

# Melhoria do Entendimento da Marca por Meio do Treinamento Sobre a Marca: Uma Análise de Processo Condicional de Recém-Contratados em Uma Companhia Aérea

Enrique Murillo<sup>1</sup> 

## Resumo

**Objetivo** – Nas pesquisas sobre *internal branding*, a associação positiva entre o treinamento sobre a marca e o entendimento da marca por parte dos colaboradores está bem estabelecida. No entanto, as condições de contorno desse relacionamento focal não foram pesquisadas até o momento e a percepção sobre o efeito das diferenças individuais seria de valor prático significativo para as organizações de serviços. Assim, o objetivo deste estudo é testar o efeito moderador na relação focal de três diferenças individuais fundamentais: idade, gênero e posição de contato com o cliente.

**Referencial teórico** – O estudo está fundamentado em construtos e relacionamentos estabelecidos na literatura sobre *internal branding*.

**Metodologia** – Os dados foram coletados em uma companhia aérea latino-americana por meio de uma pesquisa na internet. A amostra incluiu 225 colaboradores recém-contratados. A análise foi realizada por meio de modelos de processos condicionais estimados com a macro PROCESS para SPSS. A idade modera o relacionamento focal, com colaboradores mais velhos apresentando um impacto mais fraco do treinamento sobre a marca no entendimento dela, o que se torna não significativo após os 50 anos. Para o gênero, o efeito moderador não foi significativo. A posição de contato teve um efeito negativo significativo no relacionamento focal, isto é, o treinamento sobre marca teve um impacto mais fraco no entendimento da marca para colaboradores que têm contato com os clientes em comparação com os que não têm. Isso se atribui ao envolvimento dos colaboradores que têm contato com os clientes em encontros de serviço, o que oferece oportunidades do mundo real para aprender sobre a marca muito mais do que o treinamento formal da marca; oportunidades que os colaboradores que não têm contato com os clientes não têm.

**Implicações práticas e sociais da pesquisa** – Os gestores de treinamento em organizações de serviços podem usar os resultados do estudo para conseguir maior impacto a partir dos escassos recursos de treinamento sobre marca. Para

1. *Universidad Panamericana, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Ciudad de México, México*

## Como citar:

Murillo, E., (2022). Melhoria do entendimento da marca por meio do treinamento sobre a marca: uma análise de processo condicional de recém-contratados em uma companhia aérea. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(2), p.312-331. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4170>

## Recebimento:

08/08/2020

## Aprovação:

13/12/2021

## Editor responsável:

Prof. Dr. Helena Nobre

## Processo de avaliação:

Double Blind Review.

## Revisores:

Ana Sousa; Marco Escadas



Revista Brasileira de Gestão de  
Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4170>

diferenças de gênero, os resultados sustentam uma alocação uniforme de recursos de treinamento. Para diferenças de idade, recomenda-se uma alocação diferenciada, com mais recursos para colaboradores mais jovens, que têm pontuações mais baixas de entendimento da marca e obtêm maior impacto do treinamento. A descoberta da diminuição do impacto do treinamento sobre a marca sugere a criação de meios/oportunidades alternativas para colaboradores mais velhos a fim de melhorar seu entendimento da marca. Por fim, os resultados sustentam a alocação de mais recursos de treinamento para colaboradores que não têm contato com os clientes que, quando comparados aos que têm contato, têm pontuações mais baixas de entendimento da marca, maior impacto do treinamento sobre a marca e menos oportunidades de aprender sobre ela sem treinamento. A generalização do resultado é limitada pela amostra proveniente de uma única organização.

**Contribuições** – Dentro da pesquisa sobre *internal branding*, os efeitos moderadores para os relacionamentos estabelecidos são pouco examinados. Este estudo traz uma contribuição adicional ao testar o efeito de três diferenças individuais relevantes na relação entre o treinamento sobre a marca e o entendimento dela. Os resultados têm aplicações gerenciais práticas.

**Palavras-chave:** *Internal branding*, promessa da marca, análise condicional do processo, colaboradores do setor de serviços.

## 1 Introdução

*Internal branding* é uma linha de pesquisa pouco explorada dentro dos periódicos científicos indexados pela Redalyc. Até o momento, apenas uma revisão conceitual da literatura (Sahoo & Mohanty, 2019) e dois estudos empíricos foram publicados sobre o assunto (Altaf & Shahzad, 2018; Murillo, 2019). A escassez de pesquisas na região da América Latina é decepcionante, considerando que as organizações de serviços realmente consideram o *internal branding* bastante útil, sem necessariamente usar esse nome, e implantam regularmente essas práticas a fim de treinar colaboradores acerca de sua marca de serviço e a promessa que faz aos clientes (Brodie et al., 2009; Pinar et al., 2016). Isso contrasta com os fluxos de pesquisa relacionados, mas distintos, de marketing interno e marca do empregador (*employer branding*), em que vários estudos foram publicados (Araque-Jaimes et al., 2017; Cassundé et al., 2014; Farias, 2010; Reis et al., 2018).

A pesquisa sobre *internal branding* centrou-se principalmente no setor de hospitalidade (Buil et al., 2016; Chung & Byrom, 2021; King, 2010; Punjaisri & Wilson, 2011; Tergrlav Ruzzier & Kaše, 2016), que sempre prestou muita atenção à experiência do cliente (Kandampully et al., 2018) e à necessidade de criar experiências diferenciadas por meio de treinamento cuidadoso dos colaboradores (Hurrell & Scholarios, 2014). Além disso, existem alguns estudos nos setores aéreo (Erkmen & Hancer,

2015; Vatankhah & Darvishi, 2018), serviços financeiros (Altaf & Shahzad, 2018; Du Preez & Bendixen, 2015; Garas et al., 2018; Tuominen et al., 2016), organizações do setor público (Leijerholt et al., 2022), saúde (Huang & Lai, 2021) e varejo (Itam & Singh, 2017; Murillo, 2020; Porricelli et al., 2014).

O *internal branding* não é um desdobramento recente, conforme se vê pela atenção historicamente dada ao treinamento da marca em empresas admiradas como o Ritz Carlton Hotels (Yeung, 2006), Singapore Airlines (Chong, 2007) ou Starbucks (Berry, 2000). O que é recente é a pesquisa sobre *internal branding*, ou seja, o estudo científico dos processos que as organizações de serviços implementam internamente para transformar seus colaboradores em autênticos “[...] embaixadores da marca” (Xiong et al., 2013). Entre esses processos, o aprimoramento sistemático da compreensão da marca pelos colaboradores por meio do treinamento sobre a marca tem especial importância e constitui o relacionamento focal examinado nesta pesquisa. Nos mercados consumidores saturados de hoje, uma marca forte, quando consistentemente traduzida em uma experiência diferenciada para o cliente, gera fidelização e boca a boca entre os clientes, tornando-se fonte de vantagem competitiva (Berry & Lampo, 2004).

No entanto, entender a marca de serviço e suas implicações acionáveis para o papel que desempenham diante dos clientes não é algo que os colaboradores, sobretudo os recém-contratados, possam alcançar apenas

com a orientação padrão e o treinamento inicial. Isso ocorre porque a compreensão da marca contém uma grande proporção de conhecimento tácito, que os novos colaboradores só conseguem assimilar com o tempo, desenvolvendo sua experiência de trabalho e julgamento individual. A necessidade de tempo e continuidade de treinamento foi estabelecida por estudos longitudinais da relação entre treinamento sobre a marca e compreensão da marca (Murillo & King, 2019). No entanto, as condições-limite que moldam essa relação chave interna da marca não foram pesquisadas antes. *Insights* sobre variáveis moderadoras relevantes seriam uma contribuição oportuna, porque essa relação constitui, sem dúvida, o objetivo imediato das práticas organizacionais de *internal branding*. Embora estudos anteriores mostrem que essa relação é positiva, uma melhor compreensão dos efeitos moderadores, vinculados às diferenças individuais, teria um grande valor prático para as organizações que buscam melhorar sua formação de embaixadores da marca.

Portanto, o objetivo principal deste estudo é fazer uma contribuição incremental para o conhecimento sobre *internal branding*, examinando três moderadores não testados anteriormente da relação entre o treinamento do colaborador em relação à marca e a compreensão do colaborador em relação à marca, especificamente gênero, idade e posição de contato com o cliente.

## 2 Revisão de literatura e hipóteses

### 2.1 *Internal branding*

Revisões sistemáticas recentes do conceito de *internal branding* (Barros-Arrieta & García-Cali, 2021; Saleem & Iglesias, 2016) indicaram que a literatura é fragmentada e que inúmeras definições foram desenvolvidas. Este estudo, em particular, está alinhado com a definição de Punjaisri & Wilson (2011, p. 1523): “[...] as atividades realizadas por uma organização para garantir que a promessa da marca, refletindo os valores a ela relacionados e que definem as expectativas dos clientes, seja executada e entregue pelos colaboradores”. Desde os primeiros estudos seminais (Burmam et al., 2009), o *internal branding*, também conhecido como gestão interna da marca, assumiu a posição de que a maioria das organizações de serviços implanta práticas de *internal branding*, mesmo sem usar esse nome. As principais organizações de serviços têm historicamente enfatizado regimes de treinamento rigorosos (Chong,

2007; Yeung, 2006) para transformar os recém-contratados em embaixadores da marca competentes (Jacobs, 2003).

O desenvolvimento intencional de uma força de trabalho competente e motivada que pode entregar a promessa da marca aos clientes durante os encontros de serviço pode formar a base da diferenciação efetiva, isto é, uma marca de serviço forte (Berry, 2000; Berry & Lampo, 2004). No ambiente hipercompetitivo que as organizações enfrentam hoje, uma marca forte é uma fonte comprovada de vantagem competitiva (Barney, 2014; Berry, 2000). É por isso que as organizações de serviços bem-sucedidas tradicionalmente atribuem importância considerável ao treinamento e motivação de seus colaboradores, para que consigam e tenham motivação para entregar a promessa da marca aos clientes. Essas empresas usam a publicidade, assim como outras iniciativas promocionais, para gerar expectativas e fazer promessas da marca aos consumidores (Brodie et al., 2009). No entanto, como os serviços que oferecem são compostos de benefícios ou experiências intangíveis, os clientes baseiam seus julgamentos e veredictos sobre a marca em grande parte no comportamento dos colaboradores que têm contato com eles (Grace & O’Cass, 2005; Sirianni et al., 2013).

A pesquisa *internal branding* trouxe confirmação científica da eficácia da prática gerencial de longa data, por meio da identificação de construtos básicos (por exemplo, treinamento sobre a marca, liderança da marca, compreensão da marca, compromisso com a marca) e a validação dos relacionamentos-chave em uma rede nomológica usando a modelagem de equações estruturais (King & Grace, 2010; Punjaisri & Wilson, 2011; Xiong et al., 2013). No entanto, a importante tarefa de testar as condições-limite desses relacionamentos-chave mal começou (Dechawatanapaisal, 2019) e, atualmente, representa uma lacuna no conhecimento sobre *internal branding*.

Ao longo dos anos, as pesquisas sobre *internal branding* identificaram sistematicamente as várias práticas que as organizações de serviços implementam para conseguir um comportamento dos colaboradores alinhado à marca e validaram escalas de itens múltiplos para medir os construtos recém-propostos (King et al., 2012; Xiong et al., 2013). Essas práticas organizacionais incluem o recrutamento orientado para a marca (King & So, 2015; Murillo & King, 2019), treinamento sobre a marca (Huang & Lai, 2021; King, 2010; Murillo & King, 2019; Punjaisri & Wilson 2011), comunicação da marca (Buil et al., 2016; Burmann et al., 2009; Du Preez

& Bendixen, 2015; Punjaisri & Wilson, 2011) e liderança de marca (Burmam et al., 2009; Morhart et al., 2009; Terglav et al., 2016).

Dentre elas, o treinamento sobre a marca é a prática organizacional mais comum destinada a moldar os comportamentos dos colaboradores com relação à marca e, nesse sentido, pode ser caracterizada como a prática central no kit de ferramentas de *internal branding*. De fato, alguns estudos não medem o treinamento sobre a marca separadamente, mas apenas um construto global de *internal branding* com prevalência de itens sobre o treinamento sobre a marca (Dechawatanapaisal, 2019; Huang & Lai, 2021; Punjaisri & Wilson, 2011; Van Nguyen et al., 2019; Yang et al., 2015). Em estudos que mensuram explicitamente o treinamento sobre a marca, o construto aparece sob diferentes rótulos, como treinamento sobre a marca (Murillo & King, 2019), treinamento orientado à marca (King & So, 2015), disseminação do conhecimento da marca (Baker et al., 2014; King, 2010; King & Grace, 2010) e treinamento centrado na marca (Buil et al., 2016). Esses estudos mostram impactos uniformemente positivos do treinamento sobre a marca em várias variáveis do resultado, como compromisso com a marca (King, 2010; Yang et al., 2015), congruência do valor da marca (Baker et al., 2014) e compreensão da marca (King & So, 2015; Murillo & King, 2019; Murillo & Terán-Bustamante, 2020).

## 2.2 Os efeitos moderadores da relação entre o treinamento sobre a marca e a compreensão da marca

Para entregar uma experiência diferenciada ao cliente, o colaborador deve entender o significado da marca de serviço, ou seja, a identidade da marca, os valores da marca e as promessas feitas aos consumidores por meio de publicidade externa (Brodie et al., 2009). Além disso, o colaborador deve aprender os comportamentos específicos em que a marca se traduz durante os encontros de serviço com os clientes (Fleming & Witters, 2012). Esse conhecimento transmite uma sensação de autoeficácia ao colaborador em relação à sua capacidade de cumprir a promessa da marca no encontro de serviço (Xiong et al., 2013). As pesquisas sobre *internal branding* abordaram esse conhecimento por meio da noção de *compreensão da marca por parte do colaborador*, definida aqui como a representação cognitiva da marca na mente dos colaboradores (Baumgarth & Schmidt, 2010).

Essa noção desempenha um papel central em muitos estudos sobre *internal branding* e vários rótulos foram desenvolvidos para construtos que compartilham conceituações semelhantes, como compreensão compartilhada da marca (Vallaster & Chernatony, 2005), conhecimento da marca (Chung & Byrom, 2021; Kimpakorn & Tocquer, 2009; King & Grace, 2010; Terglav et al., 2016; Van Nguyen et al., 2019), conhecimento da marca da empresa (Hoppe, 2017), conhecimento interno da marca (Baumgarth & Schmidt, 2010; Morokane et al., 2016; Ngo et al., 2019) e entendimento da marca (Altaf et al., 2017; Altaf & Shahzad, 2018; King & So, 2015; Piehler, 2018; Piehler et al., 2016; Xiong et al., 2013). Além disso, o construto foi modelado com abordagens unidimensionais (Baumgarth & Schmidt, 2010; Hoppe, 2017; Kimpakorn & Tocquer, 2009; King & So, 2015; Murillo & King, 2019; Ngo et al., 2019; Piehler, 2018; Terglav et al., 2016) e multidimensionais (Altaf & Shahzad, 2018; Piehler, 2018; Piehler et al., 2016; Xiong et al., 2013).

Estudos anteriores mostraram que a compreensão da marca pode ser aprimorada por meio de várias práticas de *internal branding*, incluindo recrutamento de marca (King & So, 2015; Murillo & King, 2019), treinamento sobre a marca (King, 2010; King & Grace, 2010; King & So, 2015; Murillo & King, 2019; Murillo & Terán-Bustamante, 2020; Van Nguyen et al., 2019), suporte orientado à marca (King & So, 2015), comunicação interna da marca (Muhammad, Salleh & Yusr, 2019), liderança da marca (Murillo & King, 2019; Terglav et al., 2016) e empoderamento da marca (Altaf & Shahzad, 2018; Altaf et al., 2019). No entanto, poucos estudos controlam a permanência dos colaboradores (Dechawatanapaisal, 2019; Murillo & King, 2019; Van Nguyen et al., 2019), uma questão significativa, uma vez que a maior parte do que os colaboradores aprendem sobre a marca e a promessa da marca ocorre durante os primeiros meses na organização. Estudos longitudinais mostram, de fato, que, para colaboradores com pouco tempo de serviço, o treinamento da marca tem um impacto mais forte no desempenho dele sobre a marca do que a liderança orientada para a marca (Murillo & King, 2019).

Nesse sentido, o presente estudo se concentrará nos potenciais moderadores da relação entre o treinamento sobre a marca e a compreensão da marca. Com base em pesquisas existentes sobre *internal branding*, propõe-se a seguinte hipótese como linha de base para este estudo:

H1: O treinamento sobre a marca tem impacto positivo sobre a compreensão da marca.

Examinar as condições-limite desse relacionamento seria uma adição oportuna à pesquisa sobre *internal branding*, devido às suas implicações práticas para as organizações de serviços. Especificamente, os gestores de treinamento precisam saber se e de que maneira devem adaptar suas práticas de treinamento sobre a marca para colaboradores recém-contratados que diferem em dimensões básicas como idade, gênero e posição de contato. Dentro da literatura sobre *internal branding*, tem havido muito pouca pesquisa dessas variáveis como potenciais moderadores. O papel moderador do tempo de serviço foi examinado anteriormente (Dechawatanapaisal, 2019; Van Nguyen et al., 2019), mas o estudo atual manterá o tempo de serviço relativamente constante, porque se concentra nas percepções sobre *internal branding* entre colaboradores recém-contratados (ou seja, menos de 18 meses). Isso segue uma dupla lógica. Primeiro, os recém-contratados têm uma boa lembrança das práticas de *internal branding* a que foram expostos quando ingressaram na empresa e, segundo, a maioria das organizações de serviços concentra seus esforços de *internal branding* na apresentação da empresa e nos primeiros meses após o ingresso dos novos colaboradores (Murillo & King, 2019).

O efeito moderador da idade ou diferenças geracionais foi testado em estudos sobre *internal branding* (Huang & Lai, 2021; King et al., 2017; Punjaisri & Wilson, 2011), embora não na relação focal examinada nesta pesquisa. O estudo de Punjaisri & Wilson (2011) encontrou um efeito moderador positivo da idade na relação entre *internal branding* e a identificação dos colaboradores com a marca, sendo essa relação mais forte para colaboradores com mais de 30 anos. Esses resultados, porém, são limitados pela idade dicotomizante, um preditor contínuo, na mediana da amostra, prática não recomendada (Hayes, 2018; MacCallum et al., 2002). Um estudo mais recente encontrou um efeito moderador positivo da idade (operacionalizada como pertencente à Geração X versus Geração Y) na relação entre *internal branding* e a identificação com a marca (Dechawatanapaisal, 2019). Deve-se observar que ambos os estudos se concentram na identificação com marca, que é um resultado afetivo do treinamento sobre a marca, ao contrário do entendimento da marca que, por definição, é um resultado cognitivo. A literatura sobre gestão de recursos humanos relata uma relação positiva entre a idade do colaborador e o

comprometimento afetivo (Allen & Meyer, 1993; Ng & Feldman, 2010), efeito que poderia ser espelhado em uma variável afetiva como a identificação com a marca.

Para a dimensão mais cognitiva do entendimento da marca, nenhum estudo anterior na literatura sobre *internal branding* testou a idade como um moderador da relação entre *internal branding* em geral, ou o treinamento sobre a marca especificamente, e o entendimento da marca. No entanto, vários estudos da literatura geral de treinamento encontraram uma relação negativa entre idade e aprendizagem (Sarin et al., 2010; Webster & Martocchio, 1995; Zwick, 2015). Esse efeito se atribui ao fato de os colaboradores se tornarem mais resistentes à mudança ou a novas tecnologias com o aumento da idade (Sarin et al., 2010). Sem resultados de pesquisas anteriores da literatura sobre *internal branding*, mas com base em estudos semelhantes da literatura de gestão de recursos humanos, desenvolve-se a seguinte hipótese:

H2: A idade modera o impacto positivo do treinamento sobre a marca no entendimento da marca, com um efeito mais fraco esperado para colaboradores mais velhos.

Outro moderador potencial do relacionamento focal é o gênero, mas na literatura de *internal branding*, as diferenças de gênero nos resultados das práticas de *internal branding* não foram formalmente examinadas. Mesmo na literatura geral de treinamento, não foram identificadas diferenças significativas baseadas em gênero (Webster & Martocchio, 1995) e hoje em dia parece não haver justificativa teórica para diferenças na eficácia do treinamento baseadas apenas no gênero (Colquitt et al., 2000). O estudo de Moncrief et al. (2000), que se propôs a examinar a validade da hipótese das diferenças de gênero em organizações de vendas, constatou que, quando a organização e a base de clientes eram equilibradas com relação ao gênero, as diferenças entre os colaboradores puramente com base no gênero tornou-se insignificante, ou mesmo mudou de sinal em relação aos resultados divulgados nas décadas de 1970 e 1980. Um estudo mais recente não encontrou diferenças significativas de gênero no interesse em conteúdo de treinamento e transferência de treinamento entre 203 participantes (35% do gênero feminino) em cursos de treinamento fora do trabalho na Alemanha (Gegenfurtner et al., 2020).

Houve apelos anteriores para pesquisas de gênero como moderador no *internal branding*. Mais especificamente,

King e Grace (2012) apontam que o estudo de Peterson (2004) relata maior comprometimento organizacional entre as colaboradoras, e como a premissa dos estudos de *internal branding* é alcançar “[...] uma força de trabalho mais produtiva, estudos futuros seriam um bom indicativo para explorar as diferenças de gênero a fim de informar as ações dos profissionais” (King & Grace, 2012, p. 484). Visto que o comprometimento está relacionado aos comportamentos fora da função frequentemente associados à entrega da promessa da marca, essa constatação anterior pode fornecer uma justificativa indireta para a hipótese de um efeito do gênero do treinamento no entendimento da marca com um impacto mais forte nas colaboradoras, não obstante o fato de o comprometimento ser uma variável afetiva e o entendimento da marca, uma cognitiva. Nesse sentido, este estudo segue apelos de pesquisa anteriores (King, 2010; King & Grace, 2012) e testa o papel moderador do gênero na relação entre o treinamento sobre a marca e o entendimento da marca. Para tanto, coloca-se a seguinte hipótese:

H3: O gênero modera o impacto positivo do treinamento sobre a marca no entendimento da marca, com um efeito mais forte esperado para colaboradoras.

Um terceiro moderador potencial e altamente relevante é a posição de contato com o cliente, uma contingência chave nas organizações de serviços, porque os colaboradores que têm contato com o cliente são diretamente responsáveis por cumprir a promessa da marca durante os encontros de serviço. Isso explica a tendência das maiores organizações de fornecer um treinamento sobre a marca mais específico e detalhado aos colaboradores que têm contato com o cliente a fim de permitir que eles ofereçam aos clientes uma experiência de serviço alinhada à marca (Chong, 2007; King et al., 2013; Murillo, 2019). De fato, a literatura de *internal branding* está marcadamente concentrada nos colaboradores da linha de frente ou que têm contato com o cliente (Buil et al., 2016; Du Preez et al., 2017; Garas et al., 2018; Punjaisri & Wilson, 2011; Punjaisri et al., 2013; Vatankhah & Darvishi, 2018) e poucos estudos investigaram os efeitos diferenciais do *internal branding* entre colaboradores que têm ou não interações diretas com os clientes. Usando uma amostra em painel de 137 colaboradores de turismo e hospitalidade na Austrália, King (2010) constatou que a disseminação do conhecimento sobre a marca, uma forma de treinamento sobre a marca, teve um efeito

positivo significativo na clareza do papel, e que esse efeito positivo foi mais forte para os gestores em comparação com os colaboradores da linha de frente. Em outras palavras, um efeito moderador negativo da posição de contato na relação entre o treinamento sobre a marca e a clareza do papel, o que parece contraintuitivo para a noção de colaboradores que têm contato com o cliente recebendo treinamento mais detalhado da marca. No estudo de King (2010), isso foi atribuído ao fato de que a maioria dos colaboradores da linha de frente da amostra (ou seja, 67%) estava em uma relação contratual casual ou de meio período, em comparação com os gestores que, em sua maioria, ocupavam posições em tempo integral. Por outro lado, um estudo de *internal branding* em uma cadeia de restaurantes (Murillo, 2019), com um tamanho de amostra de 248, detectou uma variação explicada significativamente maior do comportamento consistente da marca entre colaboradores que têm contato com o cliente (ou seja, garçonetes e recepcionistas) do que os que não têm (ou seja, cozinha e limpeza), o que é uma evidência indireta de uma direção positiva para o efeito moderador da posição de contato. Dada a escassez de pesquisas anteriores e a inconsistência dos resultados relatados, este estudo levanta a hipótese de que a posição de contato modera a relação entre o treinamento sobre a marca e o entendimento da marca e, além disso, que a direção do efeito é positiva sob a lógica do treinamento sobre a marca mais intensivo que os colaboradores da linha de frente costumam receber. Portanto, a última hipótese é formulada da seguinte forma:

H4: A posição de contato modera o impacto positivo do treinamento sobre a marca no entendimento da marca, com um efeito mais forte esperado para os colaboradores que ocupam uma posição de contato.

O modelo conceitual que reflete todos os relacionamentos das hipóteses encontra-se na Figura 1.

## 3 Métodos

### 3.1 Coleta de dados

Os relacionamentos das hipóteses foram testados usando dados de uma grande pesquisa com colaboradores de uma companhia aérea latino-americana que tem uma marca forte e usa práticas de *internal branding* para treinar e liderar seus colaboradores. A companhia aérea

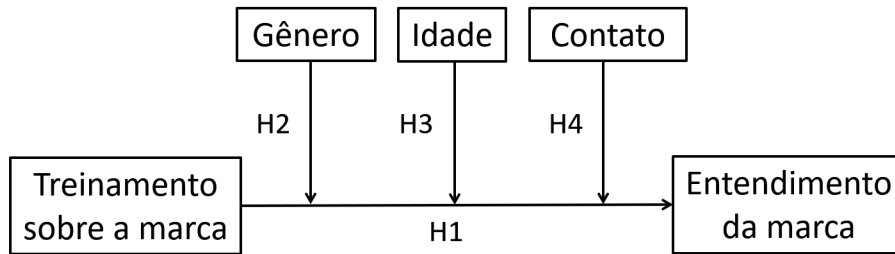


Figura 1. Modelo conceitual

experimentou um forte crescimento nos últimos anos, atingindo no momento do estudo um quadro superior a cinco mil colaboradores, o que exigiu um investimento significativo em treinamento. A alta administração foi bastante receptiva à pesquisa acadêmica para examinar as atitudes dos colaboradores em relação ao reposicionamento da marca (um estudo ainda maior em andamento). No entanto, solicitaram, por meio de um contrato de confidencialidade assinado, total confidencialidade de sua marca e dados de pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi carregado em uma plataforma de pesquisa profissional (Qualtrics) para facilitar sua aplicação a uma força de trabalho dispersa e móvel. O smartphone foi o modo de resposta utilizado pela maioria dos participantes. Antes do lançamento principal, uma pesquisa piloto foi distribuída para 40 colaboradores escolhidos aleatoriamente usando a mesma plataforma online. O exame das respostas não mostrou respostas anômalas ou tempo indevido gasto em qualquer questão. Dessa forma, o principal convite da pesquisa foi enviado pela área de comunicação corporativa a todos os colaboradores. O link para a pesquisa permaneceu ativo por um mês (junho de 2017), com um lembrete enviado após duas semanas. Seguindo a recomendação do departamento de pessoal, e visando respostas totalmente francas, a pesquisa foi anônima. Ao todo, 225 pesquisas foram devolvidas por colaboradores com tempo de serviço igual ou inferior a 18 meses. As características demográficas da amostra são exibidas na Tabela 1.

Em comum com a maioria das pesquisas sobre *internal branding*, este estudo é de corte transversal, uma vez que os dados foram coletados em um único momento; com abordagem quantitativa correlacional-causal, pois buscou estabelecer o grau de associação entre os construtos para testar as hipóteses propostas (Hernández-Sampieri & Torres, 2018).

Tabela 1  
Estatística descritiva da amostra

	Quantidade	Porcentagem
<b>Idade</b>		
18-24	58	25,78%
25-29	66	29,33%
30-34	43	19,11%
35-39	17	7,56%
40-44	20	8,89%
> 44	21	9,33%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>
<b>Gênero</b>		
Feminino	94	41,78%
Masculino	131	58,22%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>
<b>Posição de contato</b>		
Sim	170	75,56%
Não	55	24,44%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

### 3.2 Mensuração

Utilizaram-se escalas previamente publicadas e validadas para mensurar as variáveis do estudo. Para o treinamento da marca, a escala de dois itens de King e So (2015) foi complementada com um item da escala de disseminação de conhecimento de King e Grace (2010). O entendimento da marca foi medido com três itens da escala de conhecimento percebido da marca usada por Xiong et al. (2019). As escalas da língua inglesa foram traduzidas para o espanhol seguindo uma abordagem de equipe (Harkness, 2003), que envolveu, além do autor, dois tradutores profissionais e um pesquisador de marketing externo. Dentro da companhia aérea, o executivo de marketing que supervisionava a pesquisa revisou a redação final de todos os itens a fim de garantir que os colaboradores não tivessem dificuldades com

**Tabela 2**  
**Resultados da CFA do modelo de mensuração**

Indicador	BRTRN	BRUND
TRAIN1 Em todos os programas de treinamento a relevância do tópico de treinamento específico para nossa marca é demonstrada	,82	
TRAIN2 [companhia aérea] comunica bem a promessa de sua marca para os colaboradores	,79	
TRAIN3 [companhia aérea] comunica a importância do meu papel na entrega a promessa da marca	,85	
BRUN1 Eu sei viver a nossa marca no meu trabalho diário		,77
BRUN2 Eu sei agir de forma consistente com a marca no meu trabalho diário		,81
BRUN3 Eu sei implementar nossa marca no meu trabalho diário		,87
Alfa de Cronbach	,86	,85
Confiança composta	,86	,86
Variância média extraída (AVE)	,68	,67

Nota: Ajuste do modelo:  $\chi^2(gl = 8) = 16,054$ ,  $p = ,042$ , CFI = ,990, RMSEA = ,067, SRMR = ,027

nenhuma pergunta. Todos os itens foram avaliados em uma escala Likert de cinco pontos, variando de “Concordo totalmente” a “Discordo totalmente”.

Para validar as escalas de múltiplos itens utilizadas no estudo, realizou-se uma análise fatorial confirmatória (CFA) usando o Mplus versão 8.3, com resultados apresentados na Tabela 2. As cargas padronizadas dos indicadores excederam o limite recomendado de 0,70 (Hulland, 1999). O modelo apresentou bom ajuste, com 0,99 CFI, 0,067 RMSEA e 0,027 SRMR (Bagozzi & Yi, 2012). As confiabilidades compostas das escalas e a variância média extraída (AVE) ultrapassaram os limites recomendados de 0,8 e 0,5 respectivamente (Martínez-López et al., 2013), indicando adequada confiabilidade da escala e validade convergente. Além disso, a correlação entre as duas variáveis latentes, apresentadas na Tabela 3 abaixo da diagonal principal, ficou abaixo da raiz quadrada das duas AVE's (na diagonal principal, entre parênteses), atendendo ao critério de Fornell-Larcker, que indica validade discriminante (Martínez-López et al., 2013). Além disso, o HTMT, relatado na mesma tabela acima da diagonal principal, está abaixo do valor crítico de 0,85 (Henseler et al., 2015), confirmando também a validade discriminante.

### 3.3 Avaliação de viés de método comum

Como os dados da pesquisa foram coletados com medidas de autorrelato, o viés de método comum (CMB) pode afetar potencialmente nossos resultados (Podsakoff et al., 2012). Dois métodos foram usados para avaliar a presença de CMB. Primeiramente, utilizou-se o teste de Harman, executando uma análise fatorial exploratória dos seis itens, com extração de fatoração

**Tabela 3**  
**Critério Fornell-Larcker e HTMT**

	BRTRN	BRUND
BRTRN	(,82)	0,81
BRUND	,69	(,82)

do eixo principal restrita a um único fator e solução não rotacionada. O fator único explicou 66,01% da covariância dos itens, um claro indício de contaminação por CMB.

Para avaliar com mais precisão a gravidade do CMB e controlá-lo estatisticamente, utilizou-se a técnica abrangente do marcador CFA (Williams et al., 2010). Antes do lançamento da pesquisa, uma variável marcadora de três itens de preferência para trabalho solitário (Ramamoorthy & Carroll, 1998) foi incluída no instrumento. Essa variável é teoricamente não correlacionada com as variáveis substantivas do estudo e está sujeita aos mesmos processos cognitivos e tendências de resposta que os itens substantivos da pesquisa (Simmering et al., 2015). A técnica estima a quantidade de viés devido ao CMB nos itens que medem as variáveis substantivas e nas correlações entre as variáveis substantivas. A técnica requer a estimação de cinco modelos estruturais consecutivos, denominados CFA, modelo-base, método C, método U e método R (Williams et al., 2010). Os resultados dos cinco modelos são apresentados na Tabela 4, e o contraste entre os modelos, utilizando a mudança na estatística qui-quadrado, nas duas últimas colunas.

Os testes do qui-quadrado mostraram que nem o método U nem o método R apresentam melhor ajuste



Tabela 4  
Resultados da técnica do marcador CFA

Modelo	Qui-quadrado	Graus de liberdade	CFI	$\Delta$ Qui-quadrado	Valor crítico qui-quadrado
CFA	34,608	24	0,989		
Linha de base	74,750	32	0,956		
Método C	34,224	31	0,991	C vs B: 40,526	3,8 (1) **
Método U	26,845	26	0,999	C vs U: 7,379	11,1 (5) n.s.
Método R	27,561	27	0,999	C vs R: 6,663	9,5 (4) n.s.

que o método C. Como o método C é o modelo de melhor ajuste, conclui-se que há um nível significativo de CMB nos itens que medem as variáveis substantivas, mas esse CMB não afeta diferencialmente esses itens (testado no método U), nem afeta a correlação entre as variáveis substantivas treinamento sobre a marca e entendimento da marca (testado no método R), que é a preocupação central deste estudo.

Seguindo as diretrizes propostas por Williams et al. (2010), a decomposição da confiabilidade das variáveis substantivas foi calculada usando os resultados dos modelos anteriores. A porcentagem de confiabilidade total devido à variância do método, para a qual a variável marcadora fornece uma proxy, foi de 10,1% e 17,8%, respectivamente, para BRTRN e BRUND, enquanto a confiabilidade das variáveis após a remoção do efeito da CMB foi de 0,77 e 0,70, respectivamente, o que está dentro da confiabilidade de 0,70 recomendada para escalas de vários itens (e isso é confiabilidade “limpa”).

Tendo confirmado a confiabilidade e validade da escala, e a extensão limitada do CMB, a média das escalas para BRTRN e BRUND foi calculada para obter as variáveis observadas. O uso de escalas médias ou somadas é um requisito da macro PROCESS, que se baseia em variáveis observadas, diferentemente dos modelos de equações estruturais, que usam variáveis latentes (Hayes et al., 2017). No entanto, a boa prática exige que, antes da média das escalas de vários itens, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante sejam testadas por meio dos procedimentos de validação usuais, conforme detalhado acima (del Barrio-García & Prados, 2019; Han & Gao, 2019).

## 4 Resultados

Para testar as hipóteses de moderação, foram executadas análises de processos condicionais usando a macro PROCESS versão 3.5 para SPSS (Hayes, 2018). A

estratégia de teste contemplou três modelos de mínimos quadrados ordinários, A, B e C, com cada modelo testando duas das quatro hipóteses, conforme segue:

Modelo A: H1, H3

Modelo B: H1, H4

Modelo C: H1, H2

Essa sequência foi adotada para primeiro testar os moderadores dicotômicos GENDER (gênero) e CONTACT (contato), e finalizar com o teste do moderador contínuo AGE (idade). Todos os modelos são estimados com o modelo PROCESS Model 1. Em todos os modelos, a variável dependente é o entendimento da marca e o preditor é o treinamento sobre a marca (BRTRN), e todos foram estimados com 10.000 amostras de *bootstrapping*.

Os resultados do PROCESS da estimativa do modelo A são apresentados na Tabela 5. Os resultados desse modelo mostram sustentação para a H1, pois o coeficiente de treinamento sobre a marca (0,553) é significativamente forte. No entanto, o coeficiente do termo de interação BRTRN\*GENDER não é significativamente diferente de zero, o que indica falta de sustentação para a H3. A interpretação substantiva é que entre os colaboradores recém-contratados não há diferença significativa entre homens e mulheres no impacto que o treinamento sobre a marca tem no entendimento da marca.

Os resultados da macro PROCESS foram ainda corroborados pela execução de duas regressões separadas por mínimos quadrados no SPSS com as subamostras masculino e feminino. Os resultados, não apresentados para fins de brevidade, confirmaram a sustentação da H1, pois o coeficiente de BRTRN é fortemente significativo em ambas as regressões. No entanto, os intervalos de confiança de 95% para os coeficientes de BRTRN estimados separadamente se sobrepõem amplamente (feminino:

Tabela 5  
Resultados do modelo A. Variável dependente: entendimento da marca

Efeito	Coef.	EP	valor-T	valor-P	Interv.	Conf. 95%
constante	2,0872	,2105	9,9140	,0000	1,6723	2,5021
BRTRN	,5531	,0475	11,6533	,0000	,4596	,6467
GENDER	,2450	,3348	,7316	,4652	-,4149	,9048
BRTRN*GENDER	-,0533	,0764	-,6978	,4861	-,2037	,0972

Nota: R<sup>2</sup> = 0,48; teste-F = 68,6, valor-p < 0,05

Tabela 6  
Resultados do modelo B. Variável dependente: entendimento da marca

Efeito	Coef.	EP	valor-T	valor-P	Interv.	Conf. 95%
constante	4,3753	,0556	78,7289	,0000	4,2658	4,4848
BRTR-C	,6239	,0619	10,0753	,0000	,5018	,7459
CONTACT	,1653	,0637	2,5958	,0101	,0398	,2908
BRTR-C*CONTACT	-,1618	,0766	-2,1112	,0359	-,3128	-,0108

Nota: R<sup>2</sup> = 0,51; teste-F = 76,4, valor-p < 0,05

0,382-0,618; masculino: 0,459-0,648), indicando assim que as estimativas de inclinação para as subamostras masculino e feminino não são estatisticamente diferentes. A implicação dessas duas regressões é que o efeito do treinamento sobre a marca no entendimento da marca não é modificado pelo gênero, que é o mesmo resultado do modelo A do PROCESS.

O próximo modelo, o modelo B, também testa um moderador dicotômico, ou seja, se ocupar ou não uma posição de contato com o cliente faz diferença para o efeito do treinamento no entendimento. O modelo foi executado com centralização média para o preditor de treinamento contínuo sobre a marca (rotulado BRTR-C), a fim de fornecer uma interpretação mais clara dos resultados (Hayes, 2018), que são exibidos na Tabela 6.

Os resultados do modelo B sustentam novamente a H1, pois o coeficiente de BRTR-C é fortemente significativo. Além disso, o coeficiente do termo de interação BRTR-C\*CONTACT é significativo e tem sinal negativo, o que, embora sustente um efeito de moderação significativo, corre em sentido contrário ao que se hipotetiza em H4. A interpretação substantiva é que a posição de contato modera a relação entre o treinamento sobre a marca e o entendimento da marca, com um efeito mais fraco observado nos colaboradores que têm contato. Isso é melhor descrito graficamente. A macro PROCESS gera convenientemente o código de sintaxe SPSS para a geração de um gráfico que permite a visualização dos efeitos de moderação, como mostrado na Figura 2.

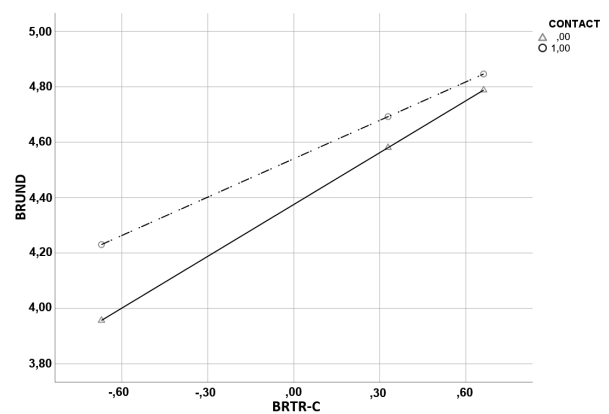


Figura 2. Efeito (inclinação) de BRTR-C em BRUND moderado por CONTACT

Ao traçar a relação linear entre o treinamento sobre a marca e o entendimento da marca para ambos os valores do moderador, o gráfico mostra as diferenças entre as duas condições. Primeiro, o coeficiente de CONTACT é  $b_2$ , que é o efeito de uma unidade de diferença em CONTACT quando BRTR-C = 0. Usando a notação sugerida por Hayes (2018, p. 229) (Equação 1):

$$\theta_{W \rightarrow Y} = b_2 \tag{1}$$

$$\theta_{W \rightarrow Y} = 0,1653 \text{ quando } BRTR-C = 0.$$

Isso pode ser interpretado como a diferença no entendimento da marca dos colaboradores em posições de contato com o cliente em relação àqueles que não estão em contato com os clientes, desde que ambos tenham

pontuações médias de treinamento sobre a marca (ou seja, BRTR-C = 0). Além disso, os resultados da Tabela 6 indicam que a diferença (ou seja, o coeficiente  $b_2$ ) é estatisticamente significativa.

Com relação às inclinações das linhas, o efeito condicional de BRTR-C em BRUND (ou seja, a inclinação da função linear entre BRTR-C e BRUND condicional a um valor para W) é dado pela Fórmula 2 (Hayes, 2018, p. 227):

$$\theta_{X \rightarrow Y} = b_1 + b_3W \tag{2}$$

$$\theta_{X \rightarrow Y} = 0,6239 - 0.1618 * CONTACT$$

$$\theta_{X \rightarrow Y} = 0,4621 \text{ para colaboradores que tenham contato com o cliente (CONTACT = 1)}$$

$$\theta_{X \rightarrow Y} = 0,6239 \text{ para colaboradores que não têm contato com os clientes (CONTACT = 0)}$$

Os resultados mostram que o impacto (isto é, a inclinação) do treinamento sobre a marca no entendimento da marca é significativamente menor para os colaboradores que ocupam posições em que se fica de frente com o cliente, o que é exibido graficamente na Figura 2. Por um lado, o gráfico mostra que os colaboradores que têm contato com os clientes contam com pontuações mais altas no entendimento da marca do que os que não têm o contato e que receberam as mesmas pontuações no treinamento sobre a marca. Em outras palavras, a linha para colaboradores com contato com o cliente está acima da linha para os sem contato, para toda a faixa do BRTR-C, e a diferença é estatisticamente significativa. Por outro lado, as pontuações de entendimento da marca de colaboradores com contato crescem mais lentamente com o aumento do treinamento sobre a marca do que as pontuações de colaboradores sem contato, e a diferença nas inclinações é estatisticamente significativa. Ambos os resultados indicam que a posição de contato tem um efeito significativo na relação entre o treinamento sobre a marca e o entendimento da marca, mas a direção do

efeito é oposta ao que se hipotetiza em H4, que encontra, portanto, sustentação apenas parcial.

Por fim, o modelo C testa o efeito da idade do colaborador como moderador contínuo da relação treinamento sobre a marca – entendimento da marca. Os resultados são exibidos na Tabela 7.

Esses resultados corroboram novamente H1, já que o coeficiente de treinamento sobre a marca é fortemente significativo. Além disso, o termo de interação BRTRN\*AGE também é fortemente significativo, o que indica sustentação para H2. Usando novamente a Fórmula 3 para o efeito condicional do treinamento sobre a marca no entendimento da marca:

$$\theta_{X \rightarrow Y} = b_1 + b_3W = 1,1335 - 0.0189 * AGE \tag{3}$$

Essa fórmula mostra claramente que a associação positiva do treinamento sobre marca no entendimento da marca é uma função decrescente da idade. Portanto, o impacto do treinamento sobre a marca será menor para colaboradores mais velhos. De fato, em AGE = 50,6, o efeito se torna estatisticamente não significativo, conforme relatado pela região de significância de Johnson-Neyman na saída PROCESS. O gráfico da Figura 3 ilustra esses efeitos traçando as inclinações para três valores de AGE, correspondendo aos percentis 16, 50 e 84 da distribuição de AGE dentro da amostra.

O gráfico revela outra nuance importante, a saber, o fato de que os colaboradores mais jovens, representados pela linha sólida, apresentam, em média, pontuações mais baixas de entendimento da marca do que os mais velhos, representados pela linha tracejada superior. Isso complementa o resultado anterior sobre colaboradores mais jovens obterem mais benefícios do treinamento sobre a marca do que seus colegas mais velhos. Será importante considerar o quadro completo ao traçar as implicações gerenciais. A conclusão geral do modelo C é que os colaboradores mais velhos relatam um impacto mais fraco do treinamento sobre marca em seu entendimento da marca do que os mais jovens, o que sustenta H2.

Tabela 7

**Resultados do modelo C. Variável dependente: entendimento da marca**

Efeito	Coef.	EP	valor-T	valor-P	Interv.	Conf. 95%
constante	-,7695	,6285	-1,2242	,2222	-2,0082	,4692
BRTRN	1,1335	,1392	8,1446	,0000	,8592	1,4078
AGE	,0934	,0193	4,8460	,0000	,0554	,1313
BRTRN*AGE	-,0189	,0043	-4,4483	,0000	-,0273	-,0106

Nota: R<sup>2</sup> = 0,54; teste-F = 86,7, valor-p < 0,05



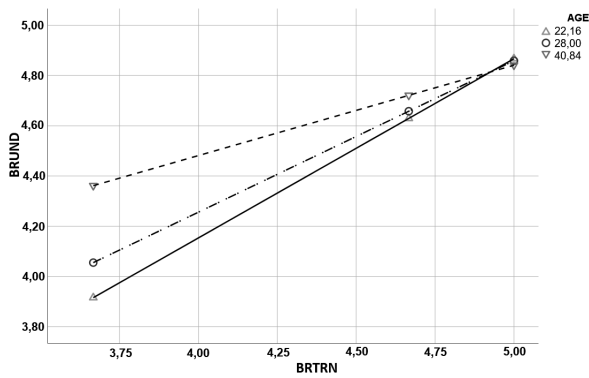


Figura 3. Efeito (inclinação) de BRTRN em BRUND moderado por AGE

## 5 Discussão

Os resultados deste estudo são consistentes com descobertas anteriores da literatura sobre *internal branding* de que o treinamento sobre a marca tem um efeito positivo significativo no entendimento da marca pelos colaboradores (Murillo & King, 2019). Em todos os três modelos de moderação, o coeficiente de treinamento sobre a marca foi substancial e estatisticamente significativo, o que sustenta a H1.

No que diz respeito aos efeitos de moderação examinados, este estudo contribui com novas descobertas. Primeiro, os resultados do modelo A, corroborados por regressões SPSS de amostras separadas, indicam que o efeito do treinamento sobre a marca no entendimento da marca não é significativamente diferente para colaboradores do gênero masculino e feminino. Portanto, a hipótese H3 não encontra sustentação. Embora estudos anteriores tenham relatado diferenças significativas de gênero para variáveis afetivas, como mulheres com maior comprometimento organizacional e comportamento discricionário (Peterson, 2004), o relacionamento focal nesta pesquisa envolveu uma variável cognitiva, especificamente o entendimento da marca e seu antecedente direto do treinamento sobre a marca. Os resultados do modelo estatístico apontam muito claramente para a falta de diferenças de gênero na eficácia do treinamento sobre a marca para melhorar o entendimento da marca pelos colaboradores. Assim, a falta de um efeito de moderação significativo atribuído exclusivamente ao gênero está mais alinhada com estudos da literatura geral de treinamento que mostram a falta de diferenças significativas de gênero em pesquisas que examinam a eficácia do treinamento (Colquitt et al.,

2000) ou motivação para transferir o treinamento (Gegenfurtner et al., 2020).

Os resultados do modelo B indicam um efeito de moderação significativo da posição de contato, com um efeito mais fraco para os colaboradores que têm contato com o cliente, um resultado contraintuitivo, dada a prática usual de fornecer aos colaboradores da linha de frente um treinamento sobre marca mais detalhado e específico para capacitá-los a prestar serviços aos clientes alinhados à marca (King et al., 2013; Murillo, 2019). Assim, a hipótese H4 encontra sustentação apenas parcial. A interpretação substantiva desse resultado é que o treinamento da marca é menos importante para a construção do entendimento da marca dos colaboradores que têm contato com os clientes do que para que não têm. Uma possível explicação é que, por causa de seu envolvimento diário na experiência de serviço, que está intimamente alinhada com a marca e a promessa da marca, os colaboradores que têm contato com o cliente têm oportunidades de aprender sobre a marca (ou seja, aumentar seu entendimento da marca), que ocorrem à parte e além do treinamento formal. Um exemplo específico é a recuperação de serviço após uma falha de serviço, que muitas vezes exige um comportamento improvisado e espontâneo por parte dos colaboradores que têm contato com os clientes (Punjaisri et al., 2013), é revisado de perto pela administração após o fato e, assim, oferece oportunidades de aprendizagem acionável sobre a marca e a promessa da marca. Essas oportunidades de aprendizagem da marca fora das atividades formais de treinamento sobre ela explicariam simultaneamente a inclinação mais baixa da relação treinamento sobre a marca-entendimento da marca e as pontuações mais altas de entendimento da marca que os colaboradores que têm contato com os clientes exibem quando comparados aos que não têm esse contato. Por definição, estes últimos não participam de encontros de serviço e, portanto, perdem a principal oportunidade de aprendizagem sobre a marca implementada na frente de clientes reais. Assim, para colaboradores sem contato, o treinamento sobre a marca torna-se mais impactante para aprender sobre a marca e, portanto, teria um coeficiente de inclinação maior do que os que têm contato.

Por fim, os resultados do modelo C indicam que há um efeito de moderação negativo significativo da idade na relação focal de treinamento sobre a marca-entendimento da marca, de modo que a relação é mais fraca para colaboradores mais velhos. Portanto, H2 encontra sustentação. Esse resultado é consistente com estudos

anteriores da literatura de treinamento que relatam uma relação negativa entre idade e aprendizagem (Colquitt et al., 2000; Sarin et al., 2010; Zwick, 2015).

## 6 Implicações práticas

Os resultados desta pesquisa destacam a importância do treinamento sobre a marca para colaboradores recém-contratados, a fim de melhorar o entendimento da marca, um pré-requisito para a entrega da promessa da marca (Xiong et al., 2013). A implicação gerencial seria que os workshops deveriam ser bastante explícitos quanto ao conteúdo da promessa da marca, como ela cria diferenciação em relação às marcas concorrentes e quais comportamentos visíveis os colaboradores devem exibir para entregar o que os clientes foram levados a esperar. Essas podem parecer recomendações bastante óbvias, mas pesquisas realizadas por consultorias internacionais nos EUA descobriram que menos da metade dos colaboradores consegue articular o que sua marca representa e o que a diferencia das marcas concorrentes (Dvorak & Gabsa 2017; Fleming & Witters, 2012). Essa ignorância sobre a marca e a promessa da marca não é um bom indicativo para organizações de serviços cuja diferenciação no mercado depende de embaixadores de marca competentes.

Além disso, o estudo traz uma contribuição ao examinar pela primeira vez importantes moderadores da relação focal. Essa compreensão aprimorada sobre o efeito, ou a falta dele, que as diferenças individuais têm na eficácia do treinamento sobre a marca para melhorar seu entendimento pelos novos colaboradores pode ajudar os gestores de treinamento a personalizar melhor as atividades de *internal branding*, sob a premissa de que melhorar o entendimento da marca é a principal meta de treinamento para os colaboradores recém-contratados.

Especificamente para o caso das diferenças de gênero, os resultados deste estudo sugerem que os recursos de treinamento podem ser alocados uniformemente entre mulheres e homens, não sendo necessário ou aconselhado nenhum tratamento diferenciado para a questão específica do desenvolvimento do entendimento da marca.

Com relação às diferenças de idade, os resultados do estudo, representados graficamente na Figura 3, indicam que há uma razão objetiva para fornecer mais recursos de treinamento aos colaboradores mais jovens: o fato de eles começarem com pontuações médias mais baixas de entendimento da marca, juntamente com o fato de que eles obtêm maiores benefícios do treinamento sobre a

marca do que seus colegas mais velhos. Além disso, a descoberta de que o impacto do treinamento sobre a marca é mais fraco para colaboradores mais velhos e, na verdade, não significativo aos 50,6 anos, sugere que meios alternativos para atividades de treinamento devem ser implementados para melhorar o entendimento da marca pelos colaboradores mais velhos. A discussão sobre as oportunidades de aprendizagem de marca dos colaboradores que têm contato com os clientes sugere que tais meios alternativos estão potencialmente disponíveis dentro da organização.

Por fim, com relação às diferenças na posição de contato com o cliente, os resultados resumidos na Figura 2 sugerem que recursos adicionais de treinamento podem ser fornecidos de forma proveitosa aos colaboradores que não estão em posições de contato, uma vez que eles têm pontuações médias mais baixas de entendimento da marca e, além disso, obtêm maior benefício do treinamento sobre a marca do que os que estão em posição de contato. Estes últimos já apresentam altas pontuações de entendimento da marca e, por definição, participam diariamente dos encontros de serviço, com oportunidades constantes para aprimorar seu entendimento da marca. Como observação final, deve-se mencionar que melhorar o entendimento da marca para colaboradores sem contato com o cliente não é de forma alguma um luxo, dado o compromisso positivo que um *internal branding* forte gera para toda a força de trabalho (Hoppe, 2017).

## 7 Conclusão

Este estudo traz uma contribuição teórica para a pesquisa sobre *internal branding*, testando três moderadores de uma de suas relações básicas, aquela entre o treinamento sobre a marca e o entendimento dela. Primeiro, a pesquisa constatou que o gênero não modera essa relação, consistente com resultados anteriores em pesquisas de treinamento que não relataram impacto algum atribuído apenas ao gênero na eficácia do treinamento (Colquitt et al., 2000) ou motivação para transferir o treinamento (Gegenfurtner et al., 2020). Em segundo lugar, a relação é significativamente moderada pela idade, com colaboradores mais velhos exibindo um impacto mais fraco do treinamento sobre a marca no entendimento dela, consistente com estudos da literatura de treinamento que relatam um efeito negativo da idade na aprendizagem (Colquitt et al., 2000; Sarin et al., 2010; Zwick, 2015). Terceiro, o estudo identificou um efeito

moderador da posição de contato no relacionamento, com um efeito mais fraco para colaboradores que têm contato com os clientes. Uma explicação plausível para esse resultado contraintuitivo são as oportunidades que os colaboradores que têm contato com o cliente têm para aprender sobre a marca além do treinamento formal, como a participação em episódios de recuperação de serviços (Punjaisri et al., 2013).

Das três hipóteses de moderação desenvolvidas por esta pesquisa, duas encontraram apenas sustentação parcial, e aqui estão direcionamentos promissores para pesquisas futuras. Primeiro, replicar o efeito moderador da posição de contato no relacionamento focal com uma amostra organizacional diferente seria útil, uma vez que o resultado permanece contraintuitivo. Para isso, um exame dos antecedentes do entendimento da marca do colaborador que sejam diferentes do treinamento bem-estabelecido sobre a marca, comunicação da marca e liderança de marca, e que entrem em jogo especificamente no encontro de serviço ou em episódios de recuperação de serviço, seria uma contribuição teórica importante para a literatura. Um bom ponto de partida é o estudo de recuperação de serviço alinhado à marca de Punjaisri et al. (2013), com a ressalva de que seu modelo conceitual não inclui o entendimento da marca.

Segundo, é provável que existam efeitos de gênero não detectados que estejam faltando na teoria de *internal branding*. Assim, outro direcionamento de pesquisa promissor é examinar os efeitos moderadores do gênero quando as variáveis afetivas estão envolvidas, como o comprometimento do colaborador com a marca ou a identificação com a marca. Ressalta-se ainda que, do ponto de vista metodológico, os testes formais de efeitos moderadores ainda estão em fase embrionária na literatura sobre *internal branding* (Van Nguyen et al., 2019; Xiong & King, 2015), e ferramentas de ponta, como a análise de processo condicional, podem ser mais bem exploradas.

Os resultados do estudo lembram mais uma vez a importância dos colaboradores em serviços, não apenas no setor aéreo, mas no campo mais amplo de viagens, hospitalidade e turismo, criticamente afetados pela crise de Covid-19. O cumprimento da promessa da marca frequentemente exige comportamentos extras dos colaboradores, sobretudo durante uma situação completamente atípica, como a atual emergência de saúde. Em tempos normais, as práticas de *internal branding* explicitam a necessidade de tal comportamento (Garas et al., 2018), e motivam os colaboradores por meio de treinamento

intensivo e liderança de marca. Durante crises prolongadas, como a pandemia de Covid-19, o apoio de colaboradores acostumados a ir além da descrição de seu trabalho pode fazer a diferença para as organizações que tiveram a visão de construir suas práticas de *internal branding*.

Além disso, as descobertas deste estudo são importantes e acionáveis para os gestores de treinamento. Dado que o treinamento é caro que a eficácia do treinamento sobre a marca para desenvolver o entendimento da marca pelos colaboradores exige continuidade (Murillo & King, 2019), *insights* sobre o efeito, ou a falta dele, que as principais diferenças individuais têm na eficácia de treinamento permitirá que os gestores de treinamento aloquem melhor seus recursos limitados, conforme as recomendações específicas detalhadas na seção anterior.

O presente estudo está entre os primeiros a examinar as práticas de *internal branding* de uma companhia aérea (Erkmen & Hancer, 2015; Vatankhah & Darvishi, 2018) e é o primeiro realizado na América Latina e publicado em uma revista Redalyc. Considerando o importante papel que o *internal branding* pode desempenhar no sucesso das organizações de serviços, é desejável que o tema receba mais atenção dos pesquisadores acadêmicos da região.

Dentre as limitações do estudo, seu desenho em corte transversal, embora comum em pesquisas sobre *internal branding*, não consegue estabelecer de forma conclusiva a causalidade nas relações entre as variáveis. Além disso, o uso de um questionário anônimo e autorrelatado, mesmo na fase de projeto, foi reconhecido como uma possibilidade de risco de CMB (Podsakoff et al., 2012). No entanto, uma remediação estatística robusta foi aplicada para mensurar a extensão do CMB por meio da técnica de variável marcadora CFA (Williams et al., 2010). Isso fornece um teste estatístico para avaliar a confiabilidade “limpa” das escalas, que foi adequada, e o potencial de viés nas estimativas de correlação entre variáveis substantivas, que se mostrou não significativa. Assim, considera-se que o CMB não ameaça a validade dos resultados. Por fim, deve-se ressaltar que os resultados do estudo têm generalização limitada, pois são baseados em uma amostra coletada em uma única organização.

## Referências

ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61. [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N).

ALTAF, M., & SHAHZAD, A. (2018). "That's my job" Exploring the effect of brand empowerment towards employee brand equity: The mediating role of employee critical psychological states. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 599-618. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3952>.

ALTAF, M., MOKHTAR, S. S. M., & GHANI, N. H. A. (2017). Employee critical psychological states as determinants of employee brand equity in banking: A multi-group analysis. *Banks and Bank Systems*, 12(3), 61-73. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.12\(3\).2017.05](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.12(3).2017.05).

ALTAF, M., MOKHTAR, S. S. M., MUSTAFA, F., & SHAHZAD, A. (2019). Brand empowerment and brand consistent behavior: Mediating role of brand psychological ownership and employee brand understanding. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 34(3), 477-496. <http://dx.doi.org/10.33824/PJPR.2019.34.3.26>.

ARAQUE-JAIMES, D. L., SÁNCHEZ-ESTEPA, J. M., & URIBE-R, A. F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en centros de desarrollo tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>.

BAGOZZI, R., & YI, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>.

BAKER, T. L., RAPP, A., MEYER, T., & MULLINS, R. (2014). The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 642-657. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-014-0376-7>.

BARNEY, J. B. (2014). How marketing scholars might help address issues in resource-based theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 24-26. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-013-0351-8>.

BARROS-ARRIETA, D., & GARCÍA-CALI, E. (2021). Internal branding: Conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*, 28(2), 133-151. <http://dx.doi.org/10.1057/s41262-020-00219-1>.

BAUMGARTH, C., & SCHMIDT, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.022>.

BERRY, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070300281012>.

BERRY, L. L., & LAMPO, S. S. (2004). Branding labour-intensive services. *Business Strategy Review*, 15(1), 18-25. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00296.x>.

BRODIE, R. J., WHITTOME, J. R., & BRUSH, G. J. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62(3), 345-355. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.008>.

BUIL, I., MARTÍNEZ, E., & MATUTE, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57(1), 256-271. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.009>.

BURMANN, C., ZEPLIN, S., & RILEY, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.2008.6>.

CASSUNDÉ, F. R., CASSUNDÉ Jr., N. F., FARIAS, S. A., & MENDONÇA, J. R. C. (2014). What is being said about internal marketing? A study of the Brazilian business administration academic production. *Brazilian Business Review*, 11(5), 49-71. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2014.11.5.3>.

CHONG, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550051>.

CHUNG, S.-Y. A., & BYROM, J. (2021). Co-creating consistent brand identity with employees in the hotel industry. *Journal of Product and Brand Management*, 30(1), 74-89. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBm-08-2019-2544>.

- COLQUITT, J. A., LEPINE, J., & NOE, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *The Journal of Applied Psychology, 85*(5), 678-707. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.678>. PMID:11055143.
- DECHAWATANAPAISAL, D. (2019). Internal branding and employees' brand outcomes: Do generational differences and organizational tenure matter? *Industrial and Commercial Training, 51*(4), 209-227. <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0089>.
- DEL BARRIO-GARCÍA, S., & PRADOS, B. (2019). Do brand authenticity and brand credibility facilitate brand equity? The case of heritage destination brand extension. *Journal of Destination Marketing & Management, 13*, 10-23. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.05.002>.
- DU PREEZ, R., & BENDIXEN, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing, 33*(1), 78-91. <http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-02-2014-0031>.
- DU PREEZ, R., BENDIXEN, M., & ABRATT, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product and Brand Management, 26*(3), 251-261. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBPM-09-2016-1325>.
- DVORAK, N., & GABSA, R. (2017, 10 de janeiro). *Failed brand ambassadors*. Gallup Business Journal. <https://news.gallup.com/businessjournal/201692/companies-dont-have-effective-brand-ambassadors.aspx>
- ERKMEN, E., & HANCER, M. (2015). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: "The role of trust". *Journal of Air Transport Management, 42*, 47-54. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.08.001>.
- FARIAS, S. A. (2010). Internal marketing (IM): A literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review, 7*(2), 99-115. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2010.7.2.6>.
- FLEMING, J. H., & WITTERS, D. (2012, 26 de julho). *Your employees don't 'get' your brand*. Gallup Business Journal. <https://news.gallup.com/businessjournal/156197/employees-don-brand.aspx>
- GARAS, S., MAHRAN, A., & MOHAMED, H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product and Brand Management, 27*(1), 79-95. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBPM-03-2016-1112>.
- GEGENFURTNER, A., KNOGLER, M., & SCHWAB, S. (2020). Transfer interest: Measuring interest in training content and interest in training transfer. *Human Resource Development International, 23*(2), 146-167. <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2019.1644002>.
- GRACE, D. A., & O'CASS, A. (2005). Service branding: Consumer verdicts on service brands. *Journal of Retailing and Consumer Services, 12*(2), 125-139. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2004.05.002>.
- HAN, C., & GAO, S. (2019). A chain multiple mediation model linking strategic, management, and technological innovations to firm competitiveness. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 21*(4), 879-905. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4030>.
- HARKNESS, J. A. (2003). Questionnaire translation. In J. A. Harkness, F. van de Vijver & P. P. Mohler (Eds.), *Cross-cultural survey methods* (Part. 2, pp. 35-56). New Jersey: John Wiley & Sons.
- HAYES, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). New York: Guilford.
- HAYES, A. F., MONTOYA, A. K., & ROCKWOOD, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal, 25*(1), 76-81. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.02.001>.
- HENSELER, J., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115-135. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.



HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R., & TORRES, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.

HOPPE, D. (2017). Multiple commitments and behaviors: A mixed concept approach. *Journal of Product and Brand Management*, 26(2), 190-203. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-04-2016-1148>.

HUANG, C.-Y., & LAI, C.-H. (2021). Effects of internal branding management in a hospital context. *Service Industries Journal*, 41(15-16), 985-1006. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2018.1491969>.

HULLAND, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7).

HURRELL, S. A., & SCHOLARIOS, D. (2014). "The people make the brand": Reducing social skills gaps through person-brand fit and human resource management practices. *Journal of Service Research*, 17(1), 54-67. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670513484508>.

ITAM, U., & SINGH, S. (2017). Examining the mediation effect of employee engagement on internal brand practices and outcome variables in the organized retail sector. *International Business Management*, 11(3), 673-682. <http://dx.doi.org/10.36478/ibm.2017.673.682>.

JACOBS, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *Bank Marketing*, 35(3), 22. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=6150699>

KANDAMPULLY, J., ZHANG, T., & JAAKKOLA, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>.

KIMPAKORN, N., & TOCQUER, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>.

KING, C. (2010). "One size doesn't fit all": Tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517-534. <http://dx.doi.org/10.1108/09596111011042721>.

KING, C., & GRACE, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7-8), 938-971. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561011047472>.

KING, C., & GRACE, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3-4), 469-488. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561211202567>.

KING, C., & SO, K. K. F. (2015). Enhancing hotel employees' brand understanding and brand-building behavior in China. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(4), 492-516. <http://dx.doi.org/10.1177/1096348013491602>.

KING, C., GRACE, D., & FUNK, D. C. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268-288. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.2011.44>.

KING, C., MURILLO, E., & LEE, H. (2017). The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 92-105. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.006>.

KING, C., SO, K. K. F., & GRACE, D. (2013). The influence of service brand orientation on hotel employees' attitude and behaviors in China. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 172-180. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.004>.

LEIJERHOLT, U., BIEDENBACH, G., & HULTÉN, P. (2022). Internal brand management in the public sector: The effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, 24(3), 442-465. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>.

MACCALLUM, R. C., ZHANG, S., PREACHER, K. J., & RUCKER, D. D. (2002). On the practice of dichotomization of quantitative variables. *Psychological*

*Methods*, 7(1), 19-40. <http://dx.doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.19>. PMID:11928888.

MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J., GÁZQUEZ-ABAD, J. C., & SOUSA, C. M. (2013). Structural equation modelling in marketing and business research. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 115-152. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561311285484>.

MONCRIEF, W. C., BABAKUS, E., CRAVENS, D. W., & JOHNSTON, M. W. (2000). Examining gender differences in field sales organizations. *Journal of Business Research*, 49(3), 245-257. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00019-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00019-3).

MORHART, F. M., HERZOG, W., & TOMCZAK, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.5.122>.

MOROKANE, P., CHIBA, M., & KLEYN, N. (2016). Drivers of employee propensity to endorse their corporate brand. *Journal of Brand Management*, 23(1), 55-66. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.2015.47>.

MUHAMMAD, S., SALLEH, S. M., & YUSR, M. M. (2019). The role of brand knowledge in explaining relationship between brand-centered communications and brand commitment: Evidence from public banks Pakistan. *The Journal of Distribution Science*, 17(1), 33-45. <http://dx.doi.org/10.15722/jds.17.1.201901.33>.

MURILLO, E. (2019). El branding interno como antecedente de la autoestima basada en la organización: Un estudio en una cadena de restaurantes. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 7(21), 37-52. <http://dx.doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2019.21.70046>.

MURILLO, E. (2020). Branding interno en organizaciones de comercio minorista: Un estudio en una cadena de farmacias. *Mercados y Negocios*, 1(42), 27-50. <http://dx.doi.org/10.32870/myn.v1i42.7506>.

MURILLO, E., & KING, C. (2019). Examining the drivers of employee brand understanding: A longitudinal study. *Journal of Product and Brand Management*, 28(7), 893-907. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-09-2018-2007>.

MURILLO, E., & TERÁN-BUSTAMANTE, A. (2020). El branding interno en la economía colaborativa: Un estudio exploratorio de Uber. *Revista Espacios*, 41(22), 268-282. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p18.pdf>

NG, T. W., & FELDMAN, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>.

NGO, L. V., NGUYEN, N. P., HUYNH, K. T., GREGORY, G., & CUONG, P. H. (2019). Converting internal brand knowledge into employee performance. *Journal of Product and Brand Management*, 29(3), 273-287. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-10-2018-2068>.

PETERSON, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319. <http://dx.doi.org/10.1177/0007650304268065>.

PIEHLER, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: A closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management*, 25(3), 217-234. <http://dx.doi.org/10.1057/s41262-018-0099-z>.

PIEHLER, R., KING, C., BURMANN, C., & XIONG, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9-10), 1575-1601. <http://dx.doi.org/10.1108/EJM-11-2014-0725>.

PINAR, M., GIRARD, T., TRAPP, P., & ESER, Z. (2016). Services branding triangle: Examining the triadic service brand promises for creating a strong brand in banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 34(4), 529-549. <http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-04-2015-0043>.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., & PODSAKOFF, N. (2012). Sources of method Bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>. PMID:21838546.

- PORRICELLI, M. S., YUROVA, Y., ABRATT, R., & BENDIXEN, M. (2014). Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 745-752. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.06.002>.
- PUNJAISRI, K., & WILSON, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561111151871>.
- PUNJAISRI, K., EVANSCHITZKY, H., & RUDD, J. (2013). Aligning employee service recovery performance with brand values: The role of brand-specific leadership. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 981-1006. <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2013.803144>.
- RAMAMOORTHY, N., & CARROLL, S. J. (1998). Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. *Human Relations*, 51(5), 571-588. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679805100501>.
- REIS, G. G., FERNANDES, B., & NAKATA, L. (2018). Fatores simbólicos e instrumentais de atração de pessoas em PMES relações com o estilo de liderança do empreendedor. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(2), 115-144. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v7i2.672>.
- SAHOO, S. R., & MOHANTY, S. (2019). Antecedents and dimensions of internal branding: An overview. *Revista Espacios*, 40(37). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p28.pdf>
- SALEEM, F. Z., & IGLESIAS, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product and Brand Management*, 25(1), 43-57. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-11-2014-0751>.
- SARIN, S., SEGO, T., KOHLI, A. K., & CHALLAGALLA, G. (2010). Characteristics that enhance training effectiveness in implementing technological change in sales strategy: A field-based exploratory study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 143-156. <http://dx.doi.org/10.2753/PSS0885-3134300205>.
- SIMMERING, M. J., FULLER, C. M., RICHARDSON, H. A., OCAL, Y., & ATINC, G. M. (2015). Marker variable choice, reporting, and interpretation in the detection of common method variance: A review and demonstration. *Organizational Research Methods*, 18(3), 473-511. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428114560023>.
- SIRIANNI, N. J., BITNER, M. J., BROWN, S. W., & MANDEL, N. (2013). Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108-123. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.11.0485>.
- TERGLAV, K., RUZZIER, M. K., & KAŠE, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.007>.
- TUOMINEN, S., HIRVONEN, S., REIJONEN, H., & LAUKKANEN, T. (2016). The internal branding process and financial performance in service companies: An examination of the required steps. *Journal of Brand Management*, 23(3), 306-326. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.2016.9>.
- VALLASTER, C., & CHERNATONY, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21(1-2), 181-203. <http://dx.doi.org/10.1362/0267257053166839>.
- VAN NGUYEN, L. T., LU, V. N., HILL, S. R., & CONDUIT, J. (2019). The mediating role of brand knowledge on employees' brand citizenship behaviour: Does organizational tenure matter? *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 169-178. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.04.003>.
- VATANKHAH, S., & DARVISHI, M. (2018). An empirical investigation of antecedent and consequences of internal brand equity: Evidence from the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 69, 49-58. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.02.002>.
- WEBSTER, J., & MARTOCCHIO, J. J. (1995). The differential effects of software training previews on training outcomes. *Journal of Management*, 21(4), 757-787. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639502100409>.

WILLIAMS, L. J., HARTMAN, N., & CAVAZOTTE, F. (2010). Method variance and marker variables: A review and comprehensive CFA marker technique. *Organizational Research Methods, 13*(3), 477-514. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428110366036>.

XIONG, L., & KING, C. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management, 44*, 58-69. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.009>.

XIONG, L., KING, C., & PIEHLER, R. (2013). "That's not my job": Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management, 35*, 348-359. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.009>.

XIONG, L., SO, K. K. F., WU, L., & KING, C. (2019). Speaking up because it's my brand: Examining employee

brand psychological ownership and voice behavior in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management, 83*, 274-282. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.006>.

YANG, J. T., WAN, C.-S., & WU, C. W. (2015). Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality. *Tourism and Hospitality Research, 15*(4), 267-280. <http://dx.doi.org/10.1177/1467358415580358>.

YEUNG, A. (2006). Setting people up for success: How the Portman Ritz-Carlton hotel gets the best from its people. *Human Resource Management, 45*(2), 267-275. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20108>.

ZWICK, T. (2015). Training older employees: What is effective? *International Journal of Manpower, 36*(2), 136-150. <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-09-2012-0138>.

**Agências de fomento:**

Não há agências de financiamento a serem informadas.

**Conflito de interesse:**

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar.

**Copyrights:**

A RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

**Análise de plágio:**

A RBGN realiza análise de plágio em todos os seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

**Autores:**

1. Enrique Murillo, Doutor, Universidade Pan-Americana, Cidade do México, México.

E-mail: emurillo@up.edu.mx

**Contribuição dos autores:**

**1º autor:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.