



ConBRepro

XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



IA nas Engenharias

29 nov. a 01 de dezembro 2023

A INFLUÊNCIA DO MARKETING INTERNO NA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE NA LITERATURA

Brenda Ellen Semek

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. João Luiz Kovaleski

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Adriano Mesquita Soares

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Jorge Davi Navarro

Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências e Educação Matemática-Universidade Estadual de Ponta Grossa

Resumo: O presente estudo tem como objetivo identificar na literatura como o marketing interno influencia na comunicação das organizações. Trata-se uma revisão sistemática de literatura e foi utilizada a metodologia Methodi ordinatio e através da metodologia foi selecionado os 30 melhores artigos para verificar como o marketing interno afeta a comunicação das organizações. Constatou-se que o marketing interno exerce um papel fundamental na comunicação e no engajamento nas organizações contemporâneas. Neste contexto, a revisão da literatura revela que essa abordagem estratégica contribui para estabelecer relações sólidas, promover a troca fluida de informações e construir uma cultura organizacional coesa. Estudos empíricos destacam sua influência na satisfação no trabalho, no desempenho laboral e no comprometimento organizacional. Além disso, a revisão enfatiza a relevância da definição precisa do conceito, da congruência cultural e da relação com a orientação de mercado. Contudo, para sua implementação eficaz, é necessário considerar a complexidade dessa relação e explorar modelos práticos. Em resumo, a literatura revela que o marketing interno é essencial para otimizar a comunicação interna e alcançar sucesso nos negócios

Palavras-chave: Organizações, Marketing Interno, Comunicação.

THE INFLUENCE OF INTERNAL MARKETING ON COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS: A LITERATURE ANALYSIS

Abstract: The present study aims to identify in the literature how internal marketing influences organizational communication. It involves a systematic literature review using the Methodi ordinatio methodology, through which the top 30 articles were selected to examine how internal marketing affects organizational communication. It was found that internal marketing plays a pivotal role in communication and engagement within contemporary organizations. Within this context, the literature review reveals that this strategic approach contributes to establishing strong relationships, facilitating seamless information exchange, and building a cohesive organizational culture. Empirical

studies highlight its influence on job satisfaction, work performance, and organizational commitment. Furthermore, the review emphasizes the significance of a precise definition of the concept, cultural congruence, and its relationship with market orientation. However, for effective implementation, it is crucial to consider the complexity of this relationship and explore practical models. In summary, the literature demonstrates that internal marketing is essential for optimizing internal communication and achieving business success.

Keywords: Organizations, Internal Marketing, Communication.

1. Introdução

No contexto contemporâneo do mundo empresarial, a comunicação eficaz consolidou-se como um pilar fundamental para a obtenção do sucesso organizacional, viabilizando a fluidez na troca de informações e a construção de relações sólidas, tanto internamente quanto no âmbito externo das organizações. Nesse cenário, o marketing interno surge como uma ferramenta estratégica de suma importância, moldando a maneira pela qual as organizações se relacionam e se comunicam com seus colaboradores, repercutindo, por extensão, no panorama geral da comunicação. Abzari et al. (2011) corroboraram que o marketing interno tem sido identificado como uma estratégia eficaz para dotar as organizações com capacidades e competências, enquanto exploram as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

O marketing interno engloba um conjunto de práticas e estratégias adotadas pelas empresas com o intuito de envolver, motivar e alinhar seus colaboradores aos valores, missão e objetivos da organização. Dessa forma, cria-se um ambiente propício para o alcance de metas e para a preservação de uma cultura corporativa coesa. A ótica de Ahmed, Rafiq e Saad (2003) coloca o marketing interno (MI) como uma abordagem estratégica que busca a aplicação dos princípios basilares do marketing nas interações entre a empresa e seus colaboradores. A proposta central dessa abordagem reside na melhoria tanto da satisfação quanto do desempenho dos funcionários, traduzindo-se, por conseguinte, em um aumento da eficácia organizacional. Através do marketing interno, as organizações almejam forjar um ambiente de trabalho que seja enriquecedor e envolvente, alinhado com os valores e metas da empresa, o que se reflete diretamente na percepção e no relacionamento dos colaboradores com a organização. Essa estratégia visa, ainda, fortalecer os laços entre os colaboradores e a empresa, contribuindo para a edificação de uma cultura empresarial sólida e voltada para o mútuo êxito.

O marketing interno, como mencionado, permeia as práticas e estratégias empregadas pelas organizações para estimular, motivar e alinhar seus colaboradores às crenças, missão e objetivos da entidade (Arnett, German, & Hunt, 2003). O cerne deste estudo reside na análise da influência exercida pelo marketing interno sobre os processos comunicativos internos das organizações. A abordagem do marketing interno tem sido objeto frequente de investigação no contexto organizacional, sendo explorada mediante a comunicação da visão da organização e o desenvolvimento e reconhecimento dos funcionários (Brahmana, Cristina, 2020). Esta pesquisa adquire importância primordial no atual contexto, uma vez que as empresas percebem a necessidade de estabelecer relações saudáveis e eficazes com seus colaboradores a fim de assegurar a sustentabilidade do desempenho e uma vantagem competitiva duradoura. O entendimento das interações entre as estratégias de marketing interno e as práticas comunicativas internas permitirá traçar uma panorâmica ampla das dinâmicas organizacionais e disponibilizará percepções valiosas aos gestores, profissionais de marketing e pesquisadores interessados na otimização da eficácia comunicativa e no engajamento dos colaboradores.

A presente pesquisa adotará a seguinte estrutura: a seção subsequente contemplará uma revisão da literatura, explorando as temáticas do marketing interno e da comunicação organizacional, enfatizando os conceitos e teorias essenciais que sustentam a inter-relação

entre esses campos. Posteriormente, será exposta a metodologia empregada, delineando os procedimentos de coleta e análise de dados. A seção de resultados abordará as principais descobertas do estudo, seguida por uma análise e discussão detalhada. Por fim, o artigo será concluído com reflexões sobre as implicações práticas e teóricas, evidenciando a importância dos achados obtidos e apontando diretrizes para investigações futuras nessa esfera em constante evolução.

2. Método

A pesquisa adota uma abordagem de pesquisa básica ao explorar a utilização dos dados. Quanto à natureza do método, utiliza uma abordagem qualitativa para analisar e interpretar os dados coletados. Em relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, visando investigar e compreender melhor o fenômeno em estudo. No que diz respeito aos meios utilizados, O presente estudo caracteriza-se como uma revisão sistemática da literatura *Methodi Ordinatio*. Na construção do corpus de pesquisa foi utilizado o *Methodi Ordinatio* (Pagani et al., 2022; Pagani; Kovaleski; Resende, 2015). A aplicação aconteceu em nove etapas:

- Etapa 1 - Estabelecimento da intenção de pesquisa
Nesta etapa foram identificados os descritores e as combinações mais adequados para responder a pergunta: Como o marketing interno influencia na comunicação dentro das organizações?
- Etapa 2 - Pesquisa exploratória com os descritores nas bases de dados
Os descritores e as combinações identificados na etapa 1 foram testadas nas bases Scopus e Science Direct. Na etapa foi utilizado o software Mendeley para a remoção de artigos duplicados.
- Etapa 3 - Definição da combinação de descritores e bases de dados a serem utilizadas
As bases testadas na Etapa 2 foram aprovadas por apresentarem volume significativo de publicações com os descritores pesquisados e apresentarem disponibilidade ampla de acesso aos materiais publicados. Foi definida para a pesquisa a combinação das seguintes palavras "internal marketing" AND "organization"
- Etapa 4 - Pesquisa definitiva nas bases de dados
A pesquisa resultou em um total bruto de 392 artigos (Science Direct – n=57; Scopus – n=335;). Não foi definido uma linha temporal . O resultado foi considerado satisfatório. Foi utilizado o software Mendeley como gerenciador das referências para a coleta e armazenamento dos dados.
- Etapa 5 - Procedimentos de filtragem
Nesta etapa foram eliminados os trabalhos duplicados, apresentados em conferências que não possuem fator de impacto, livros ou capítulos de livros e cujo título não apresentava aderência com o tema do presente estudo. Na etapa foram utilizados, em sequência, os softwares Mendeley e JabRef para a construção do portfólio. Após a aplicação dos procedimentos de filtragem, chegou-se em artigos.
- Etapa 6 - Identificação do fator de impacto, do ano de publicação e número de citações
Com o uso da planilha RankIn, disponibilizada pelos autores do *Methodi Ordinatio*, foi identificado o fator de impacto das publicações (last year JCR ou SJR). O número

de citações foi levantado no Google Scholar (<http://scholar.google.com>) em 21 de abril de 2023, a partir dos links disponibilizados na planilha RankIn.

- Etapa 7 - Ordenação dos artigos por meio do InOrdinatio;

A ordenação dos estudos levantados aconteceu com o uso da equação InOrdinatio (Pagani, Pedroso, Picinin, Kovaleski 2022):

$$\text{InOrdinatio: InOrdinatio } v2 = \{(\Delta * IF) - [\lambda * (\text{ResearchYear} - \text{PubYear}) / \text{HalfLife}] + \Omega * \sum Ci / [(\text{ResearchYear} + 1) - \text{PubYear}]\}$$

Δ : é o valor entre 0 e 10 que o pesquisador atribui à importância do fator de impacto da publicação

λ : é o valor entre 0 e 10 que o pesquisador atribui à relevância do ano de publicação

Ω : é o valor entre 0 e 10 que o pesquisador atribui à importância da média anual de citações da publicação

ResearchYear: é o ano em que a pesquisa está sendo realizada. Ex: 2022

PubYear: é o ano em que o artigo foi publicado. Ex: 1998

Half-Life: mediana do Cited Half-Life dos jornais com JCR 2020 (7,6)

Na pesquisa, o valor atribuído a Δ , λ , Ω foi 10, considerando que pelo tema da pesquisa esses fatores são considerados muito importante.

- Etapa 8 - Localização dos artigos em formato integral

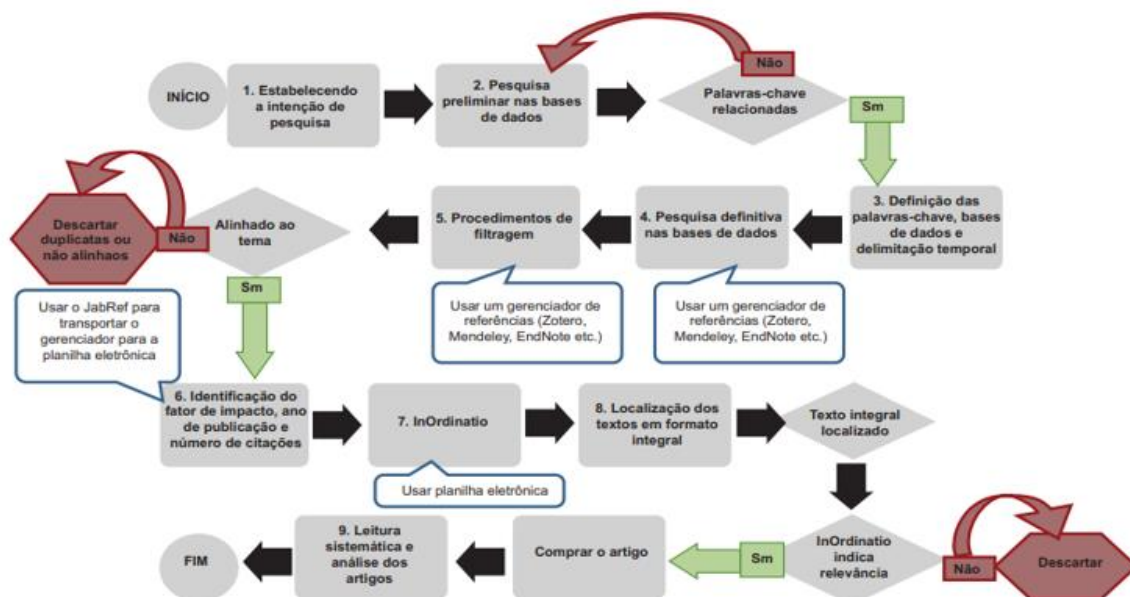
A localização dos trabalhos foi feita diretamente no site da revista através do Portal de Periódicos da CAPES, com o acesso CAFe.

- Etapa 9 - Leitura e análise sistemática dos artigos

Nesta etapa foi realizada a leitura dos artigos selecionados. Foram excluídos, após a leitura, os artigos que não proporcionavam elementos para responder à pergunta de pesquisa. Para evitar saturação, a composição do corpus documental foi limitada em até 30 artigos com resultados positivos na equação InOrdinatio.

As fases a seguir foram apresentadas na Figura 1

Figura 1. Etapas da Methodi Ordinatio e a utilização das TICs em cada etapa



Fonte: Adaptado de Pagani; Kovaleski; Resende, 2015.

3. Resultados

A tabela 1 fornece uma exposição minuciosa acerca da composição do portfólio de pesquisa, abrangendo cada etapa realizada no desenvolvimento da metodologia. As fases de seleção dos artigos foram criteriosamente delineadas, englobando os critérios empregados para inclusão ou exclusão dos estudos no referido portfólio. De maneira resumida, o Quadro 1 oferece uma perspectiva abrangente e precisa do processo metodológico utilizado para compilar o portfólio de pesquisa.

No âmbito da seleção de artigos, tanto os Artigos como os Artigos de Revisão foram escolhidos para integrar o portfólio. Com o intuito era abordar Marketing Interno na comunicação das organizações não foi definida uma linha temporal porque desejava-se ver o que tinha de conceitos mais relevantes na literatura. Para realizar essa escolha, foram empregadas as informações contidas nos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos em questão. Dessa forma, a presente pesquisa busca abarcar um conjunto representativo de estudos atualizados que discutem a temática específica de interesse.

Tabela 1: Constituição do portfólio de pesquisa

Passos 1- 4: Buscas exploratórias até busca final nas bases de dados	Números de Artigos	
	Scopus	Science Direct
Combinação de palavras-chaves		
"internal marketing" AND "organization"	335	57
Total de artigos	Números de Artigos	
Passos 5: Procedimentos de filtragem	20	
Artigos duplicados deletados	217	
Artigos deletado sem relação com tema	227	

Números de artigos deletados	155
Total de artigos restantes	Número de artigos
Passos 6 - 7: Identificar variáveis e aplicar equação InOrdinatio	155
Aplicado novo filtro de exclusão: Artigo excluídos por conter InOrdinatio	30
Número de artigos selecionado no portfólio para pré análises	30
Número final de artigos selecionados no portfólio para análises	
Passos 8 - 9: Localização dos artigos e leituras sistemáticas	

Fonte: Autoria própria (2023)

Os 30 artigos que compõem o portfólio estabelecido para atingir o objetivo do presente estudo estão apresentados no quadro 1.

Quadro 1: Classificação InOrdinatio dos artigos científicos

Ranking	Authors	InOrdinatio
1	Rafiq, M. and Ahmed, P.K.	652,5701755
2	Kim, J.(S., Song, H.J. and Lee, C.-K.	532,2894737
3	Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S.K. and Van Dick, R.	515,9122808
4	Nemteanu, M.-S. and Dabija, D.-C.	512,3684212
5	Tkalac Verčič, A., Verčič, D. and Sriramesh, K.	408,8596492
6	Ahmed, P.K., Rafiq, M. and Saad, N.M.	395,3984963
7	Huang, Y.-T. and Rundle-Thiele, S.	375,1578949
8	Bailey, A.A., Albassami, F. and Al-Meshal, S.	305,2894738
9	Ballantyne, D.	286,8270677
10	Araque Jaimes, D.L., Sánchez Estepa, J.M. and Uribe R., A.F.	283,3909775
11	Foreman, S.K. and Money, A.H.	277,2268603
12	Bansal, H.S., Mendelson, M.B. and Sharma, B.	274,0526317
13	Álvarez-González, L.I., García-Rodríguez, N., Rey-García, M. and Sanzo-Perez, M.J.	272,6766918
14	Piercy, N. and Morgan, N.	267,955343
15	Awwad, M.S. and Agti, D.A.M.	258,2105264
16	Varey, R.J. and Lewis, B.R.	235,2210526
17	Papasolomou, I. and Vrontis, D.	230,1871345
18	Tortosa, V., Moliner, M.A. and Sánchez, J.	208,9122808
19	Tsai, Y.	202,1578948
20	Huang, Y.-T.	200,0526316
21	Matanda, M.J. and Ndubisi, N.O.	194,2966508
22	Naudé, P., Desai, J. and Murphy, J.	183,4937344
23	Paul, J. and Sahadev, S.	175,7543861

24	Thomaidou Pavlidou, C. and Efstathiades, A.	175,3684212
25	Chang, C.S. and Chang, H.C.	168,5789475
26	Cooper, J. and Cronin, J.J.	165,0701755
27	Akroush, M.N., Abu□EISamen, A.A., Samawi, G.A. and Odetallah, A.L.	159,0239235
28	Chang, C.-S. and Chang, H.-H.	153,0650155
29	Pitt, L.F. and Foreman, S.K.	151,2210527
30	Huang, Y.-T. and Rundle-Thiele, S.	150,3625731

Fonte: Autoria própria.

4. DISCUSSÃO

O cenário contemporâneo do mundo empresarial tem sido amplamente permeado pela imperativa necessidade de comunicação eficaz, que se erige como um fundamento basilar para a realização do sucesso organizacional. Esta comunicação eficaz não apenas facilita a fluidez na troca de informações, mas também estabelece alicerces robustos para relações sólidas, tanto internamente como externamente às organizações. Nesse contexto, emerge o conceito de marketing interno, que se desvela como uma ferramenta estratégica preponderante para configurar a forma como as organizações se comunicam com seus colaboradores, exercendo, por conseguinte, influência intrínseca na comunicação global da entidade. A literatura tem profundamente abordado essa interconexão, provendo discernimentos inestimáveis visando o aprimoramento da eficácia comunicativa e o incremento do engajamento dos funcionários.

A definição do marketing interno tem constituído um ponto fulcral de discussão. Autores tais como Rafiq e Ahmed (2011) investigaram a diversidade de interpretações e conceituações que têm dado origem a desafios inerentes à implantação e à adoção generalizada deste conceito. Ahmed, Rafiq e Saad (2003) realçaram o marketing interno como uma abordagem estratégica voltada à aplicação dos preceitos do marketing nas interações empresa-colaborador, com a finalidade de amplificar a satisfação e o desempenho dos funcionários, o que, por sua vez, acarreta uma maior eficácia organizacional. Em um viés complementar, Ballantyne (2003) propôs uma estrutura teórica de marketing interno ancorada em relações interpessoais, enaltecendo a criação de uma tipologia de transmissão de conhecimento dentro das organizações, acentuando a primazia de laços internos sólidos para a obtenção de resultados positivos.

O impacto do marketing interno nas práticas de recursos humanos foi central em estudos empíricos. Bansal, Mendelson e Sharma (2001) investigaram a influência das práticas de marketing interno nos resultados do marketing externo, como a satisfação e a fidelidade do cliente. O estudo sublinhou a pertinência do marketing interno em aprimorar os resultados exteriores e elaborou um modelo teórico com a finalidade de ilustrar tal interligação. Além disso, a interrelação entre o marketing interno, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional foi escrutinada por Nemteanu e Dabija (2020) em um cenário pandêmico. Os resultados patentearam que a orientação ao marketing interno nas organizações repercutiu de forma positiva na satisfação no trabalho, no desempenho laboral e na contenção de comportamentos adversos por parte dos colaboradores.

A conexão entre marketing interno e outras variáveis, como cultura organizacional e identificação com a empresa, também foi objeto de escrutínio. Huang e Rundle-Thiele (2017) investigaram como a congruência cultural atuava como moduladora da relação entre marketing interno e satisfação dos funcionários em um contexto multicultural. Os resultados

ressaltaram a preponderância da congruência cultural em otimizar a efetividade do marketing interno em um ambiente diversificado.

No domínio específico de setores como o bancário e o tecnológico, a investigação de como o marketing interno afeta o comprometimento organizacional e o desempenho dos colaboradores ganhou destaque. Bailey, Albassami e Al-Meshal (2021) avaliaram a relação entre marketing interno e comprometimento organizacional em um ambiente bancário, enquanto Araque Jaimes, Sánchez Estepa e Uribe R. (2021) concentraram-se em Centros de Desenvolvimento Tecnológico colombianos, buscando identificar tal relação em um contexto de inovação tecnológica.

O marketing interno apresenta-se como uma abordagem de proeminência nas discussões concernentes à administração e comunicação organizacional. Diversos estudos têm examinado como o marketing interno pode influenciar a comunicação das organizações e reverberar na orientação de mercado, na qualidade de serviço, na cultura organizacional e no engajamento dos colaboradores. Para uma compreensão cabal de como o marketing interno condiciona a comunicação no seio das organizações, é imperativo discernir as contribuições de múltiplos autores e pesquisas que abordaram esta temática.

Uma das investigações notáveis é a de Awwad e Agti (2011), que concebem um modelo para a exploração do efeito do marketing interno, comprometimento organizacional e comportamento cidadão na orientação de mercado dos bancos jordanianos. Recorreram à técnica de modelagem de equações estruturais para edificar um modelo que refletisse as relações causais entre essas variáveis. Embora o artigo não tenha desvendado uma solução definitiva, ele contribui substancialmente para a compreensão dos fatores que influenciam a orientação de mercado e oferece um arcabouço para otimizar essa orientação em outras organizações.

Outro estudo de monta é o de Varey e Lewis (1999), que apresentam uma perspectiva ampliada do marketing interno, concebendo-o como um processo abrangente e entrelaçado que permeia toda a organização. Estes autores debatem a relevância e a aplicabilidade desse conceito nas organizações, solucionando o problema de uma visão restrita e nebulosa do marketing interno. Apesar de o artigo não propor um modelo específico, ele oferece uma perspectiva conceitual inovadora que pode ser adotada de formas distintas nas organizações, expandindo a compreensão do papel do marketing interno na comunicação organizacional.

O estudo realizado por Tortosa, Moliner e Sánchez (2009) aborda a relação entre a orientação interna para o mercado e o desempenho organizacional. Esses pesquisadores concebem um modelo teórico após uma revisão exaustiva da literatura sobre o tema e, mediante uma pesquisa quantitativa, testam empiricamente este modelo. Não obstante a inexistência de uma solução definitiva no artigo, o estudo contribui para a apreensão do impacto do marketing interno na satisfação dos funcionários em contato direto, na percepção da qualidade do serviço e na satisfação do cliente, conferindo um arcabouço teórico para explanar essas interrelações.

A pesquisa conduzida por Tsai (2014) analisa como o marketing interno pode ser aplicado em hospitais para aprimorar o comprometimento organizacional dos enfermeiros e a qualidade do serviço prestado aos pacientes. Não obstante a ausência de uma solução direta no artigo, a pesquisa propõe uma abordagem apoiada em princípios de uma organização de aprendizagem e marketing interno eficaz que pode ser utilizada pelos gerentes de enfermagem. Esta pesquisa fornece evidências sobre a correlação entre a existência de uma organização de aprendizagem, marketing interno e comprometimento organizacional, sugerindo que a abordagem proposta poderia ser eficaz para incrementar a qualidade dos serviços prestados pelos enfermeiros.

O artigo de Huang (2020) conceitualiza o conceito de marketing interno e investiga como este pode ser aplicado para aprimorar a qualidade do serviço, a satisfação do cliente e o desempenho organizacional. Apesar de o artigo não desenvolver uma solução específica, ele oferece uma estrutura analítica para ampliar a qualidade do marketing interno, fornecendo um arcabouço teórico sólido para futuras pesquisas e práticas.

Outra pesquisa relevante é a de Naudé, Desai e Murphy (2003), que procura identificar os fatores determinantes da orientação para o marketing interno em uma organização. Estes pesquisadores propõem um modelo teórico sustentado por uma escala de orientação para o marketing interno e, por meio de análises empíricas, testam essa estrutura em uma empresa multinacional sediada no Reino Unido. A pesquisa contribui para a compreensão dos fatores que influenciam a percepção dos funcionários sobre o grau de orientação para o marketing interno na sua empresa, aportando percepções valiosas à gestão.

O estudo de Chang e Chang (2009) investiga os impactos do marketing interno na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional dos enfermeiros em hospitais de Taiwan. Ainda que o artigo não apresente uma solução definitiva, ele concebe um modelo teórico que explora essa relação e, por meio de testes empíricos das hipóteses formuladas, contribui para a apreensão dos efeitos do marketing interno no setor da saúde.

De modo sumarizado, a literatura científica tem profundamente investigado o modo pelo qual o marketing interno molda a comunicação interna e o comprometimento dos colaboradores nas organizações. Por meio de uma gama de abordagens, abarcando desde modelos teóricos até estudos empíricos, os autores têm examinado as intrincadas interações entre as práticas de marketing interno, a satisfação dos funcionários, o comprometimento organizacional e os resultados externos. Tais investigações fornecem insights de valor inestimável para gestores, profissionais do marketing e pesquisadores interessados em otimizar a comunicação e o engajamento dos colaboradores, bem como aprimorar o desempenho e a eficácia organizacional.

5.CONCLUSÃO

Em conclusão, a presente revisão da literatura destaca de maneira contundente a influência preponderante do marketing interno na comunicação organizacional e no engajamento dos colaboradores. O cenário empresarial contemporâneo, que demanda uma comunicação eficaz como alicerce para o sucesso organizacional, encontra no marketing interno uma ferramenta estratégica de fundamental importância. Ao estabelecer relações sólidas e promover uma troca fluida de informações, o marketing interno se consolida como um elo vital na construção de uma cultura organizacional coesa e na amplificação do comprometimento dos funcionários.

O escrutínio profundo realizado revelou que o marketing interno vai além de uma simples abordagem, sendo uma estratégia que permeia todos os níveis da organização. A definição precisa do conceito, a busca pela congruência cultural, a relação intrínseca com a orientação de mercado e o impacto nas práticas de recursos humanos são facetas que emergem da literatura como pilares que fundamentam a relevância do marketing interno.

Adicionalmente, os estudos empíricos proporcionam respaldo ao papel crucial do marketing interno, evidenciando sua contribuição para o aprimoramento da satisfação no trabalho, do desempenho laboral e do comprometimento organizacional. As interações complexas entre marketing interno, qualidade de serviço, cultura organizacional e engajamento dos colaboradores são destacadas como elementos intrincados que se potencializam mutuamente.

No entanto, embora a literatura ofereça insights valiosos, é importante reconhecer que a complexidade da relação entre marketing interno e comunicação organizacional requer uma abordagem holística e dinâmica. Portanto, as pesquisas futuras podem direcionar-se para a exploração de modelos práticos que permitam a implementação bem-sucedida de estratégias de marketing interno, especialmente em contextos desafiadores como o da inovação tecnológica e cenários de mudanças abruptas.

Em síntese, a revisão da literatura abordada responde de maneira abrangente ao objetivo desta pesquisa, demonstrando inequivocamente que o marketing interno desempenha um papel vital na moldagem da comunicação organizacional. Os dados apresentados, provenientes de diferentes abordagens teóricas e estudos empíricos, proporcionam uma visão abrangente das complexas interações entre marketing interno, engajamento dos colaboradores e eficácia organizacional. Consequentemente, essa compreensão aprofundada lança luz sobre a necessidade de considerar o marketing interno como uma estratégia integral para otimizar a comunicação interna e alcançar resultados tangíveis no ambiente empresarial contemporâneo.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer à Capes pelo apoio financeiro na forma de bolsa, que viabilizou a realização e publicação deste artigo.

REFERÊNCIAS

- ABZARI, M., GHORBANI, H., Madani, F.A., 2011. **The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran.** *Int. J. Mark. Stud.* 3 (1), 147–155.
- AHMED, P. K., RAFIQ, M., & SAAD, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. **European journal of marketing**, 37(9), 1221-1241.
- AKROUSH, M. N., ABU-ELSAMEN, A. A., SAMAWI, G. A., & ODETALLAH, A. L. (2013). Internal marketing and service quality in restaurants. **Marketing Intelligence & Planning**, 31(4), 304-336.
- ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I., GARCÍA-RODRÍGUEZ, N., REY-GARCÍA, M., & SANZO-PÉREZ, M. J. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. **BRQ Business Research Quarterly**, 20(2), 112-123.
- ARNETT, D., LAVERIE, D., & MCLANE, C. (2002). **Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools.** *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87e96.
- BAILEY, A. A., ALBASSAMI, F., & AL-MESHAL, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. **International journal of bank marketing**, 34(6), 821-840.
- BALLANTYNE, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. **European Journal of marketing**, 37(9), 1242-1260.
- BANSAL, H. S., MENDELSON, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. **Journal of quality management**, 6(1), 61-76.
- BRAHMANA, S.S.; CRISTINA, V. Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship between Internal Marketing and Marketing Performance. **Int. J. Psychosoc. Rehabil.** 2020, 24, 3212–322.

- CHANG, C. S., & CHANG, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of nursing research*, 15(4), 265-274.
- COOPER, J., & CRONIN, J. J. (2000). Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of business Research*, 48(3), 177-181.
- HUANG, Y. T. (2020). Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship marketing*, 19(3), 165-181.
- HUANG, Y. T., & RUNDLE-THIELE, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196-206.
- HUANG, Y. T., & RUNDLE-THIELE, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571-584.
- JAIMES, D. L. A., ESTEPA, J. M. S., & Uribe, A. F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios gerenciales*, 33(142), 95-101.
- 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, 25-32.
- MATANDA, M. J., & NDUBISI, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055.
- NAUDÉ, P., DESAI, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220.
- NEMTEANU, M. S., & DABIJA, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670.
- PAGANI, R. N., et al. *Methodi Ordinatio 2.0: revisited under statistical estimation and presenting FInder and RankIn. Quality & Quantity*, 1-40, 2022.
- PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. *Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citations, and year of publication. Scientometrics*, 105, 2109-2135, 2015.
- PAPASOLOMOU, I., & VRONTIS, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of product & brand management*, 15(1), 37-47.
- PAUL, J., & SAHADEV, S. (2018). Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 304-311.
- 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, 101894.
- PIERCY, N., & MORGAN, N. (1991). Internal marketing—The missing half of the marketing programme. *Long range planning*, 24(2), 82-93.
- PITT, L. F., & FOREMAN, S. K. (1999). Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective. *Journal of Business Research*, 44(1), 25-36.

- RAFIQ, M., & AHMED, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **Journal of services marketing**, 14(6), 449-462.
- SULEIMAN AWWAD, M., & MOHAMMAD AGTI, D. A. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. **International Journal of bank marketing**, 29(4), 308-332.
- TORTOSA, V., MOLINER, M. A., & Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. **European journal of marketing**, 43(11/12), 1435-1456.
- TSAI, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. **BMC health services research**, 14, 1-8.
- VAREY, R. J., & LEWIS, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. **European journal of marketing**, 33(9/10), 926-944.
- VERČIČ, A. T., VERČIČ, D., & SRIRAMESH, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. **Public relations review**, 38(2), 223-230.