

RELAÇÃO ENTRE MARKETING INTERNO E MOBBING (ASSÉDIO MORAL) NO LOCAL DE TRABALHO: RESULTADOS EMPÍRICOS DE ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

Suleyman Murat Yildiz

smyildiz@gmail.com

Universidade Mugla Sıtkı Kocman,
Faculdade de Ciências do Esporte,
Turquia.

RESUMO

O marketing interno e o mobbing (assédio moral) no local de trabalho estão entre os fatos importantes que afetam a eficiência e o desempenho das organizações. Este estudo foi realizado para investigar a relação entre o marketing interno e os comportamentos de mobbing. Os dados para o estudo foram obtidos de funcionários que trabalham em organizações que prestam serviços esportivos na Turquia. O estudo utilizou a escala IM-11, desenvolvida por Yildiz e Kara (2017) para medir a percepção de marketing interno dos funcionários e o MS-A desenvolvido por Yildiz (2020a) para medir os comportamentos de mobbing. A validade e confiabilidade dos resultados deste estudo demonstraram fortemente que ambas as escalas desenvolvidas para instituições de ensino superior podem ser aplicadas a funcionários de organizações de serviços esportivos. A análise de correlação e regressão mostrou uma relação significativa e negativa entre marketing interno e mobbing ($\beta = -0,471$; $p < 0,001$). Enquanto a comercialização interna foi moderadamente eficaz no mobbing vertical ($\beta = -0,376$; $p < 0,001$), seu maior efeito foi no mobbing vertical/horizontal ($\beta = -0,486$; $p < 0,001$). Os resultados deste estudo mostraram que as práticas de marketing interno podem ser altamente eficazes na prevenção de possíveis comportamentos de mobbing entre os funcionários. Portanto, os gerentes que querem criar um ambiente de trabalho livre de conflitos e baixa eficiência devem implantar efetivamente o marketing interno dentro da organização.

Palavras-chave: Marketing interno, *mobbing*, funcionários, organizações esportivas

1. INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo atual, as organizações fazem grandes esforços para sustentar sua existência (Ruiz-Molina; Gil-Saura, 2012). Alguns desses esforços estão relacionados aos funcionários (Ubeda-Garcia et al., 2019), especialmente depois que se compreende melhor que o capital mais importante no setor de serviços são os recursos humanos (Boxall, 2006). As organizações com uma abordagem de gestão moderna focam principalmente no bem-estar e felicidade de seus funcionários, a fim de alcançar um alto desempenho (Edgar et al., 2017).

No contexto organizacional, as atitudes e comportamentos dos funcionários no ambiente de trabalho afetam a qualidade do relacionamento entre funcionários, por um lado, e a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, por outro (Yildiz, 2017). Portanto, enfatiza-se que as relações entre organização-empregado e empregado-empregado devem ser mais bem compreendidas (Yu et al., 2018). A base desta abordagem está na crença de que o sucesso organizacional será amplamente realizado através dos funcionários (Sasser, 1976). Portanto, nas últimas duas décadas, os pesquisadores começaram a se interessar mais por questões que afetam as atitudes e comportamentos dos funcionários.

Os pesquisadores enfatizam que as organizações devem reter seus funcionários bem sucedidos para seu desempenho sustentável (De Jonge; Peeters, 2019; Mohammad et al., 2019). As organizações precisam se concentrar mais em questões que afetarão positivamente seus funcionários e, por outro lado, fazer esforços para superar situações negativas a fim de poder produzir serviços com funcionários estáveis por um longo período. No contexto deste estudo, o marketing interno, que tem um efeito positivo sobre os funcionários, e o mobbing (assédio moral), que tem um efeito negativo, serão discutidos.

O marketing interno é considerado uma abordagem que visa criar a felicidade dos funcionários com recursos organizacionais, concentrando-se no relacionamento organização-empregado, garantindo assim a qualidade do serviço e a satisfação do cliente através de um marketing externo eficaz (Ahmed; Rafiq, 2003; Piercy, 1995). O principal objetivo do marketing interno é garantir que a gestão empresarial leve em conta as necessidades e expectativas dos funcionários e, assim, proporcione motivação aos funcionários (Ewing; Caruana, 1999). Ao satisfazer as necessidades dos funcionários, a organização se integra com eles e, como resultado, os funcionários se tornam mais dispostos a satisfazer as necessidades dos clientes externos (George, 1990; Sohail; Jang, 2017). Há evidências de que funcionários cujas demandas e necessidades foram atendidas contribuem para o alto desempenho da organização (Al-Ghaswyneh, 2018; Kehoe; Wright, 2010). Por outro lado, há situações que são

contrárias à abordagem de marketing interno e perturbam o clima positivo da organização, e o fenômeno de mobbing é uma delas. O mobbing é quando um funcionário é exposto a algum comportamento envolvendo assédio psicológico por parte de seu gerente ou colega. O mobbing causa conflitos entre os funcionários, e estes conflitos causam algumas consequências devastadoras dentro da organização (Figueiredo-Ferraz et al., 2012). Exemplos dos efeitos do mobbing são a diminuição das sinergias na organização, a saída de funcionários qualificados e, portanto, a interferência no desempenho do serviço (Pranjic et al., 2006).

Embora existam muitos estudos na literatura sobre os efeitos tanto do marketing interno quanto do mobbing nos funcionários, apenas os estudos que examinam a relação entre marketing interno e mobbing são bastante limitados. Assim, argumenta-se que existe uma lacuna significativa na literatura no que diz respeito à análise dos dois conceitos. Portanto, o objetivo deste estudo é investigar e compreender melhor as relações entre marketing interno e mobbing no local de trabalho. Ao abordar a lacuna existente na literatura, espera-se que os resultados deste estudo contribuam para a literatura de gestão de serviços. Para o propósito da pesquisa, este estudo está organizado em quatro seções. Primeiro, ele fornece uma revisão bibliográfica dos conceitos considerados, seguida pelo desenho e metodologia da pesquisa. Posteriormente, concentra-se nos resultados da pesquisa e, finalmente, nas contribuições deste estudo.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Marketing interno

Enquanto a abordagem clássica de marketing se concentra nos clientes que recebem bens ou serviços da organização, a abordagem moderna de marketing de hoje trata os funcionários de uma organização como clientes e os vê como um mercado interno. (Brooks et al., 1999). Dessa forma, os funcionários que trabalham em uma organização são chamados clientes internos, e aqueles que compram produtos de uma organização são chamados clientes externos (Bansal et al., 2001; Berry; Parasuraman, 1991; Ladzani; Roberts-Lombard, 2019).

O marketing interno é a aplicação de ferramentas e técnicas de marketing, as quais foram desenvolvidas por uma organização para o marketing externo, para seus funcionários (Lings, 2004). O núcleo da abordagem de marketing interno está na crença de que os funcionários não podem satisfazer os clientes externos a menos que sejam bem tratados por suas próprias organizações (McDermott; Emerson, 1991). O marketing interno é visto como um elemento-chave para o sucesso no marketing externo e se concentra em um inter-

câmbio interno eficaz entre a organização e seus funcionários (Marshall et al., 1998). No intercâmbio interno, as expectativas e necessidades dos funcionários são atendidas pela organização, e então se espera que os funcionários se concentrem na satisfação dos clientes externos. Nesta estrutura, o marketing interno inclui atividades focadas em atrair funcionários qualificados, mantê-los no trabalho e garantir sua lealdade, satisfazendo-os e criando um foco no cliente nesse processo (Yildiz, 2014).

Os funcionários são vistos como o elemento mais importante do processo de produção das organizações (Sahibzada et al., 2019; Tornow; Wiley, 1991). Isso se deve ao fato de que desempenham um papel importante na formação da satisfação do cliente externo (Berry, 1995). Portanto, o marketing interno aponta que é obrigatório atender suas expectativas e necessidades, principalmente para a satisfação e lealdade dos clientes externos (Tansuhaj et al., 1991). Argumenta-se que os funcionários cujas expectativas e necessidades são atendidas serão mais focados nos clientes, e isso os levará a fornecer um serviço de maior qualidade ao cliente externo (Joseph, 1996). Na literatura, fatores como atrair e manter funcionários qualificados na organização (Berry, 1995), fornecer treinamento, desenvolvimento (Cahill, 1995; Gummesson, 1991) e motivação (Rafiq; Ahmed, 2000) e recompensá-los (Foreman; Moneyn, 1995) se tornam estratégias para assegurar a orientação ao cliente no contexto do marketing interno.

O marketing interno pode ser considerado uma espécie de expectativa baseada em uma interação entre a organização e os funcionários. Neste contexto, as relações entre as partes podem, de certa forma, ser vistas como um intercâmbio social. De acordo com o intercâmbio social, as expectativas são mútuas e criam obrigações mútuas entre a organização e os funcionários. Ou seja, quando um lado recebe algo do outro lado, está sob a obrigação do que dará em troca ao outro lado no futuro. Por exemplo, pode-se dizer que alguns comportamentos (isto é, comprometimento organizacional, comportamentos de cidadania organizacional) podem ser obtidos dos funcionários em favor da organização em troca do atendimento às suas necessidades e expectativas através de práticas de marketing interno (Yildiz, 2017). Em resumo, as práticas de marketing interno criarão primeiramente funcionários felizes e satisfeitos na organização, e então eles contribuirão para o desempenho geral da organização, criando clientes satisfeitos com os serviços da organização (Akbari et al., 2019; Bin Thabet et al., 2019; Chiu et al., 2020; Duyan, 2020; Muneeb et al., 2020; Papasolomou-Doukakis; Kitchen, 2004; Santa Cruz et al., 2020).

Mobbing no ambiente de trabalho

Mobbing (assédio moral), também conhecido como *bullying*, assédio, terror psicológico, conspiração contra al-

guém, é a realidade de hoje (Leymann; Gustafsson, 1996, p. 252). Todos estes conceitos incluem atos de violência injusta contra uma pessoa. Konrad Lorenz (1963), um etólogo austríaco, usou originalmente o termo mobbing como um comportamento animal intimidante, no qual um grupo de pequenos animais ataca um único animal de várias maneiras. Mais tarde, Heinemann (1972), médico sueco, aplicou este conceito para examinar o comportamento de um grupo de crianças associado à agressão de um membro do grupo pelos outros membros. Posteriormente, o conceito de mobbing evoluiu e passou a ser examinado cientificamente sobre colaboradores no local de trabalho nas últimas duas décadas.

O mobbing é uma situação que tem sido vivida desde a existência da vida profissional. Pode-se observar em todas as profissões, e todo funcionário pode ser exposto a isso, independentemente da cultura e do sexo. Leymann (1996, p. 168) definiu o mobbing como uma “comunicação hostil e antiética no local de trabalho dirigida de forma sistemática por um ou mais indivíduos, principalmente para um indivíduo que, devido ao mobbing, é empurrado para uma posição impotente e indefesa”. Autoexpressão e comunicação (isto é, silenciar as vítimas; ameaçar verbalmente as vítimas; criticar constantemente o desempenho profissional das vítimas), relações sociais (ou seja, proibir as vítimas de falar com os colegas; ficar longe das vítimas), ataques à reputação (isto é, fofoca sobre as vítimas; ridicularização sobre a vida privada das vítimas), ataques à qualidade da vida profissional (ou seja, dar às vítimas tarefas de trabalho sem sentido; dar às vítimas tarefas bem abaixo de suas qualificações) e ataques à saúde (ou seja, dar às vítimas tarefas de trabalho perigosas; ameaças; ataques). Em resumo, o principal objetivo do comportamento de mobbing no local de trabalho é forçar a pessoa visada a sair da organização, desgastando-a psicologicamente.

Na literatura, várias escalas foram desenvolvidas para comportamentos de mobbing no local de trabalho. O caso mais recente é a Escala de Mobbing para Acadêmicos (MS-A), que foi desenvolvida por Yildiz (2020a) para acadêmicos em instituições de ensino superior. Esta escala tem 10 itens e duas subdimensões: mobbing vertical/horizontal e mobbing vertical. O mobbing vertical/horizontal é a exposição de um funcionário a comportamentos de assédio e *bullying* em um local de trabalho por um gerente e seus colegas com o mesmo status. O mobbing vertical é a exposição do funcionário a comportamentos de assédio e *bullying* por parte de seu gerente. Além disso, um estudo conduzido por Yildiz (2020b) mostrou que o MS-A pode ser aplicado em diferentes setores.

Os resultados da pesquisa na literatura mostram que pessoas expostas a comportamentos de mobbing podem ter efeitos sérios e prejudiciais à sua saúde e bem-estar (Note-

laers et al., 2006). Em resumo, ao contrário dos fatores de estresse “normais”, o mobbing deve ser visto como uma forma crescente de conflito que envolve ações de assédio em longo prazo sistematicamente dirigidas à pessoa alvo (Zapf, 1999). O fenômeno de mobbing, que causa perdas econômicas ao reduzir tanto a eficiência individual quanto organizacional, é um dos mais importantes grupos de problemas para as organizações.

Relação entre Marketing Interno e Mobbing no Local de Trabalho

Como o marketing interno e o mobbing têm um impacto significativo no desempenho organizacional, estes dois fenômenos têm atraído a atenção de muitos pesquisadores. Embora haja muita pesquisa na literatura sobre marketing interno e mobbing, os estudos que examinam a relação de ambas as variáveis são muito limitados. Tanto quanto sabemos, o único estudo empírico que investigou a relação entre marketing interno e mobbing no local de trabalho foi apresentado por Coban e Nakip (2007). Como resultado desta pesquisa no setor bancário, foram encontradas relações positivas entre as duas variáveis.

Como mencionado anteriormente, é claro que funcionários felizes e satisfeitos mostrarão um comportamento extra-função em favor da organização graças ao marketing interno. Também é provável que os funcionários evitem comportamentos negativos, tais como mobbing, que perturbam o clima psicológico do ambiente de trabalho graças às práticas de marketing interno. Portanto, acreditamos que mais estudos a respeito da relação entre marketing interno e mobbing devem ser feitos a fim de entender melhor a questão. Assim, para contribuir com a literatura gerencial, este estudo concentrou-se nos funcionários das organizações esportivas e desenvolveu as seguintes hipóteses:

H₁. Existe uma relação significativa e negativa entre marketing interno e mobbing.

H₂. Existe uma relação significativa e negativa entre marketing interno e mobbing vertical/horizontal.

H₃. Existe uma relação significativa e negativa entre marketing interno e mobbing vertical.

3. MÉTODO

Tamanho e procedimento da amostra

Os dados utilizados neste estudo foram obtidos de funcionários que trabalham nas Diretorias Provinciais de Ju-

ventude e Esportes na parte ocidental da Turquia. Devido ao tempo, aos critérios de trabalho e ao fácil acesso do pesquisador aos participantes, tal amostragem foi preferida. Foi criado um quadro de amostra de funcionários elegíveis para pesquisa, e uma amostragem aleatória simples foi usada para selecionar o tamanho desejado de amostra dos funcionários. A comunicação foi feita através de pesquisadores de opinião. Primeiro, os participantes foram informados sobre a finalidade e o conteúdo deste estudo e, em seguida, 218 participantes voluntários foram identificados. Os participantes tiveram uma semana para preencher o questionário. Posteriormente, foi determinado que 165 questionários retornassem (75,6% de taxa de retorno). Como resultado do exame, houve falta de informações em 6 formulários e, portanto, 159 formulários foram considerados adequados para análise.

Instrumentos de medição

Neste estudo, a Escala IM-11, desenvolvida por Yildiz e Kara (2017), foi utilizada para medir a percepção de marketing interno dos funcionários. Este instrumento é unidimensional e consiste em onze itens. Exemplos de depoimentos incluem: “Esta organização fornece programas de treinamento/desenvolvimento para melhorar os conhecimentos e habilidades de seus funcionários” e “Esta organização trata seus funcionários de forma igual e justa”. As declarações foram classificadas em uma escala de 5 pontos do tipo Likert, variando de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”).

Para medir os comportamentos de mobbing foi utilizada a Escala Mobbing para Acadêmicos (MS-A), desenvolvida por Yildiz (2020a). Embora este instrumento de medição tenha sido desenvolvido para acadêmicos, acreditamos que possa ser usado para funcionários de outros setores de serviços. Este instrumento consiste em dez itens e mede a mobbing em duas dimensões: mobbing vertical/horizontal (1-7 itens) e mobbing vertical (8-10 itens). Exemplos de declaração incluem: “Quantas vezes seu desempenho está sendo criticado como injustificado por seus colegas ou administrador” e “Quantas vezes lhe estão sendo atribuídas tarefas absurdas, mais triviais ou desagradáveis por seu administrador”. As declarações foram classificadas em uma escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (“nunca”) a 5 (“todas as vezes”).

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Características da amostra

Quase metade dos participantes, na maioria homens e casados, tem entre 26 e 35 anos de idade. A maioria dos par-

participantes tem um diploma universitário e não tem uma função administrativa. Pouco mais da metade dos participantes são funcionários permanentes e têm uma renda entre 503 e 671 USD. O total de 40,3% dos participantes trabalha na instituição atual há cinco anos ou menos e 33,3% têm um período de trabalho geral de 6 a 10 anos (Tabela 1).

Tabela 1. Características da amostra

Variáveis		f	%
Sexo	Masculino	109	68,6
	Feminino	50	31,4
Estado civil	Casado	94	59,1
	Solteiro	65	40,9
Idade	26 a 35	78	49,1
	36 a 45	62	39,0
	46 a 55	18	11,3
	Acima de 56	1	0,6
Nível educacional	Ensino médio	22	13,8
	Nível de associado (tecnológico)	13	8,2
	Nível superior	103	64,8
	Mestrado	21	13,2
Situação profissional	Quadro de pessoal permanente	82	51,6
	Contrato temporário	77	48,4
Deveres administrativos	Não	146	91,8
	Sim	13	8,2
Renda (USD)	Abaixo de 502	22	13,8
	503 a 671	85	53,5
	672 a 839	44	27,7
	Acima de 840	8	5,0
Tempo de trabalho na instituição atual (anos)	Abaixo de 5	64	40,3
	6 a 10	61	38,4
	11 a 15	22	13,8
	16 a 20	7	4,4
	21 a 25	2	1,3
Tempo de trabalho total (anos)	Acima de 26	3	1,9
	Abaixo de 5	27	17,0
	6 a 10	53	33,3
	11 a 15	48	30,2
	16 a 20	15	9,4
	21 a 25	6	3,8
	Acima de 26	10	6,3

Fonte: Yildiz (2020)

Teste de Validade e Confiabilidade

Como o perfil da amostra utilizada nas escalas originais (Yildiz; Kara, 2017; Yildiz, 2020a) e o perfil da amostra utilizada neste estudo foram diferentes, tanto a análise fatorial exploratória (AFE) quanto a análise fatorial confirmatória (AFC) foram utilizadas para determinar a validade da construção das escalas. Para testar a validade da construção, ambos os itens de escala foram analisados usando o método dos componentes principais da análise fatorial com rotação Varimax. A extração foi inicialmente estabelecida para definir fatores com valores próprios acima de 1,0. Os valores absolutos foram suprimidos para 0,30. A medida Kaiser-Meyer-Olkin da adequação da amostragem e o teste de esfericidade de Bartlett foram usados para estabelecer a adequação dos dados para a análise dos fatores (Kaiser, 1970).

A medida KMO da escala IM-11 foi de 0,947 e foi avaliada como “excelente”. O teste de esfericidade de Bartlett resultou em resultados significativos ($\chi^2 = 1149.766$; $p < 0.001$), indicando que os dados eram adequados para análise fatorial (Hair et al., 1995). Os resultados da AFE indicaram a existência de uma construção unidimensional, explicando 62,2% da variação. Este resultado é consistente com a escala original (Yildiz; Kara, 2017). As cargas de fatores dos itens da escala eram relativamente grandes, variando de 0,757 a 0,848. Estes foram significativamente mais do que o limite mínimo aceitável para representar adequadamente a validade da construção de 0,30 (Hair et al., 1995; Grandzol; Gershon, 1998). Por outro lado, a análise de confiabilidade usando o coeficiente alfa do Cronbach indicou uma alta pontuação de confiabilidade de 0,939 para a escala IM-11. Este valor mostrou que a escala era altamente confiável (Tabela 2).

Tabela 2. Resultados da análise de fatores e coeficientes de confiabilidade da escala IM-11

Itens de escala	M	DP	Marketing interno
1. Esta organização proporciona condições físicas atraentes (escritório, ferramentas e equipamentos) a seus funcionários.	2,64	1,22	,757
2. Esta organização preenche as necessidades fundamentais (remuneração, seguro, segurança no trabalho) de seus funcionários.	2,69	1,11	,763
3. Esta organização fortalece seus funcionários através de direção apropriada, capacitação e participação.	2,83	1,16	,800
4. Esta organização fornece carga de trabalho e apoio adequados a seus funcionários.	2,96	1,21	,785

5. Esta organização proporciona uma visão realizável a seus funcionários.	2,74	1,12	,760
6. Esta organização fornece programas de treinamento/desenvolvimento para melhorar os conhecimentos e habilidades de seus funcionários.	2,81	1,12	,786
7. Esta organização fornece oportunidades de progressão de carreira para seus funcionários.	2,58	1,12	,848
8. Esta organização trata seus funcionários de forma igualitária e justa.	2,52	1,16	,797
9. Esta organização fornece canais de comunicação abertos e transparentes a seus funcionários.	2,85	1,18	,767
10. Esta organização envolve seus funcionários no processo de tomada de decisão.	2,66	1,20	,824
11. Esta organização proporciona recompensas aos funcionários de alto desempenho.	2,49	1,11	,784
Média	2,70		
Desvio padrão		0,91	
Porcentagem de variação explicada			62,224
Cronbach Alfa			0,939

Fonte: Yildiz (2020)

A medida KMO da escala MS-A foi de 0,915 e foi avaliada como “excelente”. O teste de esfericidade de Bartlett resultou em resultados significativos ($\chi^2 = 858.714$; $p < 0.001$), indicando que os dados eram adequados para a análise fatorial (Hair et al., 1995). Os resultados da AFE mostraram a existência de duas dimensões limpas, explicando 66,19% da variação total. Estas dimensões são consistentes com a escala original (Yildiz, 2020a). As cargas de fatores dos itens da escala eram relativamente grandes, variando de 0,607 a 0,828. Estes foram significativamente mais do que o limite mínimo aceitável para representar adequadamente a validade da construção de 0,30 (Hair et al., 1995; Grandzol; Gershon, 1998). A primeira dimensão tinha sete itens e explicava a maior variação (38,09%) e a segunda dimensão continha três itens, o que explicava 28,10% da variação total. Por outro lado, a análise de confiabilidade usando o coeficiente alfa do Cronbach indicou uma alta pontuação de confiabilidade de 0,904 para a primeira dimensão e 0,783 para a segunda dimensão. Estes valores indicaram que todas as dimensões eram altamente confiáveis (Tabela 3).

Tabela 3. Resultados da análise de fatores e coeficientes de confiabilidade da MS-A

Itens de escala	M	DP	Mobbing Vertical/Horizontal	Mobbing Vertical
1. Quantas vezes seu desempenho está sendo criticado como injustificado por seus colegas ou administrador?	2,60	1,12	,704	
2. Quantas vezes você está sendo ignorado ou sujeito a provocações por parte de seus colegas ou administrador?	2,37	1,17	,828	
3. Quantas vezes você está sendo exposto a mexericos e calúnias sobre você por parte de seus colegas ou administrador?	2,69	1,29	,800	
4. Com que frequência você está sendo molestado por comportamentos intimidatórios de seus colegas ou administrador?	2,25	1,22	,723	
5. Com que frequência sua capacidade está sendo restringida por seus colegas ou administrador?	2,72	1,23	,607	
6. Com que frequência você teve alegações ou acusações feitas contra você por seus colegas ou administrador?	2,35	1,20	,707	
7. Com que frequência você está sendo obstruído em termos de autoexpressão e comunicação por seus colegas ou administrador?	2,32	1,23	,640	
8. Com que frequência lhe são atribuídas tarefas absurdas, mais triviais ou desagradáveis por seu administrador?	2,81	1,31		,825
9. Quantas vezes você está sendo pressionado a não reivindicar seus direitos de trabalho (por exemplo, promoção, progressão na carreira, direito a férias, etc.) por seu administrador?	2,83	1,24		,702

10. Quantas vezes você está sendo exposto intencionalmente a uma carga de trabalho elevada ou incontrolável por seu administrador, quando comparado a outros?	2,85	1,22		,814
Média	2,65		2,47	2,83
Desvio padrão		0,92	0,96	1,05
Porcentagem de variação explicada			38,092	28,106
Porcentagem cumulativa de variação explicada			38,092	66,198
Cronbach Alfa			0,904	0,783

Fonte: Yildiz (2020)

Além disso, usamos a análise fatorial confirmatória (AFC) para testar a unidimensionalidade da escala IM-11 e a dimensionalidade do MS-A. Executamos a AFC com todas as variáveis centrais da escala IM-11. Os resultados da AFC forneceram fortes índices de ajuste do modelo (qui-quadrado=89,1, $p<0,001$; índice goodness-of-fit=0,902; índice goodness-of-fit ajustado=0,853; índice comparativo fit=0,960; erro médio quadrado de aproximação da raiz=0,81). Da mesma forma, os resultados AFC do MS-A renderam bons índices do modelo fit (qui-quadrado=71,5, $p<0,001$; índice goodness-of-fit=0,912; índice goodness-of-fit ajustado=0,857; índice comparativo fit=0,955; erro quadrático médio de aproximação da raiz=0,84). Estes valores atendem aos critérios sugeridos na literatura para avaliar o modelo fit (Browne; Cudeck, 1993; Byrne, 2001).

A validade e a confiabilidade dos resultados deste estudo demonstraram fortemente que tanto a escala IM-11 quanto a MS-A desenvolvida nas instituições de ensino superior também podem ser aplicadas aos funcionários das organizações de serviços esportivos.

Análise de Correlação

Os resultados da correlação mostraram que havia uma relação significativa e negativa ($r=-0,486$) entre marketing interno e mobbing. Além disso, a relação entre o marketing interno e as subdimensões do mobbing foi semelhante. A dimensão vertical/horizontal teve o maior nível de relação ($r=-0,494$). A literatura fornece informações sobre os níveis baixos, moderados e altos de correlação entre as construções. Se a correlação estiver entre 0,1 e 0,3 é considerada uma correlação baixa, de 0,3 a 0,5 é uma correlação moderada e de 0,5 a 0,7 é uma correlação alta (Cohen, 1988). Portanto, embora a relação entre marketing interno e mobbing pareça ser de nível médio, esta relação estava próxima de um nível alto. Por outro lado, apenas a variável nível de educação, que era uma das variáveis demográficas, tinha uma relação significativa e positiva com o mobbing ($r=0,182$). Portanto, à medida em que o nível de educação aumentava, a percepção de mobbing dos funcionários também aumentava (Tabela 4).

Análise Hierárquica de Regressão

Na análise de regressão hierárquica, variáveis demográficas e marketing interno foram avaliadas como variáveis inde-

Tabela 4. Resultados da análise de correlação

Variáveis	1	2	3	4	5	6
1. Sexo	1					
2. Estado civil	,043	1				
3. Idade	-,072	-,151	1			
4. Nível educacional	,069	,102	-,234**	1		
5. Situação profissional	,048	,244**	-,302**	-,023	1	
6. Deveres administrativos	,095	-,061	,122	-,002	-,105	1
7. Renda	-,035	-,078	,166*	,413**	-,293**	,058
8. Tempo de trabalho na instituição atual	-,100	-,192*	,684**	-,226**	-,476**	,083
9. Tempo de trabalho total	-,188*	-,229**	,651**	-,115	-,439**	,071
10. Marketing interno	-,042	,047	,096	-,176*	,159*	-,045
11. Mobbing vertical/horizontal	,003	-,020	,031	,188*	-,089	-,066
12. Mobbing vertical	,024	,004	,075	,145	-,149	,010
13. Mobbing	,015	-,009	,059	,182*	-,132	-,029

Tabela 4. Resultados da análise de correlação (continuação)

Variáveis	7	8	9	10	11	12
1. Sexo						
2. Estado civil						
3. Idade						
4. Nível educacional						
5. Situação profissional						
6. Deveres administrativos						
7. Renda	1					
8. Tempo de trabalho na instituição atual	,249**	1				
9. Tempo de trabalho total	,281**	,653**	1			
10. Marketing interno	-,056	-,004	-,057	1		
11. Mobbing vertical/horizontal	,116	,038	,122	-,494**	1	
12. Mobbing vertical	,095	,117	,140	-,396**	,660**	1
13. Mobbing	,115	,087	,144	-,486**	,903**	,919**

** As correlações são significativas em $p < 0,01$; *As correlações são significativas em $p < 0,05$
Fonte: Yildiz (2020)

pendentes, e mobbing e suas sub-dimensões como variáveis dependentes. Os coeficientes de regressão (β) mostraram que a comercialização interna teve um efeito significativo e negativo sobre todas as variáveis dependentes. O maior efeito do marketing interno foi sobre o mobbing vertical/horizontal ($\beta = -0,486$; $p < 0,001$). Além disso, a relação significativa entre grau educacional e mobbing observada na análise de correlação desapareceu na análise de regressão (Tabela 5). Como resultado, a análise estatística mostrou que três hipóteses de pesquisa foram aceitas.

5. DISCUSSÃO

Há muitos estudos na literatura que tratam das questões de marketing interno e mobbing separadamente. Entretanto, os estudos que examinam as relações entre as duas variáveis são muito limitados. Portanto, acreditamos que os resultados de nosso estudo contribuirão para esta lacuna na literatura. Os resultados de nosso estudo mostraram que o marketing interno tem um efeito significativo e negativo

Tabela 5. Análise de regressão hierárquica entre variáveis independentes e dependentes

Variável independente	Variável dependente					
	Mobbing vertical/horizontal		Mobbing vertical		Mobbing	
	Etapa 1 β	Etapa 2 β	Etapa 1 β	Etapa 2 β	Etapa 1 β	Etapa 2 β
1. Sexo	,026	,002	,041	,023	,037	,014
2. Estado civil	-,007	,005	,039	,048	,019	,030
3. Idade	-,012	,093	-,019	,062	-,017	,084
4. Nível educacional	,202*	,114	,183	,115	,211	,126
5. Situação profissional	-,038	,036	-,090	-,032	-,071	,000
6. Deveres administrativos	-,080	-,099	-,010	-,025	-,048	-,067
7. Renda	-,012	,028	-,050	-,020	-,035	,004
8. Tempo de trabalho na instituição atual	-,022	-,040	,078	,064	,033	,015
9. Tempo de trabalho total	,162	,090	,115	,059	,151	,081
10. Marketing interno	-	-,486**	-	-,376**	-	-,471**
F	1,134	5,767	1,055	3,459	1,229	5,525
R ²	,064	,280	,060	,189	,069	,272
R ² ajustado	,008	,232	,003	,135	,013	,223

Nota: Foram utilizados valores beta padronizados, ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

Fonte: Yildiz (2020)

sobre o mobbing. O fato de que este efeito estava a um nível médio e até mesmo próximo de um nível alto mostrou claramente como as práticas de marketing interno eram importantes na prevenção do mobbing. Além disso, é notável que a subdimensão onde o marketing interno é mais eficaz é a subdimensão vertical/horizontal. De acordo com este resultado, pode-se dizer que práticas eficazes de marketing interno geram satisfação tanto para os gerentes quanto para os funcionários, e a motivação positiva e o clima que ocorrem posteriormente reduzem a possibilidade de mobbing no ambiente de trabalho. As conclusões de nosso estudo são semelhantes a um estudo anterior no setor bancário. Coban e Nakip (2007), em seu estudo, descobriram que as práticas de marketing interno reduzem o comportamento de mobbing ao proporcionar satisfação no trabalho aos funcionários.

No surgimento do mobbing no ambiente de trabalho, especialmente os traços de personalidade do agressor e da vítima, bem como as características situacionais no ambiente de trabalho, são eficazes (Samnani; Singh, 2012). Alta autoestima, ciúme, arrogância, narcisismo, etc. são exemplos dos traços de personalidade dos mafiosos (Matthiesen; Einarsen, 2007); falta de capacidade de autodefesa e introversão são exemplos dos traços de personalidade das vítimas (Nielsen; Knardahl, 2015). Por outro lado, o fato de os mafiosos verem a vítima que tem alta capacidade de trabalho como um oponente (Einarsen et al., 1998), o ambiente de insegurança causado pela fraca liderança no ambiente de trabalho (Leymann, 1996) e o clima de conflito são as características situacionais que criam um ambiente para o mobbing (Zukauskas; Vveinhardt, 2010). Neste ponto, defendemos que fortes práticas de marketing interno evitarão possíveis comportamentos de mobbing que possam ser vistos entre os funcionários contra a capacidade de mobbing de criar um clima negativo no ambiente de trabalho. Porque, graças às práticas de marketing interno, as necessidades básicas dos funcionários são atendidas (Gounaris, 2006), educação e desenvolvimento são apoiados (Foreman; Money, 1995), canais de comunicação abertos são criados (Ferdeus; Polonsky, 2014) e o mais importante, um ambiente igual e justo é oferecido aos funcionários (Yildiz; Kara, 2017). Brooks et al. (1999) argumentam que boas relações entre clientes internos (funcionários) e fornecedores internos (gerentes) levarão a intercâmbios bem sucedidos e ganhos mútuos. Assim, enfatizam que os funcionários cujas expectativas e necessidades são atendidas serão satisfeitos e estarão mais motivados a relacionamentos positivos. Portanto, esse clima de trabalho reduz a possibilidade de comportamentos perturbadores, como o mobbing, entre os funcionários. Em resumo, os gerentes que não querem ver funcionários em conflito e com baixa eficiência no ambiente de trabalho devem efetivamente implementar o marketing interno na organização.

6. CONCLUSÃO

Neste estudo, a relação entre marketing interno e mobbing foi examinada concentrando-se nas organizações esportivas. Os resultados do estudo mostraram que as práticas de marketing interno afetam o comportamento da máfia de forma significativa e negativa. Como o marketing interno é uma aplicação que satisfaz os funcionários, é improvável que comportamentos geradores de conflitos, como o mobbing, surjam no ambiente empresarial onde funcionários satisfeitos estão presentes. Os resultados do estudo são consistentes com os resultados de pesquisas anteriores sobre marketing interno e mobbing. Pesquisas anteriores destacam as consequências negativas do mobbing tanto para as organizações quanto para os funcionários. Este estudo sugere que o possível ambiente de conflito nas organizações pode ser minimizado através de práticas de marketing interno.

Limitações e pesquisas futuras

Este estudo concentrou-se nos funcionários de organizações de serviços esportivos e testou hipóteses nesse contexto específico. Os resultados deste estudo devem ser avaliados levando em conta algumas de suas limitações. Assim, os resultados deste estudo não devem ser generalizados para populações diferentes, e as interpretações dos resultados devem considerar as limitações estatísticas do pequeno tamanho da amostra utilizada neste estudo. Além disso, o fato é que as hipóteses de relacionamento foram testadas utilizando as organizações públicas que operam no campo do esporte e limitarão nossa capacidade de estender esses resultados a outros setores de serviços, tais como academias esportivas, clubes esportivos e centros de esporte e fitness. São necessárias mais pesquisas para testar as relações identificadas neste estudo em diferentes contextos de organizações esportivas. Portanto, pesquisas futuras devem testar a consistência dos resultados aplicando métodos similares de coleta e análise de dados a outros grupos de pesquisa e a diferentes organizações esportivas, tanto públicas quanto privadas. Além disso, estudos similares devem ser realizados em diferentes países e culturas, pois a percepção do marketing interno e os níveis de tolerância de mobbing podem não ser semelhantes em sociedades com culturas diferentes.

REFERÊNCIAS

- Akbari, M. et al., (2019), Internal marketing and the internal customers' citizenship behavior in higher education. *International Journal of Schooling*, Vol. 1, No. 3, pp. 15-28.
- Al-Ghaswyneh, O.F.M. (2018), Pillars of internal marketing and their impact on staff performance. *Marketing and Management of Innovations*, Vol. 2, pp. 313-326.

- Ahmed, P.; Rafiq, M. (2003), Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1177-1186.
- Bansal, H.S. et al., (2001), The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 61-76.
- Berry, L.L. (1995), Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 236-245.
- Berry, L.L.; Parasuraman, A. (1991), *Marketing services*. Competing through Quality, New York: The Free Press.
- Bin Thabet, O.A.S. et al., (2019), Effect of internal marketing on internal supply chain management through mediation of employees' affective commitment. *International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 889-901.
- Boxall, P. (2006), HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 5-20.
- Brooks, R.F. et al., (1999), Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts. *Service Industries Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 49-67.
- Browne, M.W.; Cudeck, R. (1993), *Alternative ways of assessing model fit*. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Newbury Park, CA: Sage.
- Byrne, B.M. (2001), *Structural equation modeling with AMOS—Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cahill, D.J. (1995), The managerial implications of the learning organization: A new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, No. 4, pp. 43-51.
- Chiu, W. et al., (2020), Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services. *Sport, Business and Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 105-123.
- Coban, S.; Nakip, M. (2007), Yildirma (mobbing) olgusunun ic-sel pazarlama ile iliskisi: Nevsehir'de bulunan bankalar ornegi. *Ataturk Universitesi, Iktisadi ve Idari Bilimler Dergisi*, Vol. 21, No. 1, pp. 307-321.
- Cohen, J. (1988), *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). NJ: Lawrence Erlbaum.
- De Jonge, J.; Peeters, M.C.W. (2019), The vital worker: Towards sustainable performance at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 16, No. 6, pp. 910.
- Duyan, M. (2020), The effect of internal marketing on physical education and sports teachers' job performance. *European Journal of Education Studies*, Vol. 7, No. 4, pp. 269-276.
- Edgar, F. et al., (2017), A comprehensive concomitant analysis of service employees' well-being and performance. *Personnel Review*, Vol. 46, No. 8, pp. 1870-1889.
- Einarsen, S. et al., (1998), Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health and Safety Australia and New Zealand*, Vol. 14, No. 6, pp. 563-568.
- Ewing, M.T.; Caruana, A. (1999), An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 17-26.
- Ferdous, A.S.; Polonsky, M. (2014), The impact of frontline employees' perceptions of internal marketing on employee outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 22, No. 4, pp. 300-315.
- Figueiredo-Ferraz, H. et al., (2012), Influence of some psychosocial factors on mobbing and its consequences among employees working with people with intellectual disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, Vol. 25, pp. 455-463.
- Foreman, S.; Money, A. (1995), Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, No. 8, pp. 755-768.
- George, W.R. (1990), Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 63-70.
- Gounaris, S. (2008), Antecedents of internal marketing practice: Some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 400-434.
- Grandzol, J.R.; Gershon, M. (1998), A survey instrument for standardizing TQM modeling research. *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 80-105.
- Gummesson, E. (1991), Marketing orientation revisited: The crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 2, pp. 60-75.
- Hair, J.F. et al., (1995), *Multivariate data analysis with readings*. Prentice Hall, Upper River Saddle, NJ.
- Heinemann, P. (1972), *Mobbning—Gruppvåld bland barn och vuxna (Mobbing—Group Violence by Children and Adults)*. Natur and Kultur, Stockholm.
- Joseph, W.B. (1996), Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, Vol 16, No. 1, pp. 54-59.
- Kaiser, H.F. (1970), A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, Vol. 35, No. 4, pp. 401-415.
- Kehoe, R.R.; Wright, P.M. (2010), The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, Vol 39, No. 2, pp. 366-391.

- Ladzani, P.; Roberts-Lombard, M. (2019), Strengthening bank employee job satisfaction through an “internal people” approach – an emerging market perspective. *The Retail and Marketing Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-12.
- Leymann, H. (1996), The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 2, pp. 165-184.
- Leymann, H.; Gustafsson, A. (1996), Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 2, pp. 251-275.
- Lings, I.N. (2004), Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 4, pp. 405-413.
- Lorenz, K. (1963), *On aggression*. Harcourt Brace, San Diego, CA.
- Matthiesen, S.B.; Einarsen, S. (2007), Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences. *Violence and Victims*, Vol. 22, No. 6, pp. 735-753.
- Marshall, G. et al., (1998), Exploring internal customer service quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 381-392.
- McDermott, L.C.; Emerson, M. (1991), Quality and service for internal customers. *Training & Development*, Vol. 45, No. 1, pp. 61-64.
- Mohammad, A.A.S. et al., (2020), The influence of Internal Marketing Practices on the employees’ intention to leave: A study of the private hospitals in Jordan. *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 29, No. 05, pp. 1174-1189.
- Muneeb, D. et al. (2020), Internal marketing strategies in United Arab Emirates higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print.
- Nielsen, M.B.; Knardahl, S. (2015), Is workplace bullying related to the personality traits of victims? A two-year prospective study. *Work & Stress*, Vol. 29, No. 2, pp. 128-149.
- Notelaers, G. et al., (2006), Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress*, Vol. 20, No. 4, pp. 289-302.
- Papasolomou-Doukakis, I.; Kitchen, P. (2004), Internal marketing in UK banks: Conceptual legitimacy or window dressing?. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, No. 6, pp. 421-452.
- Piercy, N. (1995), Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 22-44.
- Pranjic, N. et al., (2006), Mobbing, Stress, and Work Ability Index among Physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study. *Croatian Medical Journal*, Vol. 47, No. 5, pp. 750-758.
- Rafiq, M.; Ahmed, P.K. (2000), Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 449-462.
- Ruiz-Molina, M.E.; Gil-Saura, I. (2012), Relationship and market conditions: Outcomes in marketing channels. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 19, No. 4, pp. 289-308.
- Sahibzada et al., (2019), Development and validation of a multidimensional instrument for measuring internal marketing in Chinese higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 32, No. 3, pp. 413-435.
- Samnani, A.; Singh, P. (2012), 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 17, pp. 581-589.
- Santa Cruz F.G. et al., (2020), Analysis of the internal marketing dimensions in social economy organizations: Study applied to co-operativism in ecuador. *Frontiers Psychology*, 11:580673
- Sasser, W.E. (1976), Match supply and demand in service industries. *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 3, pp. 133-140.
- Sohail, M.S.; Jang, J. (2017), Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: An empirical investigation of Saudi Arabia’s service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, Vol. 17, No. 2, pp. 67-85.
- Tansuhaj, P. et al., (1991), Applying the internal marketing concept within large organizations. *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 6, No. 2, pp. 193-202.
- Tornow, W.W.; Wiley, J.W. (1991), *Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences*. *Human Resource Planning*, Vol. 14, pp. 105-116.
- Ubeda-Garcia, M. et al., (2019), Organizational success, human resources practices and exploration–exploitation learning. *Employee Relations*, Vol. 41, No. 6, pp. 1379-1397.
- Yu, M-C. et al., (2018), An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, Vol. 10, No. 3, pp. 864.
- Yildiz, S.M. (2014), The role of internal marketing on job satisfaction and turnover intention: An empirical investigation of sport and physical activity organizations. *Ege Academic Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 137-146.
- Yildiz, S.M. (2017), The mediating effect of social exchange between internal marketing and job performance. *Dokuz Eylul*

University The Journal of Graduate School of Social Sciences, Vol. 19, No. 1, pp. 105-118.

Yildiz, S.M.; Kara, A. (2017), A unidimensional instrument for measuring Internal marketing concept in the higher education sector: IM-11 Scale. *Quality Assurance in Education*, Vol. 25, No. 3, pp. 343-361.

Yildiz, S.M. (2020a), A new mobbing scale for academicians (MS-A) in higher education institutions. *African Educational Research Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 831-840.

Yildiz, S.M. (2020b), The impact of internal marketing commitment: A field study in public sports organizations. *Journal*

of Social Sciences and Humanities Researches, Vol. 21, No. 46, pp. 57-69.

Zapf, D. (1999), Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 1-2, pp. 70-85.

Zukauskas, P.; Vveinhardt, J. (2010), The model of managerial intervention decisions of mobbing as discrimination in employees' relations in seeking to improve organization climate. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol. 21, No. 3, pp. 306-314.

Recebido: 9 mai. 2021

Aprovado: 16 nov. 2021

DOI: 10.20985/1980-5160.2021.v16n3.1728

Como citar: Yildiz, S.M. (2021). Relação entre marketing interno e mobbing (assédio moral) no local de trabalho: resultados empíricos de organizações esportivas. *Revista S&G* 16, 3.
<https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/1728>