

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

ROBERTA RODRIGUES RIGO

**O IMPACTO DO MARKETING INTERNO NA CULTURA ESCOLAR, NA
SATISFAÇÃO E NO DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO**

**VITÓRIA
2025**

ROBERTA RODRIGUES RIGO

**O IMPACTO DO MARKETING INTERNO NA CULTURA ESCOLAR, NA
SATISFAÇÃO E NO DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO**

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 – Nível Profissionalizante.

Orientador: Vitor Azzari Vieira.

**VITÓRIA
2025**

ROBERTA RODRIGUES RIGO

**O IMPACTO DO MARKETING INTERNO NA CULTURA ESCOLAR, NA
SATISFAÇÃO E NO DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO**

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 – Nível profissionalizante.

Aprovada em 10 data março de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof° Dr.: Vitor Azzari Vieira
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof° Dra.: Lara Mendes Cristh Bonella Sepulcri
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof° Dr.: Emerson Wagner Mainardes
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Deus por me sustentar ao longo deste percurso. Agradeço especialmente aos meus pais, Eliomar e Maria Célia, por acreditarem nos meus projetos e serem minha inspiração. Expresso minha gratidão também aos meus filhos, José Vitor e Ryan, pelo apoio e compreensão diante da minha ausência ao longo do mestrado. Agradeço aos colegas e professores da Fucape pela parceria e generosidade. Por fim, e não menos importante, agradeço ao meu orientador Vitor Azzari Vieira, pelas valiosas contribuições, pela disponibilidade e pela dedicação para que eu chegasse até aqui.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu,
mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre
aquilo que todo mundo vê”.

Arthur Schopenhauer

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar os efeitos do marketing interno na cultura escolar, na satisfação no trabalho e no desempenho de profissionais em escolas públicas da educação básica no Brasil, uma área ainda pouco explorada na literatura. A pesquisa busca preencher uma lacuna sobre a aplicação e os impactos do marketing interno nesse contexto, enfatizando a relevância de desenvolver estratégias para a melhoria dos processos de gestão escolar. Adotou-se um enfoque quantitativo descritivo, com coleta de dados primários por meio de um corte transversal, utilizando modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais para a análise dos dados. Foram coletados 501 questionários em escolas públicas brasileiras. Os resultados demonstram que o marketing interno influencia a cultura escolar e a satisfação no trabalho, entretanto, não impacta diretamente o desempenho profissional. Além disso, constata-se que a cultura escolar medeia parcialmente a relação entre o marketing interno e a satisfação, bem como medeia totalmente a relação entre o marketing interno e o desempenho. As implicações destes achados sugerem que a implementação das estratégias de marketing interno, alinhada a uma cultura colaborativa é importante para proporcionar a satisfação e um melhor desempenho profissional. O estudo contribui para o entendimento do marketing interno na educação básica, indicando que abordagens focadas nas relações interpessoais e culturais pode ser um diferencial para o alcance dos objetivos educacionais.

Palavras-chave: marketing interno; cultura escolar; satisfação no trabalho; desempenho profissional; educação básica.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of internal marketing on school culture, job satisfaction, and the performance of professionals in public elementary schools in Brazil, an area that has not been fully explored in the literature. The research seeks to fill a gap in the application and impacts of internal marketing in this context, emphasizing the relevance of developing strategies to improve school management processes. A descriptive quantitative approach was adopted, with primary data collection through a cross-sectional study, using partial least squares structural equation modeling for data analysis. A total of 501 questionnaires were collected in Brazilian public schools. The results demonstrate that internal marketing influences school culture and job satisfaction, but does not directly impact professional performance. In addition, it was found that school culture partially mediates the relationship between internal marketing and satisfaction, as well as fully mediates the relationship between internal marketing and performance. The implications of these findings suggest that the implementation of internal marketing strategies, aligned with a collaborative culture, is important to provide satisfaction and better professional performance. The study contributes to the understanding of internal marketing in basic education, indicating that approaches focused on interpersonal and cultural relationships can make a difference in achieving educational objectives.

Keywords: internal marketing; school culture; job satisfaction; professional performance; basic education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 MARKETING INTERNO.....	13
2.2 CULTURA ESCOLAR.....	16
2.3 SATISFAÇÃO E DESEMPENHO.....	17
2.4 MODELO ESTRUTURAL.....	22
3. METODOLOGIA.....	24
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	29
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	29
4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	32
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
6. CONCLUSÃO.....	42
7. REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	51
APÊNDICE B - QUADRO DE CONSTRUTOS.....	54
APÊNDICE C - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	57
APÊNDICE D – MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS.....	59

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O marketing interno é uma estratégia importante para apoiar as organizações, pois estabelece uma relação positiva entre a satisfação dos funcionários e o desempenho no trabalho (Mainardes et al., 2019; Qaisar & Muhamad, 2022), que reflete na qualidade da prestação de serviços (Mazzarolo et al., 2021; Qiu et al., 2022). Além disso, o marketing interno pode auxiliar no alinhamento dos membros da equipe com os objetivos e valores da instituição (Qiu et al., 2021; Mazzarolo et al., 2021).

As estratégias de marketing interno têm sido estudadas em diferentes contextos, mostrando efeitos positivos, como por exemplo, no comprometimento organizacional e na qualidade do serviço prestado nas cooperativas financeiras (Mero et al., 2020), na satisfação dos profissionais nos centros desportivos privados (Xu et al., 2023), no setor bancário (Mainardes et al., 2019) e nas companhias aéreas (Chen et al., 2021), assim como no desempenho profissional no setor hoteleiro (Thai et al., 2023).

No contexto educacional, o marketing interno torna-se uma estratégia importante e em ascensão (Bui et al., 2023), pois ao priorizar a satisfação dos funcionários e manter o foco no cliente, pode resultar num melhor desempenho das instituições de ensino superior (Vel et al., 2019). Além disso, o marketing interno no contexto escolar apoia a criação de um ambiente colaborativo, que pode impactar na qualidade do ensino (Pavlidou & Efstathiades, 2021; Vel et al., 2019). Portanto, com o propósito de melhorar a satisfação dos profissionais e das famílias, a aplicação do marketing interno reflete no desempenho dos estudantes, a partir do desenvolvimento de uma cultura organizacional favorável (Pavlidou & Efstathiades, 2021).

Pesquisas recentes abordam a relação entre dimensões do marketing interno e a cultura organizacional, a satisfação e o desempenho dos funcionários, destacando a importância desses aspectos para o sucesso do marketing interno nas organizações (Bui et al., 2023; Huang, 2019; Qaisar & Muhamad, 2022). Os estudos de Tang et al. (2020) e Thai et al. (2023) destacam as 5 dimensões do marketing interno como importantes para o desenvolvimento da cultura organizacional, da satisfação e do desempenho dos funcionários. Essas dimensões foram validadas anteriormente por Kim et al. (2016), sendo elas, a comunicação, o treinamento, o suporte gerencial, compensação e benefício, bem-estar e qualidade de vida.

Embora existam estudos que relacionam o marketing interno à cultura escolar, a satisfação no trabalho e ao desempenho profissional, observou-se a lacuna na literatura de um modelo que analise, de forma ampliada e no contexto escolar, como se dá a relação entre essas variáveis. Além disso, considerando a importância da cultura na educação (Oliveira et al., 2023), também falta na literatura atual evidências sobre qual é o seu papel na relação entre o marketing interno, a satisfação e o desempenho. O estudo de Janjua et al. (2014) testou o efeito moderador da cultura na relação entre o marketing interno e a satisfação, entretanto, faltam evidências da mediação da cultura nessa relação. Por fim, ainda são escassos os estudos que identificam os efeitos do marketing interno na cultura (Pavlidou & Efstathiades, 2021) e explorem como a cultura influencia a gestão e a mudança nas escolas (Oliveira et al., 2023).

Diante dessas lacunas, surgem as seguintes questões de pesquisa: Quais são os efeitos do marketing interno na cultura escolar, na satisfação e no desempenho dos profissionais da educação básica? A cultura escolar medeia a relação do marketing interno com a satisfação e desempenho dos profissionais? Para responder

estas questões, elaborou-se um estudo quantitativo com coleta de dados primários. A análise de dados será realizada por meio da modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais.

O presente estudo possui diferentes justificativas. Primeiramente, a investigação do marketing interno enfrenta limitações devido à falta de consenso sobre o conjunto de práticas que podem motivar os funcionários e orientá-los para um comportamento voltado para o cliente (Qiu et al., 2022). Nesse sentido, o estudo contribuirá para a literatura na compreensão da aplicação das estratégias de marketing interno nas escolas e suas implicações para o desenvolvimento de uma cultura organizacional favorável, de modo a impactar na qualidade do ensino (Pavlidou & Efstathiades, 2021). Os resultados desse estudo, com ênfase no estabelecimento de uma cultura orientada para as pessoas é uma inovação, pois fornece às instituições a possibilidade de construir uma marca de serviço corporativa forte para o alcance dos seus objetivos (Pavlidou & Efstathiades, 2021).

É relevante considerar que os estudos sobre marketing interno, tem maior interesse nas indústrias financeiras e hoteleiras (Huang, 2019; Qaisar & Muhamad, 2022; Vel et al., 2019). Além disso, os estudos na área de educação, priorizam o ensino superior (Asif et al., 2022; Bui et al., 2023; Sahibzada et al., 2019; Song et al., 2023; Vel et al., 2019). Desse modo, expandir o estudo para a educação básica é importante, uma vez que cada etapa da educação apresenta características e desafios únicos que a diferencia de outras organizações (Sahibzada et al., 2019; Walidayni et al., 2023).

Ademais, a educação se concentra no desenvolvimento humano e na formação de cidadãos, e sua entrega para a sociedade é a aprendizagem (Sahibzada et al., 2019). A qualidade da educação é influenciada pela complexa interação entre

funcionários, pais e alunos (Dos Santos & Mainardes, 2018). Além dessas características, a escola pública, principalmente no contexto de países emergentes, enfrenta desafios próprios como recursos limitados, alta rotatividade de professores e burocracia na tomada de decisões, diferente da escola privada que tem maior flexibilidade na gestão (Toropova et al., 2021). Essas questões podem influenciar na maneira como o marketing interno é percebido e implementado (Sahibzada et al., 2019; Walidayni et al., 2023).

Vale ressaltar que a abordagem da cultura nesse estudo é importante, já que ela pode facilitar ou dificultar a melhoria dos processos educacionais, considerando que a resistência à mudança é uma característica comum da cultura escolar (Pavlidou & Efstathiades, 2021). Apesar disso, nas escolas, a cultura tende a ser mais colaborativa e focada no desenvolvimento contínuo, em contraste com outros setores, onde a cultura pode ser mais competitiva e orientada para resultados financeiros (Xia et al., 2023; Zhu et al., 2014). Essa distinção é importante para entender como as características da cultura escolar influenciam o ambiente educacional e o seu desempenho.

A contribuição teórica deste trabalho está no avanço nos estudos do marketing interno ao associá-lo, em um modelo ampliado, a cultura escolar, a satisfação no trabalho e ao desempenho dos profissionais do magistério e do administrativo que atuam na educação básica. Pretende ainda complementar evidências de estudos anteriores, como o de Janjua et al. (2014) e Pavlidou e Efstathiades (2021) sobre marketing interno, introduzindo como efeito mediador a cultura escolar na relação entre o marketing interno, a satisfação e o desempenho profissional, o que ainda não foi identificado na literatura.

Os resultados deste estudo servirão de base para apoiar os gestores públicos, gestores escolares e secretários de educação, na aplicação do marketing interno nas escolas para a melhoria dos processos de gestão escolar. Além disso, o estudo fornecerá subsídios para a proposição de formação continuada de gestores com foco no marketing interno e como melhorar a cultura escolar, a satisfação e o desempenho profissional para o alcance dos objetivos educacionais.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING INTERNO

Em abordagens mais recentes, o marketing interno é entendido como um grupo de estratégias organizacionais que envolvem os colaboradores na co-criação de valor, e transformam a relação entre empresa e funcionários em uma parceria colaborativa (Qiu et al., 2021). Essas estratégias organizacionais, incluem dimensões emergentes de comunicação, treinamento, suporte gerencial, compensação e benefício, bem-estar e qualidade de vida voltados à garantia da satisfação do funcionário (Qiu et al., 2022; Tang et al., 2020; Thai et al., 2023). Essas dimensões são importantes para influenciar positivamente o comprometimento organizacional e, conseqüentemente, a promoção de um ambiente de trabalho produtivo (Kim et al., 2016; Tang et al., 2020; Thai et al., 2023).

A comunicação interna é definida como a troca de informações que acontece dentro de uma organização (Qiu et al., 2021). Seu objetivo é promover transparência, engajar os funcionários e disseminar valores e objetivos organizacionais, fortalecendo assim o relacionamento entre os membros da equipe (Qiu et al., 2021; Tang et al., 2020; Thai et al., 2023). A qualidade da comunicação é relevante para promover um fluxo eficaz de informações entre funcionários e gestão, contribuindo positivamente para o comprometimento dos funcionários com a organização (Qiu et al., 2021; Kim et al., 2016).

Já o treinamento é um processo sistemático que proporciona aos funcionários oportunidades para aprimorar conhecimentos e habilidades, impactando positivamente no seu comprometimento organizacional (Kim et al., 2016; Qiu, et al.,

2021; Thai et al., 2023), e na felicidade no trabalho (Tang et al., 2020). A oferta de formação em serviço pode ter um impacto positivo na cultura organizacional das organizações (Thai et al., 2023).

Outra dimensão importante é o suporte gerencial que implica na orientação dos colaboradores na resolução de desafios no ambiente laboral (Kim et al., 2016), visando o crescimento de carreiras (Qiu et al., 2021). Esse suporte está ligado diretamente à felicidade dos funcionários (Tang et al., 2020) e positivamente relacionado à satisfação com a vida, que impacta também na satisfação no trabalho (Thai et al., 2023).

A compensação e benefício se refere à remuneração financeira que os funcionários recebem em troca de seu trabalho e desempenho (Qiu et al., 2021), que motivam os colaboradores a adotarem comportamentos orientados ao cliente (Kim et al., 2016). As práticas de compensação e benefícios são essenciais para atrair, reter e motivar os funcionários, contribuindo para sua satisfação no trabalho, engajamento e bem-estar (Thai et al., 2023).

Por fim, o bem-estar e a qualidade de vida podem ser proporcionados por meio de benefícios adicionais fornecidos pelas organizações, além dos salários, com o objetivo de promover a qualidade de vida dos funcionários (Kim et al., 2016). Esses benefícios extras podem contribuir para equilibrar a relação trabalho e família (Tang et al., 2020), e promover um ambiente laboral sadio, onde os funcionários se sintam valorizados e apoiados, resultando em um melhor desempenho e satisfação no trabalho (Qiu et al., 2021).

As pesquisas sobre marketing interno têm se concentrado em entender como as organizações podem implementar suas estratégias e quais são os resultados dessa implementação (Huang, 2020; Qiu et al., 2022). Os estudos anteriores analisaram

diferentes consequências obtidas por meio do marketing interno, como congruência cultural percebida (Chen et al., 2021), aprendizagem organizacional (Imani et al., 2020), liderança e cultura (Ferine et al., 2021; Liu et al., 2021), comprometimento organizacional (Moreira Mero et al., 2020), qualidade percebida, (Bui et al., 2023) e recompensas financeiras e psicológicas (Mainardes et al., 2019).

Conforme indicado na Tabela 1, estudos anteriores analisaram o efeito do marketing interno na cultura (Pavlidou & Efstathiades, 2021) na satisfação (Chen et al., 2021; Mainardes et al., 2019; Thai et al., 2023) e no desempenho (Imani et al., 2020; Thai et al., 2023). O estudo de Janjua et al. (2014) testou o papel moderador da cultura na relação entre o marketing interno e a satisfação, contudo, ainda há uma falta de evidências sobre o efeito mediador da cultura organizacional na relação entre o marketing interno, a satisfação e o desempenho.

Tabela 1 – Exemplos de pesquisas anteriores relacionadas e posicionamento do presente estudo

Estudo	Contexto	MI	OC	ST	JP
Janjua et al., 2014	Hospitais no Paquistão	✓	✓	✓	X
Andleeb et al., 2019	Setor bancário no Paquistão	✓	✓	X	X
Mainardes et al., 2019	Setor bancário no Brasil	✓	X	✓	X
Imani et al., 2020	Indústria petrolífera no Irã	✓	X	X	✓
Chen et al., 2021	Companhias aéreas no Golfo	✓	X	✓	X
Pavlidou & Efstathiades, 2021	Escolas de ensino médio do Chipre	✓	✓	X	X
Thai et al., 2023	Indústria hoteleira nos EUA	✓	X	✓	✓
Presente estudo	Educação básica no Brasil	✓	✓	✓	✓

Legenda: MI= Marketing interno, OC= Cultura organizacional, ST= Satisfação, JP= Desempenho.
Fonte: Elaborada pela autora com base em artigos publicados nos últimos anos.

Além disso, contextos como o da educação podem gerar novos achados que contribuem para as evidências da literatura prévia desenvolvida em outros setores.

2.2 CULTURA ESCOLAR

A cultura é o código de conduta compartilhado pelos membros de uma organização que influenciam a forma de sentir, pensar, agir e reagir aos estímulos, afetando suas decisões e comportamentos (Pavlidou & Efstathiades, 2021). A cultura é relevante na formação da identidade de uma organização (Batoool et al., 2024), e quando alinhada aos valores dos funcionários, pode contribuir significativamente para sua satisfação, seu desempenho e o seu bem-estar no ambiente de trabalho (Thai et al., 2023).

A cultura escolar pode ser definida como valores, normas e práticas (Sapta et al., 2021) que impactam nas atividades educacionais (Jukić, 2022). As dimensões da cultura escolar são elementos importantes que moldam o ambiente educacional e a dinâmica nas escolas (Thien & Lee, 2023; Zhu et al., 2014). Entre essas dimensões, destacam-se a orientação para objetivos que enfatiza a clareza e o compartilhamento de objetivos comuns (Thien & Lee, 2023). A liderança de apoio que influencia diretamente a motivação e o suporte aos profissionais (Zhu et al., 2014). A tomada de decisão participativa que gera um sentimento de pertencimento e empoderamento entre os profissionais (Thien & Lee, 2023). A orientação para inovação que diz respeito ao encorajamento da adoção de novas práticas pedagógicas (Zhu et al., 2014). Por fim, os relacionamentos formais que se referem à qualidade das interações estruturadas que fomentam a colaboração e o apoio mútuo (Thien & Lee, 2023).

A cultura organizacional tem influência significativa na satisfação e no comprometimento organizacional de gestoras em diversos setores empresariais (Park & Doo, 2020). No contexto escolar, a cultura organizacional pode ser considerada um fator-chave na construção da identidade da organização, na promoção de um clima organizacional positivo e na motivação dos colaboradores para o alcance de objetivos

educacionais (Jukić, 2022). O estudo de Oliveira et al. (2023) aponta o efeito positivo da cultura organizacional na capacidade de impulsionar mudanças e de orientar a estratégia educacional em prol de melhorias.

Diante do exposto, é importante compreender a cultura organizacional para preencher a lacuna sobre o seu papel na gestão educacional e o seu impacto na eficácia das escolas públicas municipais (Oliveira et al., 2023). Nesse sentido, o marketing interno pode ser uma boa estratégia para impulsionar uma cultura organizacional voltada para o desenvolvimento, a partir do engajamento dos funcionários e do compartilhamento de conhecimento (Andleeb et al., 2019).

Os estudos de Bui et al. (2023) e de Qaisar e Muhamad (2022) explicam que ao atender às necessidades dos funcionários e integrá-los nas estratégias da organização, o marketing interno promove uma cultura favorável à colaboração, por meio da valorização do profissional, que resulta num ambiente mais produtivo. Outros estudos mostram que os líderes escolares podem promover a profissionalização dos professores e reforçar a liderança dentro da escola, que é importante para a construção de uma cultura escolar positiva, que, por sua vez, pode aumentar a capacidade de mudança e melhoria (Thien & Lee, 2022; Zhu et al., 2014). Considerando que as práticas de marketing interno são realizadas por profissionais que atuam na liderança, é possível supor a seguinte hipótese:

H₁: O marketing interno está positivamente relacionado a cultura escolar na educação básica.

2.3 SATISFAÇÃO E DESEMPENHO

A satisfação no trabalho é entendida como o equilíbrio entre o que os funcionários recebem e as suas expectativas em relação ao serviço prestado (Chen et al., 2021), que pode influenciar no seu desempenho profissional (Sapta et al., 2021). Apesar de não existir um consenso sobre o conceito de satisfação, sabe-se que ela está relacionada a questões emocionais e racionais (Liu et al., 2021), sendo um indicador importante para impulsionar a força de trabalho dos colaboradores nas organizações (Imani et al., 2020).

Já o desempenho profissional refere-se à capacidade e eficácia dos funcionários na realização do seu trabalho, considerando aspectos como conhecimento, iniciativa, proficiência, atitude, disciplina, pontualidade e assiduidade (Sapta et al., 2021). É influenciado por três fatores principais: a capacidade individual, o nível de esforço e o apoio organizacional (Sabuharia et al., 2020).

No cenário educacional, a satisfação e o desempenho refletem a relação emocional que os professores têm com a escola (Han et al., 2021) e está ligada ao sentimento de realização no trabalho, que pode ser influenciada por fatores tais como salário, condições de trabalho e reconhecimento (Jukić, 2022). Os principais determinantes da satisfação dos professores incluem a qualidade das relações, a liderança eficaz, a cooperação, a autonomia e o ambiente escolar positivo (Toporova et al., 2021). Já em relação ao desempenho, dentre os principais determinantes, destacam-se a motivação e as condições de trabalho (Han et al., 2021).

A literatura confirma a relação do marketing interno com a satisfação no trabalho e com o desempenho profissional (Chen et al., 2021; Mainardes et al., 2019; Mazzarolo et al., 2021; Oliveira et al., 2024; Thai et al., 2023; Xu et al., 2023). O estudo

de Mazzarolo et al. (2021) indica que as estratégias de marketing interno impactam num maior comprometimento dos funcionários, aumentando sua satisfação e sua integração à cultura no setor bancário. Complementarmente, o estudo de Chen et al. (2021) destaca que as práticas de marketing interno têm influência significativa na satisfação no trabalho nas companhias aéreas. No setor hoteleiro, constata-se que as dimensões do marketing interno estão significativamente relacionadas à satisfação e ao desempenho no trabalho (Thai et al., 2023).

No contexto educacional, estudos apontam que o marketing interno é um recurso importante para fortalecer a cultura organizacional, melhorar a qualidade do ensino e o desempenho dos estudantes (Bui et al., 2023; Pavlidou & Efstathiades, 2021). Outros estudos mostram que o marketing interno pode promover um ambiente de trabalho positivo, ao facilitar a comunicação eficaz, oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecer e valorizar o trabalho dos professores, e fomentar a colaboração e o apoio entre colegas (Pavlidou & Efstathiades, 2021; Toropova et al., 2021). Esses fatores podem atender as expectativas dos colaboradores e motivá-los no desempenho de suas funções. Desse modo, pode-se considerar as seguintes hipóteses:

H₂: O marketing interno está positivamente relacionado à satisfação no trabalho na educação básica.

H₃: O marketing interno está positivamente relacionado ao desempenho profissional na educação básica.

As variáveis satisfação e desempenho, além de estarem significativamente relacionadas ao marketing interno (Thai et al., 2023; Oliveira et al., 2023), também são influenciadas pela cultura organizacional (Jukić, 2022; Liu et al., 2021; Thai et al.,

2023). A cultura é importante na implementação das estratégias de marketing interno, pois impacta a adoção dessas práticas pelos funcionários (Chen et al., 2021). Nesse sentido, uma cultura que prioriza o reconhecimento, o desenvolvimento profissional e a comunicação pode influenciar positivamente a satisfação no trabalho, o desempenho profissional (Thai et al., 2023) e, conseqüentemente, o desempenho geral da organização (Riyanto, et al., 2021).

O estudo de Meng e Berger (2019) indica que a cultura organizacional tem impactos significativos na satisfação dos profissionais no setor de relações públicas. A pesquisa de Park e Doo (2020), indica que a cultura organizacional tem influência significativa sob gestoras em diversos setores. O estudo de Liu et al. (2021) destaca que a cultura organizacional tem influência significativa especialmente na satisfação dos professores.

A respeito do desempenho profissional, o estudo realizado por Insan e Masmarulan (2021) constata que a cultura organizacional tem influência positiva no desempenho dos trabalhadores nas empresas de telecomunicações. Em concordância, o estudo de Amtu et al. (2020) indica que o desempenho dos professores é relevante para contribuir com o desempenho dos estudantes, considerando que evidencia o empenho em melhorar o processo de ensino e aprendizagem.

Nas instituições de ensino, a cultura organizacional pode impactar na motivação dos funcionários (Jukić, 2022). Quando os funcionários têm uma visão positiva da cultura escolar, eles tendem a ser mais produtivos, o que reflete num melhor desempenho acadêmico dos estudantes (Karadag et al., 2014). O estudo de Xia et al. (2023) aponta que uma cultura escolar saudável pode ajudar a reduzir o esgotamento profissional, que é um fator negativo para a satisfação e o desempenho.

Estudos indicam que uma cultura escolar forte pode facilitar a implementação de inovações e a aceitação de mudanças, beneficiando os profissionais (Pavlidou & Efstathiades, 2021; Zhu et al., 2014). Portanto, o gestor escolar se torna uma figura central nesse processo, pois sua liderança, sua habilidade em criar um ambiente colaborativo e de alocar recursos adequados são importantes para engajar a comunidade escolar e implementar mudanças eficazes (Thien & Lee, 2022). Diante do exposto, suscitam as hipóteses:

H₄: A cultura escolar está positivamente relacionada à satisfação no trabalho na educação básica.

H₅: A cultura escolar está positivamente relacionada ao desempenho profissional na educação básica.

O marketing interno contribui com o alinhamento dos objetivos da instituição com as expectativas e necessidades dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador (Bui et al., 2023; Mazzarolo et al., 2021). De mesmo modo, um ambiente de trabalho motivador contribui para o alcance dos objetivos de uma organização já que colaboradores engajados, satisfeitos e incentivados em suas funções, tendem a aumentar sua produtividade (Andleeb et al., 2019).

No contexto escolar, o estudo de Pavlidou e Efstathiades (2021) aponta que as estratégias de marketing interno fortalecem as ligações culturais dentro da escola, ao alinhar os objetivos organizacionais às expectativas e necessidades dos profissionais, promovendo o senso de pertencimento e o compromisso entre os professores. Essa ligação cultural é significativa, pois constrói um ambiente colaborativo e bem-estruturado que pode ter um impacto na satisfação e no desempenho dos professores

(Kasalak & Dagyar, 2020). Nesse sentido, a cultura pode facilitar a implementação das estratégias de marketing interno impactando na satisfação e no desempenho profissional no setor educacional (Ferine et al., 2021; Toropova et al., 2021). Diante do exposto, pode-se levantar as seguintes hipóteses:

H₆: A cultura escolar medeia a relação entre o marketing interno e a satisfação no trabalho na educação básica.

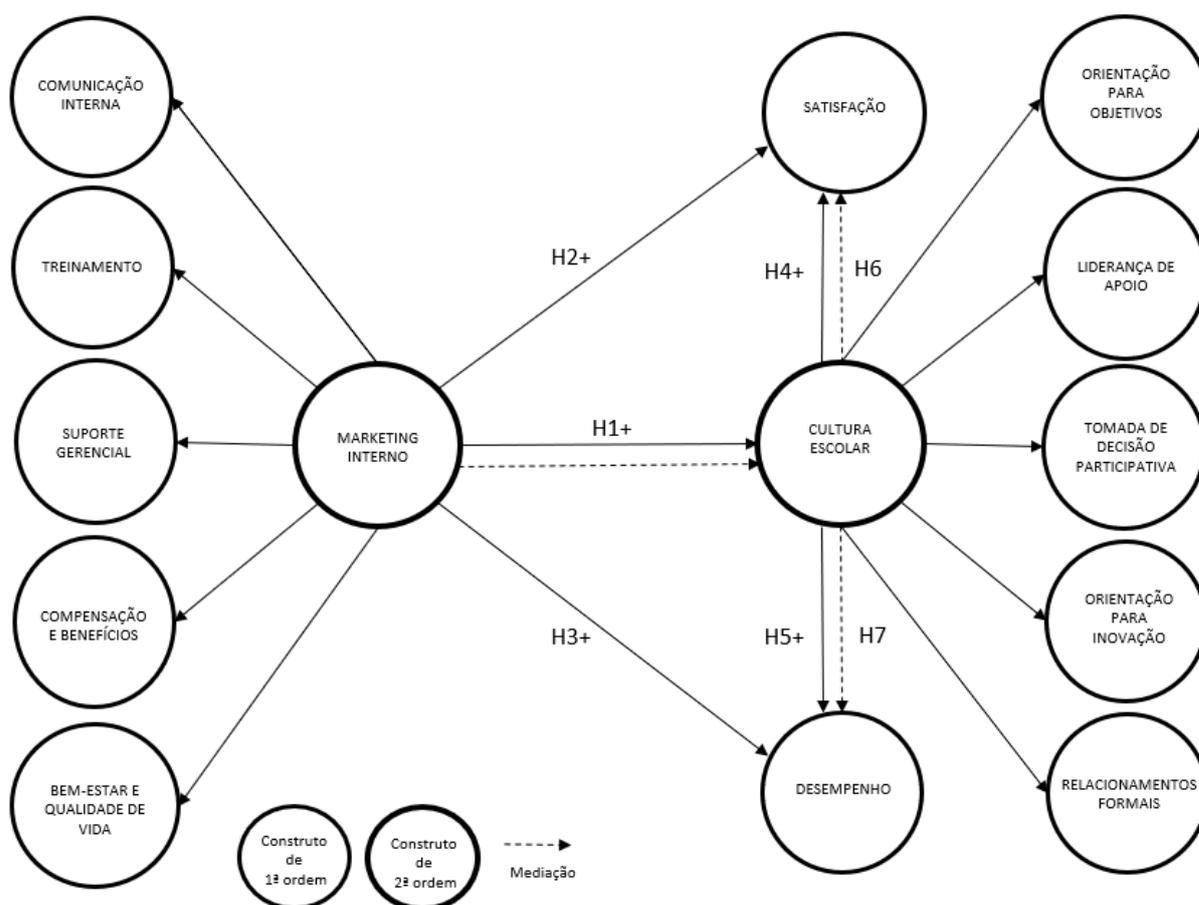
H₇: A cultura escolar medeia a relação entre o marketing interno e o desempenho profissional na educação básica.

2.4 MODELO ESTRUTURAL

A escolha do modelo proposto baseia-se em uma análise das contribuições de estudos anteriores, destacando a interação entre marketing interno, cultura escolar, satisfação no trabalho e desempenho profissional. O referencial teórico de Pavlidou e Efstathiades (2021) destaca que a cultura é importante para a eficácia do marketing interno, enquanto o estudo de Janjua et al. (2014) aponta o papel moderador da cultura na relação entre o marketing interno e a satisfação. O desempenho profissional foi incluído no modelo devido à sua ligação com o marketing interno (Thai et al., 2023) e com as dimensões culturais (Oliveira et al., 2023), representando um objetivo central da gestão. Diferentemente da pesquisa de Janjua et al. (2014), que considerou a cultura como moderadora, este estudo a utiliza como variável mediadora. Desse modo, pretende-se explicar como e porque essas relações ocorrem, proporcionando uma compreensão mais profunda das dinâmicas entre essas variáveis. Vale ressaltar que todos os construtos utilizados foram adaptados de outros estudos de maneira a atender o contexto educacional atual.

O modelo estrutural (Figura 1), conecta o marketing interno à satisfação no trabalho e ao desempenho profissional mediada pela cultura escolar. Sua lógica é buscar evidências de que o marketing interno se relaciona positivamente, de maneira direta e indireta, com esses construtos. Pretende ainda analisar se a cultura escolar se relaciona positivamente com a satisfação e o desempenho, bem como se medeia a relação entre o marketing interno e a satisfação e, entre o marketing interno e o desempenho. Espera-se que o marketing interno expresse relação positiva com a cultura escolar, a satisfação no trabalho e o desempenho profissional e, que a cultura escolar apresente relação positiva com a satisfação no trabalho e o desempenho profissional, tendo como propósito a melhoria dos processos de gestão educacional.

Figura 1 – Modelo estrutural



Fonte: Elaborado pela autora

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Com o objetivo de compreender os efeitos do marketing interno na cultura escolar, na satisfação e no desempenho, e se a cultura escolar medeia a relação do marketing interno com a satisfação e o desempenho, optou-se pela abordagem quantitativa descritiva, com corte transversal e coleta de dados primários. O público alvo da pesquisa são os profissionais do magistério e do administrativo. O campo de estudo são as escolas públicas da educação básica que é dividida em três níveis: educação infantil, ensino fundamental e ensino médio.

Nesse estudo, foi utilizado o método de amostragem não probabilístico por acessibilidade, considerando que não é possível estimar o tamanho exato da população alvo. Dessa maneira, a seleção dos participantes foi feita de acordo com a disponibilidade de cada um para participar da pesquisa. Os participantes foram recrutados entre profissionais que atuam nas escolas públicas da educação básica que concordaram em participar voluntariamente da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online, com afirmações, aplicado via Google Forms (Apêndice A). O questionário foi enviado para os profissionais por e-mail, por Whatsapp, pelo Instagram e entregue em mãos, via qr-code impresso, no período de Setembro a Outubro de 2024. O questionário, baseado na escala de Likert de cinco pontos, varia de 1 a 5, sendo distribuídas da seguinte forma: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo parcialmente; 3) Nem discordo nem concordo; 4) Concordo parcialmente e 5) Concordo totalmente.

Com o objetivo de validar e aprimorar o instrumento, antes de disponibilizar o questionário ao público-alvo foi realizado um teste, no mês de setembro de 2024,

envolvendo 20 respondentes que fazem parte do público-alvo da pesquisa. O questionário foi composto por um texto de apresentação, que orientava o profissional que trabalhava em mais de uma escola a considerar em suas respostas, a escola que atuava a mais tempo ou a que possuía maior carga horária. Logo após essa orientação, veio o termo de consentimento livre e esclarecido com a seguinte pergunta: Diante dos esclarecimentos acima, você concorda em participar desta pesquisa? Em seguida, foram apresentadas as perguntas de controle: “Você é profissional atuante na escola pública da educação básica?” O cargo que você ocupa pertence a que quadro, magistério ou administrativo? Você vai responder representando que rede de ensino, municipal ou estadual? O objetivo era averiguar se os respondentes faziam parte da população alvo da pesquisa e classificá-los de acordo com a atividade que exerciam e o seu local de trabalho.

As afirmações subsequentes estavam relacionadas aos construtos de marketing interno, cultura escolar, satisfação no trabalho e desempenho profissional, totalizando 46 afirmativas que foram traduzidas do inglês para o português (Apêndice B). Para avaliar o marketing interno foi adotada uma escala com dezesseis itens validada por Kim et al. (2016) que mensura as suas cinco dimensões, comunicação (3 itens), treinamento (3 itens), suporte gerencial (3 itens), compensação e benefício (3 itens) e bem-estar e qualidade de vida (4 itens).

Entre as afirmações, foi inserida a seguinte instrução: Essa é uma questão para checar sua atenção com o questionário. Se estiver lendo essa frase, marque a opção 2 abaixo. O objetivo foi testar o nível de atenção dos respondentes, considerando que o questionário era longo e, poderia ser cansativo para algumas pessoas.

Para mensurar a cultura organizacional, foi utilizada uma escala com 21 itens (Zhu et al., 2014) que abrange as cinco dimensões da cultura escolar: orientação para

objetivos (5 itens), tomada de decisão participativa (5 itens), inovação (3 itens), liderança (4 itens) e relacionamento formal (4 itens). Para a satisfação no trabalho (Toropova, et al., 2021), foi usada uma escala com seis afirmações. Por fim, para verificar o desempenho profissional foi utilizada uma escala com três afirmações aplicadas no estudo de Han et al. (2021) (Apêndice B). Além disso, o questionário incluiu sete questões para a classificação sociodemográfica da amostra, que contempla informações como gênero, idade, escolaridade, cargo, tempo de atuação profissional, renda familiar mensal e região do país onde vive.

Logo após a coleta de dados, foi realizado o tratamento da planilha em Excel gerada no Google Forms. A coleta de dados teve a participação de 557 respondentes, entretanto, 56 respostas foram desconsideradas devido apresentar inconsistências, totalizando 501 respostas válidas. As incoerências se deram por variados motivos, como por exemplo, o respondente não fazer parte do público alvo, não concordar em participar da pesquisa e assinalar a resposta da questão de atenção inadequadamente.

A caracterização da amostra (Apêndice C) apresentou dados demográficos e socioeconômicos relacionados ao quadro que pertence o cargo do respondente, rede de ensino, gênero, idade, escolaridade, cargo, tempo de serviço, renda familiar mensal e região do país que reside. Sobre o cargo que ocupam, a maior parte dos respondentes, representando 80%, pertence ao magistério e 20% ao administrativo. Em relação a rede de ensino, o maior percentual ficou em 91%, sendo profissionais que atuam na rede municipal e 9% na rede estadual. Se tratando do gênero, 83% se identificaram como feminino e 17% masculino. Quanto à idade, a maior parte da amostra, representada por 87%, tem entre 30 e 59 anos. No que diz respeito à escolaridade, 73% dos respondentes possuem especialização.

Em relação ao cargo atual que ocupam, 49% são professores, 16% por pedagogos(as)/coordenadores pedagógicos e 11% são coordenadores de turno. Sobre o tempo de atuação no cargo, 28% dos respondentes atuam entre 1 e 5 anos e 27% atuam a mais de 15 anos. Em relação ao rendimento familiar mensal, 74% possui uma renda entre R\$1.997,00 e R\$7.894,00. No que tange a distribuição geográfica dos respondentes, 91% residem na região sudeste.

Os dados desta pesquisa foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), utilizando o software SmartPLS 4. Essa técnica é empregada para estimar relações entre variáveis a partir de métodos estatísticos, com o objetivo de explicar conjuntos de dados psicométricos (Hair et al., 2019), permitindo uma análise confiável dos resultados, mesmo com amostras menores.

O modelo de mensuração foi avaliado por meio da análise de componentes confirmatória (CCA) (Hair et al., 2020), que permitiu verificar as cargas fatoriais dos itens dos construtos. Para assegurar a validade convergente e a consistência interna dos indicadores dos construtos, foram verificados os índices de alfa de Cronbach, correlação de Spearman, confiabilidade composta e realizada a análise da variância média extraída (AVE) (Hair et al., 2020). Para analisar a validade discriminante, foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981) e a razão heterotrait-monotrait (HTMT), conforme sugerido por Hair et al. (2019).

O próximo passo foi realizar a validação do modelo estrutural por meio da análise das variáveis de controle e do teste de hipóteses. Além disso, foi realizado teste de significância para os construtos de segunda ordem, em relação aos construtos de primeira ordem que os compõem, por meio do método de repetição de itens. Finalmente foi analisada a qualidade do ajuste do modelo (R^2) e sua validade

predictiva (Q^2). Por último, a colinearidade foi verificada utilizando o fator de inflação da variância (VIF).

No que diz respeito ao efeito mediador da cultura organizacional, as hipóteses foram testadas considerando a cultura escolar como uma variável mediadora na relação entre o construto exógeno (marketing interno) e cada um dos construtos endógenos (satisfação e desempenho) do modelo proposto. Esse processo teve como objetivo determinar se a cultura escolar medeia, ou seja, explica a relação entre o marketing interno e a satisfação no trabalho, bem como entre o marketing interno e o desempenho profissional.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Nessa etapa, foi realizada a análise com a validação do modelo de mensuração, que é o primeiro passo na avaliação dos resultados utilizando PLS-SEM (Hair et al., 2019). Para verificar a consistência interna, bem como as validades convergente e discriminante, foi realizada uma análise de componentes confirmatória (CCA) (Hair et al., 2020), para avaliar as cargas fatoriais dos itens dos construtos. Valores superiores a 0,708 foram considerados válidos, de acordo com o critério de Hair et al. (2019).

Ao analisar a carga fatorial, constatou-se que a maioria dos itens apresentou valores superiores a 0,708. Contudo, os itens GO5 do construto cultura escolar e ST6 do construto satisfação foram excluídos por apresentarem carga fatorial abaixo do recomendado. A matriz de cargas fatoriais sem os indicadores excluídos é apresentada na Tabela 2 (apêndice D).

Na análise da validade convergente e da consistência interna dos indicadores dos construtos que compõem o modelo proposto, também foram verificados os índices de alfa de Cronbach (CA), correlação de Spearman (ρ_A), confiabilidade composta (ρ_C) e variância média extraída (AVE). Os resultados do alfa de Cronbach indicaram uma consistência interna satisfatória das variáveis, com valores variando entre 0,784 e 0,924, acima de 0,700 e abaixo de 0,950, conforme recomendado por Hair et al. (2020).

Para medir o grau de correlação entre as variáveis, foi realizada a análise da correlação de Spearman (ρ_A), cujos valores variaram de 0,833 a 0,932, próximos

de 1 e situados entre o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta (ρ_C), conforme as orientações de Hair et al. (2020), evidenciando a relação entre os indicadores. Os resultados da confiabilidade composta (ρ_C) variaram entre 0,871 e 0,950, superando o valor de 0,700, o que é considerado satisfatório segundo Hair et al. (2020). Os resultados da variância média extraída (AVE) foram superiores a 0,500, variando entre 0,659 e 0,863, atendendo à recomendação de Hair et al. (2020). Os resultados consolidados estão na tabela 3 e confirmam a validação convergente do modelo de mensuração.

Tabela 3 - Validade convergente e consistência interna

Construtos	Cronbach's alpha	Composite reliability (ρ_a)	Composite reliability (ρ_c)	Average variance extracted (AVE)
Bem-estar e qualidade de vida	0,829	0,845	0,885	0,659
Compensação e benefícios	0,784	0,833	0,871	0,692
Comunicação	0,852	0,856	0,910	0,772
Desempenho	0,819	0,820	0,893	0,735
Liderança de apoio	0,924	0,932	0,943	0,769
Orientação para inovação	0,888	0,889	0,923	0,752
Orientação para objetivos	0,887	0,891	0,922	0,747
Relacionamentos formais	0,843	0,869	0,893	0,677
Satisfação	0,911	0,928	0,934	0,738
Suporte gerencial	0,920	0,922	0,950	0,863
Tomada de decisão participativa	0,909	0,909	0,943	0,845
Treinamento	0,856	0,869	0,912	0,775

Fonte: Dados da pesquisa.

Dando continuidade ao processo de validação dos construtos, foi realizada uma análise da validade discriminante, com o objetivo de verificar se os construtos são distintos e únicos entre si (Hair et al., 2019). Para essa avaliação, inicialmente foi aplicado o critério de Fornell e Larcker (1981), que recomenda que a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) de cada construto deve ser maior do que as correlações desse construto com os demais presentes do modelo, conforme exposto na tabela 4.

Tabela 4 - Validade discriminante - Fornell e Larcker (1981)

CONSTRUTOS	WELL	COMP	COM	JP	SL	IO	GO	FR	SAT	SL	PDM	TR
WELL	0,812											
COMP	0,740	0,832										
COM	0,661	0,596	0,879									
JP	0,212	0,154	0,221	0,857								
SL	0,668	0,594	0,721	0,232	0,877							
IO	0,583	0,499	0,588	0,347	0,606	0,867						
GO	0,672	0,588	0,633	0,278	0,646	0,665	0,864					
FR	0,528	0,423	0,476	0,297	0,445	0,656	0,610	0,823				
ST	0,608	0,532	0,512	0,357	0,561	0,559	0,603	0,550	0,859			
MS	0,669	0,602	0,797	0,209	0,837	0,607	0,644	0,452	0,529	0,929		
PDM	0,663	0,598	0,697	0,188	0,833	0,641	0,643	0,484	0,530	0,809	0,919	
TR	0,589	0,558	0,576	0,210	0,576	0,561	0,562	0,436	0,474	0,601	0,555	0,881

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: WELL= Bem-estar e qualidade de vida, COMP= Compensação e benefícios, JP= Desempenho, SL= Liderança de apoio, IO= Orientação para inovação, GO= Orientação para objetivos, FR= Relacionamentos formais, ST= Satisfação, SL= Liderança de apoio, PDM= Tomada de decisão participativa, TR= Treinamento.

Para aprofundar a análise da validade discriminante, foi utilizado o critério da razão *heterotrait-monotrait* (HTMT), que considera aceitáveis valores inferiores a 0,85, embora valores abaixo de 0,90 sejam tolerados para construtos que compartilham conceitos semelhantes (Hair et al., 2019). Nessa etapa, o construto liderança de apoio apresentou HTMT 0,905 interligada aos construtos suporte gerencial e a tomada de decisão participativa (Tabela 5), sendo necessário excluir itens que apresentavam cargas cruzadas com valores aproximados nesses construtos. Portanto, foram excluídos os itens MS1 do construto suporte gerencial (marketing interno) e PDM3 do construto tomada de decisão participativa (cultura escolar).

Após as exclusões desses itens, a análise foi refeita e a maioria dos itens apresentaram HTMT inferior a 0,850. No entanto, os itens suporte gerencial e comunicação (marketing interno), bem como liderança de apoio e tomada de decisão participativa (cultura escolar), mostraram valores entre 0,880 e 0,887. Apesar de estarem acima do limite ideal, esses itens pertencem a construtos conceitualmente

semelhantes, o que, segundo as orientações de Hair et al. (2019), permite considerá-los como adequados dentro dos parâmetros do estudo. Os resultados da análise dos componentes confirmatória (CCA) que foram apresentados são do modelo após as exclusões. Diante do exposto, o modelo de mensuração apresentou validade convergente e discriminante, assegurando que os construtos são distintos entre si e não se sobrepõem de maneira inadequada.

Tabela 5 - Validade discriminante - Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

CONSTRUTOS	WELL	COMP	COM	JP	SL	IO	GO	FR	SAT	SL	PDM	TR
WELL												
COMP	0,891											
COM	0,767	0,691										
JP	0,251	0,192	0,264									
SL	0,741	0,651	0,810	0,265								
IO	0,667	0,573	0,674	0,406	0,665							
GO	0,769	0,674	0,722	0,322	0,706	0,746						
FR	0,605	0,490	0,542	0,357	0,485	0,735	0,676					
ST	0,741	0,596	0,555	0,422	0,585	0,610	0,650	0,612				
MS	0,744	0,669	0,899	0,241	0,905	0,671	0,710	0,498	0,555			
PDM	0,749	0,675	0,792	0,216	0,905	0,712	0,713	0,537	0,562	0,883		
TR	0,674	0,651	0,665	0,253	0,639	0,638	0,634	0,488	0,516	0,669	0,623	

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: WELL= Bem-estar e qualidade de vida, COMP= Compensação e benefícios, JP= Desempenho, SL= Liderança de apoio, IO= Orientação para inovação, GO= Orientação para objetivos, FR= Relacionamentos formais, ST= Satisfação, SL= Liderança de apoio, PDM= Tomada de decisão participativa, TR= Treinamento.

4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

A partir da validação do modelo, foi realizada uma avaliação estrutural utilizando a modelagem de equações estruturais com o método de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Em todas as etapas, foi aplicado o procedimento de bootstrapping com 5.000 interações para verificar a significância das relações. Inicialmente, foram conectadas as variáveis de controle aos construtos endógenos para determinar se elas influenciam os construtos cultura escolar, satisfação no trabalho e desempenho profissional. Os resultados indicaram que as variáveis de

controle não tiveram impacto significativo nos construtos endógenos, portanto, foram excluídas das análises subsequentes.

Em seguida, foram realizados testes de hipóteses sem considerar as variáveis de controle, cujos resultados estão apresentados na tabela 6. As hipóteses H1, H2, H4, H5, H6 e H7 foram suportadas, entretanto, a hipótese H3 não apresentou significância.

Além disso, foram realizados testes de significância para os dois construtos de segunda ordem, marketing interno e cultura escolar, em relação aos construtos de primeira ordem que os compõem, e essa relação também se mostrou significativa nos testes sem as variáveis de controle. A validação de ambos os construtos de segunda ordem, marketing interno (AVE = 0,529, alfa de Cronbach = 0,939, confiabilidade composta = 0,947 correlação de Spearman = 0,945, HTMT marketing interno x cultura escolar = 0,900, HTMT marketing interno x satisfação = 0,661, HTMT marketing interno x desempenho = 0,274) e cultura escolar (AVE = 0,503, alfa de 0,955, confiabilidade composta = 0,940 correlação de Spearman = 0,938, HTMT cultura escolar x marketing interno = 0,900, HTMT cultura escolar x satisfação = 0,701, HTMT cultura escolar x desempenho = 0,374), apresentaram cargas fatoriais dentro dos parâmetros recomendados.

Também foram realizados testes para avaliar os efeitos indiretos do marketing interno sobre a satisfação e o desempenho, tendo a cultura escolar como variável mediadora. Os resultados do teste de hipóteses mostraram que as relações indiretas foram estatisticamente significativas, conforme apresentado na tabela 6.

Tabela 6 – Resultados sem as variáveis de controle

		Resultados sem controle	
Hipóteses	Relações	Γ	P valor
H1+	Marketing interno → Cultura escolar	0,852	0,000
H2+	Marketing interno → Satisfação no trabalho	0,198	0,004
H3+	Marketing interno → Desempenho profissional	-0,118	0,085
H4+	Cultura escolar → Satisfação no trabalho	0,505	0,000
H5+	Cultura escolar → Desempenho profissional	0,423	0,000
Construto de 2º ordem - Marketing interno (MI)			
	Marketing interno → Comunicação	0,866	0,000
	Marketing interno → Treinamento	0,789	0,000
	Marketing interno → Suporte gerencial	0,847	0,000
	Marketing interno → Compensação e benefícios	0,820	0,000
	Marketing interno → Bem-estar e qualidade de vida	0,862	0,000
Construto de 2º ordem - Cultura escolar (ECS)			
	Cultura escolar → Orientação para objetivos	0,857	0,000
	Cultura escolar → Liderança de apoio	0,864	0,000
	Cultura escolar → Tomada de decisão participativa	0,823	0,000
	Cultura escolar → Orientação para inovação	0,852	0,000
	Cultura escolar → Relacionamentos formais	0,741	0,000
Efeitos indiretos			
H6	Marketing interno → Cultura escolar → Satisfação no trabalho	0,430	0,000
H7	Marketing interno → Cultura Escolar → Desempenho profissional	0,360	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Para finalizar a avaliação do modelo estrutural, foi analisada a qualidade dos ajustes do modelo utilizando o coeficiente de determinação (R^2) e a análise da relevância preditiva (Q^2). Os coeficientes de determinação (R^2) refletem a quantidade de variância dos construtos endógenos que é explicada pela variância dos construtos exógenos. Em outras palavras, eles indicam quanto uma variável é influenciada por suas variáveis antecedentes (Hair et al., 2019). Isso é entendido como o poder explicativo do modelo em relação às variáveis endógenas.

De acordo com Hair et al. (2019), valores de 0,25 são considerados fracos, 0,50 são moderados e 0,75 são substanciais. Por outro lado, a análise da relevância preditiva (Q^2) avalia a capacidade preditiva do modelo estrutural, com valores de referência que devem ser superiores a 0. Valores acima de 0,25 são considerados de relevância preditiva média, enquanto aqueles acima de 0,50 são vistos como de alta

relevância preditiva. No presente estudo, os valores do coeficiente de determinação (R^2) apresentaram os valores de 0,726 para o construto cultura escolar, 0,464 para satisfação e 0,108 para desempenho. De acordo com Hair et al. (2019), esses resultados indicam que o R^2 está entre os níveis fraco e moderado para os construtos endógenos.

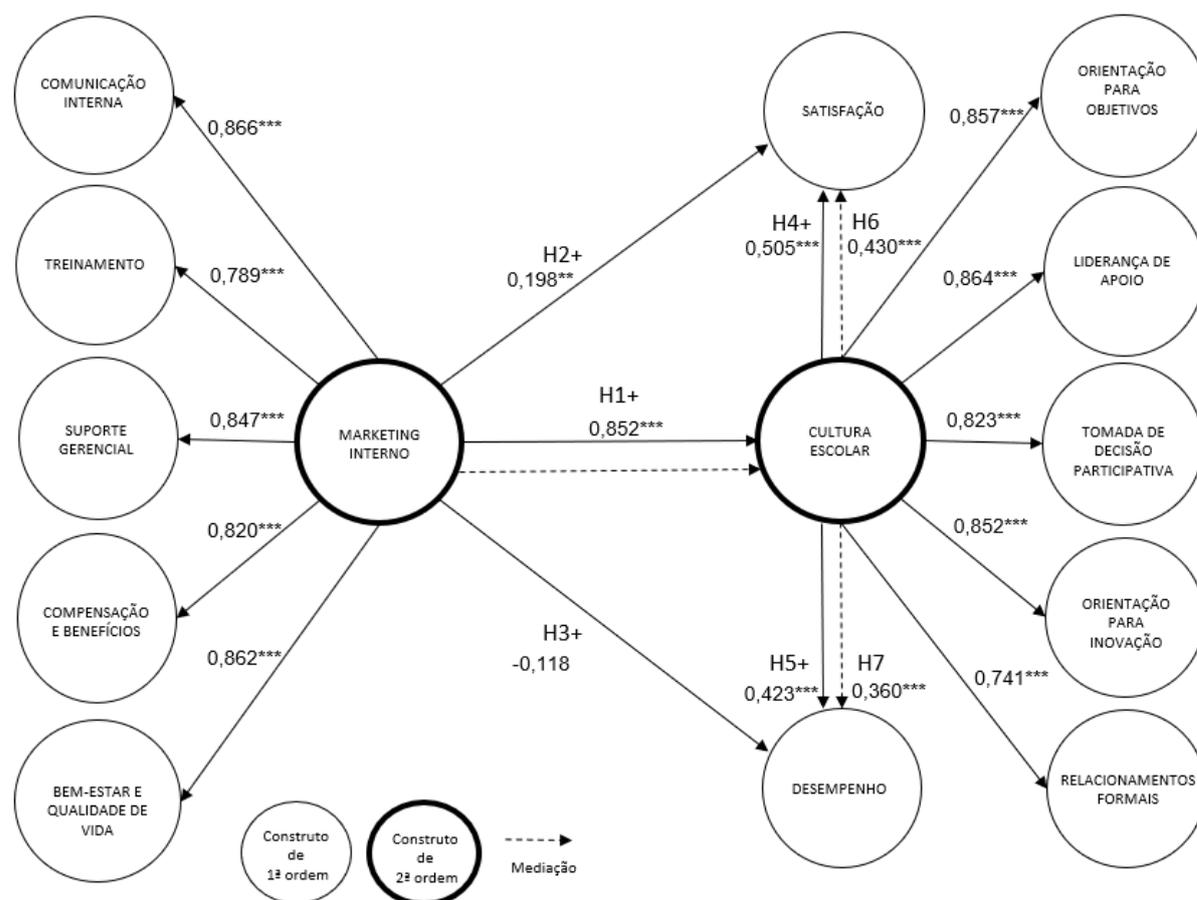
É importante ressaltar que a aceitação de valores de R^2 depende do contexto da pesquisa; em algumas áreas de estudo, um R^2 de 0,10 pode ser considerado satisfatório. Além disso, o valor do R^2 é influenciado pelo número de construtos preditores: quanto maior o número de construtos utilizados, maior tende a ser o R^2 . Por isso, é importante analisar o R^2 em relação ao contexto do estudo, levando em conta os valores de R^2 de pesquisas semelhantes e modelos com complexidade parecida (Hair et al., 2019). No presente estudo, o baixo valor do R^2 para o desempenho pode refletir uma necessidade de explorar mais variáveis preditoras para capturar melhor os determinantes do desempenho no ambiente educacional.

Em relação ao coeficiente Q^2 , os valores obtidos foram 0,053 para desempenho, 0,390 para satisfação e 0,725 para cultura escolar. O Q^2 é uma medida de precisão preditiva em modelos PLS-SEM, indicando que valores maiores que zero sugerem que o modelo possui capacidade preditiva positiva, com relevância preditiva classificada como pequena, média ou grande em função de seus valores (Hair et al., 2019). Os resultados desse estudo mostraram capacidades preditivas menores no construto desempenho. Já nos construtos satisfação e cultura escolar, mostraram capacidades preditivas variando entre médias e grandes.

Por fim, a multicolinearidade foi verificada através do fator de inflação da variância (VIF). A colinearidade refere-se à situação em que duas ou mais variáveis independentes estão altamente correlacionadas, o que pode prejudicar a

interpretação dos resultados. De acordo com Hair et al. (2019), problemas de colinearidade são considerados prováveis (ou críticos) quando o VIF é igual ou superior a 5, e possíveis quando está entre 3 e 5, sendo desejável que os valores sejam inferiores a 3. Neste estudo, os valores do VIF para todos os indicadores do modelo variaram entre 1,548 e 4,201, o que está dentro dos limites estabelecidos por Hair et al. (2019), indicando assim, que não há colinearidade significativa entre as variáveis. A representação gráfica dos construtos e os respectivos coeficientes de caminho do modelo estrutural estão ilustrados na figura 2.

Figura 2 – Diagrama dos caminhos



Fonte: Elaborado pela autora

Legenda: * p-valor < 0,1; ** p-valor < 0,05; ***p-valor < 0,01.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo teve como objetivo analisar os efeitos do marketing interno na cultura escolar, na satisfação no trabalho e no desempenho dos profissionais que atuam nas escolas públicas da educação básica. Além disso, a cultura escolar foi analisada como mediadora nessas relações. A análise dos dados revelou relações significativas para as hipóteses H1, H2, H4, H5, H6 e H7, enquanto a hipótese H3 não foi suportada. Dessa forma, foram encontradas evidências de que o marketing interno está positivamente relacionado à cultura escolar e à satisfação no trabalho. Entretanto, o marketing interno não mostrou influência significativa no desempenho profissional. Além disso, foi observado que a cultura escolar medeia parcialmente a relação entre marketing interno e a satisfação no trabalho, bem como medeia totalmente a relação entre o marketing interno e o desempenho profissional.

A primeira hipótese analisada neste estudo (H1), testou a relação positiva entre marketing interno e cultura escolar na educação básica. Após a realização dos testes, a hipótese foi suportada ($\Gamma = 0,852$, $f^2 = 2,644$, $q^2 = 2,636$, $p\text{-valor} = 0,00$). Estes resultados alinham-se com o estudo de Pavlidou e Efstathiades (2021), mostrando que as estratégias de marketing interno fortalecem a ligação cultural, resultando em sentimentos de compromisso e satisfação no trabalho dos professores. A satisfação no trabalho e a comunicação interna emergem como fatores que influenciam a cultura escolar de maneira positiva, o que facilita a implementação do marketing interno (Dos Santos & Mainardes, 2018). Portanto, é relevante que os gestores públicos, responsáveis pela aplicação das práticas de marketing interno nas escolas,

reconheçam o seu papel na construção e manutenção de uma cultura escolar colaborativa (Oliveira et al., 2023).

A hipótese H2 sugere que o marketing interno está positivamente relacionado à satisfação na educação básica ($\Gamma = 0,198$, $f^2 = 0,020$, $q^2 = 0,639$, $p\text{-valor} = 0,004$). Novamente, isso se alinha à discussão da literatura anterior que destaca que as práticas eficazes de marketing interno contribuem para aumentar a satisfação no trabalho dos professores (Pavlidou & Efstathiades, 2021). A aplicação de práticas de marketing interno, como a melhoria da comunicação interna e a oferta de formações continuadas, é importante para criar um ambiente de trabalho, onde os profissionais que atuam na educação pública, se sentem valorizados e ouvidos, contribuindo para a sua satisfação (Dos Santos & Mainardes, 2018). A literatura indica que professores que participam de atividades de desenvolvimento profissional relatam níveis mais altos de satisfação (Toropova et al., 2021), o que, por sua vez, contribui para a qualidade do ensino (Dos Santos & Mainardes, 2018). Diante do exposto, os gestores podem focar no fortalecimento da comunicação interna e oferta de formações, visando promover um ambiente de reconhecimento e valorização dos profissionais.

Já a terceira hipótese do estudo (H3) testou se o marketing interno está positivamente relacionado ao desempenho profissional na educação básica. Tal hipótese não foi suportada ($\Gamma = -0,118$, $f^2 = 0,004$, $q^2 = 0$, $p\text{-valor} = 0,085$). Este resultado é particularmente relevante, pois, por mais que estudos anteriores destaquem a relação entre o marketing interno, a satisfação e o desempenho profissional (Chen et al., 2021; Mainardes et al., 2019; Mazzarolo et al., 2021; Oliveira et al., 2024; Thai et al., 2023; Xu et al., 2023), o resultado desse estudo evidencia que no contexto da educação básica pública, o marketing interno não impacta diretamente o desempenho profissional. Isso pode ser atribuído à complexidade do ambiente

educacional, que é influenciado por fatores como condições de trabalho, dinâmica da sala de aula, motivação dos alunos e políticas educacionais (Dos Santos & Mainardes, 2018). Além disso, desafios externos, como financiamento e regulamentações, também podem afetar o desempenho dos funcionários, independentemente das estratégias de marketing interno (Oliveira et al., 2023).

Outra questão a ser considerada é a resistência à mudança por parte dos profissionais e o foco em resultados acadêmicos, que muitas vezes afetam seu desempenho, podendo limitar a eficácia do marketing interno (Pavlidou & Efstathiades, 2021). Ademais, as diferenças individuais entre professores, como motivações e estilos de ensino, podem resultar em impactos variados do marketing interno em cada profissional (Jukić, 2022). Portanto, ações isoladas de marketing interno podem não ser suficientes para melhorar o desempenho.

Em seguida, foi testada a H4 que analisou a relação entre a cultura escolar e a satisfação no trabalho na educação básica. A referida hipótese foi suportada ($\Gamma = -0,505$, $f^2 = 0,130$, $q^2 = -0,006$, $p\text{-valor} = 0,000$), corroborando com as conclusões de Karadag et al. (2014) e de Oliveira et al. (2023), que afirmam que uma cultura organizacional que promove a colaboração, o apoio mútuo e a participação ativa na gestão escolar melhora a satisfação, contribuindo também para melhores resultados educacionais. Os resultados dessa pesquisa evidenciam que a escola que constrói uma cultura que valoriza e reconhece os seus profissionais, promove um ambiente de satisfação entre seus colaboradores (Liu et al., 2021; Oliveira et al., 2023; Pavlidou & Efstathiades, 2021). Essa percepção positiva sobre a gestão e a cultura escolar leva a sentimentos de motivação e satisfação, afetando tanto a própria cultura, quanto os resultados de aprendizagem dos estudantes (Karadag et al., 2014; Oliveira et al., 2023).

Na sequência, a H5 testou se a cultura escolar está positivamente relacionada ao desempenho profissional na educação básica. Após análise dos resultados a hipótese foi suportada ($\Gamma = 0,423$, $f^2 = 0,055$, $q^2 = 0,001$ p-valor= 0,000), indicando que, quando os profissionais têm uma percepção positiva da cultura escolar, tendem a ser mais produtivos (Karadag et al., 2014). Isso sugere que uma cultura organizacional forte e positiva leva a um melhor desempenho profissional, à medida em que os profissionais se sentem mais motivados e engajados em suas funções (Xia et al., 2023). Além disso, uma cultura colaborativa e de apoio eleva o compromisso dos professores com o ensino e promove a sua profissionalização, elevando o seu desempenho (Thien & Lee, 2022). Nesse sentido, a cultura escolar é vista como um fator integral que influencia tanto a eficácia do ensino, quanto o desempenho dos alunos (Zhu et al., 2014).

Por fim, as duas últimas hipóteses buscaram testar o efeito mediador da cultura escolar na relação entre o marketing interno e a satisfação no trabalho na educação básica. As hipóteses H6 e H7 sugerem que a cultura escolar medeia a relação entre o marketing interno e a satisfação no trabalho, bem como entre o marketing interno e o desempenho profissional. Esse achado está em concordância com o estudo de Oliveira et al. (2023), que evidencia que a cultura organizacional influencia a percepção e a aceitação das estratégias de marketing interno pelos membros da escola, o que, por sua vez, afeta a satisfação e o desempenho geral da instituição. De maneira semelhante, o estudo de Pavlidou e Efstathiades (2021) constata que uma cultura que valoriza a colaboração, a comunicação aberta e o reconhecimento alinham-se com as estratégias de marketing interno, que resulta em um ambiente de trabalho onde os professores se sentem valorizados e apoiados. À medida que os

funcionários percebem que suas necessidades e expectativas estão sendo atendidas, a satisfação é alcançada.

Embora a relação entre o marketing interno e o desempenho profissional não seja direta, conforme testado na H3, o resultado da H7 mostra evidências de uma relação indireta mediada pela cultura escolar. A cultura organizacional define o ambiente em que as estratégias de marketing interno são implementadas, por isso, pode facilitar a sua aceitação e eficácia (Dos Santos & Mainardes, 2018). Complementarmente, os achados de Jukić (2022) sugerem que a cultura que valoriza a aprendizagem contínua pode levar a um aumento nas competências e habilidades dos profissionais, refletindo em um desempenho superior.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo foi identificar os efeitos do marketing interno na cultura escolar, na satisfação e no desempenho, além de investigar se a cultura escolar medeia a relação entre o marketing interno, a satisfação e o desempenho no ensino público da educação básica. Os resultados obtidos revelaram uma relação positiva entre o marketing interno e a cultura escolar, bem como entre o marketing interno e a satisfação no trabalho. No entanto, a hipótese de que o marketing interno tem relação positiva com o desempenho profissional (H3) foi refutada. Em contrapartida, constatou-se que a cultura escolar é um fator relevante para que a relação entre o marketing interno e o desempenho profissional seja positiva.

Os resultados revelam que, embora o marketing interno contribua para a cultura escolar e a satisfação no trabalho, não impacta diretamente no desempenho profissional. A cultura escolar, por sua vez, não apenas influencia positivamente a satisfação e o desempenho, mas também medeia parcialmente a relação entre o marketing interno e a satisfação, bem como medeia totalmente a relação entre o marketing interno e o desempenho. Esses resultados ressaltam a relevância do marketing interno na construção de uma cultura escolar fortalecida, que, por sua vez, potencializa a satisfação no trabalho e o desempenho profissional no contexto educacional.

Esses resultados sugerem que os gestores públicos, diretores e lideranças escolares enxerguem o marketing interno não apenas como um termo empresarial, mas também como uma estratégia importante para a gestão de pessoas do setor educacional. A promoção de uma comunicação interna eficiente, treinamentos

adequados, suporte gerencial, programas de compensação e benefícios e bem-estar e qualidade de vida para os profissionais (Kim et al., 2016) é um investimento que, além de fortalecer a cultura escolar, eleva a satisfação dos profissionais. E, a satisfação no trabalho contribui para um ambiente de trabalho positivo, que facilita as relações interpessoais.

Os achados deste estudo têm implicações práticas para a gestão educacional. A cultura é um aspecto importante no contexto da educação pública, especialmente diante da resistência à mudança observada entre os profissionais (Pavlidou & Efstathiades, 2021). Além disso, muitas escolas têm dificuldade em identificar e alinhar sua cultura organizacional, resultando em um ambiente de trabalho confuso e desmotivador (Oliveira et al., 2023). Desse modo, os gestores públicos podem fazer uso das estratégias de marketing interno para fomentar uma cultura escolar mais colaborativa para promover uma maior satisfação entre os membros da escola.

Esse estudo evidencia que uma cultura escolar positiva favorece a satisfação e o desempenho dos profissionais, na medida em que, proporciona um ambiente de trabalho que alinha os valores e objetivos de todos os membros da escola, promovendo um senso de propósito comum. Além disso, uma cultura forte, porém adaptável facilita a implementação de mudanças e inovações, incentivando os profissionais a se engajarem em práticas de desenvolvimento profissional contínuo. Desse modo, a implementação de estratégias de marketing interno que consideram e integram a cultura escolar pode ser um caminho eficaz para o alcance dos objetivos educacionais.

Este estudo contribui para a literatura ao expandir a pesquisa sobre marketing interno, associando-o à cultura escolar, satisfação no trabalho e desempenho dos profissionais da educação básica. Além de complementar os estudos de Janjua et al.

(2014) e Pavlidou e Efstathiades (2021), introduz a cultura escolar como mediadora nessa relação, algo ainda não observado anteriormente na literatura. Os resultados oferecem suporte para gestores públicos e escolares na implementação do marketing interno para aprimorar a gestão escolar, além de subsidiar formações continuadas voltadas à melhoria da cultura escolar, satisfação e desempenho para alcançar os objetivos educacionais.

Apesar das contribuições apresentadas, o estudo possui limitações, especialmente em relação à amostra utilizada, que foi obtida por meio de uma amostragem não probabilística baseada na acessibilidade. Isso impede a generalização dos resultados, uma vez que esse tipo de amostragem permite apenas a coleta de evidências comportamentais, sem a possibilidade de confirmação. Portanto, recomenda-se que pesquisas futuras sejam realizadas com uma abordagem probabilística, com o intuito de validar e generalizar os achados obtidos.

Além disso, outra limitação do estudo se refere ao caráter transversal da pesquisa, já que as percepções dos respondentes foram capturadas apenas quando preencheram o questionário. Isso significa que mudanças nas opiniões podem ocorrer ao longo do tempo, influenciando os resultados. Portanto, sugere-se que estudos futuros realizem análises longitudinais para investigar se há variações nas percepções dos respondentes ao longo do tempo. Outra limitação a ser considerada é o fato desta pesquisa ter sido realizada apenas em escolas públicas da educação básica. A gestão dessas instituições possui características específicas, regidas por um sistema que, muitas vezes, não confere autonomia total aos gestores escolares na tomada de decisões. Assim, estudos futuros podem ampliar o escopo da pesquisa para incluir escolas da rede privada, permitindo uma comparação entre os contextos de modo a contribuir para um entendimento mais abrangente das práticas de marketing interno.

Por fim, sugere-se que novos estudos explorem no modelo estrutural e nas hipóteses outras variáveis relacionadas ao marketing interno que impactam, especialmente, o desempenho dos profissionais da educação básica. A literatura anterior sugere que a cultura de aprendizagem, o estilo de liderança, a comunicação e o reconhecimento podem aumentar o engajamento e a eficácia dos profissionais, levando a um melhor desempenho e maior dedicação ao trabalho (dos Santos & Mainardes, 2018; Pavlidou & Efstathiades, 2021; Torres, 2022). Portanto, investigar essas variáveis pode ajudar os gestores educacionais a desenvolverem estratégias mais eficazes na promoção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo, que, alinhadas a uma cultura forte e adaptável, pode ser um diferencial significativo na busca pela excelência educacional.

REFERÊNCIAS

- Amtu, O., Makulua, K., Matital, J., & Pattiruhu, C. M. (2020). Improving Student Learning Outcomes through School Culture, Work Motivation and Teacher Performance. *International Journal of Instruction*, 13(4), 885-902. <https://doi.org/10.29333/iji.20>
- Andleeb, N., Chan, S. W., & Nazeer, S. (2019). Triggering employee creativity through knowledge sharing, organizational culture and internal marketing. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(8), 275-279. <https://acesse.one/ofm9B>
- Asif, S., Fatima, J. K., & Johns, R. (2022). Role of internal marketing in Australian higher education sector: age, gender and job level as moderators. *Journal of Marketing for Higher Education*, 32(1) 1-18. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2049951>
- Batool, S., Ibrahim, H. I., & Adeel, A. (2024). How responsible leadership pays off: Role of organizational identification and organizational culture for creative idea sharing. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(2), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100057>
- Bui, H. T. T., Bui, Q. T. T., Nguyen, T. T. P., Cao, Q. H., Phung, T. V., & Nguyen, H. T. (2023). Assessing the relationship between service quality, satisfaction and loyalty: the Vietnamese higher education experience. *Quality Assurance in Education*, 31(2), 197-214. <https://doi.org/10.1108/QAE-01-2022-0015>
- Chen, Q., Huang, R., Pak, K. Y., & Hou, B. (2021). Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review*, 76(6), 1214-1227. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0266>
- Dos Santos, Z. C., & Mainardes, E. W. (2018). Satisfação no trabalho sob a perspectiva da orientação para o mercado interno de uma instituição de ensino pública: docentes x administrativo. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 11(3), 20-40. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p20>
- Ferine, K. F., Aditia, R., & Rahmadana, M. F. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7(7) 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>
- 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. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, 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>

- Han, Y., Kim, Y., & Hur, W. M. (2021). The effects of perceived supervisor incivility on child-care workers job performance: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Current psychology, 40*(4), 1979-1994. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-0133-7>
- Huang, Y. T. (2020). Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship marketing, 19*(3), 165-181. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>
- Imani, S., Foroudi, P., Seyyedamiri, N., & Dehghani, N. (2020). Improving employees performance through internal marketing and organizational learning: Mediating role of organizational innovation in an emerging market. *Cogent Business & Management, 7*(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1762963>
- Insan, A., & Masmarulan, R. (2021). Effects of leader-member exchange and organizational culture on work engagement and employee performance. *Management Science Letters, 11*(3), 879-886. <https://doi:10.5267/j.msl.2020.10.011>
- Janjua, Q. R., Ahmad, H. M., & Afzal, A. (2014). The impact of internal marketing and the moderating role of organizational culture on nurse job satisfaction. *Journal of Business & Economics, 6*(2), 203-244. <https://journals.au.edu.pk/ojs/index.php/jbe/article/view/72>
- Jukić, D. (2022). The role of teacher and organizational culture in school management. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, 27*(2), 17-28. <https://orcid.org/0000-0002-5595-4245>
- Karadag, E., Kilicoglu, G., & Yilmaz, D. (2014). Organizational Cynicism, School Culture, and Academic Achievement: The Study of Structural Equation Modeling. *Educational Sciences: Theory and Practice, 14*(1), 102-113. <https://doi.org/10.12738/estp.2014.1.1640>
- Kasalak, G., & Dagyar, M. (2020). The relationship between teacher self-efficacy and teacher job satisfaction: A meta-analysis of the teaching and learning international survey (TALIS). *Educational Sciences: Theory and Practice, 20*(3), 16-33. <https://doi.org/10.12738/jestp.2020.3.002>
- Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management, 55*(1), 25-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership, 49*(3), 430-453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>

- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W., & Montemor, D. S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 810-833. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2020-0437>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Mero, N. M., Fernández A. H., Alcívar, M. I. L., & Cruz F. G. S. (2020). Influence of internal marketing dimensions on organizational commitment: an empirical application in ecuadorian co-operativism. *Sage Open*, 10(3), 1-10. <https://doi.org/10.1177/2158244020945712>
- Oliveira, P. H. D., Almada Santos, F. C., Paschoalotto, M. A. C., Delmônico, D. V. D. G., & Terence, A. C. F. (2023). Cultural dimensions as key aspects to change and improve school performance: a qualitative study in the Brazilian public schools. *International Journal of Educational Management*, 37(6/7), 1197-1211. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2022-0236>
- Park, S., & Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 105-120. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0045>
- Pavlidou, C. T., & Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84 (1),1-12. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101894>
- Qaisar, F. S., & Muhamad, N. (2022). Internal marketing: a review and future research agenda. *Trends in Asia Pacific Business and Management Research*, 27(2) 267-300. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1858590>
- 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>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162-174. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Rust, R. T. (2020). The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 15-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and

- job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Sapta, I., Muafi, M., & Setini, N. M. (2021). The role of technology, organizational culture, and job satisfaction in improving employee performance during the Covid-19 pandemic. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495-505. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495>
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, F., & Shafait, Z. (2019). Development and validation of a multidimensional instrument for measuring internal marketing in Chinese higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(3), 413-435. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2018-0206>
- Tang, A. D., Chang, M. L., Wang, T. H., & Lai, C. H. (2020). How to create genuine happiness for flight attendants: Effects of internal marketing and work-family interface. *Journal of Air Transport Management*, 87(6), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101860>
- Thai, T. D. H., Nguyen, T. T., Chen, W. K., & Tang, A. D. (2023). The roles of internal marketing and person-organization fit in hospitality employees' life satisfaction: an integration of work and nonwork domains. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 173-189. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2022-0240>
- Thien, L. M., & Lee, H. C. (2022). Is the more the better? Investigating linear and nonlinear effects of school culture on teacher well-being and commitment to teaching across school size. *Studies in Educational Evaluation*, 74(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2022.101176>
- Thien, L. M., & Lee, H. C. (2023). The effects of school culture dimensions on teacher well-being across under-enrolled and high-enrolment schools. *Social Sciences & Humanities Open*, 7(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100396>
- Torres, L. L. (2022). School organizational culture and leadership: Theoretical trends and new analytical proposals. *Education sciences*, 12(4), 2-15. <https://doi.org/10.3390/educsci12040254>
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 73(1), 71-97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Vel, P., Shah, A., Mathur, S., & Pereira, V. (2019). Internal marketing in a higher education context—towards an enriched framework. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 5-27. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0043>
- Walidayni, C. T., Dellyana, D., & Chaldun, E. R. (2023). Towards SDGs 4 and 8: How Value Co-Creation Affecting Entrepreneurship Education's Quality and Students Entrepreneurial Intention. *Sustainability*, 15(5), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su15054458>

- Xia, J., Wang, M., & Zhang, S. (2023). School culture and teacher job satisfaction in early childhood education in China: the mediating role of teaching autonomy. *Asia Pacific Education Review*, 24(1), 101-111. <https://doi.org/10.1007/s12564-021-09734-5>
- Xu, S. Q., Zhou, L., Kim, S. H., Chung, D. H., & Li, Z. (2023). Internal marketing analysis for improving the internal consumer satisfaction and customer orientation of employees in private-owned sports center. *Plos one*, 18(8), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286021>
- Zhang, J., Huang, Q., & Xu, J. (2022). The relationships among transformational leadership, professional learning communities and teachers' job satisfaction in China: What do the principals think?. *Sustainability*, 14(4), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su14042362>
- Zhu, C., Devos, G., & Tondeur, J. (2014). Examining school culture in Flemish and Chinese primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 557-575. <https://doi.org/10.1177/1741143213502190>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado/a,

Te convido a participar desta pesquisa que faz parte do Mestrado profissional em Ciências Contábeis e Administração na linha Gestão Escolar, da Fucape Business School, Vitória/ES. A pesquisa pretende abordar a percepção do profissional do magistério e do administrativo da educação básica, sobre sua escola. Sua participação é voluntária e se dará apenas na etapa de coleta de dados, por meio desse questionário. Não há necessidade de identificação, as respostas serão tratadas de forma sigilosa e anônima. Os dados coletados serão usados exclusivamente para fins acadêmicos. Ao responder o questionário, você estará contribuindo com o sucesso da pesquisa. Não existe resposta certa ou errada, as frases a seguir analisarão apenas o seu grau de concordância ou discordância com as afirmações apresentadas. **Atenção: Se você trabalha em mais de uma escola, por favor, considere em suas respostas, a instituição em que você atua há mais tempo ou aquela onde você tem maior carga horária.** Se possível, compartilhe essa pesquisa para que ela tenha um maior alcance. Agradeço sua participação e colaboração!

Mestranda: Roberta Rodrigues Rigo

Orientador: Prof. Dr. Vitor Azzari

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Diante dos esclarecimentos acima, você concorda em participar desta pesquisa?

Sim

Não

As perguntas a seguir são para efeito de controle da amostra.

Prezado (a) respondente:

01. Você é profissional atuante na escola pública da educação básica?

Sim

Não

02. O cargo que você ocupa pertence a que quadro?

Magistério

Administrativo

03. Você vai responder representando que rede de ensino?

Municipal

Estadual

Por favor, responda às afirmações a seguir, de acordo com as suas convicções, considerando as escalas:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	---------------------

04. Na escola onde trabalho posso expressar livremente as minhas opiniões.

05. Na escola onde trabalho a troca de informações é adequada.

06. A escola onde atuo fornece informações adequadas sobre os requisitos do meu trabalho.

07. A escola onde trabalho oferece formação continuada.

08. Na escola onde trabalho existe oferta de formação suficiente.

09. As formações ofertadas na escola na qual trabalho me ajudam a entender as necessidades dos estudantes e seus familiares.
10. A gestão da escola onde atuo oferece orientação na resolução de problemas relacionados ao trabalho.
11. Na escola onde trabalho a troca de informações entre os profissionais é incentivada pelo diretor/gestor escolar.
12. Na escola onde trabalho o diretor/gestor escolar incentiva a comunicação aberta.
13. A escola onde trabalho recompensa de forma justa o desempenho dos profissionais.
14. A escola onde trabalho estabelece a minha remuneração vinculada ao meu desempenho.
15. Na escola onde trabalho, os funcionários que desenvolvem um relacionamento próximo com os estudantes e seus responsáveis são recompensados pelos seus esforços.
16. A escola onde trabalho oferece bons benefícios aos funcionários.
17. A escola onde trabalho proporciona o bem-estar.
18. A escola onde trabalho oferece bons sistemas de férias.
19. A escola onde trabalho tem um bom sistema para os funcionários tirarem licença.
20. Todos os professores trabalham juntos para atingir os objetivos da nossa escola.
21. Nossa equipe escolar está empolgada.
22. Todos na escola seguem na mesma linha.
23. Os professores apoiam os objetivos da nossa escola.
24. Nem todos os professores tem a mesma opinião sobre o que é importante para nossa escola.
25. O diretor faz de tudo para ajudar os funcionários.
26. O diretor complementa os funcionários.
27. O diretor explica o motivo das críticas aos funcionários.
28. O diretor está disponível fora do horário da escola para ajudar os funcionários quando necessário.
29. O diretor usa críticas construtivas.
30. Na nossa escola, o diretor debate com os funcionários antes que decisões importantes sejam tomadas.
31. Na nossa escola os membros da equipe podem se envolver no sistema de tomada de decisões, bem como dar sugestões de propostas políticas.
32. Na nossa escola o diretor incentiva os funcionários a tomarem iniciativas.
33. Na nossa escola os professores têm uma atitude positiva em relação às inovações.
34. Na nossa escola espera-se que os docentes tenham uma atitude inovadora.
35. Espera-se que os professores da nossa escola experimentem algo novo nas atividades de ensino e aprendizagem.
36. Na nossa escola esperamos que todos os funcionários tenham uma atitude flexível em relação a mudanças e inovações.
37. Entre colegas trabalhamos juntos na busca de métodos novos e diferentes de ensino e aprendizagem.
38. Consultar os colegas significa um grande apoio para mim.
39. Para melhorar meu trabalho, trabalho muito com os colegas.
40. Meus colegas me perguntam o que estou trabalhando atualmente nas minhas aulas/atividades.
41. Estou satisfeito com a minha profissão.
42. Estou satisfeito em trabalhar nesta escola.
43. Estou entusiasmado com o meu trabalho.
44. Meu trabalho me inspira.
45. Tenho orgulho do trabalho que faço.
46. Pretendo continuar trabalhando enquanto eu puder.
47. Executo de forma adequada as tarefas atribuídas.
48. Cumpro as responsabilidades descritas na minha função.
49. Eu atendo os requisitos formais de desempenho do meu trabalho.

As perguntas a seguir são para efeito de caracterização da amostra. Escolha a resposta que mais se encaixa às suas características.

50. Seu gênero é:

- Masculino
- Feminino
- Outro

51. Sua idade é:

- 18 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- 60 anos ou mais

52. Seu grau de escolaridade é:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outro

53. Seu cargo atual é:

- Professor (a)
- Pedagogo (a)/Coordenador pedagógico
- Coordenador (a) de turno
- Bibliotecário (a)
- Secretário/a escolar/Auxiliar de secretaria/Agente administrativo
- Assistente educacional/Cuidador (a) escolar
- Outro

54. Há quanto tempo atua nesse cargo?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- Entre 11 a 15 anos
- Acima de 15 anos

55. Qual o seu rendimento familiar mensal?

- Até R\$ 1.996,00
- De R\$ 1.997,00 a R\$ 3.992,00
- De R\$ 3.993,00 a R\$ 5.988,00
- De R\$ 5.989,00 a R\$ 7.984,00
- De R\$ 7.985,00 a R\$ 9.980,00
- Mais de R\$ 9.981,00

56. Você reside em qual região do país?

- Norte
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Sul
- Sudeste

APÊNDICE B – QUADRO DE CONSTRUTOS

Código	Original	Tradução/adaptação	Referência
MI	Internal Marketing	Marketing Interno	
Comunicação			
COM1	In this organization, I can express my opinions freely in a liberal atmosphere.	Na escola onde trabalho posso expressar livremente as minhas opiniões.	
COM2	The exchange of information in this organization is adequate.	Na escola onde trabalho a troca de informações é adequada.	
COM3	This organization provides adequate information on the requirements of my job.	A escola onde atuo fornece informações adequadas sobre os requisitos do meu trabalho.	
Treinamento			
TR1	This organization provides regular service training.	A escola onde trabalho oferece formação continuada.	
TR2	There are enough training programs in this organization.	Na escola onde trabalho existe oferta de formação suficiente.	
TR3	Training sessions in this organization help me to understand customer needs.	As formações ofertadas na escola na qual trabalho me ajudam a entender as necessidades dos estudantes e seus familiares.	
Suporte gerencial			
MS1	The management in this organization offers guidance in solving job-related problems.	A gestão da escola onde atuo oferece orientação na resolução de problemas relacionados ao trabalho.	
MS2	Two-way information flow across management levels is encouraged by the management in this organization.	Na escola onde trabalho a troca de informações entre os profissionais é incentivada pelo diretor/gestor escolar.	
MS3	The management in this organization encourages open communication.	Na escola onde trabalho o diretor/gestor escolar incentiva a comunicação aberta.	
Compensação e benefício			
COMP1	This organization fairly rewards employee performance.	A escola onde trabalho recompensa de forma justa o desempenho dos profissionais.	
COMP2	This organization establishes my pay linked to my performance.	A escola onde trabalho estabelece a minha remuneração vinculada ao meu desempenho.	
COMP3	In this organization, those employees who develop a close relationship with customers are rewarded for their efforts.	Na escola onde trabalho, os funcionários que desenvolvem um relacionamento próximo com os estudantes e seus responsáveis são recompensados pelos seus esforços.	
Bem estar e qualidade de vida			
WEL 1	This organization offers good employee benefits.	A escola onde trabalho oferece bons benefícios aos funcionários.	
WEL2	This organization has good welfare facilities.	A escola onde trabalho proporciona o bem-estar.	
WEL3	This organization offers good vacation systems.	A escola onde trabalho oferece bons sistemas de férias.	
WEL4	This organization has a good system for employees to take a leave of absence.	A escola onde trabalho tem um bom sistema para os funcionários tirarem licença.	

Kim et al.
(2016).

Código	Original	Tradução/adaptação	Referência
ECS	School Culture Scales	Escalas Cultura Escolar	
Orientação para objetivos			
GO1	All teachers work together to accomplish our school goals.	Todos os professores trabalham juntos para atingir os objetivos da nossa escola.	
GO2	Our school team is enthusiastic.	Nossa equipe escolar está empolgada.	
GO3	Everybody here walks the same line.	Todos na escola seguem na mesma linha.	
GO4	Teachers support our school goals.	Os professores apoiam os objetivos da nossa escola.	
GO5	Not all teachers have the same opinion of what is important for our school.	Nem todos os professores tem a mesma opinião sobre o que é importante para nossa escola.	
Liderança de apoio			
SL1	The principal/director goes out of his/her way to help teachers.	O diretor faz de tudo para ajudar os funcionários.	
SL2	The principal/director complements teachers.	O diretor complementa os funcionários.	
SL3	The principal/director explains his/her reason for criticism to teachers.	O diretor explica o motivo das críticas aos funcionários.	
SL4	The principal/director is available after school to help teachers when assistance is needed.	O diretor está disponível fora do horário da escola para ajudar os funcionários quando necessário.	
SL5	The principal/director uses constructive criticism.	O diretor usa críticas construtivas.	
Tomada de decisão participativa			
PDM1	In our school, the principal/director discusses with the staff members before important decisions are made.	Na nossa escola, o diretor debate com os funcionários antes que decisões importantes sejam tomadas.	
PDM2	In our school the staff members can be involved in the decision making process, such as giving suggestions for policy proposals.	Na nossa escola os membros da equipe podem se envolver no sistema de tomada de decisões, bem como dar sugestões de propostas políticas.	
PDM3	In our school the director stimulates staff members to take initiatives.	Na nossa escola o diretor incentiva os funcionários a tomarem iniciativas.	
Orientação para a inovação			
IO1	At our school teachers have a positive attitude towards innovations.	Na nossa escola os professores tem uma atitude positiva em relação às inovações.	
IO2	At our school teachers are expected to have an innovative attitude.	Na nossa escola espera-se que os docentes tenham uma atitude inovadora.	
IO3	Teachers at our school are expected to try something new in teaching and learning activities.	Espera-se que os professores da nossa escola experimentem algo novo nas atividades de ensino e aprendizagem.	
IO4	At our school we expect all staff to have a flexible attitude towards change and innovations.	Na nossa escola esperamos que todos os funcionários tenham uma atitude flexível em relação a mudanças e inovações.	

Zhu et al.
(2014).

Relacionamentos formais			
FR1	Among colleagues, we work together to find new and different methods for teaching and learning.	Entre colegas trabalhamos juntos na busca de métodos novos e diferentes de ensino e aprendizagem.	
FR2	Consulting with colleagues means a great support for me.	Consultar os colegas significa um grande apoio para mim.	
FR3	In order to do better for my work, I work a lot with colleagues together.	Para melhorar meu trabalho, trabalho muito com os colegas.	
FR4	My colleagues ask me what I am currently working in my class.	Meus colegas me perguntam o que estou trabalhando atualmente nas minhas aulas/atividades.	
Código	Original	Tradução/adaptação	Referência
ST	Satisfaction	Satisfação	
ST1	I am content with my profession as a teacher.	Estou satisfeito com a minha profissão.	Toropova et al. (2021).
ST2	I am satisfied with being a teacher in this school.	Estou satisfeito em trabalhar nesta escola.	
ST3	I am enthusiastic about my job.	Estou entusiasmado com o meu trabalho.	
ST4	My work inspires me.	Meu trabalho me inspira.	
ST5	I am proud of the work I do.	Tenho orgulho do trabalho que faço.	
ST6	I am going to continue teaching as long as I can	Pretendo continuar trabalhando enquanto eu puder.	
Código	Original	Tradução/adaptação	Referência
JP	Performance	Desempenho	
JP1	I adequately complete assigned duties.	Executo de forma adequada as tarefas atribuídas.	Han et al. (2021).
JP2	I fulfill the responsibilities specified in my job description.	Cumpro as responsabilidades descritas na minha função.	
JP3	I meet the formal performance requirements of my job.	Eu atendo os requisitos formais de desempenho do meu trabalho.	

APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (N = 501)

CARACTERÍSTICA	MEDIDAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAIS
Quadro	Magistério	400	79,84%
	Administrativo	101	20,15%
Rede de Ensino	Municipal	459	91,61%
	Estadual	42	8,98%
Gênero	Masculino	87	17,36%
	Feminino	414	82,63%
Idade	18 a 29 anos	32	7,58%
	30 a 39 anos	123	24,55%
	40 a 49 anos	194	38,72%
	50 a 59 anos	119	23,75%
	60 ou mais	33	6,58%
Escolaridade	Ensino Fundamental	1	0,19%
	Ensino Médio	18	3,59%
	Graduação	42	8,38%
	Especialização	368	73,45%
	Mestrado	64	12,77%
	Doutorado	8	1,59%
Cargo	Professor(a)	244	48,70%
	Pedagogo(a)/Coordenador pedagógico	82	16,36%
	Coordenador(a) de turno	57	11,37%
	Bibliotecário	12	2,39%
	Secretário escolar/Auxiliar de secretaria/Agente administrativo	10	1,99%
	Assistente educacional/Cuidador(a) escolar	38	7,58%
	Outro	58	11,57%
Tempo de atuação	Menos de 1 ano	53	10,57%
	Entre 1 a 5 anos	140	27,94%
	Entre 6 e 10 anos	89	17,76%
	Entre 11 e 15 anos	83	16,56%

	Acima de 15 anos	136	27,14%
Rendimento familiar	Até R\$ 1.996,00	22	4,39%
	De R\$ 1.997,00 a R\$ 3.992,00	116	23,15%
	De R\$3.993,00 a R\$ 5.988,00	139	27,74%
	De R\$5.989,00 a R\$ 7.984,00	115	22,95%
	De R\$7.985,00 a R\$ 9.980,00	48	9,58%
	Mais de R\$ 9.981,00	61	12,17%
Região onde reside	Centro-Oeste	10	1,99%
	Nordeste	10	1,99%
	Norte	8	1,59%
	Sudeste	458	91,41%
	Sul	15	2,99%

APÊNDICE D – MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS

Tabela 2 - Matriz de cargas fatoriais

	COM	TR	MS	COMP	WELL	GO	SL	PDM	IO	FR	ST	JP
COM1	0,841											
COM2	0,904											
COM3	0,890											
TR1		0,851										
TR2		0,908										
TR3		0,882										
MS1			0,900									
MS2			0,943									
MS3			0,943									
COMP1				0,871								
COMP2				0,768								
COMP3				0,853								
WEL1					0,814							
WEL2					0,843							
WEL3					0,782							
WEL4					0,806							
GO1						0,863						
GO2						0,866						
GO3						0,849						
GO4						0,876						
GO5						0,046						
SL1							0,910					
SL2							0,887					
SL3							0,881					
SL4							0,788					
SL5							0,912					
PDM1								0,921				
PDM2								0,922				
PDM3								0,916				

IO1	0,777	
IO2	0,894	
IO3	0,910	
IO4	0,880	
<hr/>		
FR1	0,846	
FR2	0,765	
FR3	0,875	
FR4	0,801	
<hr/>		
ST1	0,857	
ST2	0,817	
ST3	0,908	
ST4	0,889	
ST5	0,794	
ST6	0,698	
<hr/>		
JP1		0,846
JP2		0,876
JP3		0,849

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: COM= Comunicação, TR= Treinamento, MS= Suporte gerencial, COMP= Compensação e benefícios, WELL= Bem-estar e qualidade de vida, GO= Orientação para objetivos, SL= Liderança de apoio, PDM= Tomada de decisão participativa, IO= Orientação para inovação, FR= Relacionamentos formais, ST= Satisfação, JP= Desempenho.

Nota: As siglas e respectivos conteúdos dos indicadores encontram-se no Apêndice B.