

## Artigo

# Como as práticas de marketing interno podem ajudar a alcançar o sucesso organizacional?

**Mafalda Maria Pinto Farrim Fernandes Santiago** <sup>1</sup>

**Arnaldo Coelho** <sup>2</sup>

**Cristela Maia Bairrada** <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade de Coimbra / Faculdade de Economia, Coimbra – Portugal

<sup>2</sup> Universidade de Coimbra / CeBER, Faculdade de Economia, Coimbra – Portugal

Este estudo pretende evidenciar a importância das práticas de marketing interno, identificando o seu impacto no comportamento proativo e na satisfação com a vida dos trabalhadores, através dos efeitos do compromisso afetivo e da satisfação no trabalho. O marketing interno continua a ser um conceito com pouco reconhecimento e divulgação, uma vez que a maioria das pesquisas relacionadas com esse campo de marketing é direcionada para o setor de serviços e concentra-se predominantemente em mercados bem estabelecidos e industrializados. Esta pesquisa compara esses efeitos entre trabalhadores do setor privado e público para reforçar a importância deste conceito, sendo que, no total, foram recolhidos 428 questionários válidos junto de trabalhadores portugueses (218 no setor privado e 210 no setor público). O modelo de equações estruturais foi utilizado para testar as hipóteses de investigação. Esta pesquisa mostra como a adoção do marketing interno pode contribuir para o sucesso da gestão organizacional e da gestão de pessoas. Os resultados mostraram que as práticas de marketing interno levam ao comprometimento afetivo e à satisfação no trabalho, tanto no setor privado como no público, embora mais pronunciadas no setor privado. Constatou-se também que o comprometimento afetivo leva à adoção de comportamentos proativos e leva à satisfação com a vida dos trabalhadores, mas apenas do setor público, e que a satisfação no trabalho leva à adoção desse comportamento e à satisfação com a vida para ambos, setor privado e público. Este trabalho contribui para uma melhor compreensão do conceito de marketing interno, da sua aplicabilidade e importância, quer para os trabalhadores, como para as organizações. Além disso, ao comparar os setores privado e público, ajuda a entender e mostrar como essa prática atende às expectativas dos trabalhadores desses dois setores.

**Palavras-chave:** práticas de marketing interno; compromisso afetivo; satisfação no trabalho; comportamento proativo; satisfação com a vida, setor privado e público.

## ¿Cómo las prácticas de marketing interno pueden ayudar a lograr el éxito organizacional?

Este artículo tiene como objetivo arrojar luz sobre la importancia de las prácticas de marketing interno, identificando su impacto en el comportamiento proactivo y en la satisfacción con la vida de los trabajadores, a través de los efectos del compromiso afectivo y la satisfacción laboral. El marketing interno sigue siendo un concepto poco reconocido y difundido. Esta investigación compara estos efectos entre los trabajadores del sector

DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220220364>

Artigo recebido em 22 nov.2022 e aceito em 10 abr. 2023.

[Artigo traduzido]

**Editora-chefe:**

Alketa Peci (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil) 

**Editor adjunto:**

Mauricio Dussauge Laguna (Centro de Investigación y Docencia Económicas, Ciudad de México – México) 

**Pareceristas:**

Aline Regina Santos (Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis / SC – Brasil) 

Felipa Lopes dos Reis (Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa – Portugal) 

Um dos revisores não autorizou a divulgação de sua identidade.

**Relatório de revisão por pares:** o relatório de revisão por pares está disponível neste [link](#).

ISSN: 1982-3134



público y privado para reforzar la importancia de dicho concepto. En total, se recogieron 428 cuestionarios válidos de trabajadores portugueses (218 del sector privado y 210 del sector público). Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales para testar las hipótesis de estudio. Esta investigación muestra cómo la adopción de una perspectiva de marketing interno puede contribuir a una gestión organizacional y gestión de personas exitosa. Los resultados mostraron que las prácticas de marketing interno generan compromiso afectivo y satisfacción laboral, tanto en el sector privado como en el público, aunque de forma más acentuada en el sector privado. También se constató que el compromiso afectivo conduce a la adopción de conductas proactivas y a la satisfacción con la vida de los trabajadores del sector público únicamente, y que la satisfacción laboral conduce a la adopción de esta conducta y a la satisfacción con la vida para ambos, sector público y privado. Este trabajo contribuye a una mejor comprensión del concepto de marketing interno y su aplicabilidad e importancia para los trabajadores y las organizaciones. Además, al comparar los sectores público y privado, ayuda a comprender y mostrar cómo esta práctica coincide con las expectativas de los trabajadores de estos dos sectores.

**Palabras clave:** prácticas de marketing interno; compromiso afectivo; satisfacción laboral; comportamiento proactivo; satisfacción con la vida; sector público y privado.

### How can internal marketing practices help achieve organizational success?

Internal marketing is a concept still little recognized and disseminated, with most of the research on this area of marketing focusing on the service sector and well-consolidated and industrialized markets. This article sheds light on the importance of internal marketing practices by identifying their impact on workers' proactive behavior and life satisfaction while observing the effects of affective commitment and job satisfaction. The study collected 428 valid questionnaires from Portuguese workers (218 in the private sector and 210 in the public sector) and applied structural equation modeling to test the hypotheses. The results showed how adopting an internal marketing perspective can contribute to successful organizational and human resource management. It was observed that internal marketing practices lead to affective commitment and job satisfaction in both the private and public sectors, although more pronounced in the private sector. Also, the findings pointed out that the workers' affective commitment leads to adopting proactive behavior and life satisfaction only in the public sector and that job satisfaction leads to proactive behavior and life satisfaction for workers of both the private and public sector. This study contributes to increasing understanding of internal marketing, its applicability, and its importance for workers and organizations. Additionally, comparing the private and public sectors helps understand and show how this practice matches the workers' expectations.

**Keywords:** internal marketing practices; affective commitment; job satisfaction; proactive behavior; life satisfaction; private and public national sectors.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UIDB/05037/2020.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, dada a volatilidade do mercado, a crescente concorrência e a globalização, as organizações precisam encontrar novas maneiras de se diferenciarem e obterem vantagem competitiva, nomeadamente, focando-se no fator humano. As habilidades e áreas de especialização das pessoas desempenham um papel central na criatividade e na inovação (Lent et al., 2022), na orientação para o cliente e na qualidade do serviço (Qiu, Boukis, & Storey, 2022), na produtividade e no desempenho (Qiu et al., 2022), entre outros. Portanto, a partir da motivação e envolvimento das pessoas, uma nova fonte de eficiência e eficácia nos serviços públicos e privados pode emergir (Top, Akdere, & Tarcan, 2015).

No entanto, “existem muito poucos estudos comparativos de inovações públicas e privadas e ainda menos estudos que examinam explicitamente as diferenças setoriais em relação ao comportamento inovador dos funcionários” (Bysted & Hansen, 2015, p. 699). A área de marketing que lida com a gestão eficiente e eficaz de pessoas é o marketing interno, ou seja, a filosofia de como tratar os trabalhadores (Sohail & Jang, 2017). Ela emerge como uma ferramenta fundamental de comunicação, para a melhoria dos processos de trabalho, dos relacionamentos interpessoais, da fluidez da informação circulante na organização e para a motivação, desenvolvimento e envolvimento dos trabalhadores que nela colaboram (Sigit & Muafi, 2022; Verčič, 2021).

“O conceito de marketing interno deriva inicialmente do foco em aprimorar a qualidade do serviço (interno) prestado pelos funcionários” (Qiu et al., 2022, p. 55). Embora o marketing interno seja convencionalmente aplicado principalmente ao setor privado, é necessário desmistificar o seu uso na administração pública (Silva, 2015). Portanto, o estudo e a adoção de práticas de marketing interno em ambos os setores são cruciais, devido a todas as mudanças no ambiente de mercado atual, implicando a adoção de procedimentos inovadores para atender às necessidades, requisitos e desejos dos clientes e alcançar uma verdadeira vantagem competitiva. O objetivo final do setor público é satisfazer as necessidades dos cidadãos e da sociedade em geral (Kelman, 2005). Ele é financiado pelos contribuintes (Hvidman & Andersen, 2014) e carece de impulsos económicos. Consequentemente, os trabalhadores não são motivados por recompensas financeiras (Kelman, 2005). Essas organizações também estão sujeitas a restrições legais e regulamentares que fornecem o enquadramento para as suas atividades (Hvidman & Andersen, 2014), o que se reflete em maior burocratização e aversão ao risco e menos flexibilidade, quando comparadas ao setor privado, que visa obter lucro.

Embora este tópico tenha ganho destaque na década de 1990 (Bohnenberger, Schmidt, Damacena, & Lorento, 2019), ainda há uma lacuna na definição e implementação do conceito (Mbengo & Chinakidzwa, 2014; Qiu et al., 2022), principalmente porque a maioria das definições é conceptual e poucas definições empíricas foram apresentadas (Tortosa, Moliner, & Sánchez, 2009). Consequentemente, não há uma definição unificada (Park & Tran, 2018), o que se reflete na dificuldade de compreender o que os profissionais de marketing podem efetivamente fazer (Huang, Rundle-Thiele, & Chen, 2018) e como esse conceito é aplicado na prática (Rafiq & Ahmed, 2000). Essa dificuldade em alcançar uma visão integradora faz parte do facto de o marketing interno abranger áreas como orientação para o serviço, orientação para o cliente e orientação para o mercado interno. Além disso, a maioria dos estudos realizados é orientada para o cliente, portanto mais pesquisas são necessárias sobre todos os trabalhadores, não apenas os funcionários de contato (Kadic-Maglajlic, Boso, & Micevski, 2017; Ozuem, Limb, & Lancaster, 2018), mas também para fornecer orientação ao cliente interno (Yao, Qiu, & Wei, 2019). Também é observado que a maioria dos estudos relacionados com esta área de marketing é direcionada ao setor dos serviços (Ozuem et al., 2018) e tende a concentrar-se principalmente em mercados maduros e industrializados (Kadic-Maglajlic et al., 2017), como os Estados Unidos da América ou a Inglaterra. Portanto, o assunto está amplamente concentrado em contextos específicos, limitando o conhecimento sobre o impacto das práticas de marketing interno nos resultados relacionados com o trabalho (Sohail & Jang, 2017). O marketing interno (MI) ainda é um conceito carente de conscientização e disseminação, pois a maioria das pesquisas relacionadas com esse campo do marketing é voltada para a indústria de serviços e concentra-se predominantemente em mercados bem estabelecidos e industrializados (Leijerholt, Biedenbach, & Hultén, 2022). Além disso, os avanços mais significativos no MI continuam distantes dos desenvolvimentos mais recentes nos novos quadros de gestão de pessoas (Qiu et al., 2022), especialmente considerando que o papel

dos recursos humanos é o design de serviços devido ao seu envolvimento com os clientes (Almaslukh, Khalid, & Sahi, 2022; Qiu et al., 2022).

Portanto, para preencher essas lacunas, o principal objetivo deste estudo é verificar se as organizações nos setores privado e público em Portugal adotam práticas de marketing interno e se isso contribui para o seu sucesso e, em particular, para o comportamento dos seus recursos humanos. Consequentemente, este estudo pretende analisar se essas práticas levam à adoção de comportamento proativo e à satisfação com a vida dos trabalhadores, por meio dos efeitos do comprometimento afetivo e da satisfação no trabalho. Esses objetivos baseiam-se na Teoria Cognitiva Social (TCS) que postula que as crenças de autoeficácia são mecanismos centrais da “agência” humana. A TCS explica o comportamento individual e em grupo com base na interação entre o ambiente organizacional e ações como o MI ou a natureza privada ou pública do empregador, características individuais do empregado e a necessidade de eficácia ou desempenho (Bandura, 2002; Stajkovic & Luthans, 1998). Portanto, a autoestima e a autoeficácia são os meios pelos quais os processos motivacionais, afetivos e decisórios operam (Bandura, 2002). A TCS estabelece as bases para entender como os ambientes público e privado (R. Wood & Bandura, 1989) podem influenciar como as práticas de MI podem impactar a proatividade com base na ideia de autoeficácia (Lent et al., 2022) e a satisfação com a vida, com base nos efeitos da autoestima (Lee & Shin, 2017).

Para atender a esses objetivos, foi projetado um estudo transversal, e duas pesquisas foram realizadas. Um total de 428 respostas (218 do setor privado e 210 do setor público) foram obtidas de trabalhadores no território português, usando um método de amostragem não probabilístico. A modelagem de equações estruturais foi usada para testar as hipóteses propostas e para atingir os objetivos delineados. Este artigo busca esclarecer melhor o conceito de marketing interno, a comparação de seus efeitos nos setores público e privado e a influência que pode ter no comportamento proativo dos trabalhadores e em sua satisfação com a vida.

## 2. DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

### 2.1 Marketing interno

Com base no facto de que “estratégias e conceitos de marketing que se concentravam exclusivamente nos clientes externos não são mais suficientes [para] alcançar objetivos económicos” (Stauss & Hoffman, 2000, p. 142), há uma necessidade de as organizações abordarem as suas diferentes audiências, incluindo os clientes internos, a fim de responder adequadamente às mudanças nos mercados em que operam. O conceito de marketing interno foi proposto inicialmente por Berry, Hensel, e Burke (1976) a partir de uma perspectiva orientada para o serviço e com a premissa de que trabalhadores satisfeitos levam a clientes satisfeitos. Com o tempo, tornou-se claro que “a necessidade de uma estratégia eficaz de marketing interno vai além de contatar os funcionários” (Bussy, Ewing, & Pitt, 2003, p. 147), fazendo com que essa abordagem não fique confinada apenas ao setor de serviços (Bussy et al., 2003) e encontrando uma preocupação maior com “o conceito de orientação para o cliente e/ou orientação para o mercado interno [bem como] o uso de abordagens de marketing para motivar internamente os trabalhadores” (Sousa & Rodrigues, 2014, p. 88).

Rafiq e Ahmed (2000) argumentaram que a literatura no campo do marketing interno destaca a presença de três fases distintas, mas interconectadas. A primeira fase, chamada de “Satisfação e

Motivação dos Trabalhadores”, trata dos esforços para melhorar a qualidade do serviço (Ahmed & Rafiq, 2002) e é definida como “considerar os trabalhadores como clientes internos e os empregos como produtos internos que atendem às suas necessidades e desejos, tendo em mente os objetivos da organização” (Berry et al., 1976, p. 8). A segunda fase, “Orientação para o Cliente”, visa “motivar e consciencializar os trabalhadores sobre os clientes” (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 4). A terceira e última fase, “Implementação de Estratégias e gestão da Mudança”, define essa área de marketing como “[...] alinhar, educar e motivar os trabalhadores em direção aos objetivos organizacionais” (Winter, 1985, p. 70) para garantir uma boa integração interfuncional, melhor comunicação interna e uma maior abertura para a mudança (Ahmed & Rafiq, 2002). Em resumo, essa abordagem abrange diferentes mecanismos que visam promover os objetivos da organização, ao mesmo tempo que possibilita a motivação e o envolvimento de todos os trabalhadores (Papasolomou, Kitchen, & Christofi, 2017).

Consequentemente, observa-se que o marketing interno opera como um processo de gestão holística. Como resultado, todas as pessoas na organização entendem e vivenciam o negócio, o que desafia diretamente a entrega de maior valor aos clientes (Qiu et al., 2022), o alinhamento e a criação de relações internas e a clarificação da importância de cada parte para o sucesso corporativo (Abbas & Riaz, 2018). Essa perspectiva “olha para os trabalhadores não como subordinados, mas como parte de uma parceria *win-win*, onde as pessoas sentem que trabalham para uma organização que lhes oferece algo em troca, como oportunidades de desenvolvimento, um ambiente encorajador e acesso a treinamento, informação e suporte” (Grönroos, 2001). Além disso, as técnicas e ferramentas de marketing aplicadas em uma organização aumentam a satisfação (Qiu et al., 2022), motivação e comprometimento dos trabalhadores (Abbas & Riaz, 2018), o que resultará em atitudes e comportamentos positivos (Yang, 2010) e maiores níveis de responsabilidade e poder (Martey, 2014). Isso, por sua vez, levará à satisfação das suas necessidades profissionais e pessoais (Vasconcelos, 2008). Portanto, é importante estudar essa nova “filosofia de como tratar os trabalhadores” (Sohail & Jang, 2017, p. 68) e todas as suas implicações, uma vez que todas as organizações enfrentam novos desafios e novas procuras (Sousa & Baptista, 2011).

## 2.2. Os efeitos do Marketing Interno

### 2.2.1 Comprometimento afetivo

Nos últimos vinte anos, uma atenção especial tem sido dada a esse conceito, definido como o envolvimento dos trabalhadores com a organização (Yao et al., 2019), porque quando os trabalhadores estão comprometidos com a sua organização, os resultados do seu trabalho são melhores, com recompensas organizacionais positivas (Albdour & Altarawneh, 2014; Meredith et al., 2023). Embora Meyer e Allen (1991) tenham caracterizado o comprometimento organizacional de acordo com três componentes (afetivo, de continuidade ou instrumental e normativo), que variam dependendo da relação que os trabalhadores estabelecem com a sua organização, influenciando diretamente a decisão de permanecer, para os propósitos deste estudo apenas o comprometimento afetivo será considerado, pois é a componente mais importante do comportamento organizacional (Demirtas & Akdogan, 2015) e tem implicações mais desejáveis para o comportamento individual na organização (Semedo, Coelho, & Ribeiro, 2016). O comprometimento afetivo consiste em uma conexão pessoal e emocional com uma ideia, que no contexto de trabalho traduz-se na relação entre o trabalhador e a organização

(Hayat & Afshari, 2022; Semedo et al., 2016). Quando os trabalhadores estão mais comprometidos afetivamente, eles sentem-se mais confiantes, criativos e inteligentes (Joelle & Coelho, 2017) e têm um maior sentimento de pertença, o que pode ser ampliado por meio de programas e ferramentas de marketing interno (Abbas & Riaz, 2018). Além disso, Abzari et al. (2011) mostraram que as práticas de marketing interno podem aumentar o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Portanto, propomos a seguinte hipótese:

*H1: As práticas de marketing interno têm um impacto positivo no comprometimento afetivo dos trabalhadores.*

### **2.2.2 Satisfação no trabalho**

“Para obter um bom desempenho dos bons funcionários, uma coisa que a empresa deve prestar atenção é a satisfação no trabalho dos seus funcionários” (Jessica, Afifah, Daud, Sulistiowati, & Pebrianti, 2023, p. 55), portanto, os trabalhadores são vistos como um pré-requisito indispensável para o sucesso organizacional (Papasolomou & Vrontis, 2006). Apesar do enorme foco e pesquisa nesse tópico, ainda não há consenso em relação à definição de satisfação no trabalho. “A satisfação no trabalho é um fenômeno complexo com muitos aspetos” (Sarker & Ashrafi, 2018, p. 151) que inclui os sentimentos dos trabalhadores sobre vários elementos intrínsecos do trabalho (conteúdo, autonomia, horários, pressão, segurança, atmosfera e gestão do trabalho) (Grip, Sieben, & Stevens, 2009) ou extrínsecos (nível de salário e perspectivas de carreira) (Grip et al., 2009; Rad & Yarmohammadian, 2006). A definição de Locke (1969) tem sido usada ao longo dos anos por vários autores e continua central neste campo de pesquisa. Do ponto de vista do marketing, a satisfação no trabalho tem sido analisada sob a perspectiva de que os trabalhadores devem ser tratados com base nos princípios da satisfação do cliente (Altarifi, 2014), o que leva à adoção de uma perspectiva de marketing interno. Portanto, olha para os trabalhadores como clientes internos e para os empregos como produtos, redesenhando os seus componentes de acordo com o que os trabalhadores mais valorizam (Ahmed & Rafiq, 2002). Além disso, um número considerável de estudos abordou o efeito do marketing interno na satisfação no trabalho (Park & Tran, 2018), e muitos autores encontraram uma relação positiva entre eles (Huang et al., 2018; Martey, 2014; Sarker & Ashrafi, 2018), portanto, é proposta a seguinte hipótese de pesquisa:

*H2: As práticas de marketing interno têm um impacto positivo na satisfação no trabalho.*

### **2.2.3 Comportamento proativo**

Crant (2000) descreve quatro componentes para uma melhor compreensão do conceito de comportamento proativo, que pode ser causado por fatores situacionais e pessoais (Bateman & Crant, 1993): personalidade proativa; iniciativa pessoal; autoeficácia de abrangência de papéis; e tomada de iniciativa. Este conceito é definido como uma disposição estável para tomar iniciativas pessoais em um conjunto de situações e atividades (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001) e que caracteriza as pessoas que identificam oportunidades e agem sobre elas, mostrando iniciativa, ação e perseverança até que alguma mudança ocorra de facto (Crant, 2000) em diferentes contextos e momentos (Liu & Hu, 2016). Portanto, trabalhadores que exibem esse traço de personalidade podem antecipar as consequências futuras de suas decisões (Akgunduz, Alkan, & Gök, 2018). Um trabalhador que está

mais comprometido com a organização tende a ser mais proativo (Akgunduz et al., 2018), dedicando mais tempo, energia e talento (Hunt, Chonko, & Wood, 1985) e apresentando iniciativas inovadoras (Seibert et al., 2001) e criativas (Horng et al., 2016), o que se reflete na sua satisfação em trabalhar na organização, e em um melhor desempenho (Kim, Hon, & D. R. Lee, 2010) e autonomia no trabalho (Li, Liang, & Crant, 2010). Além disso, alguns autores como McCormick, Guay, Colbert, e Stewart (2019) e Tsai (2023) afirmam que a satisfação no trabalho e o comprometimento estão relacionados ao comportamento proativo, portanto, são propostas como hipótese de estudo:

*H3: O comprometimento afetivo tem um impacto positivo no comportamento proativo.*

*H4: A satisfação no trabalho tem um impacto positivo no comportamento proativo.*

#### **2.2.4 Satisfação com a vida**

As organizações começaram a perceber que, para alcançar o sucesso a longo prazo, precisam conciliar o trabalho com a vida pessoal dos seus funcionários (Ivancevich, 2008; Strassburger, Wachholz, Peters, Schnitzer, & Blank, 2023). A pesquisa contemporânea mostra uma estrutura composta por três componentes para analisar o bem-estar subjetivo (Pavot & Diener, 2008): a presença de afeto positivo; a relativa ausência de afeto negativo; e a avaliação cognitiva da própria vida, ou seja, a satisfação com a vida (Arthaud-Day, Rode, Mooney, & Near, 2005). Para os propósitos deste estudo, apenas a satisfação com a vida será considerada, pois é um indicador central do bem-estar pessoal de cada indivíduo (Tu & Zhang, 2015), que, embora relacionado com aspectos afetivos, é parcialmente independente deles (Pavot & Diener, 2008). A satisfação com a vida é definida como a avaliação cognitiva geral que uma pessoa faz sobre a sua vida (Diener, Emmons, Larsen, & S. Griffin, 1985). Ela representa um julgamento avaliativo (Pavot & Diener, 2008), que depende da comparação das circunstâncias da vida com um padrão ou conjunto de padrões autoimpostos (Diener, 2009) e varia de pessoa para pessoa (Yang, 2014). Meyer, Allen, e Smith (1993) afirmam que os trabalhadores que têm uma experiência organizacional consistente com as suas expectativas tendem a desenvolver um forte comprometimento afetivo com a sua organização. Além disso, de acordo com Danish, Shahid, e Ali (2019), quando os trabalhadores estão comprometidos e satisfeitos com o trabalho, eles parecem estar mais felizes com a vida, uma vez que o trabalho desempenha um papel central na vida de qualquer indivíduo, o que pode traduzir-se na dificuldade de separar essas duas esferas da vida (Reizer, 2015). Além disso, vários autores afirmam que há uma relação entre o comprometimento afetivo e a satisfação com a vida (Kumari & Afroz, 2013) e entre a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida (Reizer, 2015), portanto, propomos as seguintes hipóteses de pesquisa:

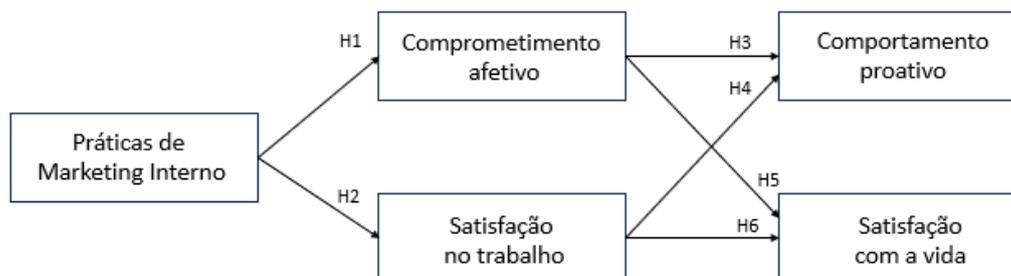
*H5: O comprometimento afetivo tem um impacto positivo na satisfação com a vida.*

*H6: A satisfação no trabalho tem um impacto positivo na satisfação com a vida.*

### **3. MÉTODO**

O modelo conceptual proposto (Figura 1) apresenta o conjunto de hipóteses elaboradas para atender aos objetivos do estudo.

FIGURA 1 MODELO CONCEPTUAL



Fonte: Elaborada pelos autores.

## 4. AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS

### 4.1 Seleção da amostra

Para desenvolver esta pesquisa, que consistiu na realização de um estudo empírico, foi escolhida uma abordagem quantitativa. As amostras em estudo são compostas por trabalhadores do setor privado e público em Portugal. Através da recolha de dados, foram aplicadas duas pesquisas nos setores público e privado. Um total de 218 respostas foram recolhidas no setor privado e 210 no setor público, utilizando uma abordagem de bola de neve. Identificamos 20 trabalhadores de cada setor e pedimos que respondessem e, em seguida, identificassem outros 3 a 5 trabalhadores. Para testar as 6 hipóteses em estudo, utilizamos o modelo de equações estruturais. Assim, de um total de 950 trabalhadores contactados usando essa abordagem, 428 respostas foram recebidas, resultando em uma taxa de resposta de aproximadamente 45%. Para entrar em contato com os entrevistados, utilizamos redes sociais como Facebook, LinkedIn e e-mail, de acordo com os dados fornecidos pelos seus colegas.

### 4.2 Caracterização da amostra

Os trabalhadores do setor privado são mais jovens (67,4% têm entre 18 e 35 anos) e a maioria são homens (59,6%), enquanto o setor público é mais velho (59,5% têm entre 36 e 55 anos) e a maioria são mulheres (62,4%). A maioria dos entrevistados possui ensino superior (74,8% no setor privado e 73,4% no setor público) e está atualmente empregada (85,3% no setor privado e 94,2% no setor público), embora haja mais trabalhadores independentes no setor privado (14,7% em comparação com 5,8% no setor público). A maioria dos entrevistados são trabalhadores (72,5% no setor privado e 78,6% no setor público), embora seja no setor privado que existam mais trabalhadores ocupando cargos de nível superior (2,3% em comparação com 1,4%) e de nível inferior (22,5% em comparação com 11,5%) e que estão nos seus empregos há menos de 5 anos (68,8% no setor privado e 31,9% no setor público). Também é observado que no setor privado, os entrevistados trabalham em microempresas (25,2%) e grandes empresas (25,6%), enquanto os servidores públicos estão mais concentrados em organizações maiores (48,1%). Por fim, a maioria das empresas (setor privado) pertence ao setor de serviços (72,5%), enquanto, no setor público, mais de 95% pertencem à administração.

### 4.3 Escalas de medida

As métricas utilizadas foram retiradas e adaptadas de pesquisas anteriores, não estando sujeitas ao risco de interpretações tendenciosas, garantindo a validade do instrumento. As métricas foram traduzidas do inglês para o português para que pudessem ser aplicadas nas amostras em questão. As escalas são medidas em uma escala Likert de 7 pontos, de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) (Apêndice 1). A métrica de práticas de marketing interno foi desenvolvida por Huang e Rundle-Thiele (2014) e é subdividida em 3 dimensões: comunicação interna, treinamento e pesquisa de mercado interno. Em relação à variável comprometimento afetivo, a métrica foi desenvolvida por Meyer et al. (1993) e adaptada para incluir apenas os itens relacionados com a dimensão afetiva. A variável satisfação no trabalho é baseada na métrica desenvolvida por Huang e Rundle-Thiele (2014) e em 2 itens (“Na maioria dos dias, estou animado com o meu trabalho” e “Sinto um prazer real no meu trabalho”) da escala de Brayfield e Rothe (1951). Para o comportamento proativo, utilizamos a adaptação da escala desenvolvida por Bateman e Crant (1993), composta pelos 6 itens propostos por Claes, Beheydt e Lemmens (2005), que é semelhante às escalas de proatividade organizacional e individual desenvolvidas por Griffin, Neal e Parker (2007). Finalmente, em relação à variável satisfação com a vida, utilizamos a métrica de Diener et al. (1985).

### 4.4 Variância do Método Comum (VMC)

De acordo com as recomendações de Podsakoff et al. (2003) e para identificar a variância comum entre todas as variáveis observadas do modelo, foi realizado o teste de fator único de Harman e uma análise de fator latente comum. O teste de Harman mostrou que nenhum fator poderia explicar mais do que 32,141% da variância. Também mostrou que havia 5 fatores com valores próprios maiores do que 1, que explicam 74,975% da variância total. No entanto, outras avaliações de VMC devem ser usadas com o teste de Harman (Hulland, Baumgartner, & Smith, 2018). Conseqüentemente, uma análise fatorial confirmatória foi realizada, que restringe todos os itens constituintes do modelo em um fator comum (Podsakoff et al., 2003) e que revelou que os índices de ajuste do modelo não atingiram um bom ajustamento - Incremental Fit Index (IFI) = 0,584; Tucker-Lewis Index (TLI) = 0,558; Comparative Fit Index (CFI) = 0,582; Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0,111; Qui-Quadrado/ Graus de Liberdade ( $X^2/gl$ ) = 6,214. Com isso, conclui-se que a variância do método comum não parece ser um problema.

### 4.5 Validade

O modelo de medidas final apresenta um bom ajustamento (IFI = 0,949; TLI = 0,945; CFI = 0,949; RMSEA = 0,055;  $X^2/gl$  = 2,308). Para analisar a confiabilidade das variáveis, utilizamos a Fiabilidade Compósita (FC), demonstrando que todos os valores estão de acordo com as recomendações da literatura, ou seja, maiores que 0,7 (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014), e a variância média extraída (VME) apresenta valores acima de 0,5, portanto, a suposição de confiabilidade é aceite (Hair et al., 2014). A validade discriminante também é confirmada, uma vez que todas as correlações ao quadrado entre as variáveis são menores do que a variância média extraída (VME) (Tabela 1).

**TABELA 1** CORRELAÇÕES AO QUADRADO, ALFA DE CRONBACH, FIABILIDADE COMPÓSITA E VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA

|     | DP    | PMI          | CA           | ST           | CP           | SV           | VME   | FC    |
|-----|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|-------|
| PMI | 1,325 | <b>0,979</b> |              |              |              |              | 0,897 | 0,963 |
| CA  | 1,400 | 0,596        | <b>0,925</b> |              |              |              | 0,688 | 0,929 |
| ST  | 1,107 | 0,501        | 0,760        | <b>0,948</b> |              |              | 0,783 | 0,947 |
| CP  | 0,901 | 0,383        | 0,457        | 0,526        | <b>0,889</b> |              | 0,575 | 0,890 |
| SV  | 1,089 | 0,412        | 0,440        | 0,511        | 0,475        | <b>0,899</b> | 0,645 | 0,900 |

**Notas:** As entradas diagonais (em negrito) são os alfas de Cronbach; DP = Desvio Padrão; VME = Variância Média Extraída; FC = Fiabilidade Compósita; PMI = Práticas de Marketing Interno; CA = Comprometimento Afetivo; ST = Satisfação no Trabalho; CP = Comportamento Proativo; SV = Satisfação com a Vida.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para testar as hipóteses propostas, foi utilizada o modelo de equações estruturais, revelando um bom ajustamento (IFI = 0,935; TLI = 0,930; CFI = 0,935; RMSEA = 0,062;  $X^2/gl = 2,660$ ). Foi realizada uma análise de múltiplos grupos para comparar as duas subamostras utilizadas: os trabalhadores do setor público e do setor privado. A Tabela 2 apresenta os resultados.

**TABELA 2** RESULTADOS

|     |   |    |    | Geral |     | Privado |     | Publico |     |
|-----|---|----|----|-------|-----|---------|-----|---------|-----|
|     |   |    |    | SRW   | p   | SRW     | p   | SRW     | p   |
| PMI | → | CA | H1 | 0.611 | *** | 0.723   | *** | 0.546   | *** |
| PMI | → | ST | H2 | 0.524 | *** | 0.635   | *** | 0.445   | *** |
| CA  | → | CP | H3 | 0.154 | *** | 0.089   | NS  | 0.218   | *** |
| CA  | → | SV | H4 | 0.143 | *** | 0.091   | NS  | 0.200   | *** |
| ST  | → | CP | H5 | 0.435 | *** | 0.524   | *** | 0.380   | *** |
| ST  | → | SV | H6 | 0.427 | *** | 0.471   | *** | 0.388   | *** |

**Notas:** valores de p= \*\*\*<0,01; \*\*<0,05; \*<0,1; NS>0,1.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Conforme previsto na literatura, foi encontrada evidência estatística para a contribuição positiva, na amostra geral, das práticas de marketing interno para o comprometimento afetivo ( $b = 0,611$ ;  $p < 0,01$ ) e a satisfação no trabalho ( $b = 0,524$ ;  $p < 0,01$ ), o que apoia as hipóteses H1 e H2, respectivamente. Se as organizações adotam práticas de marketing interno, é mais provável que tenham trabalhadores comprometidos afetivamente, o que os leva a se envolver em comportamentos cooperativos e a integrar-se

em uma comunidade, “defendendo a bandeira da organização”. Conseqüentemente, as organizações têm maior probabilidade de reter trabalhadores qualificados e talentosos (Abbas & Riaz, 2018), ter uma força de trabalho mais satisfeita, motivada (Huang et al., 2018), entusiasmada e agradável (Park & Tran, 2018), pois tratam os trabalhadores como clientes e o trabalho como produtos, atendendo às suas necessidades e expectativas (Ahmed & Rafiq, 2002).

Embora suportadas em ambos os setores, essas práticas têm um impacto maior no setor privado, assumindo que são aplicadas em maior grau nesse setor. Isso pode estar relacionado com a caracterização do emprego em termos de objetivos concretos e à maior possibilidade de progressão na carreira e recompensa com base na produtividade, atendimento ao cliente, entre outros. Isso pode levar a uma motivação mais alta e concreta dos trabalhadores, realizando tarefas que vão além das exigidas por seu trabalho, o que não é o caso do setor público, que é sempre mais conservador e resistente à mudança, devido ao seu imenso tamanho e rigidez do ambiente de trabalho (Boyne, 2002; Hvidman & Andersen, 2014; Lopes, Dias, & Castro, 2012). Além disso, pode também estar relacionado com a necessidade de desmistificar o marketing na administração pública.

No que diz respeito ao comprometimento afetivo, dentro desta amostra, verificou-se que essa variável tem um impacto positivo no comportamento proativo ( $b = 0,154$ ;  $p < 0,01$ ) e na satisfação com a vida ( $b = 0,143$ ;  $p < 0,01$ ), conforme previsto na literatura (McCormick et al., 2019). Trabalhadores que são mais comprometidos com os seus empregadores estão mais satisfeitos com o ambiente de trabalho e com a organização à qual pertencem. Tendem a adotar um comportamento proativo e têm maior probabilidade de produzir melhores resultados porque estão dispostos a fazer um esforço extra, a dedicar mais tempo, energia e criatividade nas suas tarefas (Hunt et al., 1985) e trabalho extra, refletido em melhor desempenho (Kim et al., 2010; McCormick et al., 2019) e no sucesso de suas organizações. Quanto à ligação com a satisfação com a vida, Meyer et al. (1993) afirmam que se os trabalhadores se sentirem satisfeitos com sua experiência organizacional, eles têm uma maior probabilidade de desenvolver um comprometimento afetivo forte e maior identificação com sua organização. Além disso, os trabalhadores comprometidos tendem a estar mais satisfeitos com as suas vidas (Danish et al., 2019): o tempo que passam no local de trabalho é uma parte importante de suas vidas. Além disso, o trabalho é uma parte importante das suas vidas (Reizer, 2015). Conseqüentemente, a satisfação que sentem em relação à sua experiência de trabalho, traduzida nesse comprometimento, é transferida para a vida pessoal, aumentando a satisfação com a vida (Kumari & Afroz, 2013).

Comparando os dois setores, apenas o setor público apoia essas duas hipóteses. Aparentemente, os trabalhadores desse setor podem trabalhar de acordo com o sentido de missão pública, em prol das pessoas, regiões, país e sociedade em geral, e os seus vínculos com o empregador tendem a ser mais estáveis, uma vez que satisfazem seus interesses pessoais (Lopes et al., 2012). Portanto, isso pode explicar a fraca ligação entre desempenho e recompensas (Boyne, 2002). Conseqüentemente, no setor público, o comprometimento afetivo é mais propenso a incentivar os trabalhadores a fazerem um esforço extra e terem uma atitude positiva em relação ao trabalho (Lopes et al., 2012), enquanto no setor privado esses resultados podem estar mais baseados em recompensas.

Finalmente, considerando os dados recolhidos, em relação à satisfação no trabalho, constatou-se que ela tem um impacto positivo no comportamento proativo ( $b = 0,435$ ;  $p < 0,01$ ) e na satisfação com a vida ( $b = 0,427$ ;  $p < 0,01$ ), conforme previsto na literatura. Trabalhadores satisfeitos tendem a ter um desempenho melhor (Kim et al., 2010), ter maior autonomia no trabalho (Li et al., 2010) e reduzir comportamentos disfuncionais (Park & Tran, 2018), porque se sentem menos explorados e menos pressionados no trabalho (Awan, Siddiquei, Jabbar, Abrar, & Baig, 2015). A satisfação

no trabalho parece ter uma influência significativa tanto nos níveis profissionais quanto pessoais, uma vez que o trabalho desempenha atualmente um papel central na vida de qualquer indivíduo, tanto emocionalmente quanto em termos da quantidade de tempo que dedicam ao trabalho e à sua organização (Reizer, 2015). Além disso, trabalhadores satisfeitos tendem a desenvolver um comportamento proativo e a criar condições mais favoráveis para o sucesso pessoal no trabalho (Li et al., 2010). Quando os trabalhadores são vistos e tratados como clientes, e sua satisfação se torna a prioridade das práticas de marketing interno, eles tendem a dedicar esforços extras para realizar suas tarefas e até mesmo ir além do que se espera deles: podem fazer sugestões ou até se envolver em ações e mudanças para melhorar o desempenho da organização (McCormick et al., 2019).

Na amostra considerada, mesmo que essas hipóteses sejam suportadas em ambos os setores, as práticas de MI e a satisfação no trabalho parecem ter um impacto maior no setor privado. SCT mostra como o ambiente interno é uma parte crucial da interação entre as ações da organização e as decisões e comportamentos dos funcionários (Stajkovic & Luthans, 1998). Uma possível explicação para isso pode estar relacionada ao fato de que esse setor é mais descentralizado em termos de comunicação e tomada de decisões, permitindo-lhes ter maior autonomia e abertura para adotar comportamentos e iniciativas mais criativas, e para atribuir mais estímulos e recompensas, o que se reflete não apenas em termos de resultados no trabalho, mas também na esfera pessoal (Boyne, 2002; Lopes et al., 2012; Hvidman & Andersen, 2014). No setor privado, a satisfação no trabalho pode ser influenciada por fatores como valores da empresa, alinhamento com valores pessoais e oportunidades de crescimento profissional, enquanto no setor público a segurança no emprego muitas vezes é percebida como maior em comparação com o setor privado, onde demissões e reestruturações são mais comuns (Almasluk et al., 2021; Qiu et al., 2022). Em relação ao comprometimento afetivo, o setor privado é tipicamente mais orientado pela concorrência de mercado e metas de desempenho. Isso pode criar níveis mais altos de pressão de desempenho e responsabilidade individual, enquanto o setor público muitas vezes tem um foco orientado para a missão, fornecendo serviços à comunidade e trabalhando para o bem público (Top et al., 2015). Esse senso de propósito e contribuição para a sociedade pode impactar positivamente a satisfação no trabalho e a satisfação geral dos funcionários com a vida.

## 6. CONCLUSÕES

O marketing interno surge da necessidade das organizações se diferenciarem no atual ambiente de mercado e alcançarem uma vantagem competitiva real, baseada nos seus recursos intangíveis. Embora esse tópico tenha ganhado importância na década de 1990 (Bohnenberger et al., 2019), ainda há uma lacuna na definição e implementação do conceito (Mbengo & Chinakidzwa, 2014). O principal objetivo deste estudo é compreender se a adoção de práticas de marketing interno contribui para o sucesso geral da organização por meio de sua gestão de pessoas, em particular, no nível individual, e se essa contribuição é semelhante nos setores público e privado. Para isso, procuramos entender como as práticas de marketing interno impactam o comprometimento afetivo e a satisfação no trabalho e se estão relacionadas com a adoção de um comportamento proativo e a satisfação com a vida. Os resultados mostraram, no contexto desta amostra, que as práticas de marketing interno impactam o comprometimento afetivo e a satisfação no trabalho em ambos os setores, embora com um maior efeito no setor privado. Parece que as práticas de marketing interno e as políticas motivacionais podem ser mais fortes e eficazes no setor privado. Também foi constatado que o comprometimento afetivo leva à adoção de um comportamento proativo e à satisfação com a vida, embora apenas seja suportado no

setor público; e que a satisfação no trabalho tem implicações para a adoção de um comportamento proativo e a satisfação com a vida em ambos os setores.

As diferenças encontradas podem estar relacionadas com as características subjacentes a cada setor. Enquanto o setor privado é mais descentralizado na sua forma de funcionamento e oferece mais benefícios e incentivos aos trabalhadores se eles tiverem um desempenho melhor e mais criativo, visando obter lucro (Hvidman & Andersen, 2014), o setor público é mais amplo, hierarquicamente mais rígido (Boyne, 2002; Hvidman & Andersen, 2014; Lopes et al., 2012), a sua comunicação ocorre de maneira mais tradicional e os seus propósitos são compatíveis com a missão do serviço público, ou seja, de natureza mais cívica e social (Hvidman & Andersen, 2014). A estabilidade pode ser a principal recompensa nesse setor.

De facto, compreende-se que as práticas de marketing interno influenciam o sucesso organizacional como um todo, bem como a sua gestão de pessoas, de modo que sua adoção traz benefícios adicionais se as organizações desejam sobreviver no mercado atual, se diferenciar da concorrência e alcançar uma vantagem competitiva estável e consolidada.

## 7. CONTRIBUTOS E LIMITAÇÕES

### 7.1 Contribuições teóricas

O marketing interno é uma ferramenta de comunicação fundamental para a melhoria dos processos de trabalho, relacionamentos interpessoais, o fluxo com que a informação circula na organização e a motivação, envolvimento e desenvolvimento dos trabalhadores. Consequentemente, este artigo fornece três principais contribuições: (1) identifica os efeitos do marketing interno, desde definições tradicionais até uma aplicação empírica; (2) operacionaliza o conceito identificando práticas de ação de marketing interno aplicadas tanto no setor público quanto no privado; e (3) identifica como esse marketing interno pode influenciar os resultados do trabalho, como o comportamento proativo e a satisfação com a vida, por meio dos efeitos do comprometimento afetivo e da satisfação no trabalho. Portanto, aumenta a probabilidade de os efeitos do marketing interno sejam fortalecidos pelos efeitos da satisfação no trabalho no setor privado e pelos efeitos do comprometimento efetivo no setor público, fornecendo pistas para investigações adicionais nesse campo. Além disso, esses resultados são baseados em amostras de trabalhadores, que foram excluídos das prioridades de pesquisa no passado. Com base na Teoria Social Cognitiva (TSC), fatores cognitivos podem ajudar a compreender como os funcionários percebem e interpretam as práticas de marketing interno, incluindo sua compreensão dos valores organizacionais, metas e mensagens de comunicação. Ao examinar esses fatores cognitivos, os pesquisadores podem avaliar como as representações mentais das iniciativas de marketing interno influenciam a satisfação no trabalho, o engajamento e a proatividade dos funcionários, onde o suporte desempenha um papel especial.

Também é importante notar que este é um estudo inovador para a cultura organizacional portuguesa, pois desafia comparativamente a aplicabilidade e as consequências do marketing interno, tanto nos setores privado quanto público do país. Como resultado, ele difere da maioria dos estudos, muitas vezes preocupados com o setor de serviços (Ozuem et al., 2018) e principalmente aplicados nos Estados Unidos da América e na Inglaterra (Sohail & Jang, 2017) ou em outros países desenvolvidos.

## 7.2 Contribuições práticas

O marketing interno considera os trabalhadores como se fossem o primeiro mercado da organização (Grönroos, 2001), portanto, não pode ser ignorado em um mundo em constante mudança e cada vez mais complexo, pois impacta diretamente os resultados do trabalho e o desempenho individual e corporativo. Consequentemente, a gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos é considerada crucial devido aos desafios que enfrentam em termos de sucesso organizacional, quer nos setores privado ou público. Assim, as organizações devem atender às necessidades e expectativas de seus trabalhadores e redesenhar os componentes do trabalho, na medida do possível, de acordo com essas características, a fim de melhorar a ligação entre a organização e os trabalhadores e fazê-los realmente “vestir a camisa da organização”, mostrando preferência por ela e divulgando suas boas práticas. Esta pesquisa destaca também a importância que essas práticas podem ter para o setor público, uma vez que é mais ou menos pesquisado e utilizado no setor privado (Costa, Salles, & Fontes, 2010).

Portanto, os gestores de pessoas devem fornecer atividades que impactam nos relacionamentos internos e na orientação para o cliente, como treinamento, comunicação interna, apoio à gestão ou pesquisa de mercado interno, pois os trabalhadores se sentirão valorizados e respeitados, e a organização conhecerá seus próprios pontos fortes e áreas de possível melhoria. Esta pesquisa apresenta conteúdo interessante que chama a atenção das organizações para observar uma perspectiva de marketing interno, dadas todas as repercussões que isso pode ter para sua sobrevivência no mercado e para alcançar uma verdadeira vantagem competitiva.

No setor público, estratégias de marketing interno, como comunicação eficaz, programas de treinamento e desenvolvimento, reconhecimento e iniciativas de envolvimento dos funcionários, podem aumentar significativamente o engajamento e a motivação dos funcionários. Ao manter os funcionários informados, proporcionar oportunidades de crescimento e reconhecimento e envolvê-los nos processos de tomada de decisão, o marketing interno ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo que contribui para um maior comprometimento, satisfação no trabalho e proatividade. Estratégias de marketing interno ajudam a criar um senso de pertencimento e propósito entre os funcionários do setor privado. Ao comunicar eficazmente a missão, valores e objetivos da organização, o marketing interno garante que os funcionários entendam como suas funções contribuem para o sucesso geral da empresa. Esse alinhamento fomenta um senso de engajamento, satisfação no trabalho e proatividade.

## 7.3 Limitações e futuras linhas de investigação

Esta pesquisa é baseada em um estudo transversal com duas amostras, uma para o setor privado (218 trabalhadores) e outra para o setor público (210 trabalhadores). Em estudos futuros, propõe-se considerar amostras mais expressivas recolhidas por meio de métodos de amostragem probabilística, a fim de generalizar os resultados. Além disso, as pesquisas foram conduzidas no contexto português, portanto, os resultados podem não ser replicados em outros contextos. A adoção ou combinação com outras metodologias de pesquisa (por exemplo, análise qualitativa usando entrevistas) também poderia ser considerada para obter um conhecimento mais consolidado sobre o assunto, como pesquisas longitudinais que podem fornecer uma compreensão melhor das causalidades propostas. Os resultados obtidos devem fomentar novas pesquisas na área de marketing interno, considerando que existem novas ligações interessantes que podem ser desenvolvidas e testadas em outros estudos, além da possível introdução de outras variáveis, como afetividade, engajamento, capacitação e uma nova centralidade do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

## REFERÊNCIAS

- Abbas, A., & Riaz, M. T. (2018). The effect of internal marketing dimensions on organizational commitment of employees: an investigation among Private Banks in Faisalabad, Pakistan. *European online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(1), 147-165. Recuperado de <https://european-science.com/eojnss/article/view/5270>
- Abzari, M., Ghorbani, H., & Madani, F. A. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147-155. Recuperado de <https://doi.org/10.5539/ijms.v3n1p147>
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: the mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192-212. Recuperado de <https://ijb.cyut.edu.tw/var/file/10/1010/img/860/V192-5.pdf>
- Almaslukh, F. M. O., Khalid, H., & Sahi, A. M. (2022). The impact of internal marketing practices on employees' job satisfaction during the COVID-19 pandemic: the case of the Saudi Arabian banking sector. *Sustainability*, 14(15), 9301. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su14159301>
- Altarifi, S. (2014). Internal marketing activities in higher education. *International Journal of Business and Management*, 9(6), 126-138. Recuperado de <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n6p126>
- Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C., Mooney, C. H., & Near, J. P. (2005). The subjective well-being construct: a test of its convergent, discriminant, and factorial validity. *Social Indicators Research*, 74(3), 445-476. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11205-004-8209-6>
- Awan, H. M., Siddiquei, A. N., Jabbar, A., Abrar, M., & Baig, S. A. (2015). Internal marketing and customer loyalty: a dyadic analysis. *Journal of Service Science and Management*, 8(2), 216-228. Recuperado de <https://doi.org/10.4236/jssm.2015.82024>
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied psychology*, 51(2), 269-290. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00092>
- Bateman, T., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Berry, L., Hensel, J., & Burke, M. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C., & Lorento, F. (2019). Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7-22. Recuperado de <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657>
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Bussy, N. M., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: A framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, 9(3), 147-161. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1352726032000129890>
- Bysted, R., & Hansen, J. R. (2015). Comparing public and private sector employees' innovative behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. *Public Management Review*, 17(5), 698-717. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841977>
- Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 476-489. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00221.x>

- Costa, I. S. A., Salles, D. M. R., & Fontes, J. R., Filho. (2010). Influence of organisational settings on work values and reward preferences. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1429-1452. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000600008>
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Danish, R. Q., Shahid, R., & Ali, H. F. (2019). Factors affecting life satisfaction of employees under financial threat. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 85-98. Recuperado de <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.82>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130, 59-67. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Diener, E. (2009). *Assessing well-being*. New York, NY: Springer. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. Recuperado de [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901\\_13](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13)
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. (2007). Positive behaviour in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Grip, A., Sieben, I., & Stevens, F. (2009). Are more competent workers more satisfied? *Labour*, 23(4), 589-607. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-9914.2009.00463.x>
- Grönroos, C. (2001). *Service management and marketing: a customer relationship management approach* (2a ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis* (7a ed.). Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Hayat, A., & Afshari, L. (2022). CSR and employee well-being in hospitality industry: a mediation model of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 387-396. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.04.008>
- Hornig, J. S., Tsai, C. Y., Yang, T. C., Liu, C. H., & Hu, D. C. (2016). Exploring the relationship between proactive personality, work environment and employee creativity among tourism and hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 25-34. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.004>
- Huang, Y. T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196-206. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- Huang, Y. T., Rundle-Thiele, S., & Chen, Y. H. (2018). Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: a budget Chinese airline empirical examination. *Journal of Vacation Marketing*, 25(1), 88-98. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1356766718757270>
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018). Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of jams articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 92-108. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0532-y>
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing*, 49(1), 112-126. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/1251181>
- Hvidman, U., & Andersen, S. C. (2014). Impact of performance management in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 35-58. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jopart/mut019>
- Ivancevich, J. (2008). *Gestão de recursos humanos* (10a ed.). São Paulo, SP: McGraw-Hill.
- Jessica, N., Afifah, N., Daud, I., Sulistiowati, & Pebrianti, W. (2023). The effect of work environment and work-life balance on job satisfaction: work stress as a mediator. *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(1), 54-65. Recuperado de <https://doi.org/10.9734/jemt/2023/v29i11074>

- Joelle, M., & Coelho, A. (2017). The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1111-1135. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314312>
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2017). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, 291-299. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.024>
- Kelman, S. (2005). Public management needs help! *Academy of Management Journal*, 48(6), 967-969. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573099>
- Kim, T. Y., Hon, A. H. Y., & Lee, D. R. (2010). Proactive personality and employee creativity: the effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37-45. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10400410903579536>
- Kumari, N., & Afroz, N. (2013). The impact of affective commitment in employees life satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research Interdisciplinary*, 13(7), 25-20. Recuperado de [https://globaljournals.org/GJM\\_BR\\_Volume13/4-The-Impact-of-Affective-Commitment.pdf](https://globaljournals.org/GJM_BR_Volume13/4-The-Impact-of-Affective-Commitment.pdf)
- Lee, E. S., & Shin, Y. J. (2017). Social cognitive predictors of Korean secondary school teachers' job and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 139-150. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.008>
- 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. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>
- Lent, R. W., Morris, T. R., Wang, R. J., Moturu, B. P., Cygrymus, E. R., & Yeung, J. G. (2022). Test of a social cognitive model of proactive career behavior. *Journal of Career Assessment*, 30(4), 756-775. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/10690727221080948>
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/a0018079>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lopes, I., Dias, J., & Castro, F. (2012). Contrato psicológico na administração pública portuguesa: termos do seu conteúdo. *International Journal of Development and Educational Psychology*, 4(1), 267-279. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832337029.pdf>
- Martey, E. M. (2014). The impact of internal marketing on employee performance in the insurance industry of Ghana. *International Journal of Research*, 1(7), 1175-1189. Recuperado de <https://journals.pen2print.org/index.php/ijr/article/view/473/430>
- Mbengo, P., & Chinakidzwa, M. (2014). Internal marketing elements' influence on employee performance: a case of Harare Institute of Technology in Zimbabwe. *Journal of Business Administration and Education*, 5(2), 191-207. Recuperado de <https://citeseerx.ist.psu.edu/pdf/cd4bc7bfc48625078e1fb2885b76a60e0d8464a>
- Mccormick, B., Guay, R., Colbert, A., & Stewart, G. (2019). Proactive personality and proactive behaviour: perspectives on person-situation interactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 30-51. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/joop.12234>
- Meredith, C., Moolenaar, N., Struyve, C., Vandecandelaere, M., Gielen, S., & Kyndt, E. (2023). The importance of a collaborative culture for teachers' job satisfaction and affective commitment. *European Journal of Psychology of Education*, 38(1), 43-62. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10212-022-00598-w>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations:

- extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Ozuem, W., Limb, N., & Lancaster, G. (2018). Exploring the locus of internal marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 356-372. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1211729>
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product & Brand Management*, 15(1), 37-47. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/10610420610650864>
- Papasolomou, I., Kitchen, P., & Christofi, M. (2017). Internal marketing under disguise: Misplaced application. *Journal of Customer Behaviour*, 16(1), 5-18. Recuperado de <https://doi.org/10.1362/147539217X14909732699453>
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology and Marketing*, 35(6), 412-426. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137-152. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/17439760701756946>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: a systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13660750610665008>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Reizer, A. (2015). Influence of employees attachment styles on their life satisfaction as mediated by job satisfaction and burnout. *Journal of Psychology*, 149(4), 356-377. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/00223980.2014.881312>
- Sarker, A. R., & Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: a study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 149-159. Recuperado de <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-13>
- Seibert, S., Kraimer, M., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038-1055. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>
- Sigit, H., & Muafi, M. (2022). The influence of internal marketing and organizational commitment on employee performance mediated by psychological capital. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(8), 177-190. Recuperado de <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i8.2179>
- Silva, E. C. (2015). Marketing público: uma plataforma de "trocas" no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, 14(1), 20-42. Recuperado de <http://periodicos.unifacel.com.br/rea/article/view/748/809>
- Sohail, M. S., & Jang, J. (2017). Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: an empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 67-85. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15980634.2017.1294343>
- Sousa, J., & Rodrigues, R. (2014). As implicações dos programas de marketing interno na orientação para o mercado interno, no sector transformador

- de cortiça português. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 2(2), 81-104. Recuperado de <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcm/article/view/34/20>
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa, Portugal: Lidel.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational dynamics*, 26(4), 62-74. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90006-7)
- Stauss, B., & Hoffman, F. (2000). Minimizing internal communication gaps by using business television. In B. Lewis, & R. Varey (Eds.), *Internal marketing: directions for management* (pp. 141-159). London, UK: Routledge.
- Strassburger, C., Wachholz, F., Peters, M., Schnitzer, M., & Blank, C. (2023). Organizational leisure benefits—a resource to facilitate employees’ work-life balance? *Employee Relations: The International Journal*, 45(3), 585-602. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/ER-10-2021-0428>
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The international journal of human resource management*, 26(9), 1259-1282. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>
- Tortosa, V., Moliner, M. A., & Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1435-1456. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/03090560910989975>
- Tsai, H. Y. (2023). Do you feel like being proactive day? How daily cyberloafing influences creativity and proactive behavior: the moderating roles of work environment. *Computers in Human Behavior*, 138, 107470. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107470>
- Tu, Y., & Zhang, S. (2015). Loneliness and subjective well-being among Chinese undergraduates: the mediating role of self-efficacy. *Social Indicators Research*, 124, 963-980. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0809-1>
- Vasconcelos, A. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1246-1264. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/03090560810903664>
- Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 885-893. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69-77. Recuperado de [https://doi.org/10.1300/J026v03n01\\_09](https://doi.org/10.1300/J026v03n01_09)
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/258173>
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A Study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123, 513-525. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6>
- Yang, W. (2010). Relationships among internal marketing perceptions, organizational support, job satisfaction and role behavior in healthcare organizations. *International Journal of Management*, 27(2), 235-242. Recuperado de <https://www.proquest.com/docview/745596859>
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>

### **Mafalda Maria Pinto Farrim Fernandes Santiago**



<https://orcid.org/0000-0002-2038-0819>

Mestra em Marketing pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

E-mail: mafaldasantiago@hotmail.com

### **Arnaldo Coelho**



<https://orcid.org/0000-0003-4345-1349>

Professor Associado de Marketing na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra; Pesquisador do Centro de Investigação em Economia e Gestão (CEBER). E-mail: acoelho@fe.uc.pt

### **Cristela Maia Bairrada**



<https://orcid.org/0000-0003-1750-7177>

Professora Auxiliar de Marketing na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra; Pesquisadora do Centro de Investigação em Economia e Gestão (CEBER). E-mail: cristela.bairrada@uc.pt

## **CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES**

**Mafalda Maria Pinto Farrim Fernandes Santiago:** Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Recursos (Igual); Escrita - rascunho original (Igual).

**Arnaldo Coelho:** Conceituação (Igual); Investigação (Igual); Administração de projeto (Igual); Supervisão (Igual); Escrita - rascunho original (Igual).

**Cristela Maia Bairrada:** Conceituação (Igual); I Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Igual); Supervisão (Igual); Escrita - rascunho original (Igual).

## APÊNDICE

### QUADRO A OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS

**Práticas de Marketing Interno**  
(Huang & Rundle-Thiele, 2014)

**Comunicação interna**

1. A minha organização transmite uma imagem de marca clara para mim.
2. Os funcionários em todos os níveis compreendem a direção e as prioridades-chave da minha organização.
3. Existe um programa de comunicação interna para todos os funcionários na minha organização.
4. Todos os materiais de comunicação refletem um estilo consistente na minha organização.
5. As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação em toda a empresa.

**Treinamento**

6. O desenvolvimento de habilidades e conhecimentos ocorre como um processo contínuo na minha organização.
7. A minha organização me ensina por que devo fazer as coisas.
8. A minha organização concentra esforços no treinamento dos funcionários.
9. A minha organização forneceu um programa de orientação para mim.
10. O treinamento na minha organização me permitiu desempenhar bem o meu trabalho.
11. A minha organização oferece suporte para desenvolver minhas habilidades de comunicação a fim de alcançar metas organizacionais.

**Pesquisa de mercado interna**

12. A minha organização busca regularmente sugestões dos funcionários.
13. A minha organização conversa comigo para identificar problemas que eu possa ter.
14. A minha organização coleta feedback dos funcionários.
15. A minha organização recolhe dados sobre reclamações dos funcionários.
16. A minha organização realiza muitas pesquisas de mercado internas.

**Comprometimento afetivo**  
(Meyer et al., 1993)

1. Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com esta organização.
2. Eu realmente sinto como se os problemas desta organização fossem meus próprios.
3. Sinto um forte senso de “pertencimento” à minha organização.
4. Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.
5. Sinto-me como “parte da família” na minha organização.
6. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

**Satisfação no trabalho**  
(Brayfield & Rothe, 1951; Huang & Rundle-Thiele, 2014)

1. Estou satisfeito(a) com as oportunidades que o meu trabalho proporciona para interagir com os outros.
2. Estou satisfeito(a) com a variedade de atividades que o meu trabalho oferece.
3. Gosto do meu trabalho.
4. Na maioria dos dias, estou animado(a) com o meu trabalho.
5. Sinto um prazer real no meu trabalho.

*Continua*

**Comportamento proativo**

(Claes et al., 2005)

1. Se vejo algo que não gosto, eu resolvo.
2. Não importam as probabilidades, se acredito em algo, farei acontecer.
3. Adoro ser um campeão para as minhas ideias, mesmo contra a oposição dos outros.
4. Eu me destaco em identificar oportunidades.
5. Estou sempre procurando maneiras melhores de fazer as coisas.
6. Se acredito em uma ideia, nenhum obstáculo me impedirá de torná-la realidade.

**Satisfação com a vida**

(Diener et al., 1985)

1. De muitas maneiras, minha vida está próxima do meu ideal.
2. As condições da minha vida são excelentes.
3. Estou satisfeito(a) com a minha vida.
4. Até agora, consegui as coisas importantes que quero na vida.
5. Se pudesse viver minha vida novamente, não mudaria quase nada.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.