

RELAÇÕES ENTRE MARKETING INTERNO E DESEMPENHO NO TRABALHO MEDIADAS PELA PROPRIEDADE PSICOLÓGICA ENTRE FUNCIONÁRIOS DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA: UMA ANÁLISE EMPÍRICA USANDO TÉCNICAS DE PLS-SEM

Kadir Yildiz

kadiryildiz80@hotmail.com
Universidade Mugla Sitki Kocman,
Faculdade de Ciências do Esporte,
Turquia.

Ercan Polat

ercihanpolat@hotmail.com
Universidade Mugla Sitki Kocman,
Faculdade de Ciências do Esporte,
Turquia.

Suleyman Murat Yildiz

smyildiz@gmail.com
Universidade Mugla Sitki Kocman,
Faculdade de Ciências do Esporte,
Turquia.

RESUMO

Este estudo examinou a relação entre o marketing interno e desempenho no trabalho como variável mediadora da propriedade psicológica, concentrando-se nos instrutores de academias de ginástica. O estudo utilizou a técnica de amostragem por conveniência. Os dados foram coletados de academias de ginástica envolvidas em negócios na Turquia. O grupo de pesquisa é composto por 177 instrutores de academias de ginástica. O teste de modelo com mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares*, PLS) foi usado como técnica de análise no estudo. Os resultados apoiam a proposta do modelo de que as experiências de marketing interno dos instrutores de academia de ginástica têm um papel no desempenho do trabalho, tanto direta quanto indiretamente, por meio da propriedade psicológica. Portanto, as academias de ginástica devem valorizar o marketing interno para melhorar as experiências de seus funcionários e obter propriedade corporativa. Isso aumentará o desempenho dos funcionários no trabalho e a satisfação do cliente será consequentemente afetada positivamente.

Palavras-chave: marketing interno; propriedade psicológica; desempenho no trabalho; instrutores de academia de ginástica; PLS-SEM.

INTRODUÇÃO

O setor de serviços de esportes e atividades físicas em todo o mundo está em constante crescimento. Nesse setor, as academias de ginástica ocupam um lugar importante. As academias de ginástica, que atraem mais atenção a cada dia, oferecem serviços para pessoas que desejam ter um corpo mais saudável e ideal (Kara e Yildiz, 2013).

No ambiente intensamente competitivo de hoje, as academias de ginástica, assim como outros setores de serviços, devem oferecer serviços de qualidade a seus clientes devido à concorrência. Para aumentar a qualidade do serviço, as academias de ginástica enfrentam a necessidade de desenvolver um conjunto de estratégias para a motivação de seus funcionários (Leon-Quismondo *et al.*, 2020). A mais importante dessas estratégias é alcançar o sucesso organizacional por meio do aumento do desempenho profissional dos funcionários. Há evidências de que a sobrevivência, o desenvolvimento e o aumento da lucratividade das organizações comerciais serão alcançados por meio dos funcionários, a principal fonte de produção de serviços (Yee *et al.*, 2008). Portanto, está claro que, para que as academias de ginástica sejam bem-sucedidas, elas devem primeiro se concentrar no desempenho do trabalho de seus funcionários (Leon-Quismondo *et al.*, 2018). O desempenho no trabalho refere-se ao nível de produtividade revelado pelo trabalho mental e físico dos funcionários. O desempenho dos funcionários no trabalho afeta indiretamente o resultado organizacional (Combs *et al.*, 2006).

Alguns antecedentes são as fontes para aumentar o desempenho profissional dos funcionários. Por exemplo, o marketing interno (Chiu *et al.*, 2019) e a propriedade psicológica (Md-Sidin *et al.*, 2010) estão entre eles. Muitos estudos enfatizam que o marketing interno é eficaz para aumentar a propriedade psicológica dos funcionários (Kwon *et al.*, 2017). O marketing interno é um conceito que visa a aumentar a motivação dos funcionários ao atender suas expectativas em relação à organização. A propriedade psicológica é o vínculo psicológico dos funcionários com a organização e se torna parte da identidade deles ao se identificarem com a organização (McIntyre *et al.*, 2009).

As questões de marketing interno, propriedade psicológica e desempenho no trabalho podem ser importantes no contexto organizacional em termos de existência e desenvolvimento de organizações em setores com alta intensidade de trabalho. Argumentamos que essas três questões devem ser examinadas nos funcionários das academias de ginástica que operam principalmente como organizações comerciais no setor de esportes e atividade física para manter sua existência e aumentar sua participação no mercado. Nenhum estudo na literatura esportiva examina as ligações entre marketing interno, propriedade psicológica e variáveis

de desempenho no trabalho. Portanto, acreditamos que a exploração dos vínculos entre as três variáveis contribuirá para a literatura sobre gestão esportiva e marketing. Neste estudo, que se concentra nos instrutores de academias de ginástica e visa examinar a relação entre marketing interno e desempenho no trabalho usando a propriedade psicológica como variável mediadora, primeiro é feita a revisão da literatura, depois se apresenta detalhadamente a metodologia e as conclusões do estudo, por fim, os resultados são discutidos.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Marketing interno

O marketing interno é um conceito que vê os funcionários da organização como clientes e busca aumentar a motivação e a satisfação dos funcionários. Segundo o marketing interno, os clientes são divididos em dois grupos: clientes internos e externos. Enquanto os clientes externos constituem o grupo de consumidores para o qual a organização presta serviços, os clientes internos são os funcionários da organização (Gummesson, 1987). Nesse contexto, o marketing interno se refere à aplicação da abordagem de marketing desenvolvida para os clientes externos aos funcionários (clientes internos) (Lings e Brooks, 1998).

Conforme a abordagem de marketing, o relacionamento entre a organização e seus clientes consiste em uma troca. Quando a organização fornece algo (um produto) a clientes externos, ela recebe algo (uma taxa) em troca. Da mesma forma, há uma troca interna efetiva entre a organização e seus funcionários na abordagem de marketing interno (George, 1990). Ao atender às expectativas dos funcionários devido às atividades de marketing interno, a organização espera um alto desempenho de seus funcionários. Embora a motivação dos funcionários seja fornecida pela organização na troca interna, espera-se que os funcionários se concentrem na satisfação do cliente externo (Yildiz, 2014). A base da troca interna é que as “relações internas” que não funcionam bem para os funcionários não podem criar “relações externas bem-sucedidas com o cliente” (Grönroos, 2000). Em resumo, o marketing interno inclui atividades focadas em garantir a satisfação, atraindo funcionários qualificados para a empresa, atendendo às suas expectativas e criando o foco no cliente nesse processo (Rafiq e Ahmed, 2000). Wagenheim e Anderson (2008) argumentam que os funcionários cujas expectativas e necessidades são atendidas serão mais orientados para o cliente, o que é um elemento importante para fornecer serviços de melhor qualidade aos clientes externos. Rafiq e Ahmed (2000) dividem as práticas de marketing interno em várias fases. Na primeira fase, as expectativas e necessidades dos funcionários são enfocadas; na fase seguinte, são implantadas estratégias que garanti-

ção a motivação e a satisfação dos funcionários. Portanto, o funcionário cujas expectativas e necessidades são atendidas garantirá sua satisfação ao se concentrar mais no cliente externo; assim, a empresa alcançará um alto nível de qualidade dos produtos oferecidos.

Há algumas abordagens na literatura com relação às características do marketing interno. Uma delas é a abordagem de Foreman e Money (1995), que consiste nas dimensões de visão, recompensa e desenvolvimento. Nessa abordagem, a visão inclui o compartilhamento das metas futuras da empresa com os funcionários, a recompensa pelo sucesso dos funcionários de alto desempenho, e o *desenvolvimento* refere-se ao treinamento dos funcionários para acompanhar o avanço das informações e da tecnologia. Foreman e Money (1995) argumentam que, se a visão, a recompensa e o desenvolvimento forem alcançados, a motivação e a satisfação dos funcionários serão atingidas. Por outro lado, Yildiz e Kara (2017), que realizaram um de seus estudos recentes, não consideraram as dimensões de visão, prêmios e desenvolvimento suficientes e se concentraram em outras características que atenderiam às necessidades e expectativas dos funcionários. Yildiz e Kara (2017) revelaram onze propriedades (por exemplo, carga de trabalho e suporte adequados, comunicação igual, justa, aberta e transparente) do marketing interno em seus estudos e argumentaram que elas garantiriam a motivação e a satisfação dos funcionários, o que aumentaria a qualidade do serviço prestado.

Propriedade psicológica

Atualmente, a intensa concorrência entre as organizações comerciais tornou os recursos humanos ainda mais relevantes. Os funcionários de uma organização são vistos como um dos elementos mais importantes para garantir a satisfação do cliente. Para serem mais eficazes e atingirem metas estratégicas, as organizações precisam estar emocionalmente próximas de seus funcionários e mostrar um comportamento além das expectativas. Um exemplo desse comportamento é a apropriação psicológica, um fenômeno que ganhou importância recentemente. Pierce *et al.* (2001) definiram a apropriação psicológica como o sentimento do funcionário de pertencer à organização sem uma propriedade legal ou oficial. O senso psicológico de propriedade se refletirá positivamente em algumas características (emoções, atitudes e comportamentos) dos funcionários, o que trará algumas vantagens para as organizações.

Desempenho no trabalho

O desempenho dos funcionários no trabalho é um conceito importante que afeta diretamente o desempenho organizacional, especialmente no setor de serviços. O de-

sempenho no trabalho é um conceito que indica quantitativa e qualitativamente o quanto um indivíduo que realiza um trabalho atinge a meta desse trabalho (Schermerhorn *et al.*, 2012). Capacidade, disposição e fatores ambientais são eficazes no desempenho no trabalho (Blumberg e Pringle, 1982). Esses três elementos determinam o nível de desempenho. Portanto, a alta capacidade, a alta disposição e as condições ambientais adequadas são as fontes de alto desempenho.

Borman e Motowidlo (1997) dividiram o desempenho no trabalho em duas dimensões: desempenho na tarefa e desempenho contextual. O desempenho no trabalho está relacionado às descrições do cargo e reflete a especialização e os aspectos técnicos do cargo. Os comportamentos da tarefa são obrigações a serem cumpridas. Por outro lado, o desempenho contextual significa comportamento extra no trabalho baseado no voluntariado que não é o trabalho em si e não é obrigatório por estar fora das descrições do trabalho. As atividades contextuais contribuem para a eficácia organizacional ao moldar o ambiente organizacional, social e psicológico. Tanto o desempenho da tarefa quanto o desempenho contextual são essenciais para as empresas que desejam atingir seus objetivos estratégicos.

Relações entre marketing interno, propriedade psicológica e desempenho no trabalho e modelo de pesquisa

A concorrência setorial força as organizações a terem funcionários que não apenas façam seu trabalho, mas também apresentem um comportamento além das expectativas. Portanto, essa situação torna relevantes os fatores que afetam as emoções dos funcionários. Segundo a abordagem de marketing interno, os funcionários são vistos como o elemento mais importante das organizações de produção de serviços (Cooper e Cronin, 2000), pois desempenham um papel significativo na formação da satisfação do cliente externo (Berry, 1995).

Portanto, o marketing interno se concentra principalmente em atender às expectativas e necessidades dos funcionários para a satisfação e fidelidade dos clientes externos (George, 1990). As evidências na literatura mostram que atender às expectativas e necessidades dos funcionários por meio do marketing interno leva a respostas emocionais positivas, como satisfação no trabalho (Hwang e Chi, 2005) e comprometimento organizacional (Chiu *et al.*, 2019). A propriedade psicológica, uma das reações emocionais dos funcionários, também pode ser afetada positivamente pelo marketing interno. Não há nenhum estudo na literatura esportiva que revele a relação entre as duas variáveis. Portanto, a hipótese a seguir foi desenvolvida para determinar o efeito do marketing interno sobre a propriedade psicológica

dos instrutores de academia de ginástica:

H_1 . O marketing interno tem um efeito significativo e positivo sobre a propriedade psicológica.

Embora existam estudos em outros setores sobre a relação entre a propriedade psicológica e o desempenho no trabalho, não há nenhum estudo no setor esportivo. Portanto, a hipótese a seguir foi desenvolvida para determinar o efeito da propriedade psicológica sobre o desempenho no trabalho entre os preparadores físicos:

H_2 . A propriedade psicológica tem um efeito significativo e positivo sobre o desempenho no trabalho.

Da mesma forma, o marketing interno pode afetar o desempenho profissional dos preparadores físicos. Há poucas evidências na literatura esportiva sobre a relação entre as duas variáveis (Chiu *et al.*, 2019). Por isso, a seguinte hipótese foi desenvolvida:

H_3 . O marketing interno tem um efeito significativo e positivo sobre o desempenho no trabalho.

Por meio do marketing interno, os instrutores de academias de ginástica podem se apropriar psicologicamente de suas organizações, e o desempenho no trabalho dos instrutores com um alto senso de propriedade psicológica é elevado. Em outras palavras, a propriedade psicológica pode ter um efeito mediador entre o marketing interno e o desempenho comercial. A seguinte hipótese foi desenvolvida para descobrir:

H_4 . A propriedade psicológica mediará a relação entre o marketing interno e o desempenho no trabalho.

A **Figura 1** resume os efeitos hipotéticos. Esse modelo mostra a relação de causa e efeito entre as variáveis: o efeito da variável independente sobre a variável mediadora; o efeito da variável independente sobre a variável dependente; e a variável mediadora sobre a variável dependente.

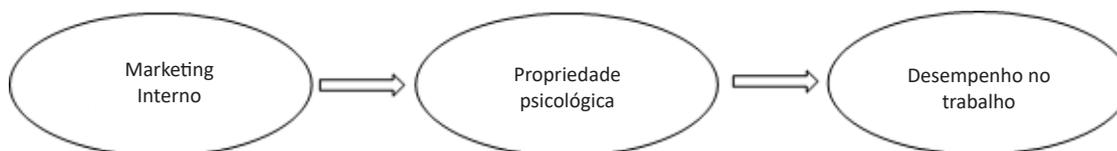


Figura 1. Modelo teórico

MÉTODO

Tamanho da Amostra e Procedimento

A técnica de amostragem por conveniência, um dos métodos de amostragem não aleatória, foi usada no estudo. Os dados foram coletados de academias de ginástica envolvidas em negócios na Turquia. O grupo de pesquisa incluiu 177 instrutores de academias de ginástica (102 homens e 75 mulheres). Os formulários do questionário foram enviados aos participantes por comunicação eletrônica estruturada e foram coletados de volta da mesma forma.

Instrumentos de medição

Neste estudo, três escalas diferentes foram usadas para coletar dados. Os detalhes sobre as escalas são apresentados a seguir:

Escala de marketing interno: A escala IM-11, desenvolvida por Yildiz e Kara (2017), foi usada para medir o marketing interno. Essa escala é unidimensional e consiste em 11 itens. Os participantes responderam a cada afirmação usando uma escala de 5 pontos (1 = discordo totalmente, 5 = concordo totalmente). Exemplos de afirmações incluem “Esta organização oferece programas de treinamento e desenvolvimento para aprimorar o conhecimento e as habilidades de seus funcionários” e “Esta organização oferece oportunidades de avanço na carreira para seus funcionários”. Valores altos indicam alto nível de marketing interno.

Escala de propriedade psicológica: Essa escala foi desenvolvida por Van Dyne e Pierce (2004), é unidimensional e consiste em sete itens. Os participantes responderam a cada afirmação usando uma escala de 7 pontos (1 = discordo totalmente, 7 = concordo totalmente). Exemplos de afirmações incluem “Esta é a minha organização” e “Sinto um grau muito alto de propriedade pessoal por esta organização”. Valores altos indicam alto grau de propriedade psicológica.

Escala de desempenho no trabalho: Essa escala foi desenvolvida por Sigler e Pearson (2000), é unidimensional e

consiste em sete itens. Os participantes responderam a cada afirmação usando uma escala de 7 pontos (1 = discordo totalmente, 7 = concordo totalmente). Exemplos de afirmações incluem “Eu concluo minhas tarefas no prazo” e “Eu atinjo ou supero minhas metas”. Valores altos indicam alto desempenho no trabalho.

Análise estatística

Para a análise do modelo de pesquisa, o modelo de equação estrutural foi desenvolvido usando o SmartPLS 3.2.3. O método dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares*, PLS), considerado uma técnica de análise de dados de segunda geração (Hair *et al.*, 2014), é definido como um método geral que oferece suporte a caminhos de causalidade entre variáveis latentes (Garson, 2016, p. 13). Segundo Henseler *et al.* (2016), a modelagem PLS é um método baseado em variância para estimar modelos de caminho baseados em compostos. A função central do PLS consiste em análise de componentes principais e mínimos quadrados alternativos, semelhante à análise de correlação canônica. A modelagem de estrada PLS, com sua aparência moderna, é um método de equação estrutural totalmente equipado que pode prever modelos fatoriais e compostos para análise estrutural, modelos estruturais repetitivos e não repetitivos e realizar testes de ajuste de modelo (Henseler *et al.*, 2016). O PLS combina a análise fatorial de componentes principais com a regressão multivariada para determinar variáveis dependentes e independentes dentro do modelo estabelecido (Edvardsson *et al.*, 2000, p. 923).

ANÁLISE E RESULTADOS

A distribuição de gênero dos participantes é a seguinte: 42,4% (f = 75) são do sexo feminino e 57,6% (f = 102) são do

sexo masculino. O grau de instrução dos participantes é o seguinte: 1,7% (f = 3) têm ensino fundamental, 10,2% (f = 18) têm ensino médio, 67,8% (f = 120) são bacharéis e 20,3% (f = 36) são pós-graduados. 37,3% (f = 66) trabalham em tempo parcial, enquanto 62,7% (f = 111) trabalham em tempo integral. A distribuição de renda é a seguinte: 4762,2±5758,49. A idade média dos participantes é de 28,71±7,57 anos; seus anos de trabalho são de 2,929±2,557 anos (**Tabela 1**).

Modelo de medição

Antes de confirmar o modelo estrutural, desenvolvido conforme a hipótese, a primeira etapa do PLS é fazer uma análise de validade e confiabilidade das variáveis do modelo. Em seguida, foram analisadas as Cargas Externas, as Variâncias Médias Extraídas (AVE = validade convergente), o Alfa de Cronbach (α) e a Confiabilidade Composta (CR) para avaliar o modelo de medição. Segundo a análise PLS, espera-se que os valores de Cargas Externas, Alfa de Cronbach e CR sejam inferiores a 0,70, e o valor de AVE seja inferior a 0,50 (Alpar, 2010; Fornell e Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2014). A análise do modelo foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa, as Cargas Externas dos itens foram analisadas, e IMS1 (0,537), IMS2 (0,625) e POS7 (0,199) estavam abaixo de 0,70, que é o limite inferior. Na segunda etapa, esses itens foram excluídos do modelo de medição e sua análise foi refeita. A **Tabela 2** mostra os resultados.

A **Tabela 2** demonstra que o intervalo das pontuações de Carga Externa dos itens incluídos está entre 0,759 (IMS6) e 0,930 (POS2 e JPS6). Considerando os valores de CR e do Alfa de Cronbach, os valores das variáveis estão todos acima de 0,70, e foi visto que sua variabilidade e confiabilidade são satisfatórias. Além disso, as pontuações da AVE, a qual é a validade convergente, estão acima do limite inferior de 0,50.

Tabela 1. Estatísticas descritivas

Variáveis	Grupos	f	%	Total		S	Min.	Max.
Gênero	Feminino	75	42,4	177	-	-	-	-
	Masculino	102	57,6					
Educação	Escola primária	3	1,7	177	-	-	-	-
	Ensino Médio	18	10,2					
	Bacharelado	120	67,8					
	Pós-graduação	36	20,3					
Condição de trabalho	Meio período	66	37,3	177	-	-	-	-
	Tempo integral	111	62,7					
Idade		-	-	177	28,71	7,57	18	50
Renda (TL)		-	-	177	4762,2	5758,49	0	30000
Tempo de trabalho (anos)		-	-	177	2.929	2.557	0	12

Fonte: Yildiz, Polat e Yildiz (2021).

Tabela 2. Resultados do segundo estágio da validade e confiabilidade do construto

Escalas	Itens	Cargas externas	CR	AVE	α
Marketing interno	IMS1	-	0,949	0,673	0,939
	IMS2	-			
	IMS3	0,818			
	IMS4	0,871			
	IMS5	0,883			
	IMS6	0,759			
	IMS7	0,798			
	IMS8	0,858			
	IMS9	0,794			
	IMS10	0,791			
	IMS11	0,805			
Propriedade psicológica	POS1	0,822	0,949	0,757	0,936
	POS2	0,930			
	POS3	0,873			
	POS4	0,902			
	POS5	0,819			
	POS6	0,867			
	POS7	-			
Desempenho no trabalho	JPS1	0,777	0,951	0,764	0,938
	JPS2	0,793			
	JPS3	0,908			
	JPS4	0,895			
	JPS5	0,929			
	JPS6	0,930			

Fonte: Yildiz, Polat e Yildiz (2021).

Tabela 3. Validade discriminante: Critério de Fornell-Larcker e Razão Heterotraço-Monotraço (HTMT)

Modelos	Tipo de Análise	Escalas	Marketing Interno	Desempenho no Trabalho	Propriedade Psicológica
Modelo de Medição I	Fornell-Larcker Criterion	Marketing Interno	0,821		
		Desempenho no Trabalho	0,571	0,874	
		Propriedade psicológica	0,660	0,402	0,870
	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Marketing Interno	-		
		Desempenho no Trabalho	0,590	-	
		Propriedade Psicológica	0,675	0,392	-

Fonte: Yildiz, Polat e Yildiz (2021).

A **Tabela 3** mostra a validade discriminante do modelo de medição obtido com o uso do Critério de Fornell-Larcker e da Razão Heterotraço-Monotraço (HTMT).

Segundo o Critério de Fornell-Larcker na **Tabela 3**, espera-se que cada estrutura na validade discriminante seja maior do que a correlação entre as estruturas da raiz quadrada da AVE (Fornell e Larcker, 1981). Os valores em negrito na análise do Critério de Fornell-Larcker mostram a raiz quadrada da AVE. Levando em conta os resultados das descobertas, a correlação entre as estruturas da raiz quadrada da AVE é maior do que outros valores de correlação.

Outra forma de medir a validade discriminante é a relação heterotraço-monotraço (HTMT) (Hair *et al.*, 2014). Se todos os valores de HTMT das variáveis estiverem abaixo de

0,90, a validade do modelo de medição é aceita como discriminante (Henseler *et al.*, 2016). Considerando os resultados do HTMT na **Tabela 3**, verificou-se que todos os valores são inferiores ao valor de referência de 0,90. Como resultado, levando em conta os resultados das **Tabelas 2 e 3**, a medida foi aceita como válida e confiável.

Modelo estrutural

Depois que o modelo de medição foi considerado válido e confiável, a próxima etapa do PLS é a etapa de confirmação do modelo estrutural. A **Figura 2** mostra a imagem do modelo estrutural obtido após a análise PLS.

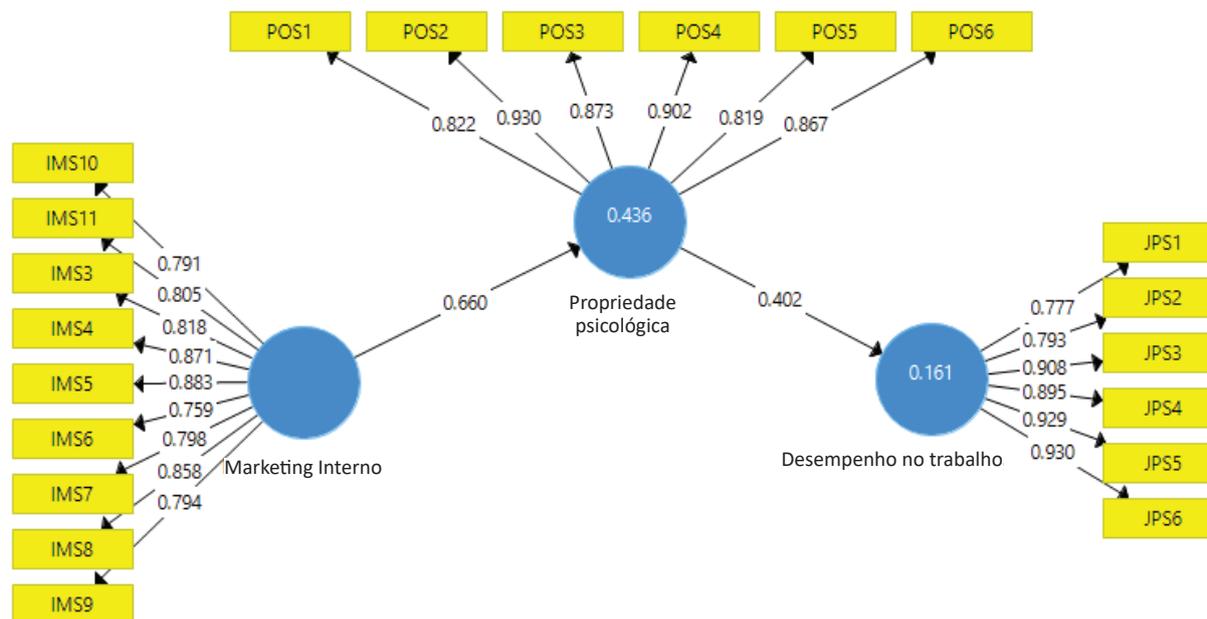


Figura 2. Modelo estrutural PLS

A **Figura 2** mostra que, quando o coeficiente beta entre o marketing interno e a propriedade psicológica é de 0,660, o marketing interno explica a propriedade psicológica com um valor de 0,436 (43%). Quando o coeficiente beta entre propriedade psicológica e desempenho no trabalho é de 0,402, a propriedade psicológica explica o desempenho no trabalho com um valor de 0,161 (16%).

Para descobrir o significado da correlação do caminho visto na **Figura 2**, é necessário determinar seus valores de t. Amostras grandes fornecem resultados mais realistas da correlação do caminho no modelo para testar o modelo estrutural e a hipótese. Para obter amostras grandes, é necessário um algoritmo de bootstrapping, que é o método de reamostragem (usando 5.000 reamostras). Graças ao bootstrapping, modelos internos e externos podem ser produzidos. Sabe-se que, se o valor de t bicaudal for superior a 1,96, sua significância é 0,05 e, se for superior a 2,56, sua significância é 0,01 (Çokluk *et al.*, 2010; Hair *et al.*, 2014). Levando isso em consideração, a significância da estrutura do modelo

interno estabelecido conforme a hipótese foi testada pelo algoritmo de bootstrapping (**Tabela 4**).

A **Tabela 4** revela que os valores de t das cargas internas são todos superiores a 2,56, indicando resultados significativos. A próxima etapa é determinar a significância do modelo externo com base nos valores de t. A **Tabela 5** mostra os resultados.

Conforme a **Tabela 5**, a significância do coeficiente de percurso é de 99%, pois todos os valores de t são maiores que 2,56. O valor de t mais baixo é 13,621 (JPS2), e o valor de t mais alto é 76,512 (POS2). Com base nessas análises, os resultados das hipóteses formadas antes do modelo estrutural são apresentados na **Tabela 6**.

DISCUSSÃO

O presente estudo foi concebido para analisar a função mediadora da propriedade psicológica na correlação entre

Tabela 4. Coeficientes de percurso de carga interna e valores de T

Resultados finais	Percurso		Beta	t	p
	Marketing Interno	Propriedade Psicológica			
Coeficientes de percurso	Marketing Interno	Propriedade Psicológica	,660	19.928	,000
	Propriedade Psicológica	Desempenho no Trabalho	,402	8.288	,000
Efeitos indiretos totais	Marketing Interno	Desempenho no Trabalho	,265	7.050	,000
Efeitos indiretos específicos	Marketing Interno	Propriedade Psicológica	De-	7.050	,000
		Desempenho no Trabalho			

Fonte: Yildiz, Polat e Yildiz (2021)

Tabela 5. Valores de T das Cargas Externas

Itens	Marketing Interno	Propriedade Psicológica	Desempenho no Trabalho	p
IM3	28.798			0,000
IM4	33.785			0,000
IM5	38.857			0,000
IM6	15.762			0,000
IM7	18.268			0,000
IM8	43.286			0,000
IM9	17.254			0,000
IM10	21.171			0,000
IM11	20.053			0,000
PO1		27.587		0,000
PO2		76.512		0,000
PO3		37.254		0,000
PO4		41.587		0,000
PO5		21.945		0,000
PO6		41.153		0,000
JP1			25.495	0,000
JP2			13.621	0,000
JP3			40.576	0,000
JP4			39.440	0,000
JP5			48.987	0,000
JP6			46.808	0,000

Legenda: IM = Marketing Interno, PO = Propriedade Psicológica, JP = Desempenho no Trabalho.

Fonte: Yildiz, Polat e Yildiz (2021).

Tabela 6. Resumo dos resultados dos testes de hipóteses

Hipóteses	Resultado do teste de hipótese
H ₁ . O marketing interno terá um efeito positivo sobre a propriedade psicológica.	Aceito
H ₂ . A propriedade psicológica terá um efeito positivo sobre o desempenho no trabalho.	Aceito
H ₃ . O marketing interno terá um efeito positivo sobre o desempenho no trabalho.	Aceito
H ₄ . A propriedade psicológica mediará a relação entre o marketing interno e o desempenho no trabalho.	Aceito

o marketing interno e o desempenho no trabalho por meio do método dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares*, PLS). Para testar a confiabilidade e a validade de um modelo de medição, formou-se inicialmente um modelo de medição. Nos processos estatísticos, foram examinados os valores de Cargas Externas, Variâncias Médias Extraídas (AVE = validade convergente), Alfa de Cronbach (α) e Confiabilidade Composta (CR) e para a Validade Discriminante foram examinados o Critério de Fornell-Larcker e a Razão Heterotraço-Monotraço (HTMT). Na primeira fase da análise do modelo de mensuração, que teve duas fases, as Cargas Externas de todos os itens foram examinadas, e observou-se que IMS1 (0,537), IMS2 (0,625) e POS7 (0,199) não ultrapassaram o limite de 0,70. Dois itens removidos da escala de marketing interno podem ser considerados como tendo qualidades físicas e financeiras. O restante dos itens da escala parece apresentar as qualidades comportamentais do modelo. Por outro lado, acredita-se que o único item removido

da escala de propriedade psicológica seja decorrente de um comportamento negativo. Após remover os itens abaixo do limite, foi realizada a segunda parte da análise. Como resultado da segunda fase, as pontuações de Cargas Externas foram encontradas entre 0,759 (IMS6) e 0,930 (JPS6 e POS2); as pontuações de CR ficaram entre 0,949 e 0,951; as pontuações de Alfa de Cronbach ficaram entre 0,936 e 0,939; e, por fim, as pontuações de AVE ficaram entre 0,673 e 0,764 e foram suficientes. Quando as pontuações da validade discriminante foram avaliadas, observou-se que os critérios de Fornell-Larcker e HTMT tinham um nível aceitável de distinção. Segundo esses resultados, é aceito que as variáveis usadas no modelo de medição são confiáveis e válidas.

Na segunda parte dos resultados, foi analisado se o modelo de pesquisa, formado no quadro de uma hipótese, foi confirmado. Segundo os dados obtidos, o Marketing Interno tem um efeito direto, positivo e de nível médio sobre a Pro-

priedade Psicológica ($\gamma_1 = 0,660$, $t = 19,928$, $p = 0,000$). Da mesma forma, foi determinado que a propriedade psicológica tivesse um efeito direto e positivo sobre o desempenho no trabalho ($\gamma_2 = 0,402$, $t = 8,288$, $p = 0,000$). Por outro lado, o marketing interno tem um efeito indireto total, positivo e de baixo nível sobre o desempenho no trabalho ($\gamma_3 = 0,265$, $t = 7,050$, $p = 0,000$). Além disso, o marketing interno tem um efeito indireto específico, positivo e de baixo nível sobre o desempenho no trabalho ($\gamma_3 = 0,265$, $t = 7,050$, $p = 0,000$).

É fato notório que o crescimento econômico e melhores padrões de vida incentivam os indivíduos a participar de programas de bem-estar e vida saudável. Na literatura, há muitos estudos que enfatizam que as academias de ginástica são frequentemente preferidas, e os consumos relacionados a essa área aumentaram (Korkmaz e Uslu, 2020; Lam *et al.*, 2005; Ma, 2011; May *et al.*, 2015; Pradeep *et al.*, 2020; Yildiz *et al.*, 2018). Além disso, enfatiza-se que o setor de fitness é um dos setores com o maior aumento de praticantes em todo o mundo (García-Fernández *et al.*, 2016; Foroughi *et al.*, 2019). Observa-se que os estudos sobre academias de ginástica geralmente se concentram na qualidade do serviço, que se baseia nas percepções dos clientes. O fato de os funcionários das academias de ginástica serem um dos fatores significativos no processo de avaliação da qualidade do serviço foi apoiado pelos estudos da literatura (Chelladurai e Chang, 2000; Garcia-Fernandez *et al.*, 2012; Lam, 2000; Parasuraman *et al.*, 1998; Polat *et al.*, 2018; Sanz *et al.*, 2005).

Na Hipótese 1, examinou-se o conceito de “o marketing interno ter um efeito significativo e positivo sobre a propriedade psicológica”. Determinou-se que o marketing interno tem um papel significativo na propriedade psicológica. Pode-se afirmar que a aplicação das atividades de marketing das academias de ginástica conduzidas para proteger a carteira de clientes e aumentar o número de clientes para seus funcionários é um fator significativo para garantir a continuidade do negócio. Lings (2004) definiu o processo de aplicação das técnicas de marketing desenvolvidas para clientes externos aos funcionários como marketing interno. Ele enfatizou que essa estratégia deve ser fundamentada no fato de que os funcionários de uma empresa têm um papel significativo na satisfação do cliente. Acredita-se que a priorização dos funcionários da academia de ginástica e de outros acionistas externos afeta tanto o comportamento dos proprietários em relação à empresa quanto a satisfação do cliente.

Na Hipótese 2, foi examinado o conceito de que “a propriedade psicológica tem um efeito significativo e positivo sobre o desempenho no trabalho”. Observa-se que, como um fenômeno psicológico, a noção de propriedade foi analisada no contexto dos funcionários na literatura. Nesses estudos, revela-se que eles fornecem um ponto de vista comum no contexto dos efeitos psicológicos que envolvem os funcionários nos negócios (Mayhew *et al.*, 2007; Pierce e

Rodgers, 2004; Van Dyne e Pierce, 2004). Os indivíduos com propriedade psicológica têm um sentimento de afinidade em relação à meta a partir do momento em que se sentem proprietários de várias metas concretas e abstratas (Dittmar, 1992). Por exemplo, em uma academia de ginástica, a propriedade pode significar a obtenção de autorização, bem como a obtenção de solicitações pequenas, mas motivadoras, que são exigidas pelos funcionários. Pierce *et al.* (2001) expressam que a propriedade é parte da humanidade e relatam que os seres humanos desenvolvem naturalmente sentimentos de propriedade em relação a objetos materiais e não materiais. Além disso, afirmam que os sentimentos de propriedade têm resultados comportamentais, emocionais e psicológicos significativos.

O desempenho dos funcionários que trabalham em academias de ginástica, que requerem atenção individualizada e próxima dos clientes, tornou-se parte do produto. Apenas a existência de funcionários com as habilidades e experiências necessárias é aceita como insuficiente para o sucesso dos negócios em um ambiente intensamente competitivo. O sucesso dos negócios está relacionado às habilidades e à experiência dos funcionários. Além disso, os funcionários devem ter atitudes positivas e sentimentos fortes em relação a seus negócios (Yildiz, 2011). Hoje, a responsabilidade dos proprietários de empresas não pode se limitar apenas a autorizar seus funcionários; ao mesmo tempo, eles devem estar cientes da situação e se os funcionários se sentem psicologicamente capacitados ou não, pois um funcionário que está psicologicamente bem provavelmente se sentirá dono da empresa e, conseqüentemente, terá um alto desempenho no trabalho. Em outro estudo, Zhang e Bartol (2010) afirmam que apenas autorizar os funcionários não é suficiente; portanto, os líderes devem apoiá-los psicologicamente.

Na Hipótese 3, “O marketing interno tem um efeito significativo e positivo sobre o desempenho no trabalho” foi examinado. O modelo de pesquisa atual apresenta resultados que apoiam a hipótese 3. É evidente que a demanda por indivíduos que frequentam academias de ginástica para viver de forma saudável aumentou. Há necessidade de recursos básicos, como design eficaz do ambiente, qualidade dos equipamentos e condições físicas adequadas para aumentar a qualidade do serviço nas academias de ginástica (Ko; Pastore, 2005); além disso, há necessidade de instrutores de ginástica qualificados para informar e orientar os membros das academias de ginástica. A competência e a eficiência dos instrutores, bem como suas atitudes e comportamentos, são considerados elementos significativos. A produtividade dos funcionários é um fator importante para o desempenho e o crescimento organizacional. Mais especificamente, é relatado que as percepções dos clientes em relação à qualidade do serviço são afetadas por sua interação com os funcionários em instituições de serviços, onde o de-

sempenho dos funcionários é determinante para um maior crescimento (Fong; Snape, 2015).

Na Hipótese 4, foi examinada a construção de que “a propriedade psicológica mediará a relação entre o marketing interno e o desempenho no trabalho”. O modelo de pesquisa atual apresenta resultados que apoiam a hipótese 4. O pressuposto geral para as academias de ginástica é a noção de marketing orientado para o consumidor. Entretanto, é importante entender os comportamentos inesperados dos funcionários em empresas que proporcionam satisfação ao cliente para garantir a sustentabilidade.

Conclusão e implicações

Os resultados apoiam a sugestão do modelo de que as experiências de marketing interno dos funcionários de centros esportivos, direta e indiretamente, têm um papel no desempenho do trabalho por meio da propriedade psicológica. Portanto, as academias de ginástica devem dar importância ao marketing interno para melhorar as experiências de seus funcionários e obter propriedade corporativa. Isso aumentará o desempenho dos funcionários no trabalho e, conseqüentemente, a satisfação do cliente será afetada positivamente. A implicação mais importante deste estudo é que a propriedade psicológica tem um papel significativo na correlação entre o marketing interno e o desempenho no trabalho. Ademais, pode-se dizer que a correlação entre o marketing interno e a propriedade psicológica e a correlação entre a propriedade psicológica e o desempenho no trabalho são fatores relevantes para as academias de ginástica. À luz dos resultados, sugere-se que valorizar o marketing interno, especialmente para os funcionários, afetará positivamente o desempenho no trabalho no setor de academias de ginástica. A modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) pode ser encontrada em uma quantidade muito limitada de estudos, especialmente no campo da gestão esportiva (Cepeda-Carrión e Cepeda-Carrion, 2018; Koo e Lee, 2019; Sarstedt *et al.*, 2014). Acredita-se que este estudo contribuirá para a literatura tanto com a técnica de análise utilizada quanto em relação às academias de ginástica.

REFERÊNCIAS

- Alpar, R. (2010), *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlilik*, 7. baskı, Ankara, Detay Yayıncılık. [Turkish].
- 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.
- Blumberg, M. & Pringle, C.D. (1982), “The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance”, *Academy of Managerial Review*, vol. 7, no. 4, pp. 560-569.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997), “Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research”, *Human Performance*, vol. 10, no. 2, pp. 99-109.
- Cepeda-Carrión, I. & Cepeda-Carrion, G. (2018), “How public sport centers can improve the sport consumer experience”, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, vol. 19, no. 3, pp. 350-367.
- Chelladurai, P. & Chang, K. (2000), “Targets and standards of quality in sport services”, *Sport Management Review*, vol. 3, no. 1, pp.1-22.
- Chiu, W., Won, D. & Bae, J. (2019), “Internal Marketing, organizational commitment, and job performance in sport and Leisure Services”, *Sport, Business and Management: An International Journal*, vol. 10, no. 2, pp. 105–123.
- Çokluk Ö. *et al.*, (2010), *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*, Pegem, Ankara. [Turkish].
- Cooper, J. & Cronin, J.J. (2000), “Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry”, *Journal of Business Research*, vol. 48, no. 3, pp. 177-181.
- Dittmar, H. (1992), *The social psychology of material possessions: To have is to be*, St. Martin’s Press, New York.
- Edvardson, B., Johnson, M.D, Gustafsson, A. & Strandvik, T., (2000), “The effect on satisfaction and loyalty on profits growth: Product versus services”, *Total Quality Management*, vol. 11, no. 7, pp 917-927.
- Fong, K.H. & Snape, E. (2015), “Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model”, *British Journal of Management*, vol. 26, no. 1, pp. 126-138.
- Foreman, S. & Money, A. (1995), “Internal marketing: Concepts, measurement and application”, *Journal of Marketing Management*, vol. 11, no. 8, pp. 755-768.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981), “Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics”, *Journal of Marketing Research*, vol. XVIII, pp. 382-388
- Foroughi, B., Iranmanesh, M. & Gholipour, H.F., (2019), “Examining relationships among process quality, outcome quality, delight, satisfaction and behavioural intentions in fitness centres in Malaysia”, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, vol. 20, no. 3, pp. 374-389.
- García-Fernández, J. *et al.*, (2012), “La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT”, *Revista de psicología del deporte*, vol. 21, No. 2, pp. 309-319.

- García-Fernández, J. *et al.*, (2016), "Service convenience, perceived value, satisfaction, and loyalty: A study of consumers from low-cost fitness centers in Spain", *Journal of Physical Education and Sport*, Vol. 16, no.4, pp. 1146-1152.
- Garson, G.D. (2016), *Partial least squares: Regression & structural equation models*, Statistical Publishing Associates, Ashboro, NC, USA.
- 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.
- Grönroos, C. (2000), *Service management and marketing: A customer relationship management approach*, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York.
- Hair, J.F., Hult, T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Sage Publication, Thousand Oaks, California.
- Henseler, J. *et al.*, (2016), "Testing measurement invariance of composite using partial least squares", *International Marketing Review*, vol. 33, no. 3, pp. 405-431.
- Henseler, J. *et al.*, (2016), "Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines", *Industrial Management & Data System*, vol. 116, no.1, pp. 2-20.
- Hwang, I-S. & Chi, D-J. (2005), "Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study", *International Journal of Management*, vol. 22, no. 2, pp. 285-293.
- Kara, A. & Yildiz, S.M. (2013), "Ethical sensitivity of prospective fitness center professionals: An evidence from Europe's emerging market", *International Journal of Sport Management and Marketing*, vol. 13, no. 1/2, pp. 27-54.
- Koo, L. & Lee, Y. (2019), "Sponsor-event congruence effects: The moderating role of sport involvement and mediating role of sponsor attitudes", *Sport Management Review*, vol. 22, no. 2, 222-234.
- Korkmaz, M. & Uslu, T. (2020), "Researching relationships between socialization levels, social appearance anxiety and self-esteem of individuals who doing fitness", *Journal of Sport Education*, vol. 4, no. 3, pp.1-18.
- Kwon, I.S. *et al.*, (2017), "The role psychological ownership in internal marketing", *Global Business & Finance Review*, vol. 22, no. 4, 82-91.
- Lam, E.T.C. (2000), *Service Quality Assessment Scale: An instrument for evaluating service quality of health fitness clubs*, Dissertation for the Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Faculty of the College of Education, University of Houston.
- Lam, E.T.C. *et al.*, (2005), "Service Quality Assessment Scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs", *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, vol. 9, No. 2, pp. 79-111.
- Combs, J., Liu, Y. & Hall, A. (2006), "How much do high-performance work practices matter: A meta-analysis of their effects on organizational performance", *Personnel Psychology*, vol. 59, no. 3, pp. 501-528.
- Leon-Quismondo, J. *et al.*, (2018), "Priorities in the management of fitness centers. Application of importance-performance analysis", *Journal of Sports Economics & Management*, vol. 8, no. 3, pp. 116-136.
- Leon-Quismondo, J. *et al.*, (2020), "Best practices for fitness center business sustainability: A qualitative vision", *Sustainability*, vol. 1, pp. 1-17.
- Lings, I.N. & Brooks, R.F. (1998), "Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing", *Journal of Marketing Management*, vol. 14, no. 4, pp. 325-351.
- Lings, I.N. (2004), "Internal market orientation: Construct and consequences", *Journal of Business Research*, vol. 57, no. 4, pp. 405-413.
- Ma, Y. (2011), "Current situation and countermeasures of fitness club industry of Shandong province", *International Journal of Business and Management*, vol. 6, no. 5, pp. 228-231.
- May, A.M. *et al.*, (2015), "The impact of a healthy lifestyle on Disability-Adjusted Life Years: a prospective cohort study", *BMC medicine*, vol. 13, no. 39, pp. 1-9.
- Mayhew, M.G. *et al.*, (2007), "A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings", *The Journal of social psychology*, vol. 147, no. 5, pp. 477-500.
- McIntyre, N. *et al.*, (2009), "The relationship of locus of control and motives with psychological ownership in organizations", *Journal of Managerial Issues*, vol. 21, No. 3, pp. 383-401.
- Md-Sidin, S. *et al.*, (2010), "Impact of psychological ownership on the performance of business school lecturers", *Journal of Education for Business*, vol. 85, no. 1, pp. 50-56.
- Parasuraman, A. *et al.*, (1988), "SERVQUAL: a multiple – item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 1, pp. 12-40.
- Pierce, J.L. & Rodgers, L. (2004), "The psychology of ownership and worker-owner productivity", *Group & Organization Management*, vol. 29, no. 5, pp. 588- 613.
- Pierce, J.L. *et al.*, (2001), "Toward a theory of psychological ownership in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 2, pp. 298–310.
- Polat, E. *et al.*, (2018), "Analyzing the relationship between participation motivation of sports and consumer satisfaction perception of private sports centers members", *Journal of Physical Education & Sports Science*, vol. 12, no. 3, pp.213-222.

- Pradeep, S. *et al.*, (2020), "The effect of service quality on customer satisfaction in fitness firms", *Management Science Letters*, vol. 10, no. 9, pp. 2011-2020.
- Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000), "Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, no. 14, no. 6, pp. 449-462.
- Sanz, I., Redondo, J.C., Gutiérrez, P. & Cuadrado, G. (2005), "La satisfacción en los practicantes de spinning: Elaboración de una escala para su medición", *Motricidad, European Journal of Human Movement*, vol. 13, pp.17-36.
- Sarstedt, M., Ringle, C.M., Raihel, S. & Gudergan, S.P. (2014), "In pursuit of understanding what drives fan satisfaction", *Journal of Leisure Research*, vol. 46, no. 4, pp. 419-447.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (2000), *Organizational behavior*, 7th Edition, John Wiley & Sons Inc, New York.
- Sigler, T.H. & Pearson, C.M. (2000), "Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment", *Journal of Quality Management*, vol. 5, no. 1, pp. 27-52.
- Van Dyne, L. & Pierce, J.L. (2004), "Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, No. 4, pp. 439-459.
- Wagenheim, M. & Anderson, S. (2008), "Theme park employee satisfaction and customer orientation", *Managing Leisure*, vol. 13, no. 3-4, pp. 242-257.
- Yee, R.W.Y., Yeng A.C.L. & Cheng, T.C.E. (2008), "The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries", *Journal of Operations Management*, vol. 26, no. 5, pp. 651-668.
- Yildiz, K., Polat, E. & Gurbuz, P.G. (2018), "A Study investigating the perceived service quality levels of sport center members: A Kano model perspective", *Journal of Education and Training Studies*, vol. 6, no. 4, pp. 177-188.
- Yildiz, S.M. & Kara, A. (2017), "A unidimensional instrument for measuring internal marketing concept in the higher education sector", *Quality Assurance in Education*, vol. 25, no. 3, pp. 343-361.
- Yildiz, S.M. (2011), "The relationship among internal marketing, job satisfaction and organizational commitment: An investigation of coaches working in sports schools", *Selcuk University Journal of Physical Education and Sports*, vol. 13, no. 2, pp. 216-225.
- 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: Business Administration, International Relations and Political Science*, vol. 14, no. 1, pp. 137-146.
- Zhang, X. & Bartol, K.M. (2010), "Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", *Academy of Management Journal*, vol. 53, no. 1, pp. 107-128.

Recebido: 21 fev. 2022

Aprovado: 2 ago. 2023

DOI: 10.20985/1980-5160.2023.v18n2.1779

Como citar: Yildiz, K., Polat, E., Yildiz, S.M. (2023). Relações entre marketing interno e desempenho no trabalho mediadas pela propriedade psicológica entre funcionários de academias de ginástica: uma análise empírica usando técnicas de PLS-SEM. *Revista S&G* 18, 2. <https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/1779>