



A BELEZA ESTÁ NOS OLHOS DE QUEM VÊ: COMO OS COLABORADORES DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA RELACIONAM *MARKETING* INTERNO E IMAGEM ORGANIZACIONAL?

THE BEAUTY IS IN THE EYE OF THE BEHOLDER: HOW DO EMPLOYEES AT A COMMUNITY UNIVERSITY RELATE INTERNAL MARKETING AND ORGANIZATIONAL IMAGE?

LA BELLEZA ESTÁ EN LOS OJO DEL ESPECTADOR: ¿CÓMO RELACIONAN LOS EMPLEADOS DE UNA UNIVERSIDAD COMUNITARIA EL *MARKETING* INTERNO Y LA IMAGEN ORGANIZACIONAL?

RESUMO

Objetivo: O *Marketing* Interno compartilha a visão estratégica da instituição com o colaborador, que atua como receptor e difusor da Imagem Organizacional, um ativo crucial no contexto atual, especialmente no contexto da prestação de serviços, como em uma universidade comunitária. Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre a percepção do *Marketing* Interno e a Imagem Organizacional percebida pelos colaboradores de uma universidade comunitária.

Design/metodologia/abordagem: Duas escalas já validadas foram utilizadas para levantar os dados por meio de um questionário online respondido por 115 colaboradores técnico-administrativos e docentes do campus sede de uma universidade comunitária, em função da infraestrutura e contexto mercadológico em detrimento dos demais campi. Foram analisados utilizando a média e o desvio padrão das percepções sobre o *Marketing* Interno e a Imagem Organizacional da instituição, e, por meio da modelagem de equações estruturais, a relação entre os dois construtos temáticos.

Resultados: Ambos os construtos, *Marketing* Interno e Imagem Organizacional, receberam boas avaliações. Embora existam áreas de atenção como Imagem Afetiva, Recompensa e Comunicação Interna, a Imagem Geral, Visão e a dimensão de Treinamento e Desenvolvimento receberam avaliações excelentes, até mesmo superiores à avaliação do próprio construto original. Por fim, uma relação estatisticamente significativa entre *Marketing* Interno e Imagem Organizacional foi confirmada, uma contribuição importante para a teoria dos dois construtos estudados, e que oportuniza novas pesquisas explorando variáveis moderadoras ou mediadoras dessa relação.

 Kristall Hundsdorfer Costa Pimentel

Mestra

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

kris.hcp@hotmail.com

 Hans Peder Behling

Doutor

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

hanspeda@univali.com

Submetido em: 30/05/2024

Aprovado em: 15/08/2024

Chamada Especial: Métodos Quantitativos para Tomada de Decisões nas Organizações: Contribuições de Miguel Angel Verdinelli

Como citar: Pimentel, K. H. C., & Behling, H. P. (2024). A beleza está nos olhos de quem vê: como os colaboradores de uma universidade comunitária relacionam marketing interno e imagem organizacional? *Revista Alcance (online)*, 31(2), 16-32. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v31n2\(mai/ago\).16-32](https://doi.org/10.14210/alcance.v31n2(mai/ago).16-32)

OPEN  ACCESS





Originalidade/valor: Esta pesquisa inova ao adaptar e relacionar duas escalas – uma tipo-Likert de 0 a 5 pontos e a outra escala de diferencial semântico de 0 a 7 pontos - já validadas, permitindo diversas análises dependendo da técnica utilizada. Além disso, relaciona dois construtos – *Marketing Interno* e *Imagem Organizacional* - amplamente explorados, mas sem evidências recentes de sua relação.

Palavras-chave: Imagem organizacional. *Marketing interno*. Colaborador. Universidade.

ABSTRACT

Objective: Internal *Marketing* shares the institution's strategic vision with the employee, who acts as both a receptor and a disseminator of the Organizational Image, a crucial asset in today's context, especially in the service provision context, such as in a community university. This study aims to analyze the relationship between the perception of Internal *Marketing* and the Organizational Image perceived by employees of a community university.

Design / methodology / approach: Two already validated scales were used to collect data through an online questionnaire answered by 115 technical-administrative and teaching staff from the main campus of a community university, due to the infrastructure and marketing context to the detriment of other campuses. They were analyzed using the mean and standard deviation of perceptions about the institution's Internal *Marketing* and the Organizational Image, and, through structural equation modeling, the relationship between the two thematic constructs.

Results: Both constructs, Internal *Marketing* and Organizational Image, received good evaluations. Although there are areas of attention such as Affective Image, Reward, and Internal Communication, the General Image, Vision, and the Training and Development dimension received excellent ratings, even higher than the evaluation of the original construct itself. Finally, a statistically significant relationship between Internal *Marketing* and Organizational Image was confirmed, an important contribution to the theory of the two constructs studied, and

which provides opportunities for new research exploring moderating or mediating variables of this relationship.

Originality/value: This research innovates by adapting and relating two scales - one Likert-type from 0 to 5 points and the other semantic differential scale from 0 to 7 points - already validated, allowing different analyzes depending on the technique used. Furthermore, it relates two constructs – Internal *Marketing* and Organizational Image – widely explored, but without recent evidence of their relationship.

Keywords: Organizational image. Internal *marketing*. Employee. University.

RESUMEN

Objetivo: El *Marketing Interno* comparte la visión estratégica de la institución con el colaborador, quien actúa como receptor e difusor de la Imagen Organizacional, un activo crucial en la actualidad, especialmente en el contexto de la prestación de servicios, como en una universidad comunitaria. Este estudio busca analizar la relación entre la percepción del *Marketing Interno* y la Imagen Organizacional percibida por los colaboradores de una universidad comunitaria.

Diseño/metodología/enfoque: Se utilizaron dos escalas ya validadas para recolectar datos a través de un cuestionario en línea respondido por 115 colaboradores técnico-administrativos y docentes del campus principal de una universidad comunitaria, debido al contexto de infraestructura y mercadeo en detrimento de otros campus. Se analizaron utilizando la media y la desviación estándar de las percepciones sobre el *Marketing Interno* y la Imagen Organizacional de la institución y, mediante modelado de ecuaciones estructurales, la relación entre los dos constructos temáticos.

Resultados: Ambos constructos, *Marketing Interno* e Imagen Organizacional, recibieron buenas evaluaciones. Si bien existen áreas de atención como Imagen Afectiva, Recompensa y Comunicación Interna, la dimensión la Imagen General, la Visión y la dimensión de Entrenamiento y Desarrollo obtuvieron calificaciones excelentes, incluso superiores a la evaluación del propio construc-



to original. Finalmente, se confirmó una relación estadísticamente significativa entre el *Marketing* Interno y la Imagen Organizacional, un aporte importante a la teoría de los dos constructos estudiados, y que brinda oportunidades para nuevas investigaciones que exploren variables moderadoras o mediadoras de esta relación.

Originalidad/valor: Esta investigación innova adaptando y relacionando dos escalas -una tipo Likert de 0 a 5 puntos y otra escala diferencial semántica de 0 a 7 puntos- ya validadas, permitiendo diferentes análisis en función de la técnica utilizada. Además, relaciona dos constructos - *marketing* interno e imagen organizacional- ampliamente explorados, pero sin evidencia reciente de su relación.

Palabras clave: Imagen organizacional. *Marketing interno*. Colaborador. Universidad.

INTRODUÇÃO

O *Marketing* Interno busca conscientizar os colaboradores sobre o direcionamento da instituição e manter um clima organizacional positivo para ter o colaborador como um criador de imagem e valor da marca para o mercado (Brum, 2020). De acordo com Schuler e de Toni (2015), o colaborador tem um papel duplo. Ao mesmo tempo que o colaborador é formador de opinião por ser um dos públicos, ele também é emissor dessa opinião ao intermediar a relação do consumidor com a instituição em que trabalha.

Para Vieira *et al.* (2014), a imagem pode ser percebida por elementos que refletem a identidade organizacional, que é resultado do que os membros da empresa interpretam acerca da missão, visão e valores da instituição. A imagem junto com a cultura e a identidade organizacionais formam um construto guarda-chuva chamado reputação (Cian, 2014) que é um dos indicadores que contribui para a formação do valor de uma marca (Brand Finance, 2023).

A marca vem sendo um dos ativos mais valiosos para as instituições na atualidade. De acordo com o Relatório anual das marcas mais valiosas e fortes do Brasil em 2023, as marcas brasileiras cresceram pelo segundo ano consecutivo. Portanto, as constatações de Vieira *et al.* (2014) se mostram atuais ao demonstrar a importância

do gerenciamento da Imagem Organizacional.

O *Marketing Interno* também tem papel importante nas instituições prestadoras de serviços ao buscar a excelência no atendimento ao público (Da Silva *et al.*, 2023). Črnjar (2020) enfatiza que o *Marketing Interno* contribui para o sucesso da instituição, melhora a qualidade dos serviços e o desempenho no trabalho ao ter colaboradores mais focados e dedicados. As universidades comunitárias têm características que diferenciam sua atuação de outras organizações, como o fato de ser uma instituição sem fins lucrativos, mantida pela sociedade civil e, com isso, ter o compromisso de devolver o investimento da sociedade para ela mesma, por meio de capacitação de pessoas, projetos envolvendo a comunidade e pesquisas que trazem inovação e benefícios para a população (ACAFE, 2023). Assim, uma universidade comunitária é o objeto de estudo desta pesquisa, em função de sua relevância social e diversidade de públicos atendidos.

A instituição tem grande participação no mercado de sua região, por ser multicampi, atender a cerca de quinze mil alunos e empregar, ao todo, mais de dois mil colaboradores de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026, da instituição pesquisada, todavia em função da diferença estrutural entre os campi e da diferença mercadológica de cada campus, devido à disposição geográfica, somente o campus-sede será pesquisado. Também vale ressaltar que a instituição não contempla, em sua estrutura organizacional, uma coordenação responsável especificamente pelo *marketing* interno.

Colaboradores da instituição têm levantado situações que podem indicar uma discrepância entre a Imagem Organizacional e a percepção do *Marketing Interno*. Isso inclui a percepção da Imagem Organizacional por parte de parentes, amigos ou alunos, que, às vezes, difere da realidade experimentada pelo público interno. Há, também, casos em que informações sobre a instituição ou procedimentos internos são recebidas por esses públicos, e não diretamente da instituição.

Derivada dessas observações trazidas pelo público interno da instituição, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a relação entre a percepção do *Marketing Interno* e a Imagem



Organizacional percebida por colaboradores de uma universidade comunitária. Para isso, a pesquisa terá como objetivos específicos: Examinar a percepção dos colaboradores sobre o *Marketing* Interno desenvolvido na instituição; Identificar a percepção dos colaboradores sobre a Imagem Organizacional da instituição; e Avaliar a relação entre a percepção do *Marketing* Interno e a percepção da Imagem Organizacional.

De acordo com a literatura, as pesquisas recentes que abordam o *Marketing* Interno, bem como a Imagem Organizacional são vastas, portanto, são temas de grande importância para a academia e para o mercado. Sobretudo, os estudos relacionam o *Marketing* Interno com construtos como a *Performance* do Colaborador (Chiu, Won & Bae, 2020), o Engajamento (Al-Weshah, 2019), (Črnjar, Dlačić & Milfelner, 2020), o Comportamento Orientado para o Cliente (Nart *et al.*, 2019), entre outros construtos importantes para a instituição. Do mesmo modo, é pesquisada a relação de construtos que influenciam a Imagem Organizacional, como é o caso da Responsabilidade Social Corporativa (Al Mubarak, Ben Hamed & Al Mubarak, 2019) e da Gestão da Qualidade Total (Babu & Thomas, 2021). É importante notar que os trabalhos encontrados não fazem a relação dos dois construtos entre si, e a lacuna se repete ao analisar as pesquisas feitas em instituições de ensino superior. Dessa forma, a contribuição teórica deste trabalho será a de extrapolar o conhecimento desse tema através do estudo dessa nova relação que consiste em estender soluções conhecidas para novos problemas (Grego & Henver, 2013).

A maior parte dos estudos aborda a Imagem Organizacional, segundo a percepção do público consumidor. A revisão teórica deu ênfase para trabalhos, conforme o ponto de vista do colaborador, apesar de terem sido encontrados poucos estudos nesse sentido, inclusive em instituições de ensino, portanto foi possível entender a Imagem Organizacional na visão do colaborador.

Diante disso, esta pesquisa fez um levantamento de campo (*survey*), por meio de formulário online, com colaboradores do campus-sede de uma universidade comunitária. Os dados levantados subsidiam a avaliação da percepção

dos colaboradores sobre o *Marketing* Interno e a Imagem Organizacional, por meio da média e desvio padrão e, posteriormente, a relação dos construtos através da Modelagem de Equações Estruturais – MEE (*Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* – PLS-SEM). O problema de pesquisa foca na relação entre os construtos *Marketing* Interno e Imagem Organizacional e não se atém a especificidades da instituição pesquisada, portanto seu nome não será mencionado.

A contribuição prática deste trabalho para as instituições de ensino está alinhada à afirmação de Sahibzada *et al.* (2020) que menciona a necessidade de as Instituições de Ensino Superior (IES) precisarem estar cada vez mais orientadas para o cliente, a fim de serem reconhecidas e se manterem competitivas no mercado em que estão inseridas. Mainardes *et al.* (2020) também aponta a relevância prática da pesquisa sobre *Marketing* Interno, ao citar que pesquisas sobre esse tema são de suma importância para o desenvolvimento de estratégias que envolvam *marketing*, pessoas e operações e podem desencadear vantagens competitivas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Marketing Interno

Alguns autores tratam o *Marketing* Interno como uma analogia ao *marketing* externo, trazendo, portanto, o colaborador como o consumidor dessa relação. Por isso, para parte da literatura, o engajamento é mais do que a satisfação no trabalho, é um ativo mais importante e reconhecido pelos administradores. Esse conceito traz a necessidade de uma coordenação entre vários setores para alcançar o envolvimento desse consumidor interno (Al-Weshah, 2019).

O trabalho de Al-Weshah (2019) trata sobre a relação entre o *Marketing* Interno e o engajamento no trabalho. Segundo a pesquisa, as práticas de *Marketing* Interno têm efeito significativo positivo no engajamento no trabalho. Ou seja, o fornecimento de capacitação, a promoção da motivação e o compartilhamento de informações, melhora o envolvimento dos profissionais no trabalho.



Črnjar, Dlačić e Milfelner (2020) contribuíram ao detalhar as dimensões que podem compor o engajamento e sua relação com os elementos do *Marketing* Interno. Os autores afirmam que o investimento em treinamento, comunicação interna, ações que desenvolvam a motivação e lealdade do colaborador aprimoram o envolvimento cognitivo e, conseqüentemente, o envolvimento físico e emocional com a instituição, resultando no melhor desempenho e dedicação desse público.

Os laços afetivos criados entre colaboradores e instituição, que originam orgulho de serem membros dessa instituição, conforme Canales-Requena *et al.* (2021), são positivamente influenciados pelo *Marketing* Interno. A pesquisa de Asif, Fatima e Johns (2022) também sugere que o comprometimento afetivo pode ser desenvolvido pelas ferramentas de *Marketing* Interno, quando há essa orientação estratégica na instituição.

De modo semelhante, Chiu, Won e Bae (2020) trouxeram resultados positivos, ao relacionar o *Marketing* Interno com o comprometimento organizacional. Os autores enfatizam que, para que o colaborador possa alcançar um bom desempenho e esteja comprometido com a instituição, as ferramentas e ações de *Marketing* Interno são fundamentais e merecem atenção, sendo vistos como um investimento. O trabalho também traz evidências de que a relação entre o *Marketing* Interno e a performance do colaborador é positiva.

As companhias de telecomunicações vietnamitas estudadas por Luu *et al.* (2022) demonstraram ter as ações de *Marketing* Interno, como sistema de recompensas, comunicação interna, empoderamento, ambiente de trabalho, treinamento e desenvolvimento e visão da instituição, estão relacionadas à satisfação do colaborador. No tópico seguinte, essas dimensões que compõem o *Marketing* Interno serão explanadas de forma mais detalhada.

Composição do *Marketing* Interno

O *Marketing* Interno possui diversas formas de mensuração e dimensões de análise, variando entre dimensões que retratam ações de-

pendentes da instituição e outras relacionadas ao comportamento do colaborador. Chiu, Won e Bae (2020) identificaram a comunicação interna como a segunda ferramenta mais relevante para o desempenho dos colaboradores, facilitando a eficiência nas tarefas. Al-Weshah (2019) sugere que reuniões periódicas podem melhorar o ambiente e as estratégias de satisfação dos colaboradores. Asif, Fatima e Johns (2022) descobriram que, para colaboradores mais jovens, a comunicação é a terceira ferramenta mais importante, enquanto para os seniores é a mais crucial. Črnjar, Dlačić e Milfelner (2020) observaram uma forte correlação entre comunicação interna e engajamento emocional. Canales-Requena *et al.* (2021) destacam que colaboradores bem informados refletem positivamente na Imagem Organizacional. Luu *et al.* (2022) afirmam que a comunicação interna impacta fortemente a satisfação do colaborador, recomendando uma comunicação mais transparente e aberta.

Asif, Fatima e Johns (2022) mostraram que a remuneração é importante para todos os colaboradores, sem grande diferença entre juniores e seniores. Chiu, Won e Bae (2020) destacam a recompensa como essencial para a satisfação, englobando feedback, reconhecimento e administração do comportamento. Luu *et al.* (2022) consideram o sistema de recompensas como o elemento mais relevante para a satisfação do colaborador.

Chiu, Won e Bae (2020) encontraram relevância no treinamento e desenvolvimento para o desempenho dos colaboradores. Asif, Fatima e Johns (2022) observam que treinamento é o fator mais importante para colaboradores juniores, mas o menos importante para seniores. Črnjar, Dlačić e Milfelner (2020) indicam que treinamento é relevante para engajamento no setor de hotelaria. Canales-Requena *et al.* (2021) sugerem que treinamentos técnicos e de desenvolvimento pessoal/profissional são complementares. Luu *et al.* (2022) identificam o treinamento como o fator menos influente na satisfação do colaborador, enquanto Nart *et al.* (2019) afirmam que treinamento promove comportamento orientado ao cliente.



Asif, Fatima e Johns (2022) afirmam que a visão institucional é crucial para o comprometimento afetivo dos colaboradores seniores. Luu et al. (2022) destacam que compartilhar a visão institucional inspira colaboradores e impacta a satisfação. Além disso, os autores afirmam que um ambiente de comunicação aberta e amigável é relevante para a satisfação dos colaboradores. Do mesmo modo, Al-Weshah (2019) considera o ambiente de trabalho menos crítico para o *Marketing* Interno, mas ainda importante para o engajamento.

As ações gerenciais e comportamentais do *Marketing* Interno mostraram-se significativas para representar a percepção dos colaboradores sobre as práticas institucionais, influenciando positivamente diversos construtos relacionados. As dimensões discutidas podem ser utilizadas para avaliar a percepção dos colaboradores no contexto deste estudo.

Marketing Interno nas Instituições de Ensino Superior

Vale mencionar que o *Marketing* Interno pode utilizar o mix clássico de McCharthy (1960) – produto, preço, praça e promoção – aprimorado ao longo do tempo. Quando se trata de marketing de serviços podem ser adicionados a esse mix, três aspectos: pessoas, processos e evidências físicas (Booms & Bitner, 1981). Em instituições de ensino superior, comparado a outros tipos de instituição, o foco maior fica no quadrante que trata de pessoas, onde está incluído o colaborador, crucial na relação entre instituição e consumidor. Sahibzada et al. (2020) concluem que instituições de ensino precisam focar no serviço e nas pessoas para serem competitivas e valorizadas, demonstrando uma relação positiva entre *Marketing* Interno e performance organizacional. O trabalho de Sahibzada et al. (2019) também mostra uma relação positiva entre *Marketing* Interno e gestão do conhecimento, essencial para o desenvolvimento institucional e acadêmico.

Aprofundando os estudos das dimensões da estratégia de *Marketing* Interno, algumas são relacionadas ao compromisso afetivo do colaborador com a instituição. Asif, Fatima e Johns (2022) analisam dimensões como treinamento,

remuneração, comunicação e visão, observando que idade e nível de trabalho influenciam a percepção dos colaboradores. A comunicação foi a única dimensão positivamente relacionada ao compromisso afetivo em todas as idades, enquanto treinamento e remuneração não tiveram relação positiva para colaboradores seniores. A visão da instituição não foi positivamente relacionada ao compromisso afetivo para os mais jovens.

O estudo de Pardiyono et al. (2022) apresenta a relação positiva entre os três quadrantes específicos do *marketing* de serviços e o *Marketing* Interno da instituição pesquisada. Além disso, a pesquisa demonstra haver relação positiva entre o *marketing* externo e o *Marketing* Interno da instituição. O estudo apresenta resultados advindos da perspectiva do aluno, indicando que o *Marketing* Interno é percebido pela qualidade do serviço prestado ao aluno e ao não aluno da instituição. Os autores também defendem que a combinação entre as estratégias de *Marketing* Interno e externo pela IES é a melhor fórmula para complementar, desenvolver e otimizar o *marketing* da instituição.

Nota-se que, apesar de o trabalho de Pardiyono et al. (2022) estudar o construto *Marketing* Interno, a perspectiva trazida é a do consumidor da instituição. Essa constatação abre o precedente de que o *Marketing* Interno tem como público-alvo o colaborador, mas pode ser verificado pela perspectiva de outro público, nesse caso, o consumidor. Da mesma forma, a Imagem Organizacional, presente no próximo capítulo, é uma percepção, geralmente, tratada pela visão do público consumidor, entretanto, também pode ser abordada pelo ponto de vista de outro público que não seja o consumidor da instituição.

Imagem Organizacional

Alguns trabalhos levantados pela revisão bibliográfica tratam da influência da Imagem Organizacional em outros construtos, e que favorecem a instituição. No âmbito externo, quando se trata da relação com o consumidor, Sudaryanto et al. (2021) confirmam que a Imagem Organizacional influencia a Decisão de Compra, juntamente com preço e aspectos culturais.



No âmbito interno da instituição, outras constatações evidenciam a importância da Imagem Organizacional, principalmente relacionadas ao colaborador, público do Marketing Interno. Dhir e Shukla (2019) indicam uma associação positiva entre Imagem Organizacional e Engajamento do Colaborador. A análise da Imagem Organizacional revela benefícios para a gestão da instituição, como o aumento do Engajamento do Colaborador. Lee, Hameduddin e Lee (2023) afirmam que a valorização externa da instituição eleva o engajamento. A performance do colaborador, por sua vez, é positivamente influenciada pela Imagem Organizacional, especialmente quando o engajamento está alto (Dhir & Shukla, 2019). Embora Almeida e Coelho (2019) não encontrem evidências estatísticas diretas da influência da Imagem Organizacional na performance, eles confirmam o impacto positivo do comprometimento no desempenho e a relação entre Imagem Organizacional e comprometimento, sugerindo um impacto indireto na performance. Segundo Almeida e Coelho (2019), a percepção elevada de ações de Responsabilidade Social Corporativa também é um aspecto que aumenta o comprometimento e melhora o desempenho dos colaboradores.

Adiante, será explorada a composição da Imagem Organizacional, um construto complexo e, como demonstrado anteriormente, importante em diversos aspectos para a instituição.

Composição da Imagem Organizacional

Assim como o *Marketing* Interno, a Imagem Organizacional tem várias dimensões para análise. Contudo, as dimensões do *Marketing* Interno são mais consolidadas e replicáveis em diferentes instituições. Já a Imagem Organizacional é subjetiva, abordada por várias perspectivas e composta por inúmeros atributos, conforme o contexto e objeto pesquisados (Biral dos Santos & Teixeira, 2018).

Os atributos da Imagem Organizacional podem ser classificados em dimensões diferentes, dependendo da teoria. Schuler e de Toni (2015) classificam esses atributos em quatro categorias: funcional, cognitivo, simbólico e emocional. Já a teoria de Palacio, Meneses e Pérez (2002) divide a Imagem Organizacional em Imagem

Afetiva, Cognitiva e Geral. Biral dos Santos e Teixeira (2018) sugerem que os atributos funcionais e cognitivos estão na dimensão cognitiva, enquanto os emocionais e simbólicos estão na Imagem Afetiva.

Segundo Schuler e de Toni (2015), os elementos funcionais incluem instalações, equipamentos e recursos materiais, enquanto os elementos cognitivos estão relacionados a avaliações e percepções. Outros aspectos, como Oferta Acadêmica, Custo, Recursos de Ensino, Recursos de Pesquisa e Preparação para o Mercado de Trabalho, foram utilizados por Lafuente-Ruiz-De-Sabando, Forcada e Zorrilla (2018) para mensurar a Imagem Organizacional. No referido estudo, os Recursos de Ensino e a Preparação para o Mercado de Trabalho foram as variáveis mais relevantes na formação da Imagem Geral da instituição, depois da Imagem Afetiva. Custo, oferta acadêmica e recursos de pesquisa não mostraram significância.

Lafuente-Ruiz-De-Sabando, Forcada e Zorrilla (2018) também constataram que a Imagem Afetiva teve maior influência que a Imagem Cognitiva na formação da imagem institucional. Esse resultado é relevante devido à pouca pesquisa que considera o aspecto afetivo na Imagem Organizacional. Relacionado a esse aspecto, é necessário dizer que elementos emocionais representam autoestima e características como força e competitividade, enquanto os elementos simbólicos traduzem o significado do objeto para o indivíduo (Schuler & de Toni, 2015). Sudaryanto *et al.* (2021) destacam que a imagem simbólica proporciona satisfação, autoestima, status social e reconhecimento.

Diferentemente do *Marketing* Interno, predominantemente utilizado como variável independente, a Imagem Organizacional foi explorada por diversos parâmetros e temas, mostrando a complexidade desse construto.

Imagem Organizacional nas Instituições de Ensino Superior

Estudos levantados na revisão bibliográfica e que exploram a Imagem Organizacional trazem resultados interessantes para o tipo de instituição pesquisada. O estudo de Biral dos Santos e



Teixeira (2018) examina a Imagem Organizacional em instituições de ensino médio/técnico e superior. Comparando alunos de ambas as categorias, descobriram que os atributos relacionados à Imagem Afetiva impactam a Imagem Organizacional para ambos os grupos, enquanto os tangíveis e mensuráveis mostram diferenças mais significativas. Alunos do ensino superior se concentram na expectativa de carreira, enquanto os do ensino médio/técnico valorizam diversidade de cursos e qualidade do corpo docente. A escala utilizada foi a de Palacio; Meneses; Pérez (2002), já empregada em outros estudos, validando as dimensões analisadas para o contexto educacional.

Wæraas e Dahle (2020) usam a abordagem qualitativa de pesquisa e destacam a necessidade de os gestores projetarem sistemas de gestão de pessoas cuidadosamente para garantir que os colaboradores ajam de acordo com a reputação desejada pela instituição, evitando medidas que possam restringir a liberdade do colaborador e levá-lo a se tornar um sabotador da marca. Esse

é um dos poucos estudos que investigam a Imagem Organizacional da instituição na perspectiva do colaborador, sugerindo uma lacuna de pesquisa a ser explorada em estudos futuros sobre Imagem Organizacional em instituições de ensino superior. Há, portanto, uma oportunidade de explorar mais sobre o tema em novas pesquisas.

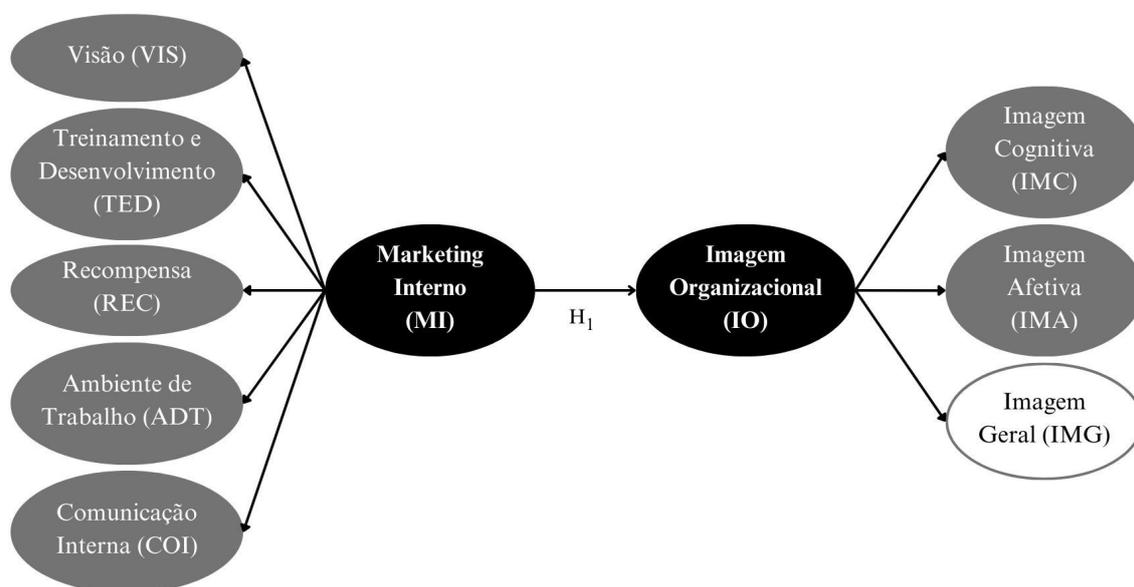
Modelo Teórico

A revisão bibliográfica deste trabalho não encontrou estudos sobre a relação entre *Marketing* Interno e Imagem Organizacional, mas ao testar esses tópicos, os resultados foram positivos e significativos ao serem relacionados a outros construtos.

Portanto, esta pesquisa traz como hipótese:

H₁: O *Marketing* Interno se relaciona positivamente e significativamente com a Imagem Organizacional.

Figura 1
Modelo Teórico



Fonte: Elaboração própria (2023).

A fundamentação teórica destacou várias dimensões para avaliar cada um dos construtos – *Marketing* Interno e Imagem Organizacional. As variáveis utilizadas no estudo estão detalhadas no modelo teórico para alcançar os objetivos

propostos. Embora a revisão teórica apresente diversas dimensões para cada construto, as mostradas na Figura 1 refletem o ambiente da pesquisa.



METODOLOGIA

Esta pesquisa utiliza uma abordagem quantitativa e descritiva, com levantamento de campo (*survey*) e desenho transversal, coletando dados em um único momento (Hernández Sampieri, Collado, & Lucio, 2013). O estudo foi realizado em uma universidade comunitária multicampi no sul do Brasil, focando-se no campus-sede em função da diferença estrutural entre os campi e da diferença mercadológica de cada campus, devido à disposição geográfica. Com cerca de dois mil colaboradores, o universo pesquisado não pode ser definido, devido à possibilidade de atuação em diferentes campi.

Para determinar o tamanho amostral mínimo necessário para análises de modelagem de equações estruturais, utilizou-se o *software* G*Power, resultando em um mínimo de 73 casos. A pesquisa obteve 115 respostas válidas. O contato inicial foi feito via *e-mail*, informando sobre o estudo e solicitando participação, com um *link* para o formulário no Google Forms. Os participantes que aceitaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) receberam um *link* para o questionário.

O questionário começou com uma pergunta de controle, para garantir que os respondentes atuassem predominantemente no campus-sede. O bloco de *Marketing* Interno continha 25 itens em escala Likert de 0 a 5 pontos, baseado na escala de Luu et al. (2022). O bloco de Imagem Organizacional incluiu 25 itens em escala diferencial semântica de 0 a 7 pontos, conforme Palacio, Meneses e Pérez (2002), divididos em três dimensões: Imagem Cognitiva, Imagem Afetiva e Imagem Geral. O último bloco tinha seis questões sobre o perfil do colaborador.

A tradução do questionário foi validada por um especialista, seguido de um pré-teste com 30 participantes para ajustes. Após a aprovação pelo comitê de ética, os dados foram coletados e tabulados no Microsoft Excel e importados para o SmartPLS para análise. Utilizou-se um modelo reflexivo com repetição de indicadores para formar as Variáveis Latentes (VLs) de 2ª Ordem, analisadas por meio da técnica PLS-SEM (Bido & Silva, 2019). A análise incluiu verificação de dados ausentes, confiabilidade, validade convergente e discriminante, e teste de hipóteses.

A técnica PLS-SEM foi escolhida por sua robustez no tratamento de dados, estimando parâmetros por regressões de mínimos quadrados parciais (Bido & Silva, 2019), e considerando Variáveis Latentes (Hair *et al.*, 2019).

RESULTADOS

Os resultados obtidos e analisados a seguir são fruto dos dados coletados entre 13 de dezembro de 2023 e 4 de fevereiro de 2024 e, embora a coleta tenha ocorrido predominantemente no período de férias, 131 pessoas decidiram participar da pesquisa. Destas, 16 não trabalham no campus-sede, enquanto 115 respondentes prosseguiram com a pesquisa, totalizando a amostra analisada.

Perfil Respondente

A maioria são mulheres (59,1%) em face de 40,9% do sexo masculino. Tem-se 63% colaboradores administrativos, enquanto 37% são docentes. A titulação predominante é o doutorado em andamento ou concluído (33,9%), seguida de mestrado em andamento ou concluído (20,9%), especialização em andamento ou concluída (26,1%) e, por fim, graduação em andamento ou concluída (19,1%). A faixa etária da maioria dos colaboradores está entre 36 e 45 anos (32,2%), seguida da faixa entre 46 e 55 anos (27%) e acima de 56 anos (17,4%) igual a 17,4% de pessoas com idade entre 26 e 35 anos, e, a faixa etária com menor participação foi a de 18 a 25 anos (6,1%). Do mesmo modo, 47,8% dos respondentes têm mais de 15 anos na instituição. Em contrapartida, os respondentes que estão entre 0 e 5 anos na instituição são a segunda maior parcela (20,9%), depois, 20% estão entre 6 e 10 anos e a menor parcela de participantes está entre 11 e 15 anos. Grande parte (80,9%) trabalha entre 31 e 40 horas semanais na instituição, depois até 10 horas (7,8%), entre 11 e 20 horas (6,1%) e, por fim, de 21 a 30 horas (5,2%). Em conformidade com os princípios éticos, as perguntas não eram de resposta obrigatória para concluir a participação. Portanto, é possível que algumas perguntas não tenham um número de respostas equivalente ao número de participantes.

A Percepção do Marketing Interno

Numa proporção percentual, a avaliação



do *Marketing* Interno da instituição objeto de estudo seria de 76% de concordância com os itens.

Tabela 1
Análise das Dimensões de Marketing Interno

Dimensão	Média	Desvio-Padrão	Construto	Média	Desvio-Padrão
Visão	4,05	1,01	Marketing Interno	3,84	1,08
Treinamento e Desenvolvimento	4,09	1,02			
Recompensa	3,27	1,27			
Ambiente de Trabalho	4,01	1,00			
Comunicação Interna	3,79	1,09			

Fonte: Elaboração própria (2024).

Treinamento e Desenvolvimento foi a dimensão mais bem avaliada. A instituição oferece bolsas de estudos aos colaboradores, influenciando positivamente essa avaliação. Conforme Asif, Fatima e Johns (2022), a importância desse construto varia com a idade e experiência do colaborador, sugerindo que a instituição deve considerar o perfil dos seus colaboradores.

A *Visão* foi a segunda maior avaliação, destacando-se por dois motivos: um positivo e um negativo. Positivamente, a *Visão* é compartilhada por meios além da *Comunicação Interna*, que foi mal avaliada. Negativamente, a *Visão*, importante para o *Comprometimento Afetivo* de colaboradores sêniores (Asif, Fatima & Johns, 2022), pode ter sido prejudicada pela baixa avaliação da *Imagem Afetiva*.

O *Ambiente de Trabalho* teve uma boa avaliação, embora a *Comunicação Interna* tenha sido baixa. Segundo Luu *et al.* (2022), há relação entre esses dois aspectos, pois a *Comunicação Interna* envolve a relação interpessoal entre colaboradores e gestores. Uma boa *Visão* pode influenciar positivamente o *Ambiente de Trabalho*, como sugerido por Al-Weshah (2019), que rela-

ciona o *Ambiente de Trabalho* ao Engajamento.

A *Comunicação Interna* foi a penúltima dimensão mais bem avaliada. Chiu, Won e Bae (2020) destacam sua importância para o desempenho do colaborador, indicando necessidade de melhorias. A baixa avaliação pode estar relacionada à forma e canais de comunicação interna utilizados e à maior parcela de colaboradores com mais de 36 anos, que valorizam mais essa dimensão (Asif, Fatima, & Johns, 2022). A comunicação interna também reflete o investimento em *Marketing* Interno (Nart *et al.*, 2019), mas aqui ela foi menos avaliada que outras dimensões.

A *Recompensa* teve a menor avaliação. Luu *et al.* (2022) afirmam que a recompensa é crucial para a satisfação do colaborador, indicando que a instituição deve se atentar a essa área.

A Percepção da Imagem Organizacional

Numa proporção percentual, a avaliação da *Imagem Organizacional* da instituição objeto de estudo seria de 79% de concordância com os itens.

Tabela 2
Análise das Dimensões de Imagem Organizacional

Dimensão	Média	Desvio-Padrão	Construto	Média	Desvio-Padrão
Imagem Cognitiva	5,70	1,11	Imagem Organizacional	5,52	0,94
Imagem Afetiva	4,64	0,86			
Imagem Geral	6,21	0,86			

Fonte: Elaboração própria (2024).

A média da dimensão *Imagem Geral*, apresentada na Tabela 2, é 8,9 numa escala de 0 a 10, superior à média do construto *Imagem Organizacional* (5,52). Essa alta avaliação pode ser influenciada pela dimensão *Visão* no *Marketing*

Interno, pois, segundo Canales-Requena *et al.* (2021), colaboradores bem informados tendem a difundir uma imagem positiva. A *Visão* foi a dimensão mais bem avaliada, com média superior ao construto total.



A Imagem Cognitiva foi a segunda dimensão mais bem avaliada, superando a média do construto. Lafuente-Ruiz-De-Sabando, Forcada e Zorrilla (2018) sugerem que aspectos cognitivos, como recursos de ensino e preparação dos alunos, são menos influentes na Imagem Organizacional que a Imagem Afetiva, contrariando nossos resultados. Eles também consideram recursos de pesquisa, custos e ofertas acadêmicas menos significantes, enquanto nossa pesquisa os coloca como a segunda dimensão mais bem avaliada. Ambos os estudos concordam que a preparação do aluno para o mercado de trabalho é relevante.

A Imagem Afetiva teve a avaliação mais baixa. Črnjar, Dlačić e Milfelner (2020) relacionam isso à comunicação interna e ao engajamento emocional. Nossa pesquisa também avaliou a Comunicação Interna como uma das dimensões mais baixas. Em contraste, Lafuente-Ruiz-De-Sabando, Forcada e Zorrilla (2018) consideram a Imagem Afetiva a dimensão mais relevante para a Imagem Organizacional Geral de uma universidade. Segundo Sudaryanto *et al.* (2021), a Imagem Afetiva mede a satisfação e autoestima do público, e é preocupante que ela tenha uma ava-

liação de 6,5 numa escala de 0 a 10, apesar da alta Imagem Geral.

Análise da Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM)

Na análise do modelo de mensuração, foi examinada a carga fatorial de cada indicador, seguida pela avaliação da Confiabilidade Composta (CC) e da Variância Média Extraída (AVE) das Variáveis Latentes (VL) de 1ª e 2ª Ordem, associadas às hipóteses (Hair *et al.*, 2019).

Observou-se que alguns indicadores apresentaram carga fatorial <0,6, necessitando eliminação: IMC1 (0,445); IMC2 (0,488); IMC4 (0,362); IMC5 (0,338); IMC6 (0,569); IMC9 (0,575); IMC15 (0,516); IMC19 (0,549) (Bido & Silva, 2019).

Procedeu-se então à avaliação da confiabilidade do modelo estimado, com base na AVE e na CC das VLs. Segundo Hair *et al.* (2019), a AVE é adequada quando superior a 0,50, e a CC deve ser acima de 0,70. Os resultados da validação da confiabilidade das VLs do modelo estimado estão detalhados na Tabela 3

Tabela 3
Validação da Confiabilidade das Variáveis Latentes do Modelo Estimado

	Confiabilidade Composta (CC)	Variância Média Extraída (AVE)
a) VL de 1ª Ordem		
VI	0,898	0,691
TD	0,904	0,696
RE	0,896	0,689
AT	0,877	0,650
CI	0,898	0,691
IC	0,915	0,547
IA	0,861	0,692
b) VL de 2ª Ordem		
Imagem_Org	0,944	0,507
Marketing_Int	0,964	0,524

Fonte: Elaboração própria (2024).

Foi constatado que todas as VLs atingiram os valores mínimos esperados para a AVE e CC. Diante disso, avançou-se para a avaliação da validade convergente do modelo estimado. Conforme Hair *et al.* (2019), um modelo estimado

demonstra validade discriminante quando cada indicador possui cargas mais elevadas em sua própria VL do que em qualquer outra.

**Tabela 4***Validação Convergente dos Indicadores e Variáveis Latentes do Modelo Estimado*

	VI	TD	RE	AT	CI	IC	IA	IG
VIS01	0,830	0,580	0,54	0,602	0,557	0,585	0,561	0,420
VIS02	0,854	0,562	0,577	0,658	0,713	0,561	0,556	0,429
VIS03	0,851	0,479	0,524	0,521	0,534	0,569	0,568	0,456
VIS04	0,743	0,446	0,573	0,410	0,378	0,496	0,443	0,481
VIS05	0,871	0,725	0,694	0,673	0,657	0,607	0,612	0,438
TED01	0,421	0,790	0,437	0,320	0,393	0,426	0,401	0,260
TED02	0,541	0,815	0,551	0,445	0,520	0,555	0,538	0,386
TED03	0,704	0,880	0,735	0,690	0,664	0,549	0,648	0,433
TED04	0,557	0,840	0,613	0,613	0,620	0,486	0,496	0,381
TED05	0,572	0,844	0,739	0,657	0,625	0,579	0,586	0,411
REC01	0,704	0,726	0,879	0,711	0,671	0,643	0,622	0,471
REC02	0,653	0,652	0,822	0,608	0,661	0,566	0,507	0,434
REC03	0,566	0,673	0,886	0,622	0,615	0,480	0,497	0,423
REC04	0,451	0,492	0,754	0,490	0,454	0,358	0,402	0,326
REC05	0,503	0,550	0,801	0,604	0,590	0,441	0,511	0,390
ADT01	0,480	0,449	0,506	0,821	0,600	0,482	0,551	0,393
ADT02	0,511	0,431	0,473	0,833	0,585	0,498	0,503	0,436
ADT03	0,447	0,442	0,404	0,711	0,559	0,495	0,609	0,498
ADT04	0,654	0,681	0,707	0,892	0,753	0,600	0,652	0,464
ADT05	0,673	0,648	0,720	0,761	0,654	0,550	0,579	0,415
COI01	0,612	0,645	0,671	0,676	0,831	0,504	0,590	0,464
COI02	0,661	0,561	0,664	0,747	0,853	0,632	0,639	0,419
COI03	0,470	0,474	0,440	0,439	0,711	0,345	0,381	0,270
COI04	0,605	0,639	0,650	0,712	0,912	0,527	0,594	0,405
COI05	0,524	0,535	0,567	0,671	0,839	0,532	0,521	0,382
IMC03	0,567	0,567	0,474	0,582	0,580	0,695	0,689	0,488
IMC07	0,494	0,368	0,367	0,372	0,366	0,652	0,413	0,355
IMC08	0,409	0,468	0,455	0,402	0,402	0,639	0,492	0,332
IMC10	0,561	0,608	0,557	0,604	0,617	0,788	0,594	0,523
IMC11	0,534	0,585	0,486	0,572	0,546	0,849	0,670	0,593
IMC12	0,413	0,485	0,449	0,425	0,532	0,677	0,551	0,355
IMC13	0,560	0,440	0,495	0,483	0,470	0,763	0,541	0,492
IMC14	0,395	0,349	0,361	0,420	0,269	0,692	0,553	0,423
IMC16	0,403	0,266	0,336	0,360	0,235	0,648	0,549	0,423
IMC17	0,385	0,226	0,273	0,310	0,282	0,613	0,513	0,433
IMC18	0,549	0,448	0,510	0,555	0,530	0,838	0,730	0,574
IMC20	0,480	0,453	0,372	0,424	0,344	0,600	0,551	0,551
IMA01	0,560	0,531	0,447	0,574	0,524	0,666	0,829	0,614
IMA02	0,593	0,634	0,586	0,649	0,592	0,766	0,894	0,688
IMA03	0,545	0,523	0,471	0,586	0,544	0,551	0,762	0,52
IMA04	0,514	0,472	0,543	0,590	0,553	0,704	0,837	0,586
IMG01	0,530	0,456	0,497	0,545	0,473	0,658	0,727	1

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os resultados indicam que todos os indicadores das VLs possuem valores mais altos em relação aos *cross loadings* correspondentes, linha lateral. Já para alguns indicadores avaliados na vertical, houve valores maiores que as correlações dos indicadores quando estiveram fora de seus constructos (ADT03, CIO03, IMC20). Logo, como o critério robusto subsequente obteve validação (Fornell-Larcker), optou-se por não reti-

rar indicadores para evitar capitalização no acaso (*chance capitalization*) (Bido; Silva, 2019). Em seguida, adotou-se o critério de Fornell-Larcker, comparando as raízes quadradas dos valores de AVE de cada VL com as correlações entre as VLs (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). De acordo com esse critério, os valores da raiz quadrada da AVE devem ser maiores do que os valores das correlações (Hair *et al.*, 2019).



Tabela 5
Validação Discriminante das Variáveis Latentes do Modelo Estimado

a) VL de 1ª Ordem								
	VI	TD	RE	AT	CI	IC	IA	IG
VI	0,831							
TD	0,682	0,834						
RE	0,702	0,753	0,83					
AT	0,700	0,674	0,737	0,806				
CI	0,696	0,691	0,728	0,791	0,832			
IC	0,680	0,626	0,610	0,657	0,619	0,709		
IA	0,664	0,650	0,618	0,721	0,664	0,623	0,832	
IG	0,530	0,456	0,497	0,545	0,473	0,658	0,727	1

a) VL de 2ª Ordem		
	Marketing_Int	Imagem_Org
Marketing_Int	0,724	
Imagem_Org	0,670	0,712

Nota 1: Matriz de correlações entre VL com a raiz quadrada da AVE na diagonal, em negrito.

Nota 2: VL de 2ª Ordem Imagem_Org e Marketing_int foram avaliadas pela repetição de indicadores das respectivas VLs de 1ª Ordem.

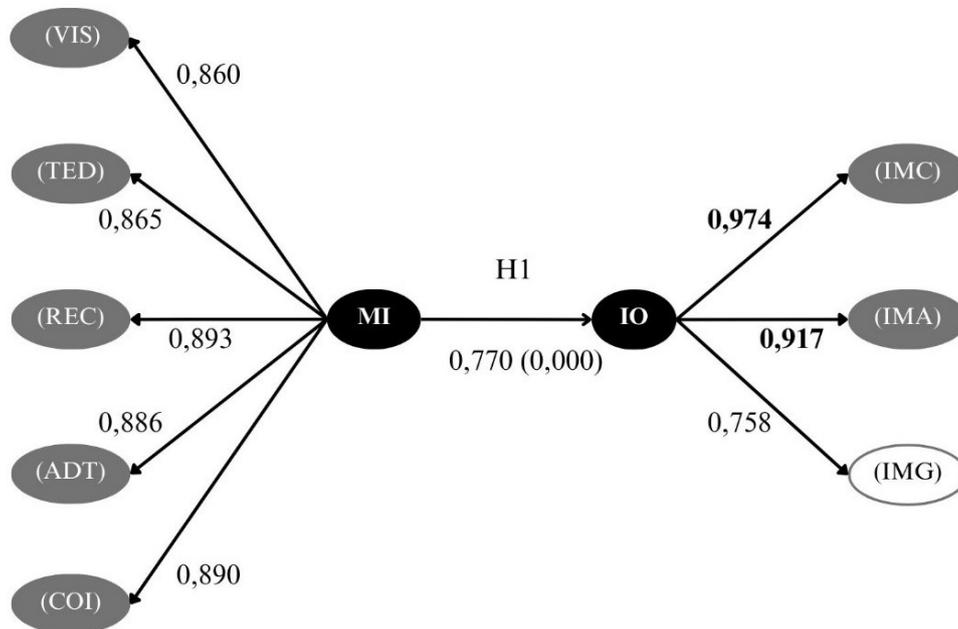
Nota 3: Todas as correlações são significantes a 1%.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os resultados indicam que as correlações entre as VLs foram maiores do que a raiz quadrada da AVE, o que confirma a presença de validade discriminante entre elas. Com as etapas de validação do modelo de medição verificadas e cum-

pridas, avançou-se para a validação do modelo estrutural. Os resultados da técnica de Bootstrapping (5000 reamostragens) e Blindfolding estão ilustrados na Figura 2.

Figura 2
Análise do Modelo Estrutural (PLS-SEM)



Nota 1: Valores de R² estão descritos dentro dos círculos que indicam as VLs.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os valores de R², que explicam a variância das VLs exógenas no modelo estrutural, demonstram efeitos fortes, conforme indicado pelos va-

lores contidos nos círculos da Figura 2. Por fim, os resultados das análises das hipóteses estão detalhados na Tabela 6.

**Tabela 6***Avaliação das Relações Estruturais das Variáveis Latentes do Modelo Estimado*

Hipótese	Relação Estrutural	Coefficiente Estrutural	Erro-padrão	t-value	p-value	Resultado
H1	Marketing_Int → Imagem_Org	0,770	0,042	18,347	0,00	Confirmada

Fonte: Elaboração própria (2024).

Observa-se que a Hipótese 1, que indica que o *Marketing* Interno se relaciona positivamente e significativamente com a Imagem Organizacional, foi confirmada ($\beta=0,770$; $p<0,001$).

Relação dos Construtos

De acordo com a bibliografia, o *Marketing* Interno influencia positivamente o Engajamento (Al-Weshah, 2019; Črnjar, Dlačić, & Milfelner, 2020) e a *performance* do colaborador (Chiu, Won, & Bae, 2020). A Imagem Organizacional também influencia esses construtos (Almeida & Coelho, 2019; Dhir & Shukla, 2019; Lee, Hameduddin, & Lee, 2023). Nesse caso, o *Marketing* Interno age indiretamente como preditor da Imagem Organizacional.

Não foram identificados estudos relacionando o *Marketing* Interno ao Comprometimento do Colaborador diretamente, mas já que este é influenciado positivamente pela Imagem Organizacional (Almeida & Coelho, 2019), pode-se inferir que o *Marketing* Interno também o prediz. A proximidade entre os conceitos de Comprometimento Afetivo (Asif, Fatima, & Johns, 2022) e Comprometimento Organizacional (Canales-Requena *et al.*, 2021; Chiu, Won, & Bae, 2020) com o Comprometimento do Colaborador sugere que esses construtos são influenciados pela Imagem Organizacional e, portanto, pelo *Marketing* Interno.

A ausência de estudos relacionando diretamente esses construtos indica uma oportunidade para novas pesquisas, contribuindo tanto para a teoria do *Marketing* Interno e da Imagem Organizacional quanto para a prática mercadológica.

Marketing Interno e Imagem Organizacional em IES

O modelo de mensuração utilizado é fortemente explicado pelas dimensões de cada construto. Sahibzada *et al.* (2019, 2020) corroboram com Booms e Bitner (1981), destacando que o *marketing* de serviços, como nas instituições

de ensino, precisa trabalhar aspectos como Pessoas – representado por Treinamento e Desenvolvimento e Remuneração, além de outros itens relevantes para o colaborador.

Pardiyono *et al.* (2022) demonstraram a influência do *Marketing* Interno no *Marketing* Externo da instituição. Assim, a confirmação da hipótese deste trabalho é condizente com os resultados de Pardiyono *et al.* (2022), pois um construto foca no público interno e o outro no público externo, influenciando a Imagem Organizacional.

A confirmação dessa hipótese apoia o trabalho de Wæraas e Dahle (2020), que destaca a importância da gestão de pessoas para que os colaboradores ajam de acordo com a reputação desejada pela instituição. Isso reflete a forte relação entre *Marketing* Interno e Imagem Organizacional.

CONCLUSÃO

A pesquisa responde aos objetivos geral e específicos, ao examinar a percepção dos colaboradores sobre o *Marketing* Interno desenvolvido na instituição. Constatou-se que as dimensões são avaliadas na seguinte ordem, da maior para a menor avaliação: Treinamento e Desenvolvimento, Visão, Ambiente de Trabalho, Comunicação Interna e Recompensa. A avaliação geral do *Marketing* Interno é 7,6 numa escala de 0 a 10. Ao identificar a percepção dos colaboradores sobre a imagem da instituição, os resultados mostram que a Imagem Geral da instituição foi a dimensão melhor avaliada da Imagem Organizacional, que obteve média de 7,9. Imagem Cognitiva e Imagem Afetiva foram a segunda e terceira dimensões desse construto, respectivamente. Ao avaliar a relação entre a percepção do *Marketing* Interno e a percepção da Imagem Organizacional, a relação de forte significância estatística entre os dois construtos foi confirmada, com um coeficiente estrutural de 0,770 ($p<0,001$), confirmando a interdependência entre os dois construtos. Os resultados foram discutidos trazendo confir-



mações de trabalhos já desenvolvidos por outros autores sobre os mesmos temas, atendendo ao objetivo de analisar a relação entre a percepção do *Marketing* Interno e a Imagem Organizacional percebida pelos colaboradores de uma universidade comunitária.

É possível aplicar à instituição pesquisada a conclusão de que o *Marketing* Interno é uma ferramenta eficaz para desenvolver a Imagem Organizacional, isto é, estratégias de *Marketing* Interno bem implementadas impactam positivamente a Imagem Organizacional. Como aplicabilidade dos resultados, a pesquisa identificou que Recompensa e Comunicação Interna são áreas que necessitam de atenção, enquanto Treinamento e Desenvolvimento, Visão e Ambiente de Trabalho são pontos fortes da instituição.

A replicabilidade da pesquisa na mesma instituição em diferentes períodos pode gerar comparações úteis e testar mudanças nas estratégias, permitindo uma análise detalhada da força do *Marketing* Interno entre diferentes grupos e campi. O estudo inovou ao adaptar duas escalas validadas para instituições de ensino superior, possibilitando que outras instituições utilizem o instrumento de coleta de dados com as devidas adaptações. As escalas utilizadas incluíram itens tipo Likert de 5 pontos e diferencial semântico de 7 pontos.

Confirmada a relação entre os construtos na instituição estudada, os resultados podem ser escalonados por pesquisas em outras instituições, permitindo medir a percepção do *Marketing* Interno e da Imagem Organizacional. Isso facilita o diagnóstico das dimensões e a implementação de melhorias nas estratégias institucionais. No âmbito acadêmico, o estudo estabeleceu uma nova relação entre *Marketing* Interno e Imagem Organizacional, que são construtos amplamente estudados, mas raramente em conjunto. A revisão da literatura mostrou mais de 8.000 artigos sobre os termos pesquisados, indicando a relevância acadêmica e mercadológica dos construtos. O estudo contribui para que as instituições utilizem a pesquisa como base para elaborar suas próprias pesquisas de *Marketing* Interno e Imagem Organizacional. Com isso, podem criar estratégias mais assertivas, subsidiando a tomada de decisões e melhorias no planejamento estratégico.

Entre as limitações da pesquisa, o baixo número de participações foi influenciado pelo período em que a pesquisa foi realizada, coincidente com o final de semestre e recesso escolar. Esse *timing* pode ter levado a respostas mais positivas, devido ao estado emocional dos respondentes. Questões éticas, como o envio do convite apenas aos superiores de área, podem ter implicado em respostas mais positivas por receio de prejudicar-se. Estudos futuros podem explorar a Imagem Organizacional percebida por outros públicos, incluindo colaboradores de diferentes campi, identificar pontos fortes e fracos de cada construto e relacionar a percepção dos construtos a características do colaborador. Ampliar o número de respondentes e aplicar a pesquisa em diferentes instituições de ensino como o estudo da relação explorando outras variáveis como moderadoras ou mediadoras também é uma possibilidade. Novas formas de abordagem aos respondentes, como em redes sociais profissionais e visitas a departamentos, podem ser exploradas para obter uma amostra mais abrangente e representativa.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da bolsa de estudos provida pela Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) por meio do Edital 48/2021.

REFERÊNCIAS

- ACAFE. (2023, abril). Entenda o que são e como funcionam as universidades comunitárias. G1. Recuperado em 10 ago. 2023 de <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/acafe/acafe/noticia/2023/04/03/entenda-o-que-sao-e-como-funcionam-as-universidades-comunitarias.ghtml>
- Al Mubarak, Z., Ben Hamed, A., & Al Mubarak, M. (2019). Impact of corporate social responsibility on bank's corporate image. *Social Responsibility Journal*, 15(5). Recuperado em 29 jun. 2023 de <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2018-0015>
- Almeida, M. da G. M. C., & Coelho, A. F. M. (2019). The Antecedents of Corporate Reputation and Image and Their Impacts on Employee Commit-



ment and Performance: The Moderating Role of CSR. *Corporate Reputation Review*, 22(1).

Al-Weshah, G. A. (2019). Towards internal marketing practices in enhancing job engagement: Practical evidence from Jordanian hospitals. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(1). Recuperado em 29 jun. 2023 de <https://doi.org/10.1108/IJPHM-11-2017-0063>

Asif, S., Fatima, J. K., & Johns, R. (2022). Role of internal marketing in Australian higher education sector: age, gender and job level as moderators. *Journal of Marketing for Higher Education*. Recuperado em 29 jun. 2023 de <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2049951>

Babu, F., & Thomas, S. (2021). Quality management practices as a driver of employee satisfaction: exploring the mediating role of organizational image. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(1). Recuperado em 29 jun. 2023 de <https://doi.org/10.1108/IJQSS-10-2019-0124>

Bido, D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: Especificação, Estimção, Avaliação e Relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.

Biral dos Santos, R. S., & Teixeira, A. A. (2018). A Imagem Organizacional de uma instituição pública federal de ensino sob a perspectiva dos estudantes. *Revista Competência*, 11(2).

Booms, B., & Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. In: J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services* (pp. 47-51). Chicago: American Marketing Association.

Brand Finance. (2023). *Global Culture Report*. O.C. Tanner Institute. Recuperado em 15 jul. 2023 de <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-brasil-100-2023-versao-2-3.pdf>

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

Canales-Requena, J. et al. (2021). Incidence of internal marketing and organizational commitment in the retail sector. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(4). Recuperado em 29 jun. 2023 de <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.7.009>

Chiu, W., Won, D., & Bae, J. SUP. (2020). Internal marketing, organizational commitment, and

job performance in sport and leisure services. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(2). Recuperado em 29 jun. 2023 de <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066>

Cian, L. (2014). Under the Reputation Umbrella: an Integrative and Multidisciplinary Review for Corporate Image, Projected Image, Construed Image, Organizational Identity, and Organizational Culture. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2). Recuperado em 24 ago. 2023 de <https://ssrn.com/abstract=3974273>.

Črnjar, K., Dlačić, J., & Milfelner, B. (2020). Analysing the relationship between hotels' internal marketing and employee engagement dimensions. *Market-Trziste*, 32(Special Issue). Recuperado em 29 jun. 2023 de <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066>

Da Silva, L. O. et al. (2023). 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)*, 14(4), 6190-6214. Recuperado em 11 ago. 2023 de <https://doi.org/10.7769/ge-sec.v14i4.2044>

Dhir, S., & Shukla, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking*, 26(3). Recuperado em 29 jun. 2023 de <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0094>

Esposito Vinzi, V. (2010). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Nova Iorque: Springer Berlin Heidelberg. Recuperado em 7 abr. 2024 de <https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8>

Grego|R, S., & Hevner, A. R. Positioning and presenting design science research for maximum impac. *MIS Quarterly*, v. 3, n. 2, p. 337-355, 2013.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing (AIM)*, 20, 277-320.



Hernández Sampieri, R., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). Metodologia de pesquisa [recurso eletrônico]. 5. ed. Porto Alegre: Penso.

Lafuente-Ruiz-De-Sabando, A., Forcada, J., & Zorrilla, P. (2018). The university image: a model of overall image and stakeholder perspectives. *Cuadernos de Gestión*, 19(1), 63-86. Recuperado em 18 fev. 2024 de <https://doi.org/10.5295/cd-g.160720a1>

Lee, S., Hameduddin, T., & Lee, G. R. (2023). Organizational Image and Employee Engagement: Exploring the Inter-Relationships Between Constructed External Image and Perceived Organizational Identity. *American Review of Public Administration*. Recuperado em 29 jun. 2023 de <https://doi.org/10.1177/02750740221147573>

Luu, T. M. N. et al. (2022). The Impact of Internal Marketing on Employee Satisfaction in the Vietnamese Telecommunication Industry. *Contemporary Economics*, 16(4), 424-442. Recuperado em 29 jun. 2023 de <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.492>

Mainardes, E.W., Rodrigues, L.S. Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. Recuperado em 20 jan. 2024 de <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>

Nart, S. et al. (2019). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 18(1). Recuperado em 29 jun. 2023 de <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1526509>

Pardiyono, R., Suteja, J., Puspita, H., & Juju, U. (2022). Dominant factors for the marketing of private higher education. *Decision Science Letters*, 11(2), 137-146. Recuperado em 29 fev. 2024 de <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2021.12.002>

Palacio, A. B., Meneses, G. D., & Pérez, P. J. P. (2002). The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. *Journal of Educational Administration*, 40(5). Recuperado em 29 jun. 2023 de <https://doi.org/10.1108/09578230210440311>

Sahibzada, U. F. et al. (2019). Development and validation of a multidimensional instrument for

measuring internal marketing in Chinese higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(3). Recuperado em 29 jun. 2023 de <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2019-0197>

Sahibzada, U. F. et al. (2020). Fueling knowledge management processes in Chinese higher education institutes (HEIs): the neglected mediating role of knowledge worker satisfaction. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(6). Recuperado em 20 jan. 2024 de <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2019-0197>

Schuler, M., & De Toni, D. (2015). Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos: através do MCI - método para configuração de imagem. [s. l.]: Atlas.

Sudaryanto et al. (2021). Impact of culture, brand image and price on buying decisions: Evidence from East Java, Indonesia. *Innovative Marketing*, 17(1). Recuperado em 29 jun. 2023 de [https://doi.org/10.21511/im.17\(1\).2021.11](https://doi.org/10.21511/im.17(1).2021.11)

Vieira, P. R. C., Freitas, J. A. S. B., & Dalto, E. J. (2014). O nexo causal entre a identidade organizacional e a Imagem Organizacional: estudo empírico sobre uma empresa terceirizada. *Ciências Sociais em Perspectiva*. Recuperado em 29 jun. 2023 de <https://saber.unioeste.br/index.php/cc-saemperspectiva/article/download/7822/7374>

Wæraas, A., & Dahle, D. Y. (2020). When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European Management Journal*, 38(2), 277-287. Recuperado em 31 jan. 2024 de <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.010>