VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS E MARKETING INTERNO NA CONSTRUÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE CLIENTES EM CANAIS DIGITAIS

ORGANIZATIONAL BONDS AND INTERNAL MARKETING IN THE CONSTRUCTION OF CUSTOMER EXPERIENCE IN DIGITAL CHANNELS

APARECIDA LIVIA SOUSA SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

CLÁUDIA BUHAMRA ABREU ROMERO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS E MARKETING INTERNO NA CONSTRUÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE CLIENTES EM CANAIS DIGITAIS

Objetivo do estudo
Analisar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, como os vínculos organizacionais e o marketing interno contribuem para a construção da experiência dos clientes em canais digitais, considerando a atuação simbólica dos colaboradores nesse processo.

Relevância/originalidade
A relevância está na identificação de uma lacuna na literatura quanto à integração entre práticas internas, vínculos organizacionais, marketing interno e experiência do cliente digital, especialmente considerando os colaboradores como mediadores simbólicos entre organização e consumidores.

Metodologia/abordagem
Foi realizada uma revisão sistemática da literatura na base Scopus, considerando estudos publicados entre 2020 e 2024. Após aplicação dos critérios de seleção, 15 artigos foram analisados qualitativamente e organizados em eixos temáticos, seguindo diretrizes do protocolo PRISMA.

Principais resultados
Os resultados evidenciaram concentração de estudos sobre vínculos organizacionais e marketing interno alinhado à marca, enquanto experiência do cliente digital e comunicação simbólica receberam menor atenção. Identificou-se, portanto, uma lacuna na integração entre práticas internas e percepções externas dos consumidores.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo amplia a compreensão teórica sobre a relação entre vínculos organizacionais, marketing interno e experiência do cliente em canais digitais, destacando os colaboradores como mediadores simbólicos. Metodologicamente, sistematiza evidências da literatura recente e aponta possibilidades para pesquisas empíricas integradas.

Contribuições sociais/para a gestão
Os achados indicam a importância de estratégias de marketing interno, capacitação e alinhamento dos colaboradores à identidade da marca para fortalecer a comunicação digital, a reputação organizacional e a experiência dos clientes, além de reduzir riscos associados a manifestações negativas nas redes

Palavras-chave: Vínculos Organizacionais, Marketing Interno, Experiência Do Cliente, Canais Digitais

ORGANIZATIONAL BONDS AND INTERNAL MARKETING IN THE CONSTRUCTION OF CUSTOMER EXPERIENCE IN DIGITAL CHANNELS

Study purpose
To analyze, through a systematic literature review, how organizational ties and internal marketing contribute to the construction of customer experience in digital channels, considering the symbolic role of employees in this process.

Relevance / originality
The study is relevant because it identifies a gap in the literature regarding the integration of internal practices, organizational ties, internal marketing, and digital customer experience, particularly by considering employees as symbolic mediators between organizations and consumers.

Methodology / approach
A systematic literature review was conducted using the Scopus database, considering studies published between 2020 and 2024. After applying the selection criteria, 15 articles were qualitatively analyzed and organized into thematic axes following the PRISMA protocol guidelines.

Main results
The results revealed a concentration of studies on organizational ties and brand-aligned internal marketing, while digital customer experience and symbolic communication received less attention. Thus, a gap was identified in the integration between internal practices and consumers' external perceptions.

Theoretical / methodological contributions
The study expands the theoretical understanding of the relationship between organizational ties, internal marketing, and customer experience in digital channels, highlighting employees as symbolic mediators. Methodologically, it systematizes evidence from recent literature and identifies opportunities for integrated empirical research.

Social / management contributions
The findings highlight the importance of internal marketing strategies, employee training, and alignment with brand identity to strengthen digital communication, organizational reputation, and customer experience, while also reducing risks associated with negative employee expressions on social media.

Keywords: Organizational Ties, Internal Marketing, Customer Experience, Digital Channels

VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS E MARKETING INTERNO NA CONSTRUÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE CLIENTES EM CANAIS DIGITAIS

1 INTRODUÇÃO

A experiência do cliente tem se incorporado como um aspecto estratégico para as empresas, especialmente em um contexto de intensa digitalização. O modo como os consumidores vivenciam suas interações com as organizações por meio de canais digitais envolve não apenas a qualidade do produto ou serviço, mas também aspectos simbólicos, como a forma de atendimento, a linguagem institucional utilizada e o sentimento de identificação com a marca, tanto por parte da empresa quanto do cliente atendido. Nessa perspectiva, os colaboradores que desenvolvem atividades nesses canais ocupam uma função de grande relevância, pois representam a organização nas interações com o público. Logo, a atuação dos funcionários influencia diretamente a construção de vínculos emocionais e percepções positivas sobre a marca da empresa (Venciute *et al*., 2023).

Entretanto, a forma como esses profissionais se relaciona com a organização pode afetar significativamente essa mediação simbólica. Vínculos organizacionais e práticas estratégicas de *marketing* interno mostram-se propensos a intensificar o engajamento dos colaboradores, o que pode impulsionar posturas mais congruentes com os valores e com a imagem transmitida pela marca (Fernandes *et al*., 2024). Apesar disso, ainda há uma carência teórica acerca do impacto desses componentes na experiência dos clientes em ambientes digitais. Os estudos existentes geralmente abordam esses aspectos de forma fragmentada, sem integrar as ações relativas aos vínculos organizacionais, ao *marketing* interno e à experiência do cliente em interfaces digitais (Ivens, Schaarschmidt e Könsgen, 2021).

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo geral analisar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, como os vínculos organizacionais e o *marketing* interno contribuem para a construção da experiência dos clientes em canais digitais. Para isso, propõem-se os seguintes objetivos específicos: identificar os principais enfoques teóricos sobre o papel simbólico dos colaboradores na experiência dos clientes em canais digitais; examinar como os vínculos organizacionais influenciam o engajamento e a representatividade dos colaboradores nessas interações; e analisar o *marketing* interno como ferramenta estratégica para alinhar colaboradores à imagem da marca nas interfaces digitais.

Embora seja notório o progresso tecnológico voltado para o relacionamento com o cliente em ambientes digitais e a crescente valorização da experiência do cliente, ainda são escassas as investigações conjuntas que abordem a atuação simbólica dos colaboradores a partir de aspectos internos da gestão organizacional. Diante disso, a pergunta que orienta este estudo é: como os vínculos organizacionais e o *marketing* interno contribuem para a construção da experiência dos clientes em canais digitais, a partir da atuação simbólica dos colaboradores?

Do ponto de vista metodológico, este artigo consiste em um estudo teórico realizado por meio de revisão sistemática da literatura. Serão utilizados critérios de inclusão e exclusão para a seleção dos estudos encontrados em bases reconhecidas, assegurando maior relevância e abrangência na análise dos resultados.

Este estudo está estruturado em cinco partes: (1) Introdução, que apresenta a contextualização, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo; (2)

Fundamentação Teórica, que aborda a literatura existente sobre vínculos organizacionais, *marketing* interno, o papel simbólico dos colaboradores e a experiência dos clientes em canais digitais; (3) Metodologia, que apresenta a abordagem utilizada, os critérios adotados para a revisão sistemática e os procedimentos para seleção e análise dos estudos; (4) Resultados e Discussão, que mostram e discutem as evidências levantadas na revisão; e, por fim, (5) Considerações Finais, que apresentam as conclusões, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta os principais tópicos principais relacionados a esse estudo, sendo eles: Clientes e experiência em canais digitais; Papel simbólico dos colaboradores na construção da experiência; Vínculos organizacionais e engajamento no ambiente digital; e *Marketing* interno e alinhamento estratégico com a marca.

2.1 Clientes e experiência em canais digitais

A experiência do cliente em canais digitais tem se consolidado como um elemento central na competitividade das organizações na era da evolução digital. Zhang, Xu e Ye (2022) ressaltam que a confiança transmitida pelas marcas por intermédio das mídias sociais possui grande relevância na construção dessa experiência, tendo em vista que os consumidores também avaliam os valores que são comunicados através das interações digitais. Assim, essa percepção de valores impacta o engajamento e a lealdade dos consumidores, o que evidencia a importância de estratégias comunicacionais alinhadas aos objetivos das empresas, a fim de projetar a imagem desejada para o seu público no ambiente virtual.

Além disso, o engajamento do consumidor pode ser estimulado pela proximidade com a marca. Segundo Bai, Huang e Zhang (2023), o uso de mecanismos emocionais contribui para a intensificação da relação simbólica dos clientes com a organização, favorecendo a fidelização. Diante disso, as práticas comunicacionais em mídias sociais buscam incentivar a imersão e o envolvimento afetivo do consumidor, de modo a criar um ambiente que forneça uma experiência digital satisfatória.

Os funcionários exercem um papel-chave nesse processo, atuando como mediadores simbólicos da experiência digital oferecida aos consumidores. Um exemplo seria o caso de equipes de atendimento ou de recursos humanos que compartilham boas-vindas, tutoriais e conteúdos educativos, destacando a percepção de cuidado e atenção ao cliente (Andersén e Jansson, 2024).

Outro exemplo é a defesa espontânea da marca efetuada pelos funcionários, como comentários positivos e o compartilhamento de campanhas, o que aumenta a confiança e o engajamento do público em relação à empresa (Venciute *et al.*, 2023; Thao, Kim e Kim, 2024). Simultaneamente, é relevante dar atenção especial aos riscos de manifestações negativas, como o *bad mouthing*, que podem prejudicar a reputação da empresa e exigem políticas internas relacionadas ao alinhamento e à capacitação (Ivens, Schaarschmidt e Könsgen, 2021).

Portanto, cabe ressaltar que a compreensão da experiência digital também precisa considerar o papel dos colaboradores como agentes mediadores desse processo, visto que são eles que, direta ou indiretamente, transmitem a cultura e os valores da empresa ao público externo, especialmente nas plataformas digitais.

2.2 Papel simbólico dos colaboradores na construção da experiência

Os colaboradores são essenciais na construção da experiência do cliente, atuando como representantes da marca e de sua cultura organizacional. Andersén e Jansson (2024) aprofundam essa ideia ao afirmar que o comprometimento organizacional consiste em um vínculo individual, mas que possui um valor coletivo compartilhado, revestido de significado simbólico. Esse entendimento evidencia que o *marketing* interno é fundamental para alinhar valores, além de ser um instrumento eficaz para gerar sentido e fortalecer o engajamento dos funcionários.

Por outro lado, a atuação dos colaboradores nas redes sociais pode impactar de forma ambígua a reputação da empresa, isto é, a imagem transmitida. Segundo Ivens, Schaarschmidt e Könsgen (2021), o fenômeno do *bad mouthin* refere-se à manifestação negativa por parte de colaboradores ou mesmo clientes, que criticam a organização, seus produtos ou seus líderes, tanto internamente quanto publicamente em redes sociais ou avaliações online. De acordo com os autores, esse fenômeno representa um risco que exige a adoção de estratégias internas capazes de alinhar a comunicação utilizada com a cultura organizacional e o engajamento dos colaboradores.

O *marketing* interno opera como um mecanismo que habilita os colaboradores a desempenharem essa função crucial de modo coerente com os objetivos da marca. Assim, treinamentos, *workshops* e projetos de endomarketing auxiliam os colaboradores a esclarecer dúvidas por meio de comentários, supervisionar fóruns ou criar conteúdos digitais que evidenciem a identidade organizacional (Thao, Kim e Kim, 2024; Bai, Huang e Zhang, 2023).

A presença ativa dos colaboradores em canais digitais, seja em chats, *lives* ou postagens, contribui para aumentar o engajamento do consumidor, fortalecer a experiência digital e consolidar a imagem da marca. Além disso, é importante a aplicação de estratégias de alinhamento interno, a fim de minimizar riscos e garantir que a comunicação digital esteja sempre de acordo com a cultura da empresa (Ivens, Schaarschmidt e Könsgen, 2021).

Dessa forma, o papel simbólico dos colaboradores conecta diretamente a experiência do cliente com as estratégias de comunicação e os vínculos organizacionais, estabelecendo uma ponte entre as práticas internas da organização e as percepções externas sobre a marca.

2.3 Vínculos organizacionais e engajamento no ambiente digital

O comprometimento afetivo assim como outros vínculos organizacionais podem ser entendidos como recursos estratégicos que possuem influência direta no desempenho dos colaboradores, no qual reflete na qualidade dada na experiência que eles transmitem aos clientes da organização em que trabalham. Andersén e Jansson (2024) trazem o conceito de *commitment* capital, que se refere ao comprometimento dos colaboradores no qual é entendido como um ativo intangível, isto é, um capital que envolve buscar alinhar os valores ao engajamento dos colaboradores para que exista coerência e capacidade de adaptação as mudanças. Um exemplo dessas mudanças são as transformações digitais que requer adaptação. Nesse contexto, o *commitment* capital torna-se ainda mais importante, tendo em vista que os colaboradores comprometidos tendem a se engajar mais ainda com os novos processos, tendo assim que aprender sobre como atuar nos canais digitais e manter a coesão cultural da organização.

Ademais, cabe ressaltar a relevância de boas práticas de liderança para que haja

mudanças positivas no comprometimento dos colaboradores, sendo necessário práticas de comunicação e reconhecimento dos colaboradores (Andersén e Jansson, 2024). Logo, quando os líderes buscam reconhecer e valorizar seus funcionários cria-se um ambiente favorável para fortalecer vínculos organizacionais, o que reflete diretamente no modo e na qualidade da experiencia oferecida para os clientes.

Segundo Hong, Ford e Jong (2024), é possível evidenciar, por intermédio de meta-análise, que o suporte dado aos colaboradores pelas organizações pode ser notado através de benefícios e reconhecimento e isto está associado ao comprometimento dos funcionários e ao seu bem-estar. Essa associação, trazida pelos autores mesmo que tenha sido estudada fora do contexto digital, é essencial para ambientes que utiliza a tecnologia como mediadora, no qual a percepção de cuidado pode ser mais mutável e que precise de estratégias intencionais para ser eficaz.

O papel das práticas de gestão de pessoas é destacado por Kim, Clark e Messersmith (2023), ao ressaltarem que práticas de alto desempenho contribuem para intensificar a percepção de apoio organizacional e o comprometimento por parte dos funcionários. Nesse sentido, a percepção dos colaboradores torna-se ainda mais relevante no contexto digital, em que os vínculos humanos tendem a se fragilizar, exigindo dos trabalhadores uma entrega maior e constante adaptação no exercício de seu papel como mediadores simbólicos da marca para a qual trabalham.

O estudo realizado por Xu *et al*. (2023) ressalta que o comprometimento exerce um efeito causal na satisfação do colaborador no trabalho, indicando que o fortalecimento de vínculos afetivos é uma estratégia mais eficaz para manter o engajamento, especialmente em ambientes digitais. Ademais, Hoekx *et al*. (2022) acrescentam que a gestão da dissonância emocional em equipes de alta gestão possui influência significativa sobre o comprometimento, o que reforça a importância de se compreender e valorizar a dimensão emocional dos vínculos organizacionais.

A transformação da comunicação organizacional advinda da evolução tecnológica, ressaltada por Chew *et a*l. (2024), contribui para estruturas mais horizontais e participativas, o que coopera para um ambiente com funcionários mais engajados e fortalece a identidade organizacional. Esses aspectos são essenciais para que os vínculos se traduzam em experiências favoráveis para o cliente digital.

2.4 Marketing interno e alinhamento estratégico com a marca

Ao considerar os vínculos organizacionais como base, o *marketing* interno surge como uma estratégia para alinhar os colaboradores à identidade e à imagem da marca, especialmente em contextos digitais. Nesse sentido, Andersén e Jansson (2024) afirmam que o comprometimento organizacional deve ser gerenciado como um valor compartilhado e simbólico, o que exige dos gestores uma postura mais ativa na busca pela valorização e pelo engajamento dos funcionários.

De acordo com Fernandes *et al.* (2024), essa perspectiva é confirmada pela demonstração de que o endomarketing é percebido como uma ferramenta estratégica para a gestão do capital humano, visando assegurar o bem-estar e o alinhamento interno. Esses resultados apontam para a necessidade de estratégias internas que valorizem o funcionário como parte integrante da formação da identidade da marca.

Conforme Wu *et al*. (2024), a integração entre *marketing* digital e desempenho organizacional comprova empiricamente que o alinhamento entre boas práticas digitais e objetivos estratégicos contribui para o reconhecimento da marca, além de favorecer a fidelização e a interação com o cliente. Assim, nota-se a importância do *marketing* interno como,ferramenta que traduz a cultura organizacional em experiências com os clientes da empresa.

Venciute *et al*. (2023) ressaltam que a defesa espontânea da marca pelos funcionários no ambiente digital gera vínculos que fortalecem a reputação da organização, evidenciando que os colaboradores atuam como mediadores da imagem institucional. Nesse contexto, Ding (2024) afirma que a voz ativa dos funcionários nas redes sociais aumenta sua influência, posicionando-os como receptores e também emissores ativos na construção da imagem organizacional.

Cabe ainda destacar que, segundo Thao, Kim e Kim (2024), atitudes positivas provenientes dos colaboradores fortalecem a marca empregadora, atraindo talentos e clientes, além de possibilitar a conexão entre a experiência vivenciada dentro da organização e a reputação percebida externamente. Logo, essa dinâmica evidencia o impacto do *marketing* interno, bem como sua capacidade de integrar os vínculos organizacionais à construção da experiência do cliente nas plataformas digitais utilizadas pela empresa.

3 METODOLOGIA

Este estudo consiste em uma revisão sistemática da literatura que busca identificar e analisar os estudos que tratam da influência dos vínculos organizacionais e do *marketing* interno na construção da experiência dos clientes em canais digitais. Segundo Galvão e Pereira (2014), as revisões sistemáticas são estudos secundários que utilizam estudos primários como base, ou seja, artigos científicos que apresentam resultados originais de pesquisas já realizadas.

Logo, a revisão sistemática consiste em um método bem estruturado e rigoroso, que busca identificar, analisar e interpretar as evidências disponíveis relativas a uma determinada questão de pesquisa. De acordo com Kitchenham (2007), essa abordagem é composta por procedimentos explícitos, sistemáticos e replicáveis, que visam reduzir vieses e garantir maior confiabilidade aos resultados. Além disso, Shaheen (2023) destaca a importância da transparência e do controle rigoroso em todas as etapas da revisão, a fim de assegurar que os estudos possam ser replicados de forma segura e avaliados adequadamente por outros pesquisadores.

A busca pelos artigos foi realizada exclusivamente na base de dados eletrônica internacional Scopus. Segundo a Elsevier (2023), a Scopus incorpora aproximadamente 27.950 títulos ativos, abrangendo variadas áreas do conhecimento, sendo recomendada para revisões sistemáticas que demandam confiabilidade e maior abrangência. Para garantir a atualidade dos resultados, o recorte temporal utilizado foi o período entre 2020 e 2024.

A estratégia utilizada na busca foi a combinação de descritores em inglês, alinhados aos principais temas do estudo, por intermédio da utilização operadores booleanos ("AND", "OR"). Os termos principais incluíram *"organizational ties"* (laços organizacionais), *"employee commitment"* (comprometimento dos funcionários), *"organizational commitment"* (comprometimento organizacional), *"internal marketing"* (*marketing* interno), "

organizational communication" (comunicação organizacional), "*employee advocacy*" (defesa da marca pelos colaboradores), "*employee voice*" (manifestação dos empregados), "*brand ambassadorship*" (representação da marca), "*digital environment*" (ambiente digital) e "*service organizations*" (organizações de serviço). A escolha desses descritores buscou incluir estudos que analisassem vínculos organizacionais, práticas de *marketing* interno e engajamento em ambientes digitais.

Além dos descritores principais, foram utilizadas variações temáticas para ampliar o alcance da busca, incorporando termos associados ao engajamento organizacional, clima organizacional, *marketing* de relacionamento, comunicação interna, experiência e satisfação do cliente em ambientes digitais, assim como comportamento do consumidor online. Dessa forma, foi possível identificar um conjunto mais completo e diversificado da literatura sobre o tema.

Para assegurar a relevância e consistência dos resultados, foram aplicados filtros específicos: restrição por área do conhecimento *(Business, Management and Accounting, Social Sciences e Psychology)*; limitação de idioma, considerando apenas português e inglês; tipo de documento restrito a artigos científicos; e o período temporal inicial considerado foi de 2013 a 2023, mas, devido à grande quantidade de resultados e à duplicidade, optou-se por considerar estudos mais recentes, a fim de aumentar também a consistência da revisão, escolhendo-se então o intervalo de 2020 a 2024.

A seleção dos artigos ocorreu em três etapas: análise dos títulos, leitura dos resumos e leitura completa dos textos selecionados. Ademais, foram definidos critérios claros de inclusão e exclusão, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1

Critérios de Inclusão e Exclusão

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
Artigos publicados entre os anos de 2020 e 2024.	Estudos publicados fora do período estabelecido.
Estudos disponíveis nos idiomas em português e inglês.	Trabalhos que tenham outros idiomas.
Artigos que tratam sobre vínculos organizacionais, marketing interno e experiência do cliente em canais digitais.	Estudos que não tratam sobre os temas fundamentais da pesquisa.
Estudos empíricos que possuam evidências claras.	Revisões, editoriais, notas técnicas e artigos sem evidências claras.
Artigos que sejam revisados por pares.	Trabalhos que não foram revisados por pares.
Artigos com disponibilidade de acesso ao texto completo.	Estudos que tenha acesso restrito ou somente ao resumo.
Artigos que não sejam duplicados após a triagem inicial e a verificação de redundância.	Artigos identificados como duplicados entre variadas bases de dados ou conjuntos de descritores utilizados na busca.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Logo, o Quadro 1 apresenta os critérios utilizados neste estudo para garantir que os artigos fossem atuais, relevantes e metodologicamente rigorosos, buscando focar em pesquisas que abordem a relação entre vínculos organizacionais, *marketing* interno e experiência do cliente em canais digitais, dentro do período temporal mais recente.

Para a organização e categorização dos achados da revisão sistemática, elaborou-se um quadro temático que apresenta os principais tópicos relativos à temática estudada, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2

Revisão Temática dos Estudos Selecionados

Temas Principais	Descrição
Vínculos organizacionais	Estudos que tratam sobre os tipos de vínculos afetivos, normativos e instrumentais no ambiente digital.
Marketing interno	Pesquisas que abordam sobre a valorização simbólica dos colaboradores e suas estratégias internas.
Experiência do cliente em canais digitais	Trabalhos que investigam a interação do consumidor com marcas em plataformas digitais.
Comunicação organizacional	Artigos que tratam sobre práticas comunicacionais para engajamento interno e externo.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Assim, é possível visualizar os principais focos temáticos que norteiam a análise dos artigos, proporcionando uma melhor compreensão dos diversos aspectos abordados na literatura referentes aos vínculos organizacionais, *marketing* interno e à experiência em canais digitais.

Ademais, é importante ressaltar que o levantamento dos dados seguiu uma abordagem qualitativa, levando em consideração elementos como autoria, ano, objetivos, metodologia, principais resultados e contribuições de cada estudo. Para garantir o rigor e a transparência no desenvolvimento desta revisão sistemática, o processo foi realizado em conformidade com as diretrizes do protocolo PRISMA *(Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)*, o qual é utilizado para orientar as fases de busca, triagem, seleção e análise dos estudos. O processo de seleção dos artigos, desde a identificação inicial até a inclusão final dos achados, foi ilustrado por meio do diagrama PRISMA, que apresenta a quantidade de registros filtrados, excluídos e incluídos em cada etapa da revisão.

A gestão das referências bibliográficas foi auxiliada pelo software Zotero, uma ferramenta gratuita e de código aberto utilizada para organizar, armazenar e formatar fontes. A utilização desse gerenciador facilitou o controle das referências, a eliminação de artigos duplicados e a padronização das citações, assegurando, assim, uma organização eficiente das etapas da revisão sistemática.

Entretanto, foram identificadas algumas limitações metodológicas neste estudo, como a restrição da busca à base de dados escolhida (Scopus) e o descarte de artigos em idiomas diferentes do português e do inglês, o que pode reduzir o escopo de achados relevantes, embora tais escolhas tenham sido feitas com a intenção de assegurar a qualidade, a atualidade e a viabilidade da revisão dentro do prazo definido.

4 RESULTADOS

A busca inicial na base de dados Scopus resultou em 5.914 registros. Após a aplicação do filtro por áreas do conhecimento *(Business, Management and Accounting; Social Sciences;*

Psychology), o número de registros foi reduzido para 4.788. Em seguida, aplicou-se o filtro temporal de 2020 a 2024, restringindo os resultados a 2.719 documentos. Com a seleção por tipo de documento (artigos) e idioma (português e inglês), o número final de documentos escolhidos para a triagem mais cautelosa foi de 142 artigos.

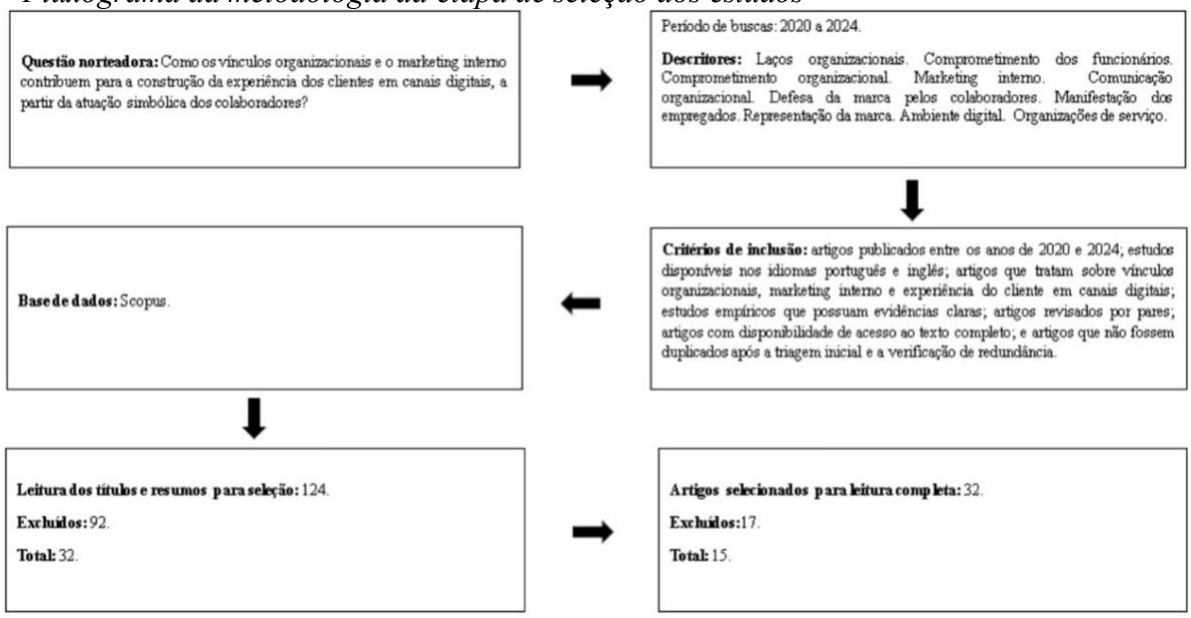
Ademais, por meio do gerenciador Zotero, foram excluídos 18 registros redundantes, totalizando, assim, 124 artigos únicos que foram utilizados na triagem por título e resumo. Nessa etapa, foram excluídos 92 artigos por não atenderem aos critérios de inclusão previamente estabelecidos, restando 32 estudos que foram lidos por completo e avaliados de modo mais aprofundado e cauteloso.

No decorrer da leitura integral, 17 estudos foram excluídos por não tratarem dos temas centrais desta revisão, resultando em 15 artigos que foram incluídos para a realização da análise final e fundamentar este estudo. Assim, tais estudos compõem a base teórica para a discussão dos resultados.

A Figura 1 apresenta o fluxograma que elenca as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos.

Figura 1

Fluxograma da metodologia da etapa de seleção dos estudos



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Os estudos foram organizados em eixos temáticos, de acordo com suas contribuições teóricas e práticas. Nessa perspectiva, apresenta-se o Quadro 3, que elenca, de modo sistematizado e cronológico, os estudos selecionados, destacando suas principais contribuições conforme os seguintes eixos temáticos: vínculos organizacionais, *marketing* interno, experiência do cliente em canais digitais, comunicação simbólica nas mídias sociais e alinhamento estratégico entre imagem interna e externa. Essa organização temática contribui para uma análise crítica mais consistente sobre como os vínculos organizacionais e o *marketing* interno vêm sendo abordados na literatura atual, em relação à experiência do cliente no ambiente digital.

Quadro 3

Síntese por Eixo Temático

Autores	Eixo Temático	Contribuições Principais	Lacunas / Observações
Ivens, Schaarschmidt e Könsgen (2021)	Papel simbólico dos colaboradores	Apontam que o comportamento dos colaboradores nas redes pode ter impacto negativo para a reputação organizacional, por meio do *bad mouthing*.	Reforçam a necessidade de gestão simbólica dos vínculos internos.
Hoekx *et al.* (2022)	Vínculos organizacionais e engajamento	Tratam do aspecto emocional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo em equipes de alta gestão.	Não abordam o contexto digital nem o papel simbólico dos funcionários.
Zhang, Xu e Ye (2022)	Experiência do cliente em canais digitais	Ressaltam que a confiança em marcas digitais está atrelada aos valores percebidos no ambiente virtual.	Não consideram o papel fundamental dos empregados.
Kim, Clark e Messersmith (2023)	Vínculos organizacionais e capital humano	Destacam que práticas voltadas ao alto desempenho em Recursos Humanos contribuem para a percepção de apoio organizacional e para o comprometimento afetivo.	O vínculo com a experiência do cliente não é diretamente investigado.
Xu *et al.* (2023)	Vínculos organizacionais e engajamento digital	Identificam que o comprometimento organizacional possui grande impacto na satisfação no trabalho.	Não tratam do ambiente digital nem das práticas voltadas ao cliente.
Venciute *et al.* (2023)	Marketing interno e alinhamento estratégico com a marca	Defendem que a promoção espontânea da marca por colaboradores contribui para a imagem institucional, por meio dos vínculos criados entre as partes.	Tratam da relevância das estratégias relacionadas ao engajamento dos funcionários.
Bai, Huang e Zhang (2023)	Experiência do cliente em canais digitais	Mostram que a telepresença e a interação aumentam o engajamento nas experiências de marca.	Focam na percepção do consumidor.
Andersén e Jansson (2024)	Vínculos organizacionais e capital humano	Propõem o conceito de *commitment capital*, que mostra como o comprometimento organizacional pode ser considerado um recurso estratégico.	Não abordam diretamente a influência dos vínculos e do marketing interno na experiência do cliente no ambiente digital.
Hong, Ford e Jong (2024)	Vínculos organizacionais e bem-estar no trabalho	Apontam, por meio de meta-análise, que benefícios organizacionais estão atrelados ao suporte percebido, ao comprometimento afetivo e ao bem-estar dos colaboradores.	O estudo não aborda marketing interno nem o ambiente digital.
Fernandes *et al.* (2024)	Marketing interno e coesão organizacional	Mostram o endomarketing como estratégia para promover bem-estar e alinhamento interno.	Não apresentam de forma direta a influência do marketing interno sobre o cliente digital.
Chew *et al.* (2024)	Comunicação organizacional em ambientes digitais	Demonstram que a tecnologia fortalece a comunicação interna ao ajustar estruturas organizacionais.	Não apresentam conexão explícita entre imagem da marca e experiência do cliente.
Wu *et al.* (2024)	Marketing interno e alinhamento estratégico com a marca	Mostram que a integração entre marketing digital e objetivos organizacionais fortalece a fidelização dos clientes e o desempenho dos colaboradores.	Não abordam o papel fundamental dos funcionários nesse processo.
Ding (2024)	Marketing interno e alinhamento estratégico com a marca	Mostra como os colaboradores influenciam a imagem institucional ao expressarem opiniões nas redes sociais.	Destaca a relevância de estratégias voltadas aos colaboradores.
Thao, Kim e Kim (2024)	Marketing interno e alinhamento estratégico com a marca	Mostram como ações positivas dos colaboradores influenciam a marca empregadora, atraindo novos talentos e clientes.	Ressaltam a valorização da experiência interna como ativo estratégico.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Assim, a análise dos resultados apresentados no quadro mostra uma concentraçãosignificativa de estudos nos temas de vínculos organizacionais (5 artigos) e

marketing interno com alinhamento à marca (5 artigos), que, em conjunto, representam aproximadamente 66% da amostra. Por outro lado, os temas de experiência do cliente em canais digitais e comunicação simbólica nas redes sociais aparecem com menor frequência, sendo tratados por 3 e 2 artigos, respectivamente. Isso indica que há uma lacuna na integração direta entre as práticas internas das organizações e as percepções externas dos clientes, as quais podem ser identificadas por meio da interação realizada no ambiente digital.

A leitura aprofundada dos artigos permitiu detectar limitações frequentes, principalmente a carência de abordagens empíricas integradas que investiguem simultaneamente os vínculos organizacionais, o *marketing* interno e os canais digitais sob a perspectiva do cliente. Essa escassez evidencia uma oportunidade de aprofundar a discussão teórica acerca dos impactos da cultura organizacional na experiência digital do consumidor, tema ainda pouco abordado.

Os estudos analisados, no campo teórico, mostram a correlação entre cultura organizacional, comunicação simbólica e percepção de valor por parte dos consumidores. Já no campo prático, os achados evidenciam a relevância de políticas de endomarketing e práticas voltadas para a capacitação com foco no fortalecimento da imagem institucional em contextos digitais. Logo, essas estratégias efetivas são essenciais para as empresas que desejam integrar seus empregados à construção da marca.

Dessa forma, é perceptível que, embora muitos estudos abordem fatores como comprometimento, clima organizacional e bem-estar dos funcionários, poucos estabelecem conexões diretas com a experiência do cliente em canais digitais. Quando essa experiência é tratada, tende a ser relacionada à percepção em mídias sociais ou à confiança na marca, sem incorporar, de fato, o papel ativo dos funcionários nesse processo.

Essa lacuna teórica se evidencia na ausência de exemplos concretos de como os colaboradores de uma empresa participam da experiência digital do cliente, ainda que, na prática, isso aconteça em variados canais, como suporte via aplicativos, chats online e interações em redes sociais da empresa. Os funcionários, ao atuarem como mediadores simbólicos, conseguem transmitir valores, orientações e informações que refletem a cultura organizacional, contribuindo para aumentar a confiança e o engajamento do consumidor com a empresa (Andersén e Jansson, 2024; Venciute *et al*., 2023; Thao, Kim e Kim, 2024).

Por outro lado, as manifestações negativas advindas de clientes, como o “bad mouthing”, ressaltam a necessidade de a organização adotar estratégias de alinhamento e capacitação, evidenciando a função do *marketing* interno na formação de uma comunicaçãocoerente com a identidade organizacional (Ivens, Schaarschmidt e Könsgen, 2021).

Assim, ressalta-se a necessidade de pesquisas que façam essa interligação, o que possibilita reconhecer os colaboradores como mediadores da imagem da empresa, assim como sugerir estratégias de *marketing* interno que deixem de lado o viés funcional e valorizem a influência que a experiência compartilhada pode ter.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a literatura recente acerca dos vínculos organizacionais e do *marketing* interno, com ênfase na construção da experiência dos clientes em canais digitais, por

meio da atuação significativa dos colaboradores. A análise dos 15 artigos selecionados mostrou que a maior parte dos estudos trata dos vínculos organizacionais e do *marketing* interno alinhado à marca da empresa, representando a maioria da amostra. Por outro lado, temas ligados diretamente à experiência do cliente digital e à comunicação nas mídias sociais são menos abordados, o que evidencia uma lacuna relevante quanto à integração entre as práticas internas das organizações e as percepções externas por parte dos consumidores.

Foram identificadas limitações nos estudos escolhidos, principalmente em relação à escassez de abordagens empíricas integradas que considerem, de modo simultâneo, os vínculos organizacionais, o *marketing* interno e a experiência do cliente em plataformas digitais. Essa lacuna revela a oportunidade de aprofundar o debate sobre os impactos da cultura interna na experiência dos clientes atendidos virtualmente, ressaltando o papel dos colaboradores enquanto agentes moderadores na construção da imagem da empresa. Nessa perspectiva, cabe destacar as contribuições de Venciute *et al*. (2023) e Thao *et al.* (2024), que apontam o valor estratégico da defesa espontânea da marca por parte dos colaboradores, assim como os alertas de Ivens *et al.* (2021) em relação aos riscos associados à reputação advindos de manifestações negativas.

Assim, os estudos indicam a necessidade de estratégias de *marketing* interno que ultrapassem a abordagem meramente funcional, valorizando a dimensão simbólica e relacional da experiência compartilhada entre funcionários e clientes digitais. Logo, nota-se a importância de estratégias de endomarketing e programas de capacitação que alinhem os funcionários à imagem da marca, uma vez que são mecanismos fundamentais para construir uma reputação organizacional positiva e assegurar uma comunicação de qualidade e efetiva.

Sugere-se que estudos futuros explorem, de modo empírico, o ponto de vista tanto dos funcionários, enquanto mediadores da experiência digital, quanto dos clientes. Nesse sentido, pesquisas podem analisar a percepção dos colaboradores e identificar em quais momentos eles atuam como mediadores da experiência digital. No que se refere aos clientes, é possível investigar como a mediação simbólica realizada pelos funcionários impacta a percepção de valor, o engajamento e a lealdade dos consumidores. Esses dois enfoques complementares permitirão compreender de maneira mais completa a influência do *marketing* interno e do envolvimento dos colaboradores na experiência digital do cliente.

Desse modo, a partir do problema de pesquisa que possibilitou analisar como os vínculos organizacionais e o *marketing* interno cooperam para a construção da experiência dos clientes em canais digitais, conclui-se que há avanços teóricos importantes, mas é notória a necessidade de ampliar esse campo de pesquisa por meio de abordagens integradas sobre a temática. Compreender os aspectos relacionados aos vínculos organizacionais e ao *marketing* interno na experiência digital do cliente continua sendo um desafio fundamental para a gestão contemporânea de marcas em uma era digital em constante evolução.

REFERÊNCIAS

Andersén, J., & Jansson, C. (2024). Commitment capital: Bridging the gap between organizational commitment and human capital resources. *Human Resource Management, 63*(6), 981–1000. https://doi.org/10.1002/hrm.22246

Bai, S., Huang, X., & Zhang, M. (2023). Consumer engagement in interactive brand experience on social media: Roles of telepresence and para-social interaction. *Journal of Retailing and Consumer Services, 69*, 103119. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103119

Chew, X., Alharbi, R., Khaw, K. W., & Alnoor, A. (2024). How information technology influences organizational communication: The mediating role of organizational structure. *PSU Research Review, 8*(1), 39–56. https://doi.org/10.1108/PRR-08-2021-0041

Ding, X. (2024). The investigation of employee voice behavior – from the perspective of social media use in China. *Online Information Review, 48*(1), 35–51. https://doi.org/10.1108/OIR-07-2022-0408

Elsevier. (2023, March). *Scopus content coverage guide*. Elsevier. https://assets.ctfassets.net/o78em1y1w4i4/EX1iy8VxBeQKf8aN2XzOp/c36f79db25484cb38a5972ad9a5472ec/Scopus_ContentCoverage_Guide_WEB.pdf

Fernandes, P. M., Sousa, B. B., Veloso, C. M., & Valeri, M. (2024). The role of endomarketing in human capital management: A study applied to the Minho Urban Quadrilateral. *EuroMed Journal of Business, 19*(1). https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2022-0212

Galvão, T. F., & Pereira, M. G. (2014). Revisões sistemáticas da literatura: Passos para sua elaboração. *Epidemiologia e Serviços de Saúde, 23*(1), 157–164. https://doi.org/10.5123/S1679-49742014000100018

Hoekx, L., Lambrechts, F., Vandekerkhof, P., & Voordeckers, W. (2022). Emotional dissonance and affective organizational commitment in family firm top management teams. *Small Group Research, 53*(3), xxx–xxx. https://doi.org/10.1177/10464964221098952

Hong, Y., Ford, M. T., & Jong, J. (2024). Employee benefit availability, use, and subjective evaluation: A meta-analysis of relationships with perceived organizational support, affective organizational commitment, withdrawal, job satisfaction, and well-being. *Journal of Applied Psychology*. https://doi.org/10.1037/apl0001202

Ivens, S., Schaarschmidt, M., & Könsgen, R. (2021). When employees speak as they like: Bad mouthing in social media. *Corporate Reputation Review, 24*(2), 73–88. https://doi.org/10.1057/s41299-019-00086-w

Kim, K. Y., Clark, K. D., & Messersmith, J. G. (2023). High performance work systems and perceived organizational support: The contribution of human resource department's organizational embodiment. *Human Resource Management*. https://doi.org/10.1002/hrm.22142

Kitchenham, B. A. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering* (Technical Report EBSE-2007-01). Keele University and Durham University. https://legacyfileshare.elsevier.com/promis_misc/525444systematicreviewsguide.pdf

Shaheen, N. (2023). Appraising systematic reviews: A comprehensive guide to evaluating quality and minimizing bias. *Frontiers in Research Metrics and Analytics, 8*, 1268045. https://doi.org/10.3389/frma.2023.1268045

Thao, H. T., Kim, L. H., & Kim, Y. (2024). Employer branding: How current employee attitudes attract top talent and new customers. *Administrative Sciences, 14*(12), 342. https://doi.org/10.3390/admsci14120342

Venciute, D., Karalius, L., Reardon, J., & Auruskeviciene, V. (2023). The impact of employees' social media advocacy on attitudes toward the brand: The mediating role of parasocial relationships. *Journal of Product and Brand Management, 32*(5), 733–746. https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2022-4253

Wu, C., Botella-Carrubi, D., & Blanco-González-Tejero, C. (2024). The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change, 198*, 123142. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123142

Xu, X., Zhao, P., Hayes, R., Le, N., & Dormann, C. (2023). Revisit the causal inference between organizational commitment and job satisfaction: A meta-analysis disentangling its sources of inconsistencies. *Journal of Applied Psychology, 108*(2), 206–228. https://doi.org/10.1037/apl0001073

Zhang, M., Xu, P., & Ye, Y. (2022). Trust in social media brands and perceived media values: A survey study in China. *Computers in Human Behavior, 127*, 107024. https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107024