa
Identidade Visual
Relação com o Público

(Foroudi et al., 2022)

Imagem Externa Construída
(Hameduddin; Lee, 2021)

Imagem de Experiência
Imagem Funcional
Imagem Simbólica

(Sudaryanto et al., 2021)

De acordo com a Revisão Bibliográfica, esta pesquisa traz como hipótese:
H1: O Marketing Interno se relaciona positivamente e significativamente com a Imagem Organizacional.

Aspectos Metodológicos

Natureza e Tipo de Pesquisa

É uma pesquisa quantitativa porque busca examinar a relação entre variáveis.

(Creswell, 2021)

Também é classificada como descritiva por testar uma hipótese.]

(Marconi; Lakatos, 2017)

Contexto, População e Amostra

Colaboradores técnico-administrativos e docentes do campus sede de uma universidade multicampi compõem a população da pesquisa. Destas, 115 respostas obtidas, das 73 participações necessárias para alcançar a amostra, compõem os resultados da pesquisa.

Tratamento e Análise dos Dados

1º Verificação de dados ausentes

2º Média e Desvio Padrão no MS Excel;

3º Modelagem de Equações Estruturais no SmartPLS

Instrumento de Coleta de Dados - ICD

Por utilizar um questionário, a pesquisa é um levantamento de campo. (Marconi; Lakatos, 2017)

O ICD foi composto por:

1 pergunta controle, 25 itens de cada construto e 6 questões do perfil do respondente.

Aspectos Éticos

A pesquisa foi aprovada previamente pelo Comitê de Ética em Pesquisa, houve o aceite do Termo de Consentimento do participante, assegurado o anonimato e explicitados os riscos e benefícios da participação

Coleta de dados

Envio do convite aos e-mails públicos;

Questionário online;

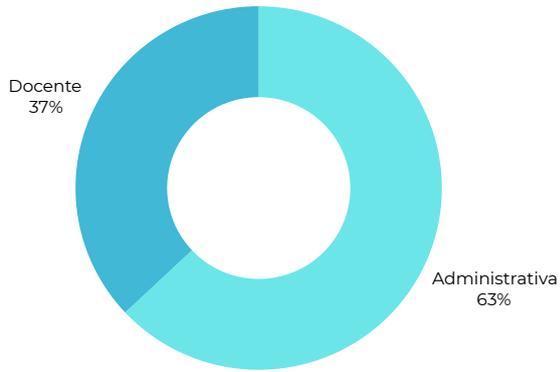
Entre 13/dez/2023 e

04/fev/2024 - período de recesso.

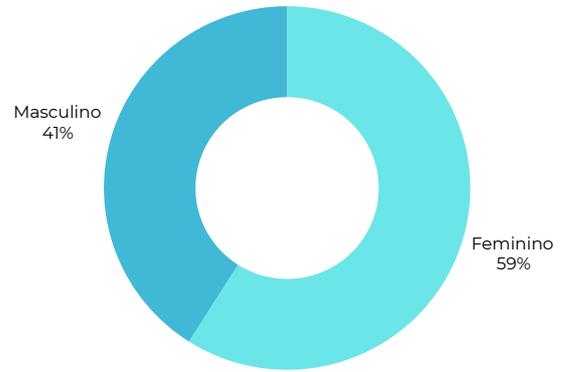
A análise dos resultados alcançados através dos procedimentos metodológicos, com o auxílio da Revisão Bibliográfica responderam aos Objetivos Geral e Específicos.

Perfil do Participante

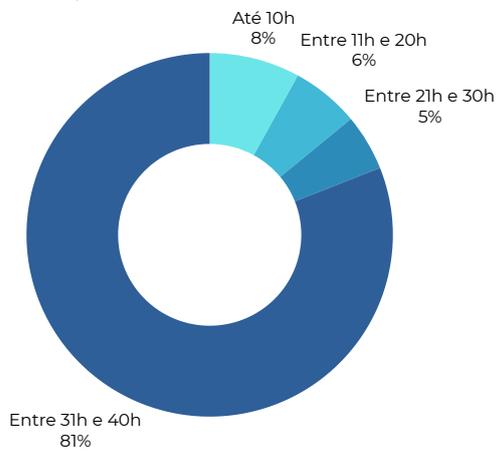
Carreira



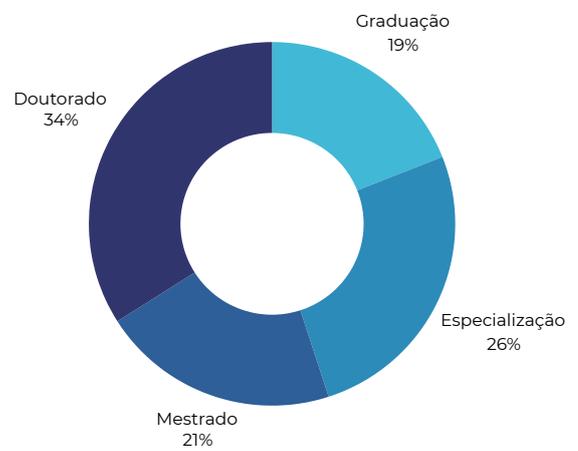
Sexo



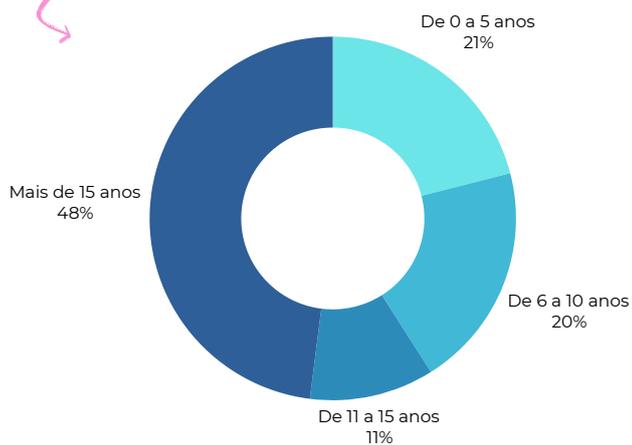
Dedicação Semanal



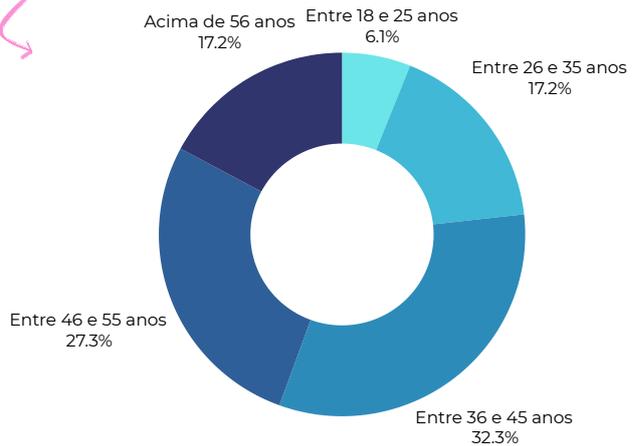
Escolaridade



Tempo de instituição



Idade

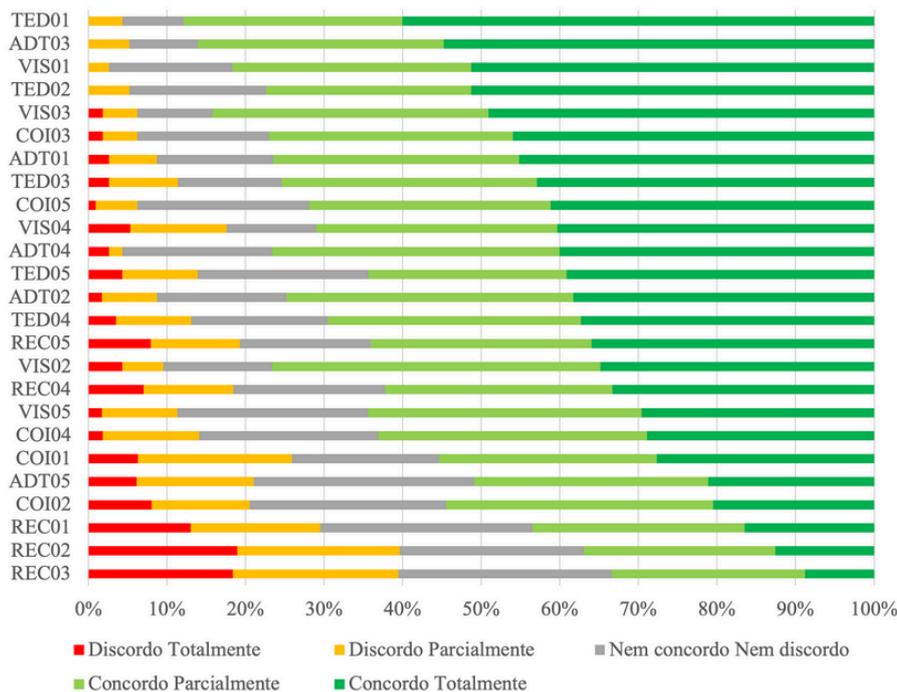


Principais Resultados

OBJETIVO ESPECÍFICO A) EXAMINAR A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE O MARKETING INTERNO DESENVOLVIDO NA INSTITUIÇÃO

Neste bloco, o participante poderia responder seu grau de concordância com cada item, em que 1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo Parcialmente, 3 = Nem Concordo Nem Discordo, 4 = Concordo Parcialmente e 5 = Concordo Totalmente. O Gráfico 1 representa como foi a frequência de resposta para cada categoria de cada item que avaliou o *Marketing* Interno.

Gráfico 1: Frequência de Respostas - Marketing Interno



RECOMPENSA:

Dimensão com menor avaliação;
Relação com a satisfação do colaborador.

Frequência das respostas distribuída em todas as categorias.

- Importante identificar nível hierárquico e salarial e relacionar à idade e nível de escolaridade.

VISÃO

Segunda dimensão mais bem avaliada;
Possível transmissão da Visão por outros meios, que não, pela Comunicação Interna;
Não está surtindo o efeito que poderia na relação com a Imagem Afetiva.

AMBIENTE DE TRABALHO

Guarda relação com a Comunicação Interna, também composta pela relação interpessoal;
Pode ser elevada pela Visão.

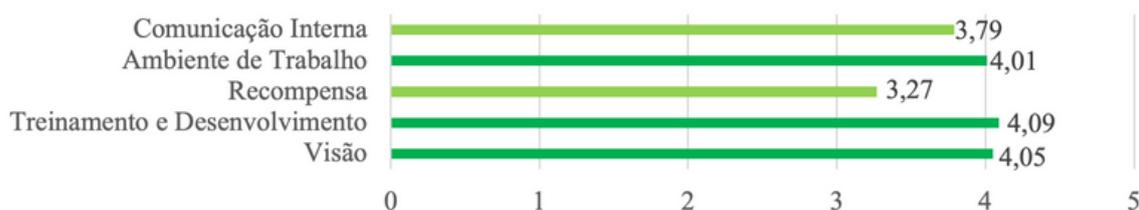
COMUNICAÇÃO INTERNA

Segunda dimensão com menor avaliação;
A dimensão se limitou a avaliar os canais e formas de comunicação;
Estratégia esperada e valorizada pelo colaborador sênior.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Dimensão mais bem avaliada;
Várias ações desenvolvidas pela instituição;
Grande importância para colaboradores seniores.

Gráfico 2: Dimensões do Marketing Interno



O Gráfico 2 representa a avaliação de cada dimensão mensurada do *Marketing* Interno, de acordo com a percepção dos colaboradores. Aqui, as dimensões com maior avaliação não tiveram uma discrepância muito grande entre elas, Importante ressaltar que a média geral do *Marketing* Interno foi de 3,84 numa escala de 1 a 5, ou seja, algumas dimensões foram mais bem avaliadas que o próprio construto já que outros tiveram uma avaliação baixa.

Principais Resultados

OBJETIVO ESPECÍFICO B) IDENTIFICAR A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A IMAGEM ORGANIZACIONAL DA INSTITUIÇÃO

Neste bloco, o participante poderia responder sua percepção para cada item numa escala diferencial semântica de 1 a 7 pontos. O Gráfico 3 representa como foi a frequência de resposta para cada categoria de cada item que avaliou a Imagem Organizacional.

Gráfico 3: Frequência de Respostas - Imagem Organizacional

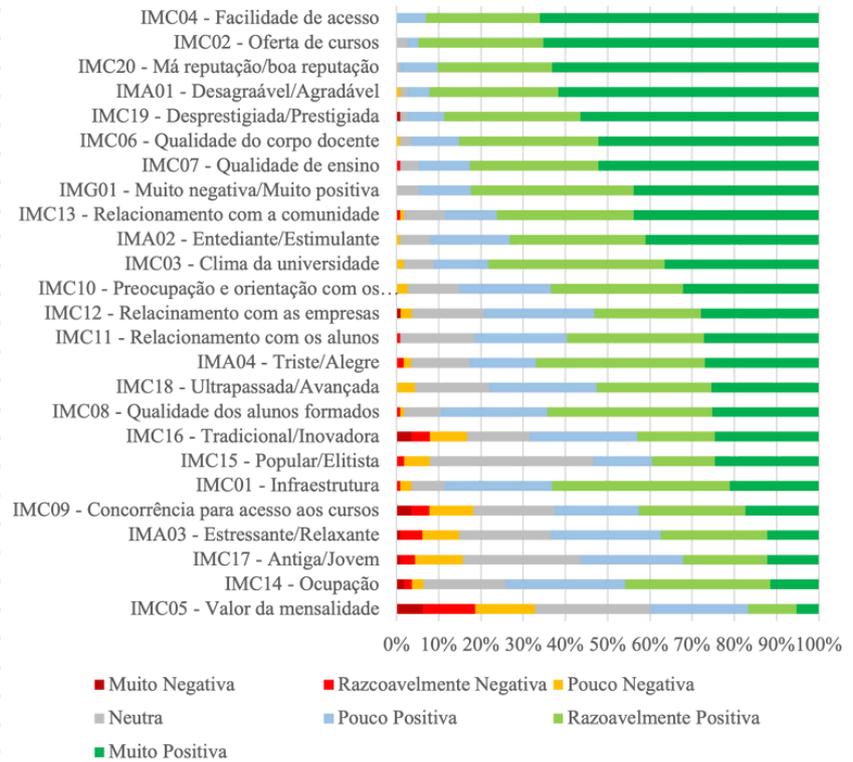


IMAGEM GERAL

Dimensão mais bem avaliada;

Engloba outros aspectos não mensurados; Pode ter relação com a dimensão Visão do Marketing Interno.

IMAGEM COGNITIVA

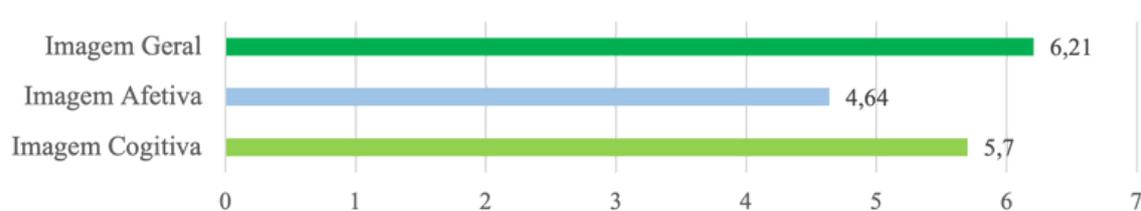
Valor da mensalidade e concorrência para acesso dependem do curso, por isso há maior distribuição de respostas; Tradicional/Inovadora pode não ter sido a melhor escolha de palavras para representar a oposição dos conceitos; Estressante/relaxante pode ter dupla interpretação.

IMAGEM AFETIVA

Dimensão com menor avaliação;

Está relacionada à Comunicação Interna; Representa a satisfação de desejos e autoestima do público.

Gráfico 4: Dimensões da Imagem Organizacional

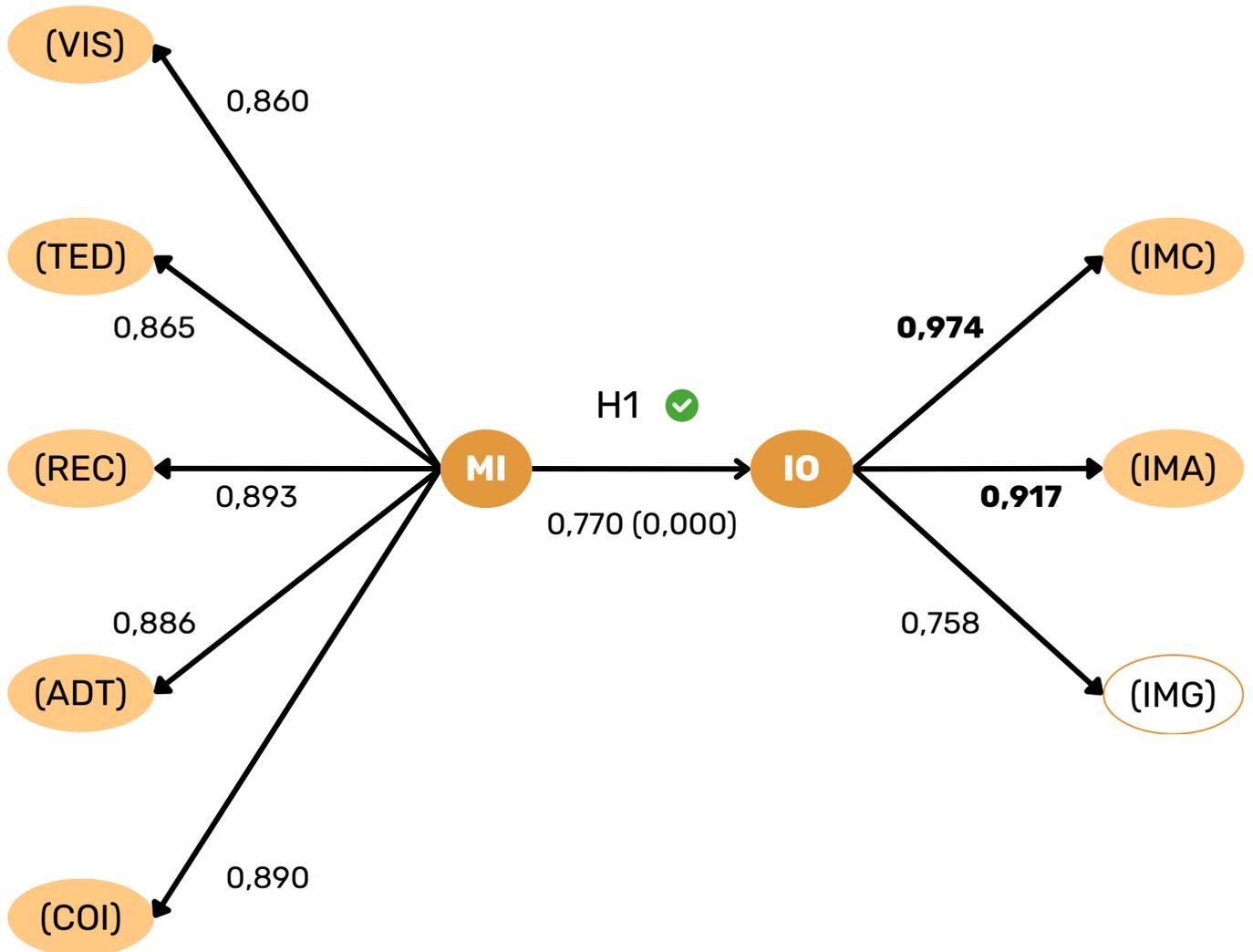


O Gráfico 4 representa a avaliação de cada dimensão mensurada da Imagem Organizacional, de acordo com a percepção dos colaboradores. A média geral da Imagem Organizacional foi de 5,52 numa escala de 1 a 7. A dimensão Imagem Geral foi mais bem avaliada que o próprio construto. Isso é possível em virtude da complexidade da Imagem Organizacional e suas inesgotáveis dimensões de avaliação, que não foram contempladas nessa pesquisa.

Principais Resultados

OBJETIVO ESPECÍFICO C) AVALIAR A RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DO MARKETING INTERNO E A PERCEPÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

Para a validação dos dados, foi confirmada a representatividade de cada item para ele mesmo por meio da carga fatorial, para cada dimensão por meio da Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída e, a distinção entre as dimensões pela carga cruzada.



Todas as dimensões avaliadas apresentam forte relação para a representação dos dois construtos.

Por fim, a hipótese trazida da revisão bibliográfica de que H1: O Marketing Interno se relaciona positivamente e significativamente com a Imagem Organizacional, foi confirmada, com forte relação.

Conclusões



Percepção do *Marketing* Interno

76% de aprovação

Objetivo Específico "a"

Comunicação Interna e Recompensa são pontos de atenção



Percepção da Imagem Organizacional

79% de aprovação

Objetivo Específico "b"

Imagem Afetiva é o ponto de atenção



Relação entre *Marketing* Interno e Imagem Organizacional

Forte relação (0,770)

Objetivo Específico "c"

Desenvolver o *Marketing* Interno é desenvolver a Imagem Organizacional

Relevância Científica e Prática

CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA

Estudo de construtos importantes, que agora foram relacionados;
Abordagem da Imagem Organizacional sob o ponto de vista do colaborador.

CONTRIBUIÇÃO PRÁTICA

Auxílio à gestão na orientação para o consumidor

APLICABILIDADE

Avaliação dos construtos da instituição e direcionamento das dimensões a serem melhoradas.

REPLICABILIDADE

Pesquisa reaplicável em instituições de ensino de diferentes portes e localidades, com públicos e em tempos diferentes.

INOVATIVIDADE

Adaptação de instrumentos de coleta de dados tanto para as instituições, como para o meio acadêmico.

Referências Bibliográficas

ACAFE. Entenda o que são e como funcionam as universidades comunitárias. G1, [S. l.] abr. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especialpublicitario/acafe/acafe/noticia/2023/04/03/entenda-o-que-sao-e-como-funcionam-as-universidades-comunitarias.ghtml>. Acesso em: 10 ago. 2023.

ALMEIDA, M. DA G. M. C.; COELHO, A. F. M. The Antecedents of Corporate Reputation and Image and Their Impacts on Employee Commitment and Performance: The Moderating Role of CSR. **Corporate Reputation Review**, v. 22, n. 1, 2019.

AL-WESHAH, G. A. Towards internal marketing practices in enhancing job engagement: Practical evidence from Jordanian hospitals. **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing**, v. 13, n. 1, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPHM-11-2017-0063> Acesso em: 29 jun. 2023.

ARIKAN, Ö. U.; ÖZTÜRK, E. Carrying the burden of the pandemic: the relationship between internal marketing, burnout, and job satisfaction in courier service industry. **Logforum**, v. 18, n. 2, 2022. DOI: <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2022.715> Acesso em: 29 jun. 2023.

ARRIVE, T. J. *et al.* The involvement of telecommunication industry in the road to corporate sustainability and corporate social responsibility commitment. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 1, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1667> Acesso em: 29 jun. 2023.

ASIF, S.; FATIMA, J. K.; JOHNS, R. Role of internal marketing in Australian higher education sector: age, gender and job level as moderators. **Journal of Marketing for Higher Education**, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2049951> Acesso em: 29 jun. 2023.

BABU, F.; THOMAS, S. The relationship between total quality management practices and organisational image in the hospital industry: an empirical examination. **International Journal of Productivity and Quality Management**, v. 29, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2020.104517> Acesso em: 29 jun. 2023.

BRAND FINANCE. **Global Culture Report**. O.C. Tanner Institute, 2023. Disponível em: <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-brasil-100-2023-versao-2-3.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2023.

BRUM, A. M. **A Experiência do Colaborador**: da atração à retenção: como o Endomarketing pode tornar única cada etapa da Jornada do Colaborador. São Paulo: Integrare Editora, 2020.

CHEN, Q. *et al.* Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. **Tourism Review**, v. 76, n. 6, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0266> Acesso em: 29 jun. 2023.

CHIU, W.; WON, D.; BAE, J. SUP. Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 10, n. 2, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066> Acesso em: 29 jun. 2023.

CRESWELL, John. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto [recurso eletrônico]. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

ČRNJAR, K.; DLAČIĆ, J.; MILFELNER, B. Analysing the relationship between hotels' internal marketing and employee engagement dimensions. **Market-Trziste**, v. 32, n. Special Issue, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066> Acesso em: 29 jun. 2023.

CUIC TANKOVIC, A.; BENAŽIĆ, D.; KAPEŠ, J. Corporate image as a high-order construct in hospitality. **Corporate Communications**, v. 27, n. 3, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2021-0131> Acesso em: 29 jun. 2023.

DA SILVA, L. O. *et al.* O Endomarketing como ferramenta para melhoria da eficiência nas operações de serviços: um estudo de caso na empresa Alfa e Ômega. **Revista de Gestão e Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), [S. l.], v. 14, n. 4, p. 6190–6214, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i4.2044. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2044>. Acesso em: 11 ago. 2023.

Referências Bibliográficas

- FOROUDI, P. *et al.* Fly me to the moon: from corporate branding orientation to retailer preference and business performance. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 34, n. 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1424> Acesso em: 29 jun. 2023.
- HAMEDUDDIN, T.; LEE, S. Employee engagement among public employees: examining the role of organizational images. **Public Management Review**, v. 23, n. 3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695879> Acesso em: 29 jun. 2023.
- HOANG, H. T. How Does Service Climate Influence Hotel Employees' Brand Citizenship Behavior? A Social Exchange and Social Identity Perspective. **Australasian Marketing Journal**, v. 30, n. 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/1839334921998873> Acesso em: 29 jun. 2023.
- IMANI, S. *et al.* Improving employees' performance through internal marketing and organizational learning: Mediating role of organizational innovation in an emerging market. **Cogent Business and Management**, v. 7, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1762963> Acesso em: 29 jun. 2023.
- LEE, S.; HAMEDUDDIN, T.; LEE, G. R. Organizational Image and Employee Engagement: Exploring the Inter-Relationships Between Construed External Image and Perceived Organizational Identity. **American Review of Public Administration**, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/02750740221147573> Acesso em: 29 jun. 2023.
- MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- NART, S. *et al.* Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, v. 18, n. 1, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1526509> Acesso em: 29 jun. 2023.
- OLORUNSOLA, V. O. *et al.* Service beyond the status quo: the ripple effect of corporate social responsibility and internal marketing on employee's customer-oriented behavior. **International Journal of Bank Marketing**, v. 40, n. 4, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2021-0321> Acesso em: 29 jun. 2023.
- SAHIBZADA, U. F. *et al.* Development and validation of a multidimensional instrument for measuring internal marketing in Chinese higher education. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 32, n. 3, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2019-0197> Acesso em: 29 jun. 2023.
- SCHULER, M.; DE TONI, D. **Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos: através do MCI - método para configuração de imagem**. [s. l.]: Atlas, 2015.
- SUDARYANTO *et al.* Impact of culture, brand image and price on buying decisions: Evidence from East Java, Indonesia. **Innovative Marketing**, v. 17, n. 1, 2021. DOI: [https://doi.org/10.21511/im.17\(1\).2021.11](https://doi.org/10.21511/im.17(1).2021.11) Acesso em: 29 jun. 2023.
- THAI, T. D.-H. *et al.* The roles of internal marketing and person-organization fit in hospitality employees' life satisfaction: an integration of work and nonwork domains. **Baltic Journal of Management**, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2022-0240> Acesso em: 29 jun. 2023.
- YASIN, R. Responsible leadership and employees' turnover intention. Explore the mediating roles of ethical climate and corporate image. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 7, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0583> Acesso em: 29 jun. 2023.
- YI, H. T.; CHO, Y.; AMENUVOR, F. E. Internal marketing and salespeople's out-of-role behaviour: The mediating role of job satisfaction. **European Research on Management and Business Economics**, v. 29, n. 2, 1 maio 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100216> Acesso em: 29 jun. 2023.



UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO -
GESTÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E LOGÍSTICA - PMPGIL

A Beleza Está nos Olhos de Quem Vê [o Marketing Interno]:

A relação entre o *Marketing* Interno e a Imagem Organizacional percebidos pelo colaborador



AUTORA: **KRISTALL HUNSDORFER COSTA PIMENTEL**
kris.hcp@hotmail.com

ORIENTADOR: **PROF. DR. HANS PEDER BEHLING**
hanspeda@univali.br