

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

PABLO JÚNIOR SARTI

**MARKETING INTERNO E ACEITAÇÃO DO ABSENTEÍSMO EM ESCOLAS
PÚBLICAS: O Papel Mediador do Engajamento no Trabalho e do Suporte
Organizacional**

**VITÓRIA
2025**

PABLO JÚNIOR SARTI

**MARKETING INTERNO E ACEITAÇÃO DO ABSENTEÍSMO EM ESCOLAS
PÚBLICAS: O Papel Mediador do Engajamento no Trabalho e do Suporte
Organizacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Lara Mendes Christ Bonella Sepulcri.

**VITÓRIA
2025**

PABLO JÚNIOR SARTI

**MARKETING INTERNO E ACEITAÇÃO DO ABSENTEÍSMO EM ESCOLAS
PÚBLICAS: O Papel Mediador do Engajamento no Trabalho e do Suporte
Organizacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 09 de maio de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profª Drª. Lara Mendes Christ Bonella Sepulcri
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profª Drª.: Márcia Juliana D'angelo
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Mscº.: Marcelo Zanon
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação representa não apenas o encerramento de uma etapa acadêmica, mas também a realização de um sonho construído com esforço, dedicação e, sobretudo, com o apoio de muitas pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para este percurso.

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, pela força, sabedoria e saúde concedidas ao longo dessa jornada.

À minha querida esposa Regina Martinuzzo de Laia Sarti, meu alicerce, que sempre acreditou em mim, mesmo nos momentos em que eu próprio duvidava. Obrigado pelo amor, paciência e apoio incondicional.

À minha orientadora, Lara Mendes Christ Bonella Sepulcri, pela orientação atenta, pelas valiosas contribuições acadêmicas e pela confiança em meu trabalho, fundamentais para que este estudo se concretizasse.

Aos colegas do programa de pós-graduação, e agora amigos, Jonas André Drescher e Rogério Schwanz pelas trocas de experiências, aprendizados e companheirismo ao longo do curso.

Aos profissionais da educação — professores, coordenadores e pedagogos — que gentilmente participaram da pesquisa, oferecendo tempo e contribuições essenciais para o desenvolvimento deste estudo.

Por fim, a todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa trajetória: meu sincero e profundo agradecimento.

RESUMO

O presente estudo buscou examinar a influência das ações de marketing interno na aceitação ao absenteísmo de professores, coordenadores e pedagogos/coordenadores pedagógicos de escolas públicas do Brasil, assim como o papel mediador que o suporte organizacional percebido e o engajamento no trabalho podem exercer nessa relação. E, por fim, qual o impacto dessas relações na eficácia escolar das escolas públicas do Brasil. Sendo assim, foi aplicado um questionário eletrônico, destinado a professores, coordenadores de turno e pedagogos de escolas públicas brasileiras, sendo apurado 239 respostas válidas e aptas a serem estudadas. Para este estudo, desenvolvido de forma empírica, foi utilizado o método quantitativo, descritivo, considerando dados primários e de corte transversal. Foi utilizado o software G*Power, para estimação do tamanho da amostra, e para análise dos dados, utilizou-se a modelagem de equações estruturais (SEM) com estimação dos dados pelo método PLS (*Partial Least Squares*). Os resultados da pesquisa revelaram que as estratégias de marketing interno não exercem influência direta sobre a aceitação ao absenteísmo, tampouco essa relação é mediada pelo suporte organizacional percebido. No entanto, identificou-se que o engajamento no trabalho atua como mediador significativo, permitindo que as ações de marketing interno influenciem, ainda que indiretamente, a aceitação ao absenteísmo. Esses achados destacam o importante papel do engajamento como mecanismo de articulação entre práticas organizacionais e atitudes dos profissionais da educação. Além disso, constatou-se que a aceitação ao absenteísmo impacta positivamente a eficácia escolar, o que contribui para ampliar a compreensão sobre fatores psicossociais que afetam o desempenho institucional. Dessa forma, o estudo oferece subsídios relevantes para a formulação de políticas de gestão voltadas à valorização dos profissionais e ao fortalecimento da cultura organizacional nas escolas públicas.

Palavras-chave: aceitação ao absenteísmo; eficácia escolar; engajamento no trabalho; marketing interno; suporte organizacional percebido; professores; coordenadores de turno; pedagogos/coordenadores pedagógicos; escolas públicas.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the influence of internal marketing actions on the acceptance of absenteeism among teachers, coordinators, and pedagogical/pedagogical coordinators staff in Brazilian public schools, as well as the mediating roles of perceived organizational support and work engagement in this relationship. Additionally, the study sought to assess the impact of these variables on the school effectiveness of public educational institutions in Brazil. To this end, an electronic questionnaire was administered to teachers, shift coordinators, and pedagogues working in Brazilian public schools, resulting in 239 valid responses suitable for analysis. The study employed a quantitative, descriptive, and cross-sectional research design, based on primary data. Sample size estimation was performed using the G*Power software, and data analysis was conducted through Structural Equation Modeling (SEM) using the Partial Least Squares (PLS) estimation method. The research findings revealed that internal marketing strategies do not exert a direct influence on the acceptance of absenteeism, nor is this relationship mediated by perceived organizational support. However, work engagement was identified as a significant mediator, allowing internal marketing actions to indirectly influence the acceptance of absenteeism. These findings underscore the important role of engagement as a connecting mechanism between organizational practices and the attitudes of education professionals. Furthermore, it was found that the acceptance of absenteeism has a positive impact on school effectiveness, contributing to a broader understanding of the psychosocial factors that affect institutional performance. In this sense, the study provides relevant insights for the development of management policies aimed at valuing professionals and strengthening organizational culture in public schools.

Keywords: Absenteeism acceptance; school effectiveness; work engagement; internal marketing; perceived organizational support; teachers; shift coordinators; pedagogical/pedagogical coordinators staff; public schools.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 MARKETING INTERNO.....	13
2.2 SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO	15
2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO	17
2.4 ACEITAÇÃO AO ABSENTEÍSMO.....	19
2.5 EFICÁCIA ESCOLAR.....	23
2.6 MODELO CONCEITUAL.....	24
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	26
4 ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	31
4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	33
4.3 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES.....	37
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	45
6 CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A - QUADRO DE CONSTRUTOS	62
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	66

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos 10 anos, o número de professores temporários na rede de educação básica no Brasil tem aumentado significativamente na esfera pública e, desde 2022, já supera o de professores efetivos nas redes estaduais (Tokarnia, 2024). Os efeitos negativos desse aumento de professores temporários são sentidos nos resultados escolares (James & Wyckoff, 2020), com impacto ainda maior em escolas públicas compostas majoritariamente por alunos negros e de baixo desempenho (Ronfeldt et al., 2013). Assim, a alta rotatividade de professores representa um desafio contínuo em muitas escolas, forçando as equipes gestoras a buscar, contratar e treinar novos docentes regularmente — apenas para vê-los partir em pouco tempo (Holme et al., 2018).

Mesmo com professores suficientes, o desequilíbrio no mercado de trabalho pode deixar algumas escolas em desvantagem, especialmente aquelas com características específicas, prejudicando os esforços de melhoria e desenvolvimento escolar (Carver-Thomas & Darling-Hammond, 2019). A rotatividade de profissionais ocorre em vários setores e, no educacional, é comum entre trabalhadores temporários (Frantz & Alves, 2021). Porém, embora esperada, a alta rotatividade pode comprometer metas e aumentar custos com demissão, recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores (Frantz & Alves, 2021).

Outro fator que compromete a eficácia escolar são as faltas dos professores ao trabalho, causadas por tensões diárias, influenciadas pela indisciplina dos alunos e pela sobrecarga de trabalho, diminuindo a capacidade funcional desses profissionais (Barbosa et al., 2023). A saúde vocal é outro fator que leva ao absenteísmo docente

e a limitações frequentes no trabalho, sendo uma das causas as condições laborais a que esses profissionais estão submetidos (Rezende et al., 2023). Barbosa et al. (2023) evidenciam a necessidade de implantação de políticas públicas que apoiem os professores em suas condições de trabalho, considerando a exposição a diversos riscos ocupacionais.

A necessidade sentida pelos professores de trabalhar longas horas — muitas vezes devido a questões salariais — é um problema que precisa ser modificado na realidade da profissão, exigindo mudanças na organização escolar e no próprio sistema educacional (Maia et al., 2019). No sistema educacional, os professores são essenciais, e sua ausência regular impacta negativamente o desempenho dos alunos (Ameeq et al., 2018), além de aumentar os custos das atividades (Shapira-Lishchinsky & Ishan, 2013).

Associado a isso, os professores tendem a aceitar as ausências de seus colegas, reconhecendo a falta de proporcionalidade entre as recompensas oferecidas pela gestão e o trabalho realizado, especialmente o tempo dedicado fora do expediente (Shapira-Lishchinsky & Raftar-Ozery, 2018), legitimando assim esse comportamento de afastamento (Rosenblatt & Shapira-Lishchinsky, 2017). Para Shapira-Lishchinsky e Raftar-Ozery (2018), o senso de gratidão dos professores para com seus gestores reflete o grau de aceitação do absenteísmo — ou seja, quanto maior o nível de gratidão, menor será a aceitação ao absenteísmo.

Então, quando o professor não percebe que há tratamento justo e igualitário nos processos internos, seu comportamento é ausentar-se do trabalho (Rosenblatt & Shapira-Lishchinsky, 2017). A aceitação do absenteísmo envolve a forma como o indivíduo percebe e interpreta as ausências dos colegas e a própria ausência no

ambiente de trabalho, considerando os motivos, as justificativas, os impactos gerados e as reações emocionais associadas a esse comportamento (Foust et al., 2006).

Um fator importante para diminuir o absenteísmo de novos professores e impedir que abandonem a carreira é o apoio organizacional (Nguyen, 2020). Nesse ambiente, fortalecer a comunicação interna pode aumentar a percepção de apoio organizacional, elevando a satisfação e a intenção de permanência, além de promover valorização e respeito (Duarte & Silva, 2023). Além disso, o suporte organizacional tem impacto significativo no aumento da satisfação dos funcionários, contribuindo para a redução de depressão, estresse e ansiedade (Göktas & Özdinç, 2022), podendo impactar positivamente na eficácia escolar (Gülbahar, 2020).

Como consequência, observa-se melhoria na produtividade, redução de custos e criação de um ambiente de trabalho mais humano (Lagree et al., 2023). Almaslukh et al. (2022) mostraram que gestores que lideram oferecendo apoio aos funcionários impactam positivamente a satisfação nas funções exercidas. Para atrair, desenvolver e manter pessoal qualificado e motivado, Cătălin et al. (2014) destacam a necessidade de implantação de práticas de marketing interno pela gestão, o que leva à melhoria da relação com os clientes externos.

O marketing interno é o ramo do marketing responsável pela gestão eficiente e eficaz de pessoas, funcionando como uma filosofia gerencial que orienta a forma como os colaboradores devem ser tratados (Berry, 1981; Sohail & Jang, 2017). Qiu et al. (2022) classificaram as práticas de marketing interno como: análise de mercado interno; comunicação interna; desenvolvimento de colaboradores; recompensas e reconhecimento de funcionários; desenho e empoderamento de cargos; liderança e cultura organizacional. Portanto, as práticas de marketing interno voltadas à educação

relacionam-se a atividades de comunicação e desempenho, liderança e cultura organizacional, empoderamento de cargos, desenvolvimento e reconhecimento de funcionários, promovendo sentimento de compromisso e satisfação nos professores (Pavlidou & Eftathiades, 2021; Schüller & Chalupský, 2012).

Para alcançar bom desempenho nas funções exercidas nas escolas, os professores devem estar entusiasmados com seu trabalho, e isso está relacionado às práticas de marketing interno (Aliu & Agbetokun, 2020). Quando os profissionais da educação estão satisfeitos com seu desempenho no trabalho, tendem a ser mais engajados em sala de aula, o que resulta em maior eficiência no desenvolvimento das atividades escolares (Rana et al., 2023). Por fim, o apoio declarado do gestor escolar e o apoio em termos de infraestrutura dão encorajamento aos profissionais na busca por eficiência em suas funções (Williams et al., 2018).

A instabilidade no corpo docente, provocada pela constante rotatividade de professores com contratos temporários, pode contribuir para o aumento do absenteísmo, uma vez que a falta de vínculo duradouro com a escola enfraquece o engajamento profissional e o comprometimento com as atividades escolares. Diante desse cenário enfrentado pelas escolas públicas no Brasil, com professores sob contratos temporários (Tokarnia, 2024), que provocam alterações nas relações entre funcionários e gestores escolares (Qiu et al., 2022), surgem incertezas quanto à eficácia das práticas de marketing interno em setores diversos, incluindo o educacional (Qiu et al., 2022).

Dessa forma, pergunta-se: em instituições de ensino públicas, as práticas de marketing interno podem impactar a aceitação ao absenteísmo e, conseqüentemente,

a eficácia escolar? Além disso, o suporte organizacional percebido e o engajamento no trabalho mediam a relação entre marketing interno e a aceitação do absenteísmo?

Assim, o objetivo deste trabalho é avaliar se as estratégias de marketing interno aplicadas no ambiente escolar público podem impactar a aceitação do absenteísmo entre professores, coordenadores e pedagogos/coordenadores pedagógicos, influenciando a eficácia escolar. Objetiva-se ainda investigar se o suporte organizacional percebido medeia a relação entre marketing interno e aceitação do absenteísmo entre os profissionais da área educacional, influenciando a eficácia escolar. Da mesma forma, busca-se investigar se o engajamento no trabalho medeia a relação entre marketing interno e aceitação do absenteísmo, impactando a eficácia escolar. Para isso, o estudo foi realizado no contexto de escolas públicas brasileiras.

A justificativa teórica reside em enriquecer as teorias relacionadas ao marketing interno, aos motivos para a aceitação do absenteísmo e à eficácia escolar, complementando o estudo de Pavlidou e Eftathiades (2021), que concluíram que as estratégias de marketing interno interferem de forma positiva e significativa na cultura organizacional de uma escola, potencializando a eficácia escolar, mas sem mencionar o fator engajamento no trabalho. Além disso, o estudo pode contribuir para uma compreensão mais ampla das dinâmicas organizacionais em instituições de ensino públicas, oferecendo evidências sobre a relação entre fatores internos e a eficácia escolar.

A contribuição prática deste trabalho visa fornecer percepções para gestores e líderes escolares, identificando a relação entre estratégias de marketing interno, suporte organizacional, engajamento no trabalho, aceitação do absenteísmo e eficácia escolar. Além disso, pretende-se propor recomendações práticas e estratégicas para

gestores e líderes educacionais, a fim de aprimorar as políticas internas das instituições de ensino e promover um ambiente de trabalho mais engajado e eficaz. O estudo também pode auxiliar na identificação de áreas específicas de intervenção para melhorar o ambiente de trabalho e promover maior engajamento e satisfação entre os funcionários das escolas. Por fim, compreender as inter-relações entre esses fatores pode orientar o desenvolvimento de políticas e práticas mais eficazes no contexto escolar, contribuindo para o alcance de resultados mais sólidos e produtivos para a organização.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING INTERNO

O marketing interno assume que os funcionários devem ser tratados como clientes internos, cujas necessidades e expectativas precisam ser compreendidas e atendidas da mesma forma que as dos clientes externos (Berry, 1981). Segundo Yildiz (2014), para que esses clientes internos possam atender e satisfazer adequadamente os clientes externos, é essencial que estejam bem coordenados e motivados. Assim, um serviço de maior qualidade será oferecido ao público externo quando a organização dedica atenção especial às necessidades de seus funcionários, assegurando sua satisfação (Yildiz & Kara, 2017). Rafiq e Ahmed (2000) reforçam essa ideia ao propor a integração de todas as funções organizacionais para entregar valor aos clientes externos, alinhando, motivando e aproximando os colaboradores para a implementação eficaz das estratégias da empresa. Portanto, para que uma empresa consiga satisfazer seus clientes, o primeiro passo é garantir a satisfação de seus funcionários (Balta, 2018).

O marketing interno representa, assim, uma abordagem prática para atender às necessidades dos colaboradores, melhorando tanto o desempenho individual quanto coletivo, além de reduzir comportamentos indesejáveis no ambiente de trabalho (Nemteanu & Dabija, 2021). Com isso, gestores e liderados podem melhorar seus relacionamentos com os clientes externos, aumentando a produtividade e a competitividade organizacional ao compreender melhor as dinâmicas e os efeitos do marketing interno (Serafim et al., 2024), impactando inclusive a satisfação pessoal desses trabalhadores (Fernandes et al., 2024). Porém, essas práticas não podem ser

responsabilidade apenas de um único departamento; devem ser uma orientação transversal a todos os setores da organização (Qiu et al., 2022).

No contexto escolar, Skapinaki e Salamoura (2020) indicam que a satisfação dos professores com suas atividades profissionais depende de fatores como a qualidade das relações com colegas, diretores, pais e outros atores importantes, bem como da forma como são conduzidos por seus superiores (Lopes & Oliveira, 2020). Segundo Rana et al. (2023), as pessoas se dedicam mais quando gostam do que fazem, sendo seguro afirmar que professores mais felizes tendem a ser mais produtivos em sala de aula.

Pavlidou e Efstathiades (2021) destacam que construir confiança, fortalecer as relações entre educadores e gerenciar mudanças são elementos essenciais que os gestores escolares precisam abordar continuamente. Para esses autores, o marketing interno desempenha papel importante na formação da cultura organizacional escolar, influenciando diretamente na motivação e satisfação de professores e demais colaboradores. Dessa forma, ele pode promover a inovação no desempenho e nas práticas educacionais dos docentes (Al Issa et al., 2023). Jung e Wo (2022) concluem que, sendo as instituições de ensino formadas por profissionais da educação, a motivação desses profissionais impacta positivamente sua satisfação, criando um ambiente escolar mais produtivo e acolhedor. Assim, o envolvimento e a retenção de bons professores no setor educacional tornam-se mais prováveis (Sarangal et al., 2021).

2.2 SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

Os funcionários de uma empresa percebem que seus gestores estão empenhados em apoiá-los quando recebem recursos adequados para atender suas necessidades profissionais e pessoais, interpretando esse apoio como uma forma de valorização (Eisenberger & Huntington, 1986). Esses autores indicam ainda que o suporte organizacional é resultado das trocas sociais estabelecidas entre a empresa e seus colaboradores. Rhoades e Eisenberger (2002) destacam que os funcionários tendem a retribuir o tratamento favorável recebido com maior comprometimento e desempenho, influenciando diretamente o comprometimento afetivo e reduzindo comportamentos de retirada.

Segundo Lee e Percei (2007), o suporte organizacional se fortalece quando os funcionários percebem que a organização e seus líderes valorizam suas contribuições e demonstram preocupação com seu bem-estar. Para garantir uma comunicação eficaz, é essencial utilizar estratégias de marketing interno que transmitam adequadamente esse apoio aos colaboradores (Santos & Gonçalves, 2018).

Além disso, diversos fatores influenciam a decisão do funcionário em permanecer ou não em seu local de trabalho, sendo que o suporte organizacional percebido exerce efeito direto sobre essa escolha (Pinnington et al., 2023). No entanto, Meyer et al. (1989) chamam a atenção para o tipo de incentivo oferecido aos colaboradores — como promoções rápidas e treinamentos de habilidades específicas —, os quais, por si só, podem não incutir neles um genuíno desejo de contribuir para a eficácia da empresa.

Uma boa performance no trabalho depende de três condições principais: domínio das tarefas, motivação para trabalhar e condições adequadas para a

execução das atividades. Entre essas, são justamente as condições adequadas — que incluem materiais, informações e boa comunicação — que mais impactam a atuação do indivíduo (Abbad et al., 2006).

O apoio organizacional funciona como uma espécie de contrato psicológico, no qual o trabalhador forma expectativas sobre as trocas e benefícios mútuos com a organização, desenvolvendo percepções sobre o quanto a empresa valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar, baseando-se nas experiências acumuladas dessas interações (Fleury et al., 2017). Um vínculo sólido entre funcionário e empresa pode ser fortalecido quando estratégias eficazes de marketing interno potencializam o suporte organizacional percebido, favorecendo, assim, a satisfação dos clientes internos (Meilisa & Bernarto, 2020).

Siqueira (2009) destaca que, na relação de troca entre colaboradores e organização, posicionar o colaborador como receptor e a empresa como doadora especifica os papéis de cada parte na dinâmica social, tornando a percepção de suporte organizacional um determinante essencial para o comportamento dos funcionários. Contudo, para que essa percepção seja positiva e fortaleça o princípio da reciprocidade, variáveis como a consistência do suporte oferecido e o reconhecimento das contribuições individuais precisam ser cuidadosamente consideradas (Marzall et al., 2020). Em suma, a implementação do foco no cliente externo depende de uma cooperação estratégica entre marketing interno e suporte organizacional, influenciando a lealdade e o desempenho dos trabalhadores em diferentes contextos, como projetos de curto prazo, operações diárias e programas de desenvolvimento (Herington & Weaven, 2009).

No contexto escolar, o suporte da gestão eleva significativamente a eficácia dos resultados docentes, reduzindo o estresse e aumentando a satisfação no trabalho (Hwang, 2022). Fang e Qi (2023) apontam que, nesse ambiente, a integração do trabalho oferece aos professores maior autonomia para desenvolver e demonstrar suas competências, além de facilitar o acesso a apoios necessários para alcançar seus objetivos. Nessa perspectiva, um bom clima escolar e a cooperação entre colegas reforçam a satisfação e o engajamento dos profissionais no desenvolvimento de suas atividades diárias (Lopes & Oliveira, 2020).

Ao aumentar a percepção de apoio organizacional, os professores sentem-se mais motivados e integrados, beneficiando toda a comunidade escolar e elevando o desempenho nas atividades pedagógicas, o que, por consequência, melhora os resultados apresentados pela instituição à sociedade (Borges & Hening, 2021). Professores com maior percepção de suporte organizacional desfrutam de maior autonomia, visibilidade e reconhecimento perante a escola e a comunidade (Marzall et al., 2020).

2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Funcionários engajados no trabalho apresentam três características principais, conforme definido por Schaufeli e Bakker (2004): vigor, dedicação e absorção. Um trabalhador vigoroso demonstra altos níveis de disposição e energia, conseguindo superar os desafios cotidianos com maior tranquilidade; a dedicação refere-se a um envolvimento profundo com o trabalho, enquanto a absorção diz respeito a um estado de concentração intensa, no qual o indivíduo se encontra completamente imerso nas atividades laborais (Schaufeli & Bakker, 2004).

Nesse sentido, Balducci et al. (2010) definem o engajamento no trabalho como um comportamento positivo predominante, acompanhado por cognições e emoções relacionadas ao contexto laboral. Bakker (2011) diferencia engajamento de satisfação no trabalho, apontando que o primeiro envolve um elevado nível de prazer no desempenho das funções diárias, aliado a uma alta produtividade, enquanto o segundo caracteriza-se apenas como uma forma passiva de bem-estar dos funcionários.

O engajamento no trabalho é influenciado por fatores como estabelecimento de metas, feedbacks, incentivos, suporte dos supervisores, mentorias e oportunidades para o desenvolvimento de novas habilidades, impactando significativamente o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores (Oludeyi, 2015). Segundo o autor, um ambiente de trabalho positivo contribui para a redução de erros, fomenta a inovação e fortalece a colaboração entre os funcionários, promovendo um engajamento sólido e duradouro. Além disso, Özgenel e Koç (2020) ressaltam que, no contexto escolar, o engajamento dos professores está positivamente relacionado à busca pela eficácia escolar.

Quando há maior atenção dedicada ao marketing interno dentro de uma organização, o envolvimento e o engajamento dos profissionais tendem a melhorar (Ragab & Saleh, 2020). Yildiz (2016), ao investigar os efeitos do marketing interno sobre o engajamento no trabalho do corpo docente de instituições de ensino superior, concluiu que tais práticas contribuem para fortalecer o engajamento desses profissionais. Mais recentemente, Yildiz (2024) aponta a possibilidade de aplicar práticas de marketing interno em organizações esportivas, visando aumentar o

engajamento dos funcionários, aprimorar o desempenho e reduzir a intenção de abandono dos postos de trabalho.

2.4 ACEITAÇÃO AO ABSENTEÍSMO

A aceitação ao absenteísmo, segundo Foust et al. (2006), refere-se à maneira como uma pessoa percebe e sente sobre a ausência no trabalho, incluindo a interpretação das razões, justificativas e impactos, bem como suas opiniões e reações emocionais diante desse comportamento. Ainda de acordo com os autores, essa aceitação envolve dimensões emocionais e cognitivas que revelam como o indivíduo interpreta e reage ao absenteísmo.

Shapira-Lishchinsky e Ishan (2013) desenvolveram a Escala de Aceitação do Absenteísmo com o objetivo de medir as atitudes dos professores em relação ao absenteísmo e prever, com maior precisão, a ocorrência de faltas voluntárias. Essa métrica possibilita uma compreensão mais clara dos fatores que levam ao absenteísmo, contribuindo para reduzir os custos organizacionais relacionados a esse problema. Segundo os autores, uma maior aceitação ao absenteísmo está associada a sentimentos negativos ou percepções desfavoráveis sobre as ausências próprias ou dos colegas, enquanto uma menor aceitação está relacionada a percepções mais positivas sobre essas ausências.

No contexto escolar, as principais causas para o absenteísmo docente, frequentemente motivadas por tensões diárias, incluem a sobrecarga de trabalho, decisões individuais do professor e ambientes estressantes, muitas vezes agravados por fatores como a indisciplina dos alunos (Barbosa et al., 2023). Pavlidou e Efstathiades (2021) alertam para a insatisfação de muitos profissionais da educação

em relação aos modelos de incentivos financeiros e morais adotados pelas instituições em que atuam.

Shapira-Lishchinsky e Raftar-Ozery (2018) destacam que, ao perceberem que as recompensas — sejam materiais ou emocionais — não correspondem ao esforço extra investido, incluindo atividades realizadas fora do expediente, os professores tendem a aceitar mais facilmente o absenteísmo dos colegas. Em contrapartida, relações de troca justas com a gestão escolar, o suporte oferecido pelos gestores e o sentimento de gratidão em relação à liderança podem reduzir a aceitação do absenteísmo, diminuindo, assim, a concordância com as faltas ao trabalho (Shapira-Lishchinsky & Raftar-Ozery, 2018).

Dessa forma, a adoção de estratégias de marketing interno nas escolas pode influenciar positivamente o sentimento de compromisso, satisfação e cuidado dos professores no ambiente de trabalho (Pavlidou & Efstathiades, 2021; Skapinaki & Salamoura, 2020), fortalecendo, a longo prazo, o comprometimento e a percepção de justiça organizacional, além de aprimorar a eficácia coletiva da instituição (Shapira-Lishchinsky & Ishan, 2013). Além disso, processos motivacionais, como o uso de materiais interativos e métodos dinâmicos de ensino, têm impacto positivo na satisfação dos professores, promovendo um ambiente mais engajador e fortalecendo seu comprometimento com a escola (Li et al., 2018).

Assim, apresenta-se como hipóteses desta pesquisa:

H1: O marketing interno tem efeito positivo e direto na aceitação ao absenteísmo.

Meilisa e Bernarto (2020) comprovam que o suporte organizacional percebido afeta negativamente a intenção do funcionário de deixar o trabalho, ou seja, quanto

maior o suporte percebido, menor a intenção de desligamento. Além disso, o clima ético dentro das instituições pode influenciar a aceitação do absenteísmo, promovendo maior preocupação com os colegas, uma vez que se reconhece que ausências sobrecarregam a equipe e impactam negativamente o ambiente escolar colaborativo (Shapira-Lishchinsky & Raftar-Ozery, 2018).

Bakker (2011) destaca que fatores como aumento do suporte institucional, autonomia no trabalho, oportunidades de aprendizado e feedback sobre o desempenho podem intensificar o engajamento dos funcionários. Nesse contexto, a comunicação interna, enquanto uma forma de suporte organizacional percebido, desempenha papel essencial na redução de incertezas no ambiente laboral, resultando em maior produtividade (Santos & Gonçalves, 2018). Para que essa comunicação interna seja eficaz, torna-se necessária a adoção de práticas de marketing interno, por meio da promoção de ações e da disseminação clara de informações, fortalecendo a confiança dos trabalhadores na instituição (Santos & Gonçalves, 2018).

Corroborando essa perspectiva, Rosenblatt e Shapira-Lishchinsky (2017) argumentam que a ausência do professor pode ser interpretada como um reflexo da falta de apoio por parte da gestão escolar, funcionando como uma resposta simbólica à percepção de que seu trabalho não possui significado ou relevância. Então a aceitação do absenteísmo por parte dos professores pode desencadear atitudes negativas em relação à escola (Shapira-Lishchinsky & Ishan, 2013). Isso tende a diminuir o esforço dos professores, resultando em menores níveis de dedicação à organização escolar (Shapira-Lishchinsky & Raftar-Ozery, 2018).

Esse cenário pode ser revertido com uma comunicação interna eficaz, pois práticas de marketing interno exercem impacto positivo no comportamento dos funcionários, fortalecendo vínculos e atuando como um facilitador no comprometimento e engajamento dos colaboradores com a empresa (Narteh, 2012).

Assim, apresenta-se como hipóteses desta pesquisa:

H2: O suporte organizacional percebido medeia a relação entre marketing interno e a aceitação ao absenteísmo.

Funcionários engajados mantêm uma forte conexão com suas funções, demonstrando energia e dedicação na busca por alcançar suas metas, sendo, portanto, mais propensos a evitar ausências no trabalho, independentemente do motivo (Bakker, 2011). Além disso, maior satisfação e comprometimento no trabalho estão diretamente associados à redução da aceitação do absenteísmo, gerando impactos positivos tanto no desempenho profissional quanto nos resultados institucionais (Carrizosa & Witte, 2024). Shapira-Lishchinsky e Rosenblatt (2010) constataram que o engajamento dos docentes com a instituição está inversamente relacionado às ausências e exerce um papel mediador na relação entre o clima ético formal e a frequência de faltas desses profissionais.

Para Yildiz (2016), a aplicação eficaz de técnicas de marketing interno pode contribuir para que os funcionários trabalhem com maior dedicação e engajamento, impactando positivamente a qualidade do serviço prestado aos clientes externos. Em estudo mais recente, Yildiz (2024) destaca ainda o efeito negativo das práticas de marketing interno sobre as intenções dos funcionários de deixar o trabalho, mediado pelo aumento do engajamento no trabalho. Esses profissionais também tendem a

demonstrar níveis mais altos de esforço e continuidade nas atividades, em contraste com aqueles com menor engajamento (Bakker, 2011).

Por outro lado, o engajamento no trabalho foi relacionado negativamente a altas cargas de trabalho, sintomas de depressão e esgotamento profissional — fatores que tendem a aumentar a frequência de ausências no trabalho (Ragab & Saleh, 2020). Assim, apresenta-se como hipóteses desta pesquisa:

H3: O engajamento no trabalho medeia a relação entre marketing interno e a aceitação ao absenteísmo.

2.5 EFICÁCIA ESCOLAR

Uma escola que busca bons resultados e pretende potencializar sua eficácia precisa cultivar uma cultura organizacional forte, onde a liderança colaborativa, a cooperação entre professores, o desenvolvimento profissional, a unidade de propósito, o apoio colegiado e a parceria de aprendizagem contribuem diretamente para uma eficácia escolar elevada (Ismail et al., 2022). Bons resultados nas atividades escolares passam por professores mais satisfeitos e por uma cultura escolar sólida (Duan et al., 2018). Para Lopes e Oliveira (2020), alcançar os melhores resultados nas escolas envolve considerar a disciplina em sala de aula, manter boas relações com os alunos e, consequentemente, impulsionar a satisfação dos professores.

Zhang et al. (2023) demonstraram que a colaboração entre professores exerce uma influência direta e significativa tanto na satisfação no trabalho quanto nos resultados escolares, favorecendo um ambiente que eleva a qualidade do ensino e contribui para o desempenho dos alunos. Além disso, Roberts-Lombard e Bruin (2017) mostraram que experiências positivas de satisfação no trabalho estão diretamente

relacionadas ao comprometimento com o crescimento e o desenvolvimento da instituição. Turner (2020) também concluiu que o empoderamento e a satisfação no ambiente de trabalho elevam o moral dos funcionários, impulsionando a produtividade e promovendo um clima organizacional mais positivo e motivador.

Por outro lado, estilos de liderança, apoio da gestão e normas culturais escolares estão ligados à aceitação do absenteísmo entre professores (Shapira-Lishchinsky & Azriel, 2010). Além disso, os docentes tendem a aceitar as ausências dos colegas ao perceberem a desigualdade entre as recompensas da gestão e o tempo extra dedicado ao trabalho (Shapira-Lishchinsky & Raftar-Ozery, 2018).

Essa aceitação pode reduzir a dedicação diária, afetando negativamente o desempenho dos alunos e, por consequência, diminuindo a eficácia escolar (Ameeq et al., 2018). A ausência docente prejudica a aprendizagem, desmotiva os alunos, reforça percepções negativas sobre os professores e gera custos financeiros significativos para as instituições (Green, 2014). Assim, apresenta-se como hipótese desta pesquisa:

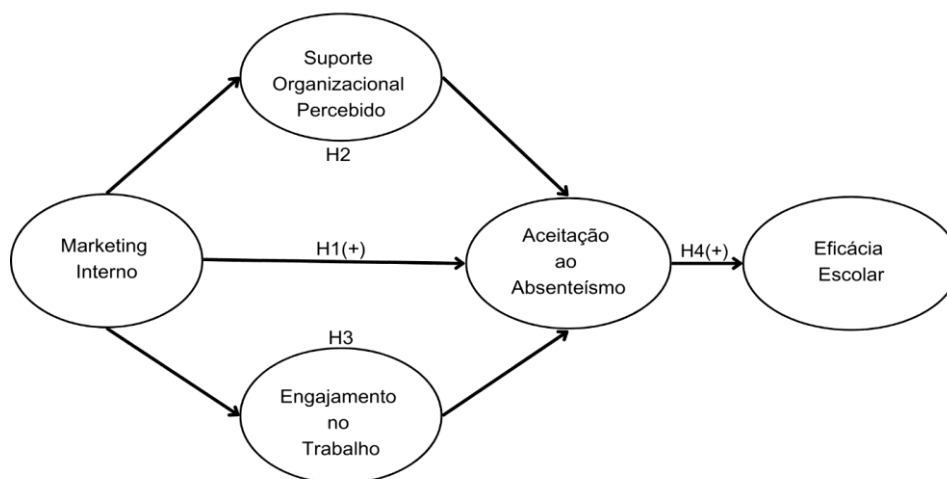
H4: A aceitação ao absenteísmo tem efeito positivo e direto na eficácia escolar.

2.6 MODELO CONCEITUAL

No marketing interno, conforme estudado por Yildiz e Kara (2017), o foco está na criação de um ambiente organizacional que promova valores e uma comunicação interna eficaz. Essa abordagem busca fortalecer o suporte organizacional percebido pelos funcionários, alinhando-se à pesquisa de Rhoades et al. (2001), que destaca a importância de os colaboradores sentirem-se apoiados e valorizados pela organização.

O marketing interno também está ligado ao engajamento no trabalho, ao promover um ambiente que valoriza e apoia os profissionais, aumentando seu comprometimento (Balducci et al., 2010). Isso contribui para um ambiente mais harmonioso e eficiente, reduzindo a aceitação ao absenteísmo (Shapira-Lishchinsky & Ishan, 2013). Por fim, a aceitação ao absenteísmo — que pode refletir problemas no bem-estar dos colaboradores — afeta positivamente a eficácia escolar (Hoy & Miskel, 2012). O modelo conceitual e suas interações estão ilustrados na Figura 1.

Figura 1 - Modelo proposto.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para responder ao objetivo deste trabalho, avaliou-se se as estratégias de marketing interno aplicadas no ambiente escolar impactam o suporte organizacional percebido, o engajamento no trabalho dos colaboradores da área educacional e a aceitação ao absenteísmo, especificamente entre professores, coordenadores e pedagogos/coordenadores pedagógicos. Esse impacto também foi analisado em relação à potencialização da eficácia escolar. O estudo foi desenvolvido de forma empírica, com abordagem quantitativa e descritiva, utilizando dados primários em um corte transversal.

As escolas públicas de educação básica brasileiras, que serviram como campo de estudo para esta pesquisa, são responsáveis por promover o desenvolvimento e a formação dos alunos, para que futuramente possam atuar na sociedade a que pertencem, desenvolvendo-se com estabilidade no trabalho e em estudos futuros (Art. 22 da Lei 9.394/1996, de 20 de dezembro de 1996). Essas escolas atendem estudantes de 0 a 17 anos, organizados em educação infantil (0 a 5 anos), ensino fundamental I (6 a 10 anos), ensino fundamental II (11 a 14 anos) e ensino médio (15 a 17 anos), todos regidos pela mesma lei.

A população pesquisada foi composta por professores, coordenadores de turno e pedagogos/coordenadores pedagógicos, com amostras coletadas em todo o território nacional, no período de 25 de setembro a 21 de novembro de 2024. A escolha dessas categorias profissionais como público-alvo justifica-se pela relevância direta que possuem no contexto educacional e na gestão escolar. Esses profissionais

desempenham papéis essenciais na dinâmica da escola, influenciando o clima organizacional, a motivação e o engajamento no trabalho.

Além disso, a normalização da aceitação do absenteísmo entre esses profissionais da educação pode comprometer a continuidade do ensino, a qualidade do aprendizado e a eficácia da gestão escolar (Green, 2014; Ameeq et al., 2018). Como agentes diretamente impactados pelas práticas de marketing interno, suas percepções sobre o suporte organizacional e seus níveis de engajamento são fundamentais para avaliar o efeito dessas estratégias na redução do absenteísmo e na melhoria da gestão educacional.

Para isso, foi adotado o método de amostragem não probabilística, devido à impossibilidade de determinar o tamanho exato da população nas escolas públicas brasileiras e à dificuldade de acesso a todos os seus membros (Creswell & Creswell, 2021). Além disso, a escolha foi baseada na acessibilidade, ou seja, na conveniência e facilidade de contato com os participantes, uma vez que não seria viável estabelecer comunicação com toda a população de interesse nas escolas brasileiras.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado e autoadministrado, elaborado na plataforma Survey Monkey. O instrumento continha 55 itens: 42 relacionados aos construtos da pesquisa, 11 sociodemográficos, 1 de consentimento e 1 de controle. O questionário foi disponibilizado eletronicamente, majoritariamente distribuído via contatos no aplicativo WhatsApp, além de e-mails enviados às secretarias municipais de educação e a Institutos Federais de Educação, como o IFES, no estado do Espírito Santo.

O instrumento de pesquisa foi organizado em duas seções. A primeira inclui a apresentação da pesquisa, a apresentação do autor, informações sobre a

confidencialidade dos dados e o termo de consentimento, além de uma questão filtro para garantir que o respondente faça parte do público-alvo do estudo: “Você é professor, coordenador ou pedagogo/coordenador pedagógico de escola pública de educação básica brasileira?”. O objetivo dessa pergunta inicial foi excluir eventuais respondentes que não se enquadram no perfil da população alvo.

A segunda sessão continha os 42 itens relacionados aos cinco construtos utilizados no modelo pesquisado: 11 questões avaliaram o marketing interno (Yildiz & Kara, 2017); o suporte organizacional percebido foi medido por 8 itens (Rhoades et al., 2001); 9 itens mensuraram o engajamento no trabalho (Balducci et al., 2010); 6 questões avaliaram a aceitação ao absenteísmo (Shapira-Lishchinsky & Ishan, 2013); e 8 questões foram usadas para medir a eficácia escolar (Hoy & Miskel, 2012).

Em alguns casos, a redação das questões foi ajustada para se adequar à população-alvo. O quadro completo dos construtos e seus indicadores, com as frases traduzidas, está disponível no Apêndice A. A mensuração dos construtos utilizou a escala Likert de 5 pontos, onde 1 significa “discordo totalmente”, 2 “discordo parcialmente”, 3 “nem discordo nem concordo”, 4 “concordo parcialmente” e 5 “concordo totalmente”.

Para concluir o questionário e obter dados sociodemográficos, foram incluídas perguntas sobre sexo, idade, escolaridade, renda familiar, região do país onde trabalha, quadro funcional ao qual pertence, rede de ensino em que atua, cargo atual, regime de trabalho, tempo de serviço na escola e segmento da educação básica em que atua. O questionário completo está disponível no Apêndice B. Para esclarecer dúvidas e corrigir possíveis falhas, foi realizado um pré-teste com 15 respondentes,

sendo feitas as alterações necessárias até que não houvesse mais dúvidas quanto ao conteúdo das afirmações.

Para estimar o tamanho da amostra, foi utilizado o software G*Power, versão 3.1.9.7 para Windows (Ringle et al., 2014), configurado com poder de teste em 0,80, tamanho do efeito f^2 de 0,15, nível de significância α de 0,05 e *Number of predictions* em 3, resultando em uma amostra mínima de 77 respondentes. Considerando a recomendação de utilizar o triplo dessa amostra mínima (3×77), conforme Ringle et al. (2014), o tamanho estimado foi de 231 participantes. Ao todo, foram coletadas 335 respostas; entretanto, descartaram-se as 15 primeiras, referentes ao pré-teste, além de 81 respostas incompletas ou fora do público-alvo, restando 239 respostas válidas, o que atende ao tamanho mínimo sugerido.

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) com estimação pelo método Partial Least Squares (PLS), por meio do software SmartPLS 4, versão 4.1.0.9. A mensuração dos dados teve início com a Análise de Componentes Confirmatória (ACC) (Hair et al., 2019). Para verificar a confiabilidade da consistência interna, foram avaliadas as cargas fatoriais, além da realização dos testes de Alfa de Cronbach, Correlação de Spearman (ρ) e Confiabilidade Composta (CC). A validade convergente foi analisada por meio da Variância Média Extraída (AVE) (Hair et al., 2019), enquanto a validade discriminante foi verificada utilizando os critérios de Fornell e Larcker (1981), análise das cargas cruzadas e a razão Heterotrait-Monotrait (HTMT).

Em seguida, foram analisadas as significâncias das variáveis de controle em relação aos construtos endógenos, bem como a ausência de multicolinearidade entre os construtos, por meio do Fator de Inflação da Variância (VIF). Também foram

avaliadas a significância e a relevância dos coeficientes de caminho (Hair et al., 2019). Para o teste das hipóteses e a previsão do modelo estrutural, utilizou-se o procedimento de bootstrapping com 5.000 subamostras. Durante esse processo, foram verificados o coeficiente de determinação (R^2), o tamanho do efeito (f^2), a potência do efeito preditivo (Q^2) e a relevância preditiva (q^2) (Hair et al., 2019; Hair et al., 2020).

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

O perfil sociodemográfico dos participantes revelou predominância do sexo feminino, que representou 79,08% do total, enquanto 20,92% eram do sexo masculino. Em relação à faixa etária, a maioria dos respondentes concentrou-se nos grupos de 30 a 39 anos (31,80%) e de 40 a 49 anos (35,15%), indicando maior participação de profissionais em fases mais maduras da carreira. Além disso, 74,48% dos participantes possuíam formação em nível de pós-graduação, refletindo um alto grau de qualificação acadêmica. Geograficamente, 94,98% atuam em escolas da região Sudeste do Brasil, o que se explica pela maior facilidade de acesso e contato com profissionais dessa localidade durante o período de coleta. Dessa forma, os dados refletem principalmente a realidade dessa região, com pouca representatividade de outras áreas do país.

Quanto ao regime de trabalho, a maioria (55,23%) ocupava cargos temporários, enquanto servidores efetivos representaram 43,51% dos respondentes. Esses dados corroboram os achados de Tokarnia (2024), que apontam para o aumento significativo de professores temporários na rede pública de educação básica brasileira na última década. Segundo a pesquisa, desde 2022, o número de professores temporários supera o de efetivos, refletindo essa tendência crescente. O perfil sociodemográfico completo dos participantes está apresentado na Tabela 1.

Tabela 1- Perfil sociodemográfico dos respondentes

Dados do perfil social		n	%
Sexo	Masculino	50	79,08%
	Feminino	189	20,92%
Faixa Etária	De 18 a 29 anos	30	12,55%
	De 30 a 39 anos	76	31,8%
	De 40 a 49 anos	84	35,15%
	De 50 a 59 anos	47	19,66%
	Acima de 60 anos	2	0,84%
Escolaridade	Ensino fundamental	1	0,42%
	Graduação	22	9,21%
	Pós-Graduação (Especialização)	178	74,48%
	Mestrado	29	12,13%
	Doutorado	9	3,76%
Renda mensal	Até 2 salários mínimos	28	11,72%
	Entre 2 e 5 salários mínimos	157	65,69%
	Entre 5 e 10 salários mínimos	44	18,41%
	Acima de 10 salários mínimos	6	2,51%
	Prefiro não informar	4	1,67%
Região do país que trabalha	Centro Oeste	1	0,42%
	Nordeste	6	2,51%
	Norte	2	0,84%
	Sudeste	227	94,98%
	Sul	3	1,25%
Quadro ocupado	Magistério	224	93,72%
	Administrativo	15	6,28%
Rede de ensino	Municipal	56	23,43%
	Estadual	181	75,73%
	Federal	2	0,84%
Cargo atual	Coordenador de turno	8	3,35%
	Pedagogo	45	18,83%
	Professor	186	77,82%
Regime de trabalho	CLT	2	0,84%
	Designação Temporária - DT (Contrato)	132	55,23%
	Efetivo (Estatutário)	104	43,51%
	Celetista	1	0,42%
Tempo de trabalho na escola	Menos de 1 ano	20	8,37%
	Entre 1 e 5 anos	59	24,67%
	Entre 5 e 10 anos	47	19,67%
	Entre 10 e 20 anos	65	27,2%
	Mais de 20 anos	48	20,09%
Segmento de ensino básico que atua	Educação Infantil	12	5,02%
	Ensino Fundamental I	49	20,5%
	Ensino Fundamental II	93	38,91%
	Ensino Médio	81	33,89%
	EJA	4	1,68%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A análise de componentes confirmatória (ACC) foi utilizada para validar o modelo de mensuração das variáveis de cada construto, avaliando cargas fatoriais, validade convergente, cargas cruzadas, critério de Fornell-Larcker e HTMT, conforme as diretrizes de Hair et al. (2019). Na avaliação inicial das cargas fatoriais, foi necessário eliminar diversos itens que apresentaram valores abaixo do limite recomendado de 0,708: ET9 (0,383), AA6 (0,396), AA1 (0,420), SOP8 (0,484), SOP7 (0,563), MI2 (0,566), SOP3 (0,595), MI1 (0,598), EE3 (0,652), EE4 (0,667), AA2 (0,676), MI7 (0,677) e MI6 (0,667).

Ao verificar a consistência interna por meio do Alfa de Cronbach (AC), Correlação de Spearman (ρ_a) e Confiabilidade Composta (CC), observou-se que apenas o construto aceitação ao absenteísmo apresentou AC ligeiramente abaixo do recomendado por Hair et al. (2019) — 0,678, contra o intervalo ideal de 0,70 a 0,95. No entanto, como os demais critérios foram atendidos, optou-se por manter todos os itens para preservar a integridade do construto. Segundo Hair et al. (2019), a confiabilidade real geralmente se situa entre os valores de AC e CC, o que foi confirmado em todos os construtos do modelo.

Por fim, a validade convergente foi avaliada pela Variância Média Extraída (AVE), apresentando valores superiores a 0,5 para todos os construtos, conforme a recomendação mínima de Hair et al. (2019), indicando boa explicação da variância dos itens. A Tabela 2 apresenta os indicadores de carga fatorial, consistência interna e validade convergente.

Tabela 2 - Carga fatorial, consistência interna e validade convergente

Construtos	Código	Carga Fatorial	AC	ρ_a	CC	AVE
Marketing Interno (MI)	MI3	0,848	0,920	0,923	0,936	0,679
	MI4	0,714				
	MI5	0,854				
	MI8	0,868				
	MI9	0,857				
	MI10	0,826				
	MI11	0,789				
Suporte Organizacional Percebido (SOP)	SOP1	0,897	0,896	0,910	0,923	0,707
	SOP2	0,878				
	SOP4	0,844				
	SOP5	0,722				
	SOP6	0,852				
Engajamento no Trabalho* (ET)	ET1	0,827	0,929	0,936	0,943	0,702
	ET3	0,884				
	ET4	0,852				
	ET5	0,891				
	ET6	0,802				
	ET7	0,804				
	ET8	0,802				
Aceitação ao Absenteísmo (AA)	AA3	0,700	0,678	0,784	0,811	0,592
	AA4	0,872				
	AA5	0,724				
Eficácia Escolar (EE)	EE1	0,803	0,857	0,865	0,893	0,584
	EE2	0,725				
	EE5	0,729				
	EE6	0,848				
	EE7	0,756				
	EE8	0,713				

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: AC: Alfa de Cronbach; ρ_a : Correlação de Spearman; CC: Confiabilidade Composta; AVE: Variância Média Extraída; Engajamento no Trabalho*: A variável ET2 foi excluída pois apresentou índice VIF de 5,736, o que estava comprometendo a validade das medidas do modelo.

Para garantir que os construtos avaliados fossem únicos e distintos, utilizou-se a análise de validade discriminante como critério na etapa de validação do modelo de mensuração (Hair et al., 2019). Os valores obtidos indicaram um bom nível de confiabilidade, evidenciando a validade discriminante dos construtos. Foi aplicado o critério de Fornell e Larcker (1981), segundo o qual os valores das variâncias

compartilhadas com outros construtos não devem ser superiores aos seus próprios valores, considerando linhas e colunas da matriz. Os resultados estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker

Construtos	AA	EE	ET	MI	SOP
Aceitação ao Absenteísmo (AA)	0,769				
Eficácia Escolar (EE)	0,285	0,764			
Engajamento no Trabalho (ET)	0,435	0,458	0,838		
Marketing Interno (MI)	0,258	0,618	0,572	0,824	
Suporte Organizacional Percebido (SOP)	0,221	0,515	0,597	0,785	0,841

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Em seguida, as cargas cruzadas foram analisadas para identificar possíveis sobreposições entre itens e construtos distintos, seguindo o parâmetro de Chin (1998). Essa análise é fundamental para garantir que os itens estejam relacionados exclusivamente aos seus respectivos construtos. Os resultados atenderam ao critério, que estabelece que as cargas fatoriais dos itens em seus próprios construtos devem ser maiores do que as cargas desses itens em outros construtos, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Validade discriminante pelo critério de cargas cruzadas

Construtos	Variáveis	AA	EE	ET	MI	SOP
Aceitação ao Absenteísmo (AA)	AA3	0,700	0,192	0,203	0,100	0,099
	AA4	0,872	0,300	0,439	0,286	0,235
	AA5	0,724	0,121	0,296	0,146	0,132
Eficácia Escolar (EE)	EE1	0,251	0,803	0,383	0,559	0,480
	EE2	0,299	0,725	0,346	0,469	0,389
	EE5	0,138	0,729	0,338	0,372	0,275
	EE6	0,211	0,848	0,323	0,547	0,450
	EE7	0,235	0,756	0,306	0,401	0,347
	EE8	0,151	0,713	0,400	0,440	0,378
Engajamento no Trabalho* (ET)	ET1	0,356	0,445	0,827	0,563	0,563
	ET3	0,424	0,443	0,884	0,571	0,561
	ET4	0,367	0,394	0,852	0,473	0,534
	ET5	0,391	0,375	0,891	0,504	0,499
	ET6	0,410	0,340	0,802	0,381	0,407

	ET7	0,245	0,340	0,804	0,410	0,444
	ET8	0,343	0,324	0,802	0,410	0,460
Marketing Interno (MI)	MI3	0,218	0,496	0,450	0,826	0,690
	MI4	0,187	0,499	0,440	0,789	0,641
	MI5	0,199	0,529	0,464	0,848	0,617
	MI8	0,256	0,423	0,471	0,714	0,524
	MI9	0,270	0,564	0,547	0,854	0,650
	MI10	0,182	0,514	0,490	0,868	0,708
	MI11	0,176	0,527	0,436	0,857	0,681
Suporte Organizacional Percebido (SOP)	SOP1	0,197	0,464	0,538	0,770	0,897
	SOP2	0,218	0,522	0,490	0,767	0,878
	SOP4	0,177	0,421	0,532	0,625	0,844
	SOP5	0,120	0,318	0,433	0,458	0,722
	SOP6	0,203	0,412	0,515	0,623	0,852

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: Engajamento no Trabalho*: A variável ET2 foi excluída pois apresentou índice VIF de 5,736, o que estava comprometendo a validade das medidas do modelo.

Para assegurar a validade discriminante, foi aplicado o critério HTMT, considerado um método robusto para identificar a distinção entre construtos correlacionados. Os valores devem ser inferiores a 0,85, sendo aceitáveis até 0,90 para construtos conceitualmente semelhantes (Hair et al., 2019). A correlação entre os construtos marketing interno e suporte organizacional percebido apresentou valor no limite do ideal (0,850), mas ainda dentro do intervalo aceitável (Hair et al., 2019). Os dados apresentados na Tabela 5 confirmam a validação desta etapa.

Tabela 5 - Validade discriminante pelo critério htmt

Construtos	AA	EE	ET	MI	SOP
Aceitação ao Absenteísmo (AA)					
Eficácia Escolar (EE)	0,338				
Engajamento no Trabalho (ET)	0,500	0,508			
Marketing Interno (MI)	0,289	0,685	0,611		
Suporte Organizacional Percebido (SOP)	0,252	0,571	0,649	0,850	

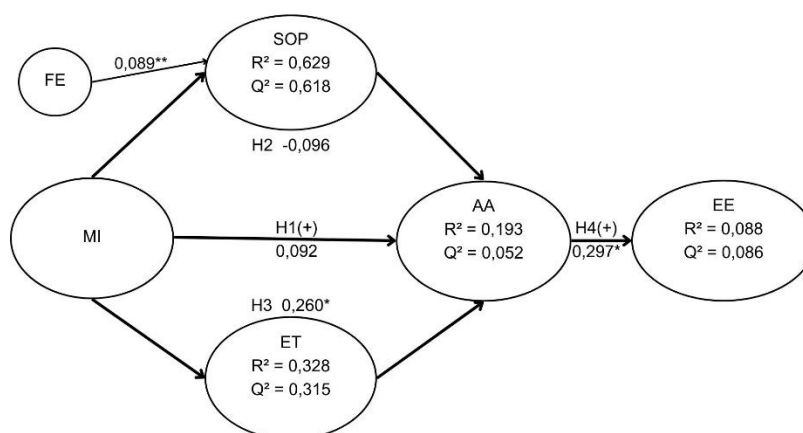
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.3 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES

Para analisar as hipóteses propostas, foram examinadas as relações entre os construtos e verificada sua significância. Os resultados permitiram avaliar a consistência das associações esperadas, confirmando ou refutando as hipóteses.

Para isso, utilizou-se *bootstrapping* com 5.000 subamostras (ver Figura 2). Inicialmente, verificou-se a significância das variáveis de controle sobre os construtos endógenos, avaliando possíveis influências externas. As análises mostraram que apenas a variável faixa etária apresentou relação significativa com o suporte organizacional percebido.

Figura 2 - Modelo teórico



Fonte: Elaboração própria (2025).

Legenda: MI: Marketing Interno; SOP: Suporte Organizacional Percebido; ET: Engajamento no Trabalho; AA: Aceitação ao Absenteísmo; EE: Eficácia Escolar; FE: Faixa Etária; R² = Coeficiente de determinação; Q² = Relevância preditiva; *p-valor<0,010; **p-valor<0,050.

As demais variáveis de controle não apresentaram relações significativas com os construtos endógenos e, portanto, foram excluídas das análises. Essa etapa possibilitou uma melhor compreensão do papel dessas variáveis no modelo e sua contribuição para a explicação dos fenômenos investigados.

Quanto às hipóteses testadas, observou-se que a H1(+) ($\Gamma = 0,092$; $p = 0,372$) não foi suportada, visto que o valor de p foi maior que 0,05. De forma semelhante, a hipótese de mediação H2 ($\Gamma = -0,096$; $p = 0,209$) também não foi confirmada, apresentando $p > 0,05$. Contudo, verificou-se uma relação significativa entre marketing interno e suporte organizacional percebido ($\Gamma = 0,783$; $p = 0,000$).

Diferentemente dos dois primeiros resultados, a hipótese de mediação H3 ($\Gamma = 0,260$; $p = 0,000$) apresentou relação significativa ($p < 0,05$), sendo então suportada. Além disso, as relações diretas entre marketing interno e engajamento no trabalho ($\Gamma = 0,573$; $p = 0,000$), bem como entre engajamento no trabalho e aceitação ao absenteísmo ($\Gamma = 0,454$; $p = 0,000$), foram positivas e significativas. Por fim, a hipótese H4(+) ($\Gamma = 0,297$; $p = 0,000$) também foi suportada, apresentando valor positivo e significativo. Os resultados, tanto com quanto sem variáveis de controle no modelo proposto, estão apresentados na Tabela 6.

Em seguida, foi avaliado o tamanho do efeito (f^2) para medir a contribuição individual de cada variável independente na explicação dos construtos endógenos. Conforme a regra geral proposta por Hair et al. (2019), os efeitos são classificados como pequenos, médios ou grandes quando seus valores ultrapassam, respectivamente, os limites de 0,02, 0,15 e 0,35. Essa análise permitiu identificar a relevância de cada relação dentro do modelo.

A relação entre marketing interno e aceitação ao absenteísmo não atingiu o nível mínimo para ser considerado algum efeito. Por outro lado, as relações entre marketing interno e suporte organizacional percebido ($f^2 = 1,643$) e entre marketing interno e engajamento no trabalho ($f^2 = 0,488$) apresentaram efeitos grandes. Já a relação entre aceitação ao absenteísmo e eficácia escolar teve efeito pequeno ($f^2 =$

0,097). A relação entre suporte organizacional percebido e aceitação ao absenteísmo não atingiu o mínimo para efeito detectável, enquanto a relação entre engajamento no trabalho e aceitação ao absenteísmo apresentou efeito médio ($f^2 = 0,158$), indicando mediação total entre marketing interno e aceitação ao absenteísmo. Os resultados detalhados encontram-se apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Resultados sem e com variáveis de controle

Tabela 6 - Resultados sem e com variáveis de controle						
Hipóteses	Efeitos Diretos	Resultados sem controles		Resultados com controles		f²
		Γ(efeito)	p-valor	Γ(efeito)	p-valor	
H1 (+)	MI -> AA	0,092	0,374	0,092	0,372	0,004
	MI -> SOP	0,788	0,000	0,783	0,000	1,643
	MI -> ET	0,573	0,000	0,573	0,000	0,488
H4 (+)	AA -> EE	0,297	0,000	0,297	0,000	0,097
	SOP ->AA	-0,123	0,206	-0,123	0,204	0,007
	ET -> AA	0,454	0,000	0,454	0,000	0,158
Hipóteses	Efeitos Indiretos	Resultados sem controles		Resultados com controles		
		Γ(efeito)	p-valor	Γ(efeito)	p-valor	
H2	MI->SOP->AA	-0,097	0,212	-0,096	0,209	
	SOP->AA->EE	-0,037	0,237	-0,037	0,235	
	ET->AA->EE	0,135	0,000	0,135	0,000	
H3	MI->ET->AA	0,260	0,000	0,260	0,000	
	MI->AA->EE	0,027	0,430	0,027	0,429	
	MI->SOP->AA-EE	-0,029	0,244	-0,029	0,241	
	MI->ET->AA->EE	0,077	0,001	0,077	0,001	
Variáveis de Controle			Resultados			
			Variáveis de Controle			
			Γ(efeito)	p-valor		
FE -> SOP			0,181	0,022		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda: AA: Aceitação ao absenteísmo; EE: Eficácia escolar; ET: Engajamento no trabalho; MI: Marketing interno; SOP: Suporte organizacional percebido; FE: Faixa etária; H: Hipótese; f^2 : Tamanho do efeito; Γ : Coeficiente do efeito.

Para assegurar a ausência de multicolinearidade entre os construtos, foi realizada a análise do fator de inflação da variância (VIF), sendo que os valores ideais devem ser inferiores a 3,0, conforme os critérios de Hair et al. (2020). Esse procedimento permitiu avaliar a independência das variáveis explicativas e garantir a

robustez dos resultados do modelo. Todos os valores atenderam ao critério estabelecido. Os dados estão dispostos na Tabela 7.

Tabela 7: Resultados VIF dos construtos

CONSTRUTOS	AA	EE	Et	MI	SOP
Aceitação ao Absenteísmo (AA)		1.000			
Eficácia Escolar (EE)					
Engajamento no Trabalho (ET)	1.621				
Marketing Interno (MI)	2.756		1.000		1.004
Suporte Organizacional Percebido (SOP)	2.873				

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Legenda: VIF: Fator de Inflação da Variância

Da mesma forma, para verificar indícios de multicolinearidade entre os indicadores, foi calculado o fator de inflação da variância (VIF), utilizando os critérios de Hair et al. (2020), que estipulam um valor máximo de 5,0, sendo 3,0 considerado ideal para essa etapa. Essa análise teve como objetivo identificar possíveis multicolinearidades entre os itens, assegurando a validade das medidas no modelo. Os valores obtidos nessa análise variaram entre 1,000 e 4,041, atendendo ao critério estabelecido; no entanto, foi necessário retirar o indicador ET2, que apresentou um índice de 5,736, comprometendo a validade das medidas do modelo. Os dados estão apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Resultados VIF dos indicadores

Construtos	Indicadores	VIF
Aceitação ao Absenteísmo (AA)	AA3	1,355
	AA4	1,274
	AA5	1,336
Eficácia Escolar (EE)	EE1	2,370
	EE2	2,035
	EE5	1,813
	EE6	2,350
	EE7	2,031
	EE8	1,711
Engajamento no Trabalho (ET)	ET1	2,875
	ET3	4,041

	ET4	2,752
	ET5	3,708
	ET6	2,356
	ET7	3,133
	ET8	3,100
Faixa Etária (FE)	FE	1,000
	MI3	2,830
	MI4	1,858
	MI5	2,784
Marketing Interno (MI)	MI8	3,427
	MI9	3,446
	MI10	2,547
	MI11	2,172
	SOP1	3,788
	SOP2	3,512
Suporte Organizacional Percebido (SOP)	SOP4	2,313
	SOP5	1,943
	SOP6	2,769

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Legenda: VIF: Fator de Inflação da Variância

Na sequência, foi analisado o ajuste do modelo por meio do coeficiente de determinação (R^2) dos construtos endógenos. Segundo Hair et al. (2019), o valor de R^2 varia de 0 a 1, sendo considerado de poder explicativo substancial ($R^2 \geq 0,75$), moderado ($0,25 \leq R^2 \leq 0,50$) ou fraco ($R^2 < 0,25$). Assim, os valores apresentados pelos construtos Aceitação ao Absenteísmo ($R^2 = 0,193$) e Eficácia Escolar ($R^2 = 0,088$) são considerados fracos; Engajamento no Trabalho ($R^2 = 0,328$) é considerado moderado; e, no construto Suporte Organizacional Percebido ($R^2 = 0,629$), é considerado substancial. Esses resultados estão apresentados na Tabela 10.

Posteriormente, foi realizada a análise da relevância preditiva (Q^2). Conforme as diretrizes de Hair et al. (2019), os valores de Q^2 devem ser maiores que zero para um construto endógeno, sendo classificados como de relevância preditiva pequena ($Q^2 > 0$), média ($Q^2 > 0,25$) ou grande ($Q^2 > 0,50$). Essa etapa teve como objetivo verificar a capacidade do modelo em prever os valores dos construtos endógenos,

assegurando sua validade preditiva. Finalizando essa etapa, os valores obtidos para Q^2 foram significativos para os construtos endógenos, com a seguinte classificação: Aceitação ao Absenteísmo ($Q^2 = 0,052$, capacidade preditiva pequena), Eficácia Escolar ($Q^2 = 0,086$, capacidade preditiva pequena), Engajamento no Trabalho ($Q^2 = 0,315$, capacidade preditiva média) e Suporte Organizacional Percebido ($Q^2 = 0,618$, capacidade preditiva grande). Os resultados estão apresentados na Tabela 10.

Por fim, foi analisada a potência do efeito (q^2) para determinar a relevância preditiva sobre os construtos endógenos. De acordo com os critérios de Hair et al. (2019), valores de q^2 indicam efeitos pequenos ($q^2 > 0,02$), médios ($q^2 > 0,15$) e grandes ($q^2 > 0,35$), semelhantes aos tamanhos de efeito f^2 . Assim, para o construto Suporte Organizacional Percebido (SOP), a potência do efeito foi considerada grande ($q^2 = 1,591$); para o construto Engajamento no Trabalho (ET), também foi considerada grande ($q^2 = 0,460$); para o construto Aceitação ao Absenteísmo (AA), a potência do efeito foi considerada nula ($q^2 = -0,043$), pois o valor ficou abaixo de 0,02; e para o construto Eficácia Escolar (EE), a potência do efeito foi considerada pequena ($q^2 = 0,094$). Essa análise permitiu avaliar a magnitude do impacto na explicação do modelo preditivo. Os resultados estão apresentados na Tabela 10.

Tabela 9 - Coeficientes dos construtos endógenos do modelo

Construtos endógenos	R^2	Q^2	q^2
Aceitação ao Absenteísmo (AA)	0,193	0,052	-0,043
Eficácia Escolar (EE)	0,088	0,056	0,094
Engajamento no Trabalho (ET)	0,328	0,315	0,460
Suporte Organizacional Percebido (SOP)	0,629	0,618	1,591

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Legenda: R^2 : Coeficiente de determinação; Q^2 : Relevância preditiva; q^2 : Potência do efeito

Para avaliar a capacidade preditiva do modelo, foi utilizado o teste de capacidade preditiva com validação cruzada (Cross-Validated Predictive Ability Test –

CVPAT). Esse procedimento compara os erros preditivos do modelo estrutural com os de um modelo nulo, por meio de reamostragens, a fim de determinar se o modelo proposto apresenta uma capacidade preditiva significativamente superior. Como opção, foram avaliados todos os construtos endógenos no modelo simultaneamente (Sharma et al., 2022). Primeiramente, deve-se verificar se as previsões do PLS-SEM são melhores que as previsões do Benchmark IA (Indicator-Averages), conforme indicado por Sharma et al. (2022), já que esse parâmetro é menos conservador. Pode-se verificar os resultados do teste na tabela 11.

Tabela 10 - Resultados do CVPAT benchmark

CVPAT total		Perda no PLS-SEM	Perda no Benchmark	Diferença da perda	t valor	p valor
CVPAT	Benchmark_IA Total	0,943	1.167	-0.223	5.991	0.000
CVPAT	Benchmark_LM Total	0,943	0,932	0,011	0.581	0.562

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: CVPAT: Teste de capacidade preditiva com validação cruzada; IA: Média do Indicador; LM: Modelo Linear.

Primeiramente deve ser avaliado se as previsões do PLS-SEM são melhores do que a previsão de Benchmark IA (*Indicator-Averages*), segundo Sharma et al., (2022), pois este parâmetro é menos conservador. Para ter validade preditiva, a perda média no modelo deve ser menor no PLS-SEM do que no Benchmark IA, caso não seja esse o resultado encontrado, o modelo não terá validade preditiva e deve ser descartado.

O modelo atendeu ao padrão mínimo de validade preditiva, com perda média no PLS-SEM de 0,943, enquanto a previsão de IA foi de 1,167. De acordo com os parâmetros de Shmueli et al. (2019), o modelo não possui poder preditivo caso nenhum dos indicadores do PLS-SEM produza erros de previsão menores em comparação com o LM (Linear Model). Se apenas a minoria dos indicadores do

construto dependente apresentar erros menores no PLS-SEM em relação ao LM, o modelo tem baixo poder preditivo; se a maioria apresentar erros menores, o poder preditivo é classificado como médio; e, por fim, se todos os indicadores apresentarem valores menores no PLS-SEM em comparação ao LM, o poder preditivo será classificado como alto.

Neste caso, a maioria dos indicadores analisados no PLS-SEM apresentou erros de previsão menores em comparação ao LM, totalizando três construtos, com perda no PLS-SEM de 0,943, enquanto a perda no LM foi de 0,932. Apenas um construto, Eficácia Escolar, apresentou perdas maiores no PLS-SEM (1,091) em comparação ao LM (0,956). Portanto, o poder preditivo do modelo é classificado como médio. Os resultados fornecem subsídios para validar a relevância preditiva do modelo em cenários aplicados.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo permitem avaliar em que medida as estratégias de marketing interno aplicadas no ambiente escolar público influenciam a aceitação do absenteísmo entre professores, coordenadores e pedagogos/coordenadores pedagógicos, impactando a eficácia escolar. Além disso, buscou-se compreender se o suporte organizacional percebido atua como variável mediadora nessa relação, ou seja, se a forma como os profissionais percebem o apoio institucional modula a influência do marketing interno sobre a aceitação do absenteísmo.

Da mesma forma, investigou-se o papel do engajamento no trabalho como possível mediador da relação entre marketing interno e aceitação do absenteísmo, analisando se os profissionais mais engajados, em resposta às estratégias de marketing interno, apresentam maior rejeição ao absenteísmo e, conseqüentemente, contribuem para uma maior eficácia escolar.

Também foi analisada a relação direta entre aceitação do absenteísmo e eficácia escolar, verificando se a menor aceitação das ausências dos profissionais da educação impacta positivamente na eficácia escolar. Parte-se do pressuposto de que, em ambientes onde o absenteísmo é mais tolerado, há uma possível sobrecarga de trabalho para outros profissionais, descontinuidade no processo de ensino e redução da qualidade educacional. Assim, buscou-se confirmar se essas ausências comprometem a eficácia escolar, refletindo nos desafios organizacionais, na queda do desempenho dos alunos e na diminuição da qualidade do ensino.

Os resultados deste estudo refutam a hipótese H1, que pressupunha que o marketing interno influencia positivamente a aceitação do absenteísmo no ambiente

escolar público. Segundo Jung e Wo (2022), a motivação profissional pode promover um ambiente escolar mais produtivo e acolhedor, mas os dados indicam que as estratégias de valorização e comunicação adotadas não tiveram impacto significativo na forma como professores, coordenadores e pedagogos/coordenadores pedagógicos percebem e aceitam o absenteísmo.

Isso sugere que outros fatores, como condições de trabalho, a necessidade de orientação e liderança adequadas (Lopes e Oliveira, 2020), gostar do que se faz no dia a dia (Rana et al., 2023) e políticas institucionais de satisfação dos trabalhadores (Fernandes et al., 2024), podem exercer maior influência sobre esse comportamento, reforçando a complexidade do fenômeno no contexto educacional. Contudo, isso não significa que tais estratégias sejam irrelevantes no contexto organizacional. A ausência de efeito direto pode estar associada a variáveis contextuais, culturais ou estruturais que mediam ou moderam essa relação, como a alta rotatividade de profissionais, o nível de maturidade das práticas de gestão ou a percepção subjetiva dos profissionais sobre o ambiente escolar.

Os resultados também refutam a hipótese H2, que sugeria que o suporte organizacional percebido media a relação entre marketing interno e aceitação do absenteísmo. Embora se esperasse que um maior suporte institucional promovesse uma menor aceitação da ausência dos profissionais das escolas públicas, os dados não indicaram uma relação significativa nesse sentido. Esperava-se que o apoio demonstrado pelas organizações, por meio de comunicação interna eficaz e práticas de marketing interno (Santos e Gonçalves, 2018), fosse um fator importante para os funcionários, refletindo em um ambiente de trabalho mais produtivo (Turner, 2020) e reduzindo a aceitação do absenteísmo através do fortalecimento do clima ético, ao

reconhecer que as ausências sobrecarregam a equipe (Shapira-Lishchinsky & Raftar-Ozery, 2018).

Isso sugere que, embora a percepção de apoio seja relevante para o bem-estar no trabalho (Hwang, 2022), ela não exerce um papel decisivo na forma como professores, coordenadores e pedagogos/coordenadores pedagógicos justificam ou aceitam as ausências. Entretanto, o marketing interno mostrou-se significativo na influência do suporte organizacional percebido, indicando que uma comunicação eficaz fortalece o vínculo entre funcionários e instituição, influenciando a lealdade destes (Herington & Weaven, 2009; Meilisa & Bernarto, 2020). No contexto escolar público, isso pode elevar a autonomia (Fang & Qi, 2023; Marzall et al., 2020) e contribuir para a redução do estresse diário (Hwang, 2022).

Os profissionais da educação que participaram da pesquisa podem perceber o suporte da gestão, mas ainda enfrentam desafios estruturais, como sobrecarga de trabalho, falta de recursos, esgotamento, políticas de controle de frequência, clima organizacional e estilo de liderança (Almasluckh et al., 2022; Barbosa et al., 2023; Skapinaki & Salamoura, 2020; Williams et al., 2018). Isso pode indicar que a aceitação do absenteísmo está mais ligada a fatores individuais, como normas culturais dentro da escola pública, pressão do grupo e condições de trabalho (Pavlidou & Efstathiades, 2021; Rezende et al., 2023), do que às estratégias institucionais de valorização e comunicação (Marzall et al., 2020; Santos & Gonçalves, 2018).

Se esses fatores são determinantes, o impacto do suporte organizacional percebido sobre a aceitação do absenteísmo pode ter sido diluído ou anulado. Assim, outros elementos, como demandas profissionais, autonomia no trabalho, reconhecimento pelo trabalho realizado, oportunidades de crescimento profissional

(Backer, 2011) e condições estruturais das escolas (Skapinaki & Salamoura, 2020), podem ter maior impacto na aceitação do absenteísmo.

Os resultados confirmaram a hipótese H3, de que o engajamento no trabalho medeia totalmente a relação entre marketing interno e aceitação do absenteísmo. Os dados indicam que estratégias eficazes de marketing interno contribuem para o aumento do engajamento dos profissionais das escolas públicas, corroborando Backer (2011), que aponta uma menor aceitação das ausências quando esse engajamento é maior, o que, por sua vez, promove impactos positivos no desempenho institucional e profissional (Carrizosa & Witte, 2024).

Isso sugere que, quando professores, coordenadores e pedagogos/coordenadores pedagógicos se sentem mais motivados e envolvidos com seu trabalho, há menor tendência a normalizar ou justificar ausências, confirmando a relação direta entre engajamento e aceitação do absenteísmo (Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2010).

Esses achados destacam a importância de ações institucionais que fortaleçam o vínculo dos profissionais com a escola pública, evidenciando que um ambiente que promove o engajamento pode ser decisivo para minimizar os impactos do absenteísmo e melhorar a eficácia escolar. Além disso, o fato de o engajamento no trabalho ter se mostrado um mediador significativo aponta para uma influência indireta do marketing interno, o que reforça sua relevância como componente estratégico na construção de um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

Por fim, os resultados confirmaram a hipótese H4, de que a aceitação do absenteísmo influencia positivamente a eficácia escolar. Green (2014) concluiu que a ausência de profissionais compromete a continuidade das atividades pedagógicas,

impactando o desempenho dos alunos e gerando altos custos financeiros para as instituições públicas. Este estudo indica que a menor aceitação do absenteísmo nas escolas públicas está associada a uma gestão mais rigorosa, ambiente escolar estruturado e à priorização da continuidade pedagógica, adotando estratégias eficazes para minimizar os efeitos das ausências.

Shapira-Lishchinsky e Raftar-Ozery (2018) identificaram que aceitar o absenteísmo pode reduzir a dedicação no trabalho diário e sobrecarregar os demais profissionais, diminuindo a qualidade do ensino e, conseqüentemente, a eficácia escolar (Ameeq, 2018). Os resultados indicam que, à medida que a tolerância às faltas diminui, há uma gestão mais eficiente e um ambiente escolar mais organizado, com maior comprometimento dos profissionais e fortalecimento dos processos institucionais voltados à melhoria da qualidade educacional.

Escolas públicas que adotam estratégias como planos de contingência para substituição de professores, rodízio de profissionais capacitados para cobrir eventuais faltas e o fortalecimento do trabalho colaborativo podem aumentar o engajamento dos profissionais, fazendo com que o absenteísmo seja percebido de forma negativa. Essas abordagens colaborativas contribuem para a manutenção da qualidade do ensino, mesmo em contextos onde o absenteísmo poderia ser mais tolerado.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa analisou quatro hipóteses acerca das relações entre marketing interno, suporte organizacional percebido, engajamento no trabalho, aceitação do absenteísmo e eficácia escolar. Os resultados refutaram a influência direta do marketing interno sobre a aceitação do absenteísmo, indicando que outros fatores podem exercer maior impacto nesse comportamento.

Também foi rejeitada a hipótese de que o suporte organizacional percebido medie essa relação, sugerindo que seu efeito na aceitação do absenteísmo é limitado no contexto das escolas públicas. Por outro lado, a mediação do engajamento no trabalho entre marketing interno e aceitação do absenteísmo foi confirmada, evidenciando que profissionais mais engajados tendem a apresentar menor aceitação ao absenteísmo. Por fim, confirmou-se que a aceitação do absenteísmo influencia positivamente a eficácia escolar.

Os avanços empíricos proporcionados por este estudo ampliam a compreensão sobre os fatores que impactam a aceitação do absenteísmo e sua relação com a eficácia escolar, ressaltando a relevância do marketing interno na gestão educacional pública, especialmente quando associado ao engajamento dos profissionais. Recomenda-se que as escolas públicas invistam em estratégias de valorização e comunicação transparente para fortalecer o compromisso dos seus colaboradores, reduzindo a aceitação de faltas excessivas e aprimorando a eficácia institucional.

Ademais, a confirmação da mediação do engajamento no trabalho reforça sua importância no envolvimento dos profissionais, contribuindo para ampliar as evidências encontradas por Pavlidou e Efstathiades (2021), que demonstram que

estratégias específicas de marketing interno influenciam positivamente a cultura organizacional das escolas públicas.

Por outro lado, o suporte organizacional percebido não se revelou um mediador significativo, desafiando a premissa de que ele influencia diretamente a aceitação do absenteísmo. Esse resultado amplia a discussão teórica ao sugerir que, em determinados contextos organizacionais — como o das escolas públicas —, a percepção de apoio institucional pode não ser suficiente, por si só, para modificar atitudes relacionadas ao absenteísmo. Tal constatação aponta para a necessidade de novas investigações que incorporem variáveis moderadoras ou contextuais, bem como a reavaliação do papel do suporte organizacional percebido em ambientes marcados por limitações estruturais e desafios gerenciais específicos.

Os estudos de Ameeq et al. (2018) e Green (2014) afirmam que a ausência dos professores impacta negativamente o desempenho dos alunos, afetando a eficácia escolar. Este estudo reafirma essa perspectiva ao evidenciar que a aceitação ao absenteísmo influenciou positivamente a eficácia escolar, indicando que o público-alvo da pesquisa não endossa a ideia de afastar-se do trabalho como forma de recompensa pessoal.

Embora a pesquisa tenha tido abrangência nacional, com respostas provenientes de todas as regiões do país, a predominância de participantes da região Sudeste pode limitar a representatividade dos resultados para outras localidades que apresentam contextos educacionais, políticas públicas e desafios específicos distintos. Dessa forma, as conclusões não podem ser totalmente generalizadas para todo o Brasil, pois estados com maior diversidade socioeconômica, cultural e estrutural podem apresentar dinâmicas diversas na gestão escolar. Além disso, o

delineamento transversal da pesquisa reflete condições momentâneas, não capturando variações ao longo do tempo, como alterações em políticas educacionais, econômicas ou sociais.

Contudo, os achados deste estudo oferecem contribuições práticas relevantes para a gestão educacional pública ao evidenciar que o engajamento no trabalho desempenha um papel estratégico na relação entre marketing interno e aceitação ao absenteísmo. A pesquisa sugere que gestores escolares devem investir em práticas que fortaleçam a motivação e o envolvimento dos profissionais (Oludeyi, 2015), tais como programas de reconhecimento (Fleury et al., 2017; Lee & Percei, 2007), desenvolvimento contínuo (Nemteanu & Dabija, 2021) e maior participação nas decisões institucionais.

Além disso, a confirmação de que a aceitação do absenteísmo impacta positivamente a eficácia escolar reforça a compreensão de que essa aceitação não representa permissividade às faltas, mas sim uma maior conscientização acerca de seus impactos, indicando a necessidade de implantar uma gestão mais eficiente para minimizá-los.

Dessa forma, as instituições de ensino públicas podem adotar abordagens mais eficazes para aprimorar o desempenho dos profissionais e, conseqüentemente, a qualidade do ensino, como por exemplo: capacitação de gestores e educadores; diálogo transparente sobre ausências no trabalho e seus impactos; e divulgação desses impactos junto à comunidade escolar.

Para pesquisas futuras, recomenda-se investigar variáveis que possam mediar ou moderar a relação entre marketing interno e aceitação ao absenteísmo, tais como o nível de satisfação dos profissionais com as condições de trabalho, percepção sobre

o trabalho realizado, oportunidades de crescimento profissional e a alta rotatividade dos profissionais da educação básica no Brasil. Também é pertinente explorar se o suporte organizacional percebido exerce papel mais relevante em outros segmentos educacionais, como escolas privadas ou instituições de ensino técnico e superior, onde as dinâmicas de gestão podem ser distintas.

Por fim, sugere-se comparar a aceitação do absenteísmo e seus impactos entre diferentes redes de ensino (municipais, estaduais e federais), a fim de identificar variações estruturais que possam influenciar esses comportamentos.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S., Freitas, I. & Pilati, R. (2006). Contexto de Trabalho, Desempenho Competente e Necessidades em TD&E. In: J. E. Borges-Andrade; G. da. S. Abbad, & L. Mourão. (Org.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. (1ªed., pp.231-254). Artmed
- Al Issa, B. F. F., Nik Mat, N. H., & Anuar, M. M. (2023). Unleashing innovation: The role of internal marketing in education sector. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(4), 82-93. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i4p>
- Aliu, A. A., & Agbetokun, O. F. (2020). Internal Marketing Practices and Job Satisfaction in the Nigerian Service Industry. Empirical Evidence Fron Ogun State, Nigeria. *Economics & Management*, 1, 15-25.
- Almasluckh, F.M.O., Khalid, H., & Sahi, A. M., (2022). The impact of internal marketing practices on employee workSatisfaction during the COVID-19 pandemic: the case of Saudi Arabian Banking Sector. *Sustainability*. 14, 9301 <https://doi.org/10.3390/su14159301>
- Ameeq, M., Hassan, M. M., Jabeen, M., & Fatima, L. (2018). Impact of Teacher Absenteeism on Student Achievement: A Case of South Punjab District Muzaffargarh, Pakistan. *education*, 9(16), 16-19.
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A cross-cultural analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143–149. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000020>
- Backer, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Balta, S. (2018). The influence of internal marketing on employee satisfaction in the service Industry. *Business Management Dynamics*, 8(1), 12-15.
- Barbosa, R. E. C., Alcantara, M. A. D., Fonseca, G. C., & Assunção, A. Á. (2023). Afastamento do trabalho por distúrbios musculoesqueléticos entre os professores da educação básica no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 48, edepi5. <https://doi.org/10.1590/2317-6369/18822pt2023v48edepi5>
- Berry, L. (1981). Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *Journal of Retail Banking*, 3 (1), 25–28.
- Borges, A. P. L., & Henig, E. V. (2021). Qual Percepção dos Funcionários de Apoio e Técnico de Uma Escola Estadual em Rondonópolis – MT Sobre Qualidade de Vida

no Trabalho? *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 13(3), 2-24. DOI: 10.18361/2176-8366/rara.v13n3p2-24

Brasil. Presidência da República. Casa Civil. (1996). *Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, p. 27833. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm.

Carrizosa, L. M. G., & Witte, K. De. (2024). Teacher absenteeism: a conceptual model developed from a systematic literature review. *Cambridge Journal of Education*, 54(5), 561-588. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2024.2397366>

Carver-Thomas, D., & Darling-Hammond, L. (2019). The trouble with teacher turnover: How teacher attrition affects students and schools. *Education policy analysis archives*, 27(36). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.3699>

Cătălin, M. C., Andreea, & P., Adina C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics*, 3 (11), 09-17.

Zhang, X., Cheng, X., & Wang, Y. (2023). How Is Science Teacher Job Satisfaction Influenced by Their Professional Collaboration? Evidence from Pisa 2015 Data. *International journal of environmental research and public health*, 20(2), 1137. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021137>

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.

Duan, X.J., Du, X., & Yu, K. (2018). School Culture and School Effectiveness: The Mediating Effect of Teachers' Job Satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. 17(5), 15-25. <https://doi.org/10.26803/ijlter.17.5.2>.

Duarte, A. P., & Silva, V. H. (2023). Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(10), 216. <https://doi.org/10.3390/admsci13100216>.

Eisenberger, R., & Huntington, R. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Fang, J., & Qi, Z. (2023). The influence of school climate on teachers' job satisfaction: The mediating role of teachers' self-efficacy. *PLoS ONE*, 18(10), e0287555. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287555>

- Fernandes, S., Turpo-Chaparro, J. E., Huanca-López, S. R., Alejos-Moreno, D., & Flores-González, M. E. (2024). Work Motivation and Internal Marketing as Predictors of Life Satisfaction in Peruvian Sales Workers in the Sales Area. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 13(1), 354-364. <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0026>
- Fleury, L. F. O., Formiga, N. S., Souza, M. A., & Souza, M. A. F. (2017). Organizational Support Perception Scale: evidence of factorial structure in Brazilian workers. *Psicologia em Pesquisa UFJF*, 11(1), 1-10. <https://doi.org/10.24879/201700110010033>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Foust, M. S., Elicker, J. D. & Levy, P. E. (2006), "Development and validation of a measure of an individual's lateness attitude", *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 119-133. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.01.001>
- Frantz, M. G., & Alves, T. (2021). Proposta de um indicador de rotatividade docente na Educação Básica. *Cadernos de Pesquisa*, 51, e07211. <https://doi.org/10.1590/198053147211>
- Göktaş, A., & Özdiñç, S. (2022). Investigation of the effect of social support perceived by workplace employees on anxiety and job satisfaction during COVID-19. *Work (Reading, Mass.)*, 72(1), 49–58. <https://doi.org/10.3233/WOR-211229>
- Green, G. R. (2014). *Study to investigate self-reported teacher absenteeism and desire to leave teaching as they relate to teacher-reported teaching satisfaction, job-related stress, symptoms of depression, irrational beliefs, and self- efficacy*. [Unpublished doctoral dissertation]. City University of New York.
- Gülbahar, B. (2020). Investigation of the relationship between perceived supervisor support, perceived school effectiveness, work engagement, job satisfaction and teachers' organizational cynical attitude. *Participatory Educational Research (PER)*, 7(3), 1-20. <http://dx.doi.org/10.17275/per.20.32.7.3>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <http://dx.doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F. J., Howarda, M. C., & Nitzlb, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Herington, C., & Weaven, S. (2009). Implementing the Marketing Concept in Travel Organizations: The Important Moderating Influence of Perceived Organizational Support. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(7), 692-717. <https://doi.org/10.1080/19368620903170232>
- Hwang, S. (2022). Job satisfaction and stress profiles of mathematics teachers and their association with dialogical teaching. *Sustainability*, 14(11), 6925. <https://doi.org/10.3390/su14116925>
- Holme, J. J., Jabbar, H., Germain, E., & Dinning, J. (2018). Rethinking teacher turnover: Longitudinal measures of instability in schools. *Educational Researcher*, 47(1), 62-75. <https://doi.org/10.3102/0013189x17735813>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, (Ninth Edition). McGraw Hill Higher Education.
- Ismail, M., Khatibi, A. A., & Azam, S. M. F. (2022). Impact of school culture on school effectiveness in public schools in Maldives. *Participatory Educational Research (PER)*, 9(2), 261-279. <http://dx.doi.org/10.17275/per.22.39.9.2>
- James, J., & Wickoff, J.H. (2020). Teacher Evaluation and Teacher Turnover in Equilibrium: Evidence From DC Public Schools. *Journals Permissions*, 6(2), 1-21. <https://doi.org/10.1177/2332858420932235>
- Jung, J. Y., & Wo, J.G. (2022). Structural model analysis of factors affecting sustainability. Teachers' Job Satisfaction in Korea: Evidence from TALIS 2018. *Sustainability*, 14(13), 8014. <https://doi.org/10.3390/su14138014>.
- Lagree, D., Houston, B., Duffy, M., & Shin, H. (2023). The Respect Effect: Respectful communication at work boosts resilience, engagement, and job satisfaction among early career employees. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 844–864. <https://doi.org/10.1177/23294884211016529>
- Lee, J., & Percei, R. (2007). Perceived organizational support, affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661-685. <https://doi.org/10.1002/job.431>
- Li, S., Yamaguchi, S., & Takada, J. (2018). The Influence of Interactive Learning Materials on Self-Regulated Learning and Learning Satisfaction of Primary School Teachers in Mongolia. *Sustainability*, 10(4), 1093. <https://doi.org/10.3390/su10041093>
- Lopes, J., & Oliveira, C. (2020). Teaching and school determinants of teachers' job satisfaction: a multilevel analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(4), 641-659. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1764593>

- Maia, EG, Claro, RM, & Assunção, A. Á. (2019). Múltiplas exposições ao risco de absenteísmo no trabalho entre professores brasileiros. *Cadernos de Saúde Pública*, 35, e00166517. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00166517>
- Marzall, L. F., Coradini, J. R., Santos, L. A., & Costa, V. M. F. (2020). Organizational Support and Commitment: The Percepation of Teachers of an Institution of Higher Education. *Revista Pretexto*, 21(4), 7–26. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v21i4.6113>
- Meilisa, F., & Bernarto, I. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support, Internal Marketing and Organizational Commitment on Turnover Intention (A Case of Wisma Bahasa, Indonesia). *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(2).
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>
- Narteh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 17(4), 284-300. <https://doi.org/10.1057/fsm.2012.22>
- Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>.
- Nguyen, T. (2020). Recent Trends in the Characteristics of New Teachers, the Schools in Which They Teach, and Their Turnover Rates. *Teachers College Record*, 122(7),1-36. <https://doi.org/10.1177/016146812012200711>
- Oludeyi, O. S. (2015). A review of literature on work environment and work commitment: implication for future research in citadels of learning. *Journal of human resource management*, 18(2), 32-46.
- Özgenel, M., & Koç, M. H., (2020). An Investigation into the Relationship Between Teachers Occupational Commitment and School Effectiveness. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 8(5), 494-530.
- Pavlidou, C. T., & Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of public high schools. *Program evaluation and planning*, 84. 101894. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101894>
- Pinnington, A., Mir, F. A., & Ai, Z. (2023). Thesignificance of general skills training for early career graduates: relationships with perceived organizational support, job satisfaction and turnover intention. *European Journal of Training and Development*,48(7/8),705-729. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0002>

- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Ragab, O. H. G, & Saleh, N. M. A. (2020). Formulation of Internal Marketing Strategy to Improve Nurses' Work Engagement. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 8(20), 249-256.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Rana, M.I., Khan, W.A., Yasir, W., Taseer, N.A., & Kishwer, R. (2023). Effect of job satisfaction of elementary school teachers on school effectiveness. *Review of the Journal of Social Sciences (JSSR)*, 3, 833-845. <https://doi.org.br/10.54183/jssr.v3i1.232>.
- Rezende, B. A., Abreu, M. N. S., Assunção, A. Á., & de Medeiros, A. M. (2023). Factors associated with the limitation at work because of the voice: study with teachers of basic education in Brazil. *Journal of Voice*, 37(1), 79-91. <https://doi.org/10.1016/j.jvoice.2020.11.003>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825-836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ringle, C., Da Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com o SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13 (2). <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Roberts-Lombard, M., & Bruin, L. R. (2017). Strengthening graduate employee engagement through internal marketing in the South African retail banking industry. *South African Journal of Business Management*, 48(4), 91-105. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v48i4.46>
- Ronfeldt, M., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2013). How teacher turnover harms student achievement. *American Educational Research Journal*, 50(1), 4–36. <https://doi.org/10.3102/0002831212463813>
- Rosenblatt, Z., & Shapira-Lishchinsky, O. (2017). Temporal withdrawal behaviors in an educational policy context, *International Journal of Educational Management*, 31(7), 895-907. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2015-0165>
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2018). Organizational Culture, Internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher Education Institutions.

- Journal of work and Organizational Psychology*, 34 (1), 38-45.
<https://doi.org/10.5093/jwop2018a5>.
- Sarangal, R. K., Nargotra, M., & Singh, R. (2021). Role of internal marketing in determining academic staff job satisfaction in higher education. *Gurukul Business Review*, 17(1), 82-96.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schüller, D., & Chalupský, V. (2012). Marketing communication management of higher education institutions. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis*, 15(2), 61–69. <https://doi.org/10.32725/acta.2012.015>
- Serafim, A., Veloso, C.M., Rivera-Navarro, J., & Souza, B. (2024). Emotional Intelligence and Internal Marketing as Determinants of Job Satisfaction and Life Satisfaction among Portuguese Professionals. *Sustainability*, 16(5), 1932. <https://doi.org/10.3390/su16051932>.
- Shapira-Lischshinsky, O., & Azriel, V. (2010). Team Culture Perceptions, Commitment, and Effectiveness: Teamwork Effects 1. *Educational Practice and Theory*, 32(2), 33-56. <https://doi.org/10.7459/ept/32.2.04>
- Shapira-Lishchinsky, O., & Rosenblatt, Z. (2010). School ethical climate and teachers' voluntary absence. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 164-181. <https://doi.org/10.1108/09578231011027833>
- Shapira-Lishchinsky, O., & Ishan, G. (2013). Teachers' acceptance of absenteeism: towards developing a specific scale. *Journal of Educational Administration*, 51(5), pp. 594-617. <https://doi.org/10.1108/JEA-12-2011-0115>
- Shapira-Lishchinsky, O., & Raftar-Ozery, T. (2018). Leadership, absenteeism acceptance, and ethical climate as predictors of teachers' absence and citizenship behaviors. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 491-510. DOI: 10.1177/1741143216665841.
- Sharma, P. N., Liengaard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2022). Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1662-1677. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0636>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European journal of marketing*, 53(11), 2322-2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Siqueira, M. M. M. (2009). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed Editora.

- Skapinaki, A., & Salamoura, M. (2020). Investigating primary school quality using teacher self-efficacy and satisfaction. *Tourism, Heritage and Services Marketing Magazine*, 6, 17-24. <http://doi.org/10.5281/zenodo.3603340>.
- Sohail, M. S., & Jang, J. (2017). Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality, and customer satisfaction: An empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 67–85. <https://doi.org/10.1080/15980634.2017.1294343>
- Tokarnia, M. (2024, abril 25). *Estados perdem mais de 180 mil professores concursados em 10 anos*. Agência Brasil. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2024-04/estados-perdem-mais-de-180-mil-professores-em-10-anos>
- Turner, J. G. (2020). *Strategies to reduce absenteeism in the public sector workplace* [Doctoral dissertation, Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/9001>
- Williams, P., Cathcart, A., & McDonald, P. (2018). Signals of support: flexible work for mutual gain. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 738–762. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1499669>
- Yildiz, S. M. (2014). İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Rolü: Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme. *Ege Academic Review*, 14(1), 137–146. <https://doi.org/10.21121/eab.2014118074>
- Yildiz, S. M. (2016). The effect of internal marketing on work engagement of academic staff in higher educational institutions. *International Journal of Educational Sciences*, 13(2), 152-158.
- Yildiz, S. M., Kara, A. (2017). A unidimensional instrument for measuring internal marketing concept in the higher education sector IM-11 scale. *Quality Assurance in Education*. 25(3), 343-361. <https://doi.org/10.1108/QAE-02-2016-0009>
- Yıldız, S. M. (2024). Exploring the Relationships among Internal Marketing, Work Engagement, Job Performance and Turnover Intention: An Empirical Application in Sports Organizations. *Eurasian Research in Sport Science*, 9(1), 15-26. <https://doi.org/10.29228/ERISS.42>

APÊNDICE A - QUADRO DE CONSTRUTOS

Construto	Frase Original	Frase Adaptada	Fonte
Marketing Interno	1 - This organization provides attractive physical conditions (office, tools and equipment) to its employees. 2 - This organization fulfills the fundamental needs (pay, insurance, job security) of its employees. 3 - This organization strengthens its employees through appropriate direction, empowerment and participation. 4 - This organization provides appropriate workload and support to its employees. 5 - This organization provides an achievable vision to its employees. 6 - This organization provides training/development programs to improve knowledge and skills of its employees. 7 - This organization provides career advancement opportunities to its employees. 8 - This organization treats its employees equally and fairly. 9 - This organization provides open and transparent communication channels to its employees.	1 – A escola em que trabalho fornece condições físicas atraentes (salas, ferramentas e equipamentos) aos seus funcionários. 2 – A escola em que trabalho cumpre o atendimento às necessidades fundamentais (como salário, seguro e segurança no emprego) dos seus funcionários. 3 – Na escola em que trabalho há a atuação da direção no fortalecimento dos funcionários por meio de empoderamento e participação. 4 – A escola em que atuo possui uma carga de trabalho adequada e suporte aos seus funcionários. 5 – A escola em que trabalho fornece uma visão clara e viável para os funcionários. 6 – A escola em que trabalho fornece programas de desenvolvimento para melhorar conhecimentos e habilidades de seus funcionários. 7 – A escola em que trabalho fornece oportunidade de avanço de carreira para os seus funcionários. 8 – A escola em que trabalho trata seus funcionários igualmente e com justiça. 9 – A escola em que trabalho possui canais de comunicação abertos e transparentes para os funcionários.	Yildiz, S. M. e Kara, A. (2017)

	10 - This organization involves their employees in the decision-making process. 11 - This organization provides rewards to highperforming employees.	10 – A escola em que trabalho envolve seus funcionários no processo de tomada de decisão. 11 – A escola em que trabalho valoriza os funcionários que possuem um alto desempenho em suas atividades.	
Suporte organizacional percebido	1 - My organization really cares about my well-being. 2 - My organization strongly considers my goals and values. 3 - My organization shows little concern for me. 4 – My organization cares about my opinions. 5 – My organization is willing to help me if i need a special favor. 6 – Help is available from my organization when i have a problem. 7 - My organization would forgive na honest mistake on my part. 8 – If given the opportunity, my organization would take advantage of me.	1 – A escola em que trabalho realmente se importa com meu bem-estar. 2 - A escola em que trabalho considera fortemente meus objetivos e valores. 3 - A escola em que trabalho demonstra pouca preocupação comigo. 4 - A escola em que trabalho se preocupa com minhas opiniões. 5 - A escola em que trabalho está disposta a me ajudar se eu precisar de um favor especial. 6 – A escola em que trabalho oferece ajuda quando tenho um problema. 7 - A escola em que trabalho perdoaria um erro honesto da minha parte. 8 - Se tivesse a oportunidade, a escola em que trabalho se aproveitaria de mim.	Rhoades et al., (2001)
Engajamento no Trabalho	1 - At my work, I feel bursting with energy. 2 - At my job, I feel strong and vigorou. 3 - I am enthusiastic about my job. 4 - My job inspires me. 5 - When I get up in the morning, I feel like going to work. 6 - I feel happy when I am working intensely. 7 - I am proud of the work that I do.	1 – Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia. 2 - No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade). 3 - Estou entusiasmado com meu trabalho. 4 - Meu trabalho me inspira. 5 – Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar. 6 - Sinto-me feliz quando trabalho intensamente. 7 - Tenho orgulho do trabalho que faço.	Balducci et al., (2010)

	8 - I am immersed in my job. 9 - I get carried away when I am working.	8 – Estou orgulhoso com o trabalho que realizo. 9 – “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	
Aceitação ao Absenteísmo	1 - My co-workers let me down when are absent. 2 - I believe my co-workers should never be absent. 3 - It is unfair when my co-workers absent themselves from work. 4 - It is important to me to always be present. 5 - It aggravates me when I am absent from work. 6 - I feel guilty when I am absent from work.	1 – Meus colegas de trabalho me desapontam quando estão ausentes. 2 - Acredito que meus colegas de trabalho nunca deveriam faltar. 3 – É injusto quando meus colegas de trabalho se ausentam do trabalho. 4 - Para mim, é importante estar sempre presente. 5 – Fico irritado quando estou ausente do trabalho. 6 - Sinto-me culpado quando estou ausente do trabalho.	Shapira-Lishchinsky & Ishan (2013)
Eficácia Escolar	1 - The quality of products and services produced in this school is outstanding. 2 - The quantity of products and services in this school is high. 3 - The teachers in my school do a good job coping with emergencies and disruptions. 4 - Most everyone in the school accepts and adjusts to changes. 5 - When changes are made in the school, teachers accept and adjust quickly. 6 - Teachers in this school are well informed about innovations that could affect them. 7 - Teachers in this school anticipate problems and prevent them.	1 - A qualidade dos produtos e serviços oferecidos na escola em que trabalho é excelente. 2 - A quantidade dos produtos e serviços da escola em que trabalho escola é alta. 3 - Os professores da escola em que trabalho lidam bem com emergências e interrupções. 4 – A maioria das pessoas aceita e se ajusta às mudanças na escola em que trabalho. 5 - Quando são feitas mudanças na escola em que trabalho, os professores as aceitam e se adaptam rapidamente. 6 - Os professores da escola em que trabalho estão bem-informados sobre as inovações que podem afetá-los. 7 - Os professores da escola em que trabalho antecipam os problemas e os previnem.	Hoy e Miskel (2012)

	8 - Teachers in this school use available resources efficiently.	8 - Os professores da escola em que trabalho usam os recursos disponíveis com eficiência.	
--	--	---	--

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa cujo objetivo é entender se estratégias de marketing interno podem ajudar a aumentar a eficácia das atividades realizadas no ambiente escolar, com tempo de participação de aproximadamente 18 minutos. Os dados coletados tem a finalidade de colaborar com minha pesquisa, que faz parte do meu Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração – Gestão Escolar – FUCAPE Business School.

A sua participação é voluntária, não há certo ou errado nas questões a serem respondidas, ou seja, dependem do seu próprio entendimento acerca das questões propostas. Não haverá qualquer incentivo financeiro ou custo de colaboração, com a plena liberdade de recusa, a qualquer momento da pesquisa, a finalidade é apenas colaborar com o sucesso da pesquisa.

Os dados coletados serão tratados em conjunto e mantidos em sigilo, sem identificação individual dos respondentes, e servirão com exclusividade para fins acadêmicos.

Desde já, agradeço a sua participação! Pablo Júnior Sarti

Orientadora: Dra. Lara Mendes Christ Bonella Sepulcri

Consentimento e assentimento livre e esclarecido. Em função do que foi apresentado acima, por gentileza, escolha uma opção:

Você aceita participar desta pesquisa?

() Sim

() Não

Pergunta-Controle:

Você é professor, coordenador ou pedagogo de escola pública de educação básica brasileira?

() Sim

() Não

As afirmações a seguir vêm com uma escala de cinco pontos. Por favor, selecione o número que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação, conforme a interpretação abaixo:

1 - Discordo Totalmente

2 - Discordo Parcialmente

3 - Nem Discordo e Nem Concordo

4 - Concordo Parcialmente

5 - Concordo Totalmente

Nº	Frases	1	2	3	4	5
----	--------	---	---	---	---	---

1	A escola em que trabalho fornece condições físicas atraentes (salas, ferramentas e equipamentos) aos seus funcionários.					
2	A escola em que trabalho cumpre o atendimento às necessidades fundamentais (como salário, seguro e segurança no emprego) de seus funcionários.					
3	Na escola em que trabalho há a atuação da direção no fortalecimento dos funcionários por meio de empoderamento e participação.					
4	A escola em que atuo possui uma carga de trabalho adequada e suporte aos seus funcionários.					
5	A escola em que trabalho fornece uma visão clara e viável para os funcionários.					
6	A escola em que trabalho fornece programas de desenvolvimento para melhorar conhecimentos e habilidades de seus funcionários.					
7	A escola em que trabalho fornece oportunidade de avanço de carreira para os seus funcionários.					
8	A escola em que trabalho trata seus funcionários igualmente e com justiça.					
9	A escola em que trabalho possui canais de comunicação abertos e transparentes para os funcionários.					
10	A escola em que trabalho envolve seus funcionários no processo de tomada de decisão.					
11	A escola em que trabalho valoriza os funcionários que possuem um alto desempenho em suas atividades.					
12	A escola em que trabalho realmente se importa com meu bem-estar.					
13	A escola em que trabalho considera fortemente meus objetivos e valores.					
14	A escola em que trabalho demonstra pouca preocupação comigo.					
15	A escola em que trabalho se preocupa com minhas opiniões.					
16	A escola em que trabalho está disposta a me ajudar se eu precisar de um favor especial.					
17	A escola em que trabalho oferece ajuda quando tenho um problema.					
18	A escola em que trabalho perdoaria um erro honesto da minha parte.					

19	Se tivesse a oportunidade, a escola em que trabalho se aproveitaria de mim.					
20	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.					
21	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).					
22	Estou entusiasmado com meu trabalho.					
23	Meu trabalho me inspira.					
24	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.					
25	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.					
26	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.					
27	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.					
28	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.					
29	Meus colegas de trabalho me desapontam quando estão ausentes.					
30	Acredito que meus colegas de trabalho nunca deveriam faltar.					
31	É injusto quando meus colegas de trabalho se ausentam do trabalho.					
32	Para mim, é importante estar sempre presente.					
33	Fico irritado quando estou ausente do trabalho.					
34	Sinto-me culpado quando estou ausente do trabalho.					
35	A qualidade dos produtos e serviços oferecidos na escola em que trabalho é excelente.					
36	A quantidade dos produtos e serviços da escola em que trabalho é alta.					
37	Os professores da escola em que trabalho lidam bem com emergências e interrupções.					
38	A maioria das pessoas aceita e se ajusta às mudanças na escola em que trabalho.					
39	Quando são feitas mudanças na escola em que trabalho, os professores as aceitam e se adaptam rapidamente.					
40	Os professores da escola em que trabalho estão bem-informados sobre as inovações que podem afetá-los.					
41	Os professores da escola em que trabalho antecipam os problemas e os previnem.					
42	Os professores da escola em que trabalho usam os recursos disponíveis com eficiência.					

Por favor, forneça as informações sobre sua característica sociodemográfica. Seus dados de identificação serão mantidos totalmente confidenciais.

Questionário Sociodemográfico:

43-Sexo

- ☐ Feminino;
- ☐ Masculino.

44-Qual a sua idade?

- ☐ Entre 18 e 29 anos de idade;
- ☐ Entre 30 e 39 anos de idade;
- ☐ Entre 40 e 49 anos de idade;
- ☐ Entre 50 e 59 anos de idade;
- ☐ Mais de 60 anos de idade.

45-Qual o seu grau de escolaridade?

- ☐ Ensino Médio;
- ☐ Graduação;
- ☐ Pós-Graduação (Especialização);
- ☐ Mestrado;
- ☐ Doutorado.

46-Qual é a renda média familiar?

- ☐ Até 2 salários mínimos;
- ☐ Entre 2 e 5 salários mínimos;
- ☐ Entre 5 e 10 salários mínimos;
- ☐ Acima de 10 salários mínimos;
- ☐ Prefiro não informar.

47-Região do país em que trabalha?

- ☐ Centro-Oeste;
- ☐ Nordeste;
- ☐ Norte;
- ☐ Sudeste;
- ☐ Sul.

48-O quadro que você atua pertence ao quadro de?

- ☐ Administrativo;
- ☐ Magistério.

49-Você atua em que rede de ensino?

- ☐ Municipal;
- ☐ Estadual;
- ☐ Federal.

50-Seu cargo atual?

- ☐ Coordenador de turno;
- ☐ Pedagogo;
- ☐ Professor.

51-Seu regime de trabalho atual?

- ☐ CLT;
- ☐ Designação Temporária – DT (Contrato);
- ☐ Efetivo (Estatutário);
- ☐ Celetista.

52-Há quanto tempo trabalha em escolas?

- ☐ Menos de 1 ano;
- ☐ Entre 1 e 5 anos;
- ☐ Entre 5 e 10 anos;
- ☐ Entre 10 e 20 anos;
- ☐ Mais de 20 anos.

53-Qual Segmento de Ensino Básico que você trabalha?

- ☐ Educação Infantil;
- ☐ Ensino Fundamental I;
- ☐ Ensino Fundamental II;
- ☐ Ensino Médio;
- ☐ EJA.