

**O MARKETING INTERNO É SUFICIENTE PARA MANTER OS COLABORADORES NO EMPREGO? UM ESTUDO CONSIDERANDO OS EFEITOS DA SATISFAÇÃO E DO ALINHAMENTO DE VALORES**

**BRUNO BRAZ FELÍCIO**  
AMBRA UNIVERSITY

**JULIO ARAUJO CARNEIRO DA CUNHA**  
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

**MARCELO CARVALHO**  
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO - EPPEN/UNIFESP

# O MARKETING INTERNO É SUFICIENTE PARA MANTER OS COLABORADORES NO EMPREGO? UM ESTUDO CONSIDERANDO OS EFEITOS DA SATISFAÇÃO E DO ALINHAMENTO DE VALORES

## RESUMO

O marketing interno tem efeito sobre a intenção em se manter no emprego pelo colaborador? Esta questão ainda não encontrou consenso entre os pesquisadores. Neste sentido, o objetivo deste estudo é entender essa relação entre marketing interno e intenção em se manter no emprego considerando efeitos mediadores, tais como do alinhamento de valores do colaborador com a empresa e a satisfação dele com o trabalho. Este estudo utilizou modelagem de equações estruturais a partir de uma coleta com 275 indivíduos que trabalham em empresas no Brasil. Os resultados não indicaram uma relação direta significativa entre marketing interno e intenção em se manter no emprego. Todavia, foram observados efeitos indiretos mediados pela satisfação no emprego e o alinhamento dos valores. Portanto, o marketing interno pode ser uma ferramenta útil para que os colaboradores queiram se manter no emprego, de modo a reduzir o *turnover*, contanto que haja ações integradas que estimulem a satisfação e o alinhamento de valores do colaborador. Gerencialmente, verificou-se que investir no marketing interno vale a pena se feita não de forma isolada, mas sim, integrada.

**Palavras-chave:** Marketing Interno; Intenção em se Manter no Emprego; *Turnover*; Alinhamento de Valores; Satisfação no Trabalho.

## INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre Marketing Interno (MI) estão majoritariamente focadas em como as iniciativas de MI podem melhorar o desempenho dos colaboradores de linha de frente da empresa, tornando-os mais orientados a atender os anseios e fornecer valor aos clientes (Qiu et al., 2021). No entanto, ainda que esse capital humano seja o recurso mais importante da empresa, é comum que o foco esteja exclusivamente em atender o cliente sem dar a mesma atenção para a satisfação dos colaboradores, que são, inclusive, aqueles que atendem esses clientes (Serafim et al., 2024). Ademais, o MI deve ser uma ferramenta para motivar o capital humano da empresa a partir da disseminação dos valores voltados a atender o cliente.

De forma complementar, deve-se esclarecer que o MI difere significativamente das práticas tradicionais de Administração de Recursos Humanos (ARH), caracterizadas por uma orientação operacional e burocrática, focada principalmente em aspectos administrativos, tais como recrutamento, seleção e conformidade regulatória. O foco principal está em identificar e satisfazer os desejos e necessidades dos colaboradores, tratados como “clientes internos”, para assim atingir os clientes externos (Berry, 1981). O MI contribui não apenas para a satisfação interna, mas também para o sucesso da organização no mercado externo, ao criar uma cultura empresarial orientada para o mercado que agrega valor aos consumidores e estabelece uma vantagem competitiva sustentável (Luz, Lima & Minciotti, 2017).

Neste contexto, um dos principais fatores impactados pelas práticas de MI é a satisfação no trabalho. Quando os funcionários percebem que suas contribuições são reconhecidas e que estão envolvidos na tomada de decisões, seus níveis de satisfação aumentam, levando a um maior comprometimento, produtividade e, finalmente, melhor desempenho organizacional (Silva et al., 2023).

Além disso, a compatibilidade dos valores pessoais mantidos pelos funcionários com os valores da empresa desempenha um papel importante na criação de uma cultura organizacional coesa e integrada. Esse alinhamento é vital para nutrir uma atmosfera de confiança e lealdade, o que, por sua vez, aumenta a retenção de talentos e minimiza a rotatividade (Silva et al., 2023). Quando os funcionários reconhecem que seus valores estão em sintonia com os da organização, tendem a se engajar de forma mais significativa para alcançar os objetivos empresariais.

Fortalecendo a identidade corporativa e contribuindo para a consolidação da cultura organizacional (Matanda & Ndubisi, 2013).

A intenção de permanência no emprego é outro indicador relevante do sucesso das estratégias de MI. Colaboradores que percebem que suas necessidades estão sendo atendidas e que fazem parte de uma cultura organizacional positiva são mais propensos a desenvolver um compromisso de longo prazo com a empresa (Alvarenga, 2021). Isso não apenas diminui os custos relacionados à rotatividade de pessoal, mas também preserva o conhecimento e a experiência acumulados, fatores que contribuem para uma vantagem competitiva sustentável (Kim et al., 2016). No entanto, existe um debate na literatura sobre a relação direta entre MI e essa intenção de permanência.

Por um lado, alguns estudos já identificaram existir uma relação direta significativa entre as ações de Marketing Interno e a intenção do colaborador em se manter no seu emprego (Alkhaldeh et al., 2023b). O mesmo resultado valeria para estudos correlatos sobre *branding* interno (Matanda & Ndubisi, 2013), que é parte do Marketing Interno. Congruentemente, o MI tem então efeito no *turnover* da empresa e, por consequência, é uma ferramenta de competitividade das empresas, uma vez que mantém mais consistência e permanência de seus colaboradores.

Por outro lado, há uma linha de estudos ainda que não identificou a relação entre Marketing Interno e a intenção de se manter empregado. Existem esforços de pesquisa que já identificaram que o Marketing Interno não tem relação significativa com a intenção do funcionário de manter no emprego, mas que essa relação pode ocorrer de forma mediada como, por exemplo, pelo comprometimento organizacional (Kim et al., 2016).

É neste embate teórico que este estudo se situa. Por isso, o objetivo deste estudo é entender a relação entre marketing interno e satisfação do trabalho pelo colaborador considerando efeitos mediadores, tais como do alinhamento de valores do colaborador com a empresa e intenção de se manter no emprego. Espera-se que seja possível trazer melhores explicações sobre os efeitos do MI a partir da atuação de caminhos para a compreensão da intenção em se manter no emprego.

Este estudo se justifica pela relevância do MI como instrumento estratégico para a gestão de pessoas e a consolidação da cultura organizacional. Em um cenário empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, as organizações precisam garantir que seus colaboradores estejam alinhados com os valores e objetivos da empresa, satisfeitos em suas funções e comprometidos ao ponto de permanência no emprego. Embora existam diversos estudos sobre o tema, ainda existem lacunas na literatura quanto à compreensão detalhada de como essas práticas específicas de MI influenciam diretamente esses aspectos, especialmente em contextos como o Brasil, onde existe relativamente pouco conhecimento difundido sobre as estratégias de MI (Andrade, 2011). Essa pouca maturidade sobre a temática pode apresentar ações menos percebidas e, conseqüentemente, efeitos diferentes sobre os colaboradores.

## **REVISÃO DE LITERATURA E HIPÓTESES**

Parte-se da ideia de que a percepção das ações de MI influencia positivamente a satisfação no trabalho dos colaboradores. Essa relação está amplamente documentada em diversos setores, como o de saúde (Chen et al., 2013), bancário (Bailey et al., 2016), restaurantes e alimentação (Uludag et al., 2023), esportes (Chiu et al., 2014), departamento de vendas (Yi et al., 2023), setor público (Rodrigues et al., 2023), além de estudos focados em diferentes gerações de colaboradores (Frye et al., 2020). Essas evidências mostram que a relação entre MI e satisfação no trabalho está bem fundamentada na literatura, assim como com a satisfação do colaborador em si (Chen et al., 2021; Kanyurhi & Akonkwa, 2016).

O MI facilita a comunicação eficaz, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho engajador e produtivo, que atende às necessidades e desejos dos colaboradores, além de questões salariais (Akman & Turhan 2018). Essa abordagem aumenta a motivação e o

desempenho dos funcionários. Ao cumprir esses requisitos, a empresa não apenas se mantém relevante no mercado, mas também melhora o atendimento ao cliente externo, já que colaboradores satisfeitos tendem a transmitir atitudes positivas aos consumidores, impactando diretamente na qualidade dos serviços prestados. Nesse contexto, propõe-se:

**H1: A percepção das ações de Marketing Interno influencia positivamente a satisfação do colaborador.**

Ainda o Marketing Interno possa ajudar a empresa a melhorar os seus relacionamentos internos e o “espírito de equipe”, é preciso ainda entender qual o mecanismo que está por trás disso e que justifica essa melhoria das relações internas. Uma das explicações pode ser porque o Marketing Interno ajuda o colaborador a emergir na cultura da empresa uma vez que ele está ligado à identificação organizacional (Qaisar & Muhamad, 2022). Por conseguinte, infere-se que o Marketing Interno pode ser uma forma de mostrar e integrar os valores da empresa para o colaborador.

Propõe-se então que a percepção das ações de Marketing Interno influencia positivamente o alinhamento de valores entre colaboradores e empresa. Estudos como os de Butt et al., 2020, indicam que certos elementos do MI podem estimular atitudes nos colaboradores que os incentivam a buscar os objetivos organizacionais, especialmente quando esses objetivos estão alinhados com os valores dos funcionários. Esse alinhamento de valores é essencial para que os colaboradores se sintam motivados a contribuir para o sucesso organizacional.

No ambiente empresarial moderno, promover o alinhamento de valores entre os funcionários e a empresa é um fator relevante. O MI pode criar um ambiente de trabalho que ressoe os valores centrais da organização, influenciando positivamente a cultura corporativa e ajudando os colaboradores a compreenderem os objetivos estratégicos da empresa, ainda que possa haver resistência inicial a mudanças culturais (Hogg et al., 1998). À medida que os valores corporativos são reforçados através de ações de MI, eles moldam a percepção dos colaboradores sobre a missão, visão e valores da empresa, resultando em um alinhamento benéfico para ambas as partes.

Esse alinhamento de valores pode aumentar a empatia e o desempenho individual, pois os colaboradores passam a se sentir parte de um propósito maior. Além disso, as organizações se beneficiam de uma força de trabalho mais engajada e comprometida com seu sucesso, o que leva a maiores níveis de inovação, colaboração e desempenho organizacional. Portanto:

**H2: A percepção das ações de Marketing Interno influencia positivamente no alinhamento de valores entre colaborador e empresa.**

Já é bem conhecido que a motivação do trabalhador não se dá somente por benefícios e incentivos financeiros, o que faz com que o MI surja como uma das alternativas para se incentivar esse colaborador a se manter no emprego (Taylor & Cosenza, 1998). Estudos já demonstraram que o MI não tem relação com o desempenho do colaborador por si só (Rodrigues et al., 2023). Espera-se, no primeiro momento, que seus efeitos estejam mais ligados à intenção do indivíduo em se manter no seu emprego e não em incentivos para melhor produtividade. Diante disso, parte-se do pressuposto de que o Marketing Interno desempenha um papel fundamental na atração e retenção de colaboradores (Budhwar et al., 2009).

Isso porque se espera que quando os funcionários percebem que a empresa se comunica com eles, existe uma preocupação dela com seus colaboradores. Isso pode mostrar uma preocupação com seu bem-estar e com o esclarecimento de informações. Isso pode influenciar na construção de um vínculo emocional mais forte com a organização, o que aumenta sua intenção de continuar no emprego. Isto é, ações de MI que promovem o bem-estar dos funcionários, como políticas de trabalho flexíveis e programas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reforçam a percepção de cuidado por parte da empresa, impactando positivamente a decisão de permanecer na organização. Esse alinhamento entre as iniciativas

da empresa e as necessidades dos colaboradores cria um relacionamento recíproco, onde os funcionários respondem ao investimento da empresa com maior satisfação e lealdade (Morais & Soares, 2016), diminuindo a busca por oportunidades em outras organizações.

O Marketing Interno pode melhorar o ajuste do colaborador ao seu desejo de mante-se no emprego. Quando os funcionários se sentem mais alinhados com suas funções, é mais provável que eles queiram permanecer na empresa. O MI também pode aumentar a motivação e a sensação de segurança no trabalho, fatores que influenciam diretamente a retenção de colaboradores (Akroush et al., 2013).

Assim, a relação entre o MI e a intenção de permanecer no emprego não apenas mantém os colaboradores motivados, mas também contribui para sua retenção. Embora o aumento do desempenho e a melhoria da qualidade dos serviços prestados (Chiu et al., 2019) sejam benefícios esperados, esses aspectos não estão incluídos no escopo do modelo proposto neste estudo.

**H3: A percepção das ações de Marketing Interno influencia positivamente e a intenção do colaborador em se manter no emprego.**

Nesta hipótese, espera-se que a satisfação do colaborador influencia positivamente a intenção de se manter no emprego. Isso se sustenta nos estudos que indicam que há uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover* dos colaboradores (Aliyu & Nyadzayo, 2018; Joung et al., 2015; Kim et al., 2015). Em outras palavras, quanto maior a satisfação no trabalho, menor a probabilidade de o colaborador buscar outras oportunidades de emprego. A satisfação dos funcionários é um elemento essencial para diversos resultados estratégicos da organização, sendo, portanto, incluída nas práticas de Marketing Interno (Spector, 2012).

O modelo seminal proposto por Locke (1976) destaca tanto fatores extrínsecos, como remuneração, benefícios e um ambiente de trabalho seguro, quanto fatores intrínsecos, como realização pessoal, autonomia e relacionamentos no trabalho. A satisfação no trabalho reflete uma resposta emocional positiva dos colaboradores ao seu ambiente, criando um sentimento de bem-estar que reduz o estresse e o absenteísmo. Assim, espera-se que a satisfação no trabalho é um fator para se reduzir a rotatividade e aumentar a intenção do colaborador de permanecer na empresa:

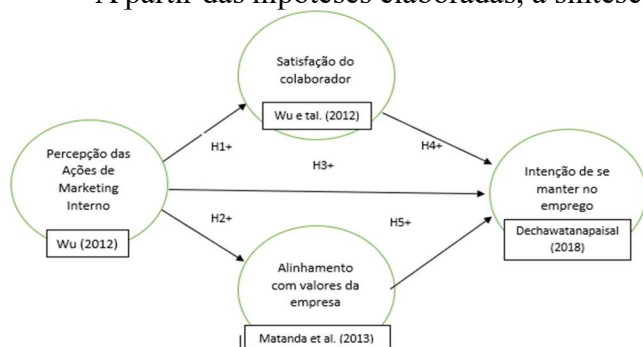
**H4: A satisfação do colaborador influencia positivamente a intenção do colaborador em se manter no emprego.**

O alinhamento de valores éticos e sociais entre os colaboradores e a organização resulta na criação de um “contrato psicológico”, proporcionando uma segurança psicológica baseada na autenticidade (Aliyu & Nyadzayo, 2018). Esse alinhamento fortalece o senso de propósito e pertencimento dos funcionários em relação à missão, visão e objetivos da empresa, o que, por sua vez, aumenta o engajamento e consolida um vínculo que influencia positivamente a intenção de permanecer no emprego. Esse processo, que se manifesta de diversas maneiras, principalmente através da gestão, é comumente referido como uma cultura corporativa forte. Nessa cultura, há um alinhamento de valores e emoções entre a organização e o colaborador, ou seja, ocorre uma “unificação de interesses”, que promove a retenção de funcionários a longo prazo (Joung et al., 2015; Kim et al., 2015).

Esse alinhamento entre os valores do colaborador e da empresa pode ser mais bem compreendido pela *Values Fit Theory*, ou Teoria do Ajuste de Valores. Essa teoria foca na compatibilidade entre os valores do colaborador e a empresa onde ele trabalha (Kristof-Brown et al., 2023). Ela enfatiza a importância da harmonia entre os valores pessoais e organizacionais para maximizar a satisfação, o desempenho e a longevidade tanto dos colaboradores quanto da organização. Esta teoria tem implicações diretas em estratégias de Gestão de Pessoas, desenvolvimento pessoal e na criação de culturas organizacionais fortes. Propõe-se que:

## H5: O alinhamento entre os valores da empresa e do colaborador influencia positivamente a intenção em se manter no emprego.

A partir das hipóteses elaboradas, a síntese delas pode ser observada na Figura 1.



**Figura 1. Modelo Teórico**

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

## MÉTODO

Este estudo utilizou a Modelagem de Equações Estruturais por meio do método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM – *Partial Least Squares – Structural Equation Modelling*). A adoção deste procedimento se justifica pela necessidade de realizar uma análise de caminhos que vá além de examinar relações diretas, permitindo também a mensuração de possíveis mediações entre os construtos.

### Mensuração dos construtos

Neste estudo, foram utilizadas escalas que já haviam sido validadas em pesquisas anteriores. Considerando que esses instrumentos foram originalmente desenvolvidos em estudos internacionais, escritos em inglês, e que seriam aplicados ao público brasileiro, tornou-se necessário submetê-los a um rigoroso processo de tradução. Para isso, inicialmente, as escalas foram traduzidas utilizando a técnica de *back translation* (Klotz et al., 2023), com o uso de dois especialistas diferentes para a tradução do inglês.

Para a mensuração, todos os construtos foram medidos por meio de escala *Likert* de cinco pontos. A percepção de ações de Marketing Interno foi uma escala de 12 itens de Wu et al. (2012); o alinhamento com os valores da empresa foi uma escala de cinco itens de Matanda e Ndubisi (2013); a satisfação do colaborador foi uma escala de sete itens de Wu et al. (2012); e a intenção em se manter no emprego foi uma escala de quatro itens de Dechawatanapaisal (2018).

### Instrumento de pesquisa e coleta de dados

Para a realização desta pesquisa, foi elaborado um questionário para a coleta de dados. Ela foi realizada de forma *online*.

### Pré-teste do questionário

Com as versões em português do questionário, o passo seguinte foi então realizar uma validação de face, ou semântica, desse instrumento de pesquisa. Para isso, cinco potenciais respondentes foram convocados para responder à pesquisa em companhia de um dos pesquisadores. Dessa forma, o processo de resposta foi acompanhado, a fim de ser possível responder eventuais dúvidas e identificar possíveis má compreensão das questões. Após esse processo, nenhum ajuste relevante foi considerado, uma vez que o instrumento parecia estar adequado e compreensível para esse conjunto de potenciais respondentes. Vale ressaltar que nenhum desses cinco participantes foi considerado para a pesquisa final, uma vez que eles já estavam familiarizados com o questionário (Hair et al., 2019).

### Apresentação do questionário

Considerando que a ordem das questões pode influenciar as respostas, que é o chamado *carryover* (Tourangeau et al., 1989), as perguntas do questionário foram organizadas de maneira aleatória. Ou seja, não houve uma sequência predefinida, proporcionando a cada respondente

uma configuração aleatória das questões, especialmente na seção que aborda os construtos do modelo de pesquisa.

Adicionalmente, optou-se por realizar um teste para detectar *common method bias*, visto que os vieses de método são uma das principais fontes de erro na mensuração (Podsakoff et al., 2012). Para isso, foi aplicado o teste de fator único de Harman utilizando o *software* livre JASP (*Jeffreys's Amazing Statistics Program*) versão 0.19.3.0. O objetivo foi conduzir uma análise fatorial exploratória com a extração de um único fator a partir de todos os itens do instrumento, a fim de verificar se existia uma relação excessiva entre eles. Conforme estabelecido, se esse fator representasse menos de 50% da variância, concluir-se-ia que não há alta correlação entre os itens da pesquisa (Podsakoff et al., 2012). Além disso, foi garantido que todos os VIFs dos itens do modelo final não ultrapassassem o valor de 3,3, evidenciando a ausência de problemas de colinearidade (Kock, 2015). Em conjunto com a randomização das questões, essas medidas asseguram que os respondentes não se sensibilizaram quanto aos objetivos das relações propostas no modelo, evitando assim possíveis vieses nas respostas.

### **Termo de consentimento**

Na página inicial do questionário *online*, antes do início das perguntas, o participante se deparava com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Somente após a leitura do termo e o clique no botão de concordância é que o questionário era liberado para preenchimento. Caso o participante não concordasse com o TCLE, o questionário era automaticamente encerrado. O projeto desta pesquisa foi autorizado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) UNESA (CAAE 78465324.5.0000.5284; número do parecer 6.850.578).

### **Amostragem**

Para a seleção da amostra, inicialmente, planejou-se contar com um mínimo de 280 respondentes. Considerando que o modelo proposto compreende quatro construtos, totalizando 28 itens, o estudo adotou o critério de Hair et al. (2018), que recomenda a participação de 10 respondentes para cada item do instrumento. Para ser o mais conservador possível, esta pesquisa buscou atender o critério que exigisse mais respondentes. Por isso, foram capturados dados com 275 respondentes. Ainda que seja um pouco menos dos 280 previamente previstos, isso se fez suficiente mesmo considerando o critério mais conservador porque com a exclusão de itens, o estudo ficou com 16 variáveis, sendo assim necessário, ao menos, 160 respondentes. Além disso, essa quantidade está de acordo com o cálculo de amostra sugerido pelo *software* G\*Power 3.1.9.7, o qual indica a necessidade de 77 respondentes para a pesquisa com o modelo apresentado.

### **Técnicas preparatórias para a análise de dados**

Neste estudo, o modelo proposto foi examinado por meio da Modelagem de Equações Estruturais utilizando o método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Na primeira etapa, os dados foram inicialmente depurados utilizando uma planilha do Microsoft Excel. Durante esse processo, identificaram-se respondentes inadequados, caracterizados pela ausência de variabilidade nas respostas ou incoerência nas respostas. Além disso, foram excluídos aqueles que responderam a maioria (ou todas) das questões com a mesma opção. Além disso, a inconsistência e a falta de atenção foram verificadas por meio da inclusão de uma pergunta duplicada, mas apresentada de forma invertida (Cunha & Corrêa, 2013); caso a resposta à versão invertida não coincidissem com a original, o respondente seria considerado inconsistente e sua resposta eliminada.

### **RESULTADOS DESCRITIVOS**

Os dados mostram predominância de profissionais em cargos operacionais (46%), seguidos por suporte (26%) e supervisão (16%), enquanto gerência, diretoria, executivos e conselho somam juntos apenas 12%, evidenciando a pirâmide hierárquica e possíveis barreiras de mobilidade. Em relação à idade, destaca-se a maioria entre 45-54 anos (36%) e 55-64 anos (27%), apontando para um perfil mais maduro no mercado de trabalho analisado.

Sobre o setor de atuação, prevalece o setor terciário (52%), seguido pelos setores quinquário (15%), secundário (12%), quaternário (10%) e primário (11%), refletindo a tendência ao predomínio de serviços e atividades tecnológicas em economias contemporâneas. Quanto à renda, 70% dos participantes recebem até três salários-mínimos, sendo apenas 4% acima de 12 salários-mínimos, o que ilustra baixos salários e a desigualdade. Isso não é uma realidade atípica no Brasil uma vez que os dados do CAGED (2024) apontam que o salário médio de admissão no país era de R\$2.152,89 em novembro de 2024.

Na amostra, 55% se identificam de gênero feminino e 44% masculino. Quanto à escolaridade, 45% têm ensino médio, 30% superior, 14% pós-graduação e 12% fundamental. Essa amostra não se diferencia tanto da realidade da população brasileira de forma geral que conta com 27% das pessoas entre 25-34 anos sem ensino médio (OCDE, 2024), e 21% dos adultos entre 25-64 anos têm graduação (OCDE, 2023).

Sobre tempo de experiência, 40% têm mais de 10 anos na área e 32% estão há mais de uma década na empresa, indicando estabilidade, enquanto 21% têm entre um e três anos e 9% menos de seis meses. Esses dados se justificam pelo fato do Brasil ser um país com taxas de desligamentos significativas, de forma de que os dados do último ano, de dezembro de 2023 a novembro de 2024, mostram que houve um acúmulo de 23.762.419 desligamentos nos empregos formais do país, mediante um estoque total de 47.741.377 de empregos formais existentes em novembro de 2024 (CAGED, 2024). Por fim, apesar da taxa de desemprego ser 6,4% no Brasil em meados de 2024 (Statista, 2024), esse público não foi considerado para essa pesquisa, uma vez que a pergunta sobre estar atualmente trabalhando era um filtro para o respondente.

## RESULTADOS DO MODELO DE MENSURAÇÃO

O modelo de mensuração proposto foi feito em duas rodadas. Isso ocorreu porque os resultados da primeira rodada precisaram de ajustes para que o modelo se sustentasse. Para isso, excluíram-se as variáveis que apresentaram uma carga fatorial maior ou igual a 0,7 em mais de um fator: INTENCAO4; INTMKT1; INTMKT10; INTMKT11; INTMKT5; SATISFACAO1; SATISFACAO5; SATISFACAO6; SATISFACAO7; VALORES4; e VALORES5. Não se excluiu o item INTENCAO2 por ter uma carga de 0,703 no fator Satisfação, sendo assim um valor limítrofe.

Em seguida, foram excluídos os itens cuja diferença das duas maiores cargas fatoriais fosse menor que 0,6. Diante disso, excluíram-se as variáveis INTMKT8 e INTMKT9 do modelo. Após essas exclusões que reduziram a multicolinearidade entre os construtos, uma nova rodada dos dados foi conduzida.

Uma nova rodada dos dados foi realizada após as exclusões descritas anteriormente. Nesta segunda rodada, uma nova análise de convergência foi realizada, conforme valores das AVEs dos itens apresentados na Figura 2.

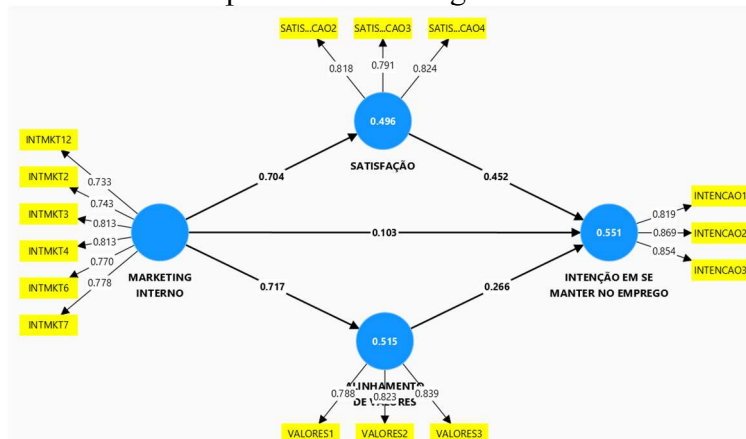


Figura 2. Modelo de mensuração

Fonte: *Output* do SmartPLS 4 (2025).

Esse modelo ajustado se demonstrou mais adequado uma vez que todos os itens agora apresentados têm sua AVE menor ou igual a 0,5, tal como sugerido pela literatura (Hair et al., 2022). O passo seguinte foi checar os valores de VIF de cada um desses itens. Todos os valores de VIF dos itens ficaram entre 1.425 e 2.152. Portanto, todos os itens tiveram seus valores de VIF abaixo de 3, respeitando assim os critérios mais robustos.

Essa análise também ajuda a compreender que não houve o *common method bias*, ou seja, que não existiu problema da variância atribuída às medidas observadas devido ao método de medição empregado. De acordo com Kock (2015), se todos os VIFs da análise de colinearidade completa estiverem abaixo de 3,3, pode-se dizer que não existe problemas de viés de método comum.

Mesmo assim, buscando ser o mais restritivo possível, ainda se calculou a análise de fator único de Harman com os 15 itens finais do modelo. Para esse teste, utilizou-se o *software* livre JASP. O valor acumulado de um fator único com todas os itens da pesquisa é de 45,8%, que é menor do que os 50% sugeridos por Harman (Podsakoff et al., 2012). Isso assegura, mais uma vez, de que não existem problemas relacionados ao viés de método comum. Em seguida foi realizada uma análise discriminante por meio dos critérios de Fornell e Larcker.

**Tabela 1. Análise discriminante de Fornell e Larcker**

	Alinhamento De Valores	Intenção Em Se Manter No Emprego	Marketing Interno	Satisfação
Alinhamento De Valores	<b>0.817</b>			
Intenção Em Se Manter No Emprego	0.642	<b>0.848</b>		
Marketing Interno	0.717	0.612	<b>0.775</b>	
Satisfação	0.669	0.702	0.704	<b>0.811</b>

Fonte: *Output* do SmartPLS 4 (2025).

A nova análise fatorial confirmatória (*crossloadings*) foi realizada. Todos os itens se mantiveram dentro dos seus construtos esperados com cargas fatoriais maiores que 0,7 e com uma diferença de, pelo menos 0,1 com a segunda carga fatorial mais preponderante, tal como demonstrado na Tabela 2.

**Tabela 2. Crossloadings**

	ALINHAMENTO DE VALORES	INTENÇÃO EM SE MANTER NO EMPREGO	MARKETING INTERNO	SATISFAÇÃO
INTENCAO1	0.508	0.819	0.505	0.577
INTENCAO2	0.599	0.869	0.567	0.651
INTENCAO3	0.519	0.854	0.477	0.551
INTMKT12	0.543	0.526	0.733	0.616
INTMKT2	0.489	0.448	0.743	0.492
INTMKT3	0.623	0.444	0.813	0.552
INTMKT4	0.568	0.494	0.813	0.570
INTMKT6	0.547	0.462	0.770	0.513
INTMKT7	0.559	0.468	0.778	0.520
SATISFACAO2	0.585	0.612	0.616	0.818
SATISFACAO3	0.463	0.500	0.522	0.791
SATISFACAO4	0.570	0.588	0.570	0.824
VALORES1	0.788	0.484	0.608	0.532
VALORES2	0.823	0.595	0.588	0.579
VALORES3	0.839	0.486	0.559	0.523

Fonte: Adaptado do *output* do SmartPLS 4 (2025).

O passo seguinte foi então verificar a confiabilidade e validade dos quatro construtos do estudo. A Tabela 3 sintetiza essas análises.

**Tabela 3. Confiabilidade e validade dos construtos**

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<b>Alinhamento De Valores</b>	<b>0.750</b>	<b>0.751</b>	<b>0.857</b>	<b>0.667</b>
<b>Intenção Em Se Manter No Emprego</b>	<b>0.805</b>	<b>0.811</b>	<b>0.885</b>	<b>0.719</b>
<b>Marketing Interno</b>	<b>0.867</b>	<b>0.868</b>	<b>0.900</b>	<b>0.601</b>
<b>Satisfação</b>	<b>0.741</b>	<b>0.746</b>	<b>0.852</b>	<b>0.658</b>

Fonte: *Output* do SmartPLS 4 (2025).

Os resultados mostram que nos critérios de confiabilidade *Alpha de Cronbach*, confiabilidade composta rho\_a e confiabilidade composta rho\_c houve o valor maior que 0,7 em todos os construtos, mostrando existir confiabilidade dos quatro construtos do modelo. Os valores de AVE também se demonstraram adequados para confiabilidade e validade dos construtos.

## RESULTADOS DO MODELO ESTRUTURAL

Checando as relações diretas entre os construtos a partir do modelo estrutural. Neste modelo, quatro hipóteses se confirmaram, enquanto a relação direta entre Marketing Interno e Intenção em se Manter no Emprego não se confirmou.

**Tabela 4. Efeitos diretos**

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
ALINHAMENTO DE VALORES → INTENÇÃO EM SE MANTER NO EMPREGO	0.266	0.270	0.087	3.062	<b>0.002</b>
MARKETING INTERNO → ALINHAMENTO DE VALORES	0.717	0.720	0.040	17.963	<b>0.000</b>
MARKETING INTERNO → INTENÇÃO EM SE MANTER NO EMPREGO	0.103	0.102	0.089	1.152	<b>0.249</b>
MARKETING INTERNO → SATISFAÇÃO	0.704	0.707	0.039	18.267	<b>0.000</b>
SATISFAÇÃO → INTENÇÃO EM SE MANTER NO EMPREGO	0.452	0.451	0.086	5.246	<b>0.000</b>

Fonte: *Output* do SmartPLS 4 (2025).

Além da análise das relações diretas, foram feitas também análises sobre as relações indiretas do modelo, especialmente do efeito do Marketing Interno indiretamente à intenção em se manter no emprego. A Tabela 5 mostra o resultado desta relação indireta. Os resultados mostram que existe uma relação entre as ações de Marketing Interno de forma indireta, passando por satisfação e alinhamento de valores, ainda que a relação direta não seja significativa.

**Tabela 5. Efeito indireto**

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
MARKETING INTERNO → INTENÇÃO EM SE MANTER NO EMPREGO	0.509	0.513	0.075	6.814	<b>0.000</b>

Fonte: *Output* do SmartPLS 4 (2025).

De forma complementar, a Tabela 6 mostra como os dois caminhos de mediação se justificam. Tanto satisfação quanto alinhamento de valores são mediadores significativos na relação entre Marketing Interno e a intenção em se manter no emprego. Ambos tiveram significância, conforme as informações de p-valor e estatística T a seguir. Isso mostra que o Marketing Interno tem efeito sobre a intenção em se manter no emprego, especialmente quando

existe a mediação da satisfação no trabalho e o alinhamento dos valores do indivíduo com os valores da empresa.

**Tabela 6. Efeitos indiretos específicos**

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
MARKETING INTERNO → ALINHAMENTO DE VALORES → INTENÇÃO EM SE MANTER NO EMPREGO	0.191	0.194	0.064	2.967	<b>0.003</b>
MARKETING INTERNO → SATISFAÇÃO → INTENÇÃO EM SE MANTER NO EMPREGO	0.318	0.319	0.063	5.029	<b>0.000</b>

Fonte: *Output* do SmartPLS 4 (2025).

Diante dos resultados, pode-se dizer que mesmo que a relação direta entre MI e intenção em se manter no emprego não tenha sido confirmada, há ainda efeitos indiretos significativos. Isso significa que o modelo proposto aponta para a necessidade de mediações para melhor compreensão dos efeitos de MI na intenção em se manter no emprego. O modelo proposto traz, portanto, uma mediação total nas duas relações mediadas propostas.

Gerencialmente, isso significa que as empresas poderiam focar em estratégias de MI para fazer colaboradores terem a intenção em se manter no atual emprego, reduzindo assim as taxas de *turnover*. Todavia, essa sistemática não funciona se vista de forma isolada. É preciso que se considere outras ações voltadas para incrementar a satisfação do colaborador e de buscar maior alinhamento e identificação deles com os valores da empresa para que isso tenha efeitos de fato na intenção em se manter no emprego. Isto é, para que o MI possa melhorar seus efeitos nessa intenção de se manter no emprego, é importante que haja uma iniciativa integrada, considerando também questões de satisfação e alinhamento de valores. Desta forma, melhorar a satisfação dos colaboradores e alinhar seus valores com os da empresa pode aumentar significativamente a intenção deles de permanecer no emprego.

### **ANÁLISE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO**

Realizou-se a análise do mapa de importância-desempenho. Esta análise “interpreta os valores compostos gerados pelo algoritmo do PLS-SEM que gerados como construtos indicativos de desempenho” (Sarstedt et al., 2024, p. 746). Ela avalia qual dos antecedentes da variável dependente (intenção em se manter no emprego) são mais relevantes e quais são as oportunidades de ação que podem ser feitas para impactar essa variável dependente.

Com base no mapa de importância-desempenho, observou-se que o alinhamento de valores apresenta relativamente baixa importância (0,268), mas desempenho mais elevado ( $\approx 75$ ), sugerindo que, embora essa dimensão esteja bem avaliada, investimentos adicionais nela devem ser bem analisadas porque seu impacto na intenção de permanência é menor.

A Satisfação com o Trabalho demonstra importância moderada ( $\approx 0,448$ ) e desempenho mediano ( $\approx 70$ ), indicando boa oportunidade para intervenções visando aumentar a retenção. Recomenda-se direcionar esforços para elevar a satisfação, já que mudanças aí podem impactar consideravelmente a intenção de permanecer.

Já o Marketing Interno destaca-se com a maior importância ( $\approx 0,608$ ) e desempenho relevante ( $\approx 72$ ); pequenas melhorias nessa dimensão, monitoradas continuamente, tendem a gerar efeitos significativos em retenção (To et al., 2015). No entanto, ressalta-se que ações focadas apenas em MI, sem considerar satisfação e alinhamento de valores, não se mostram totalmente eficazes.

Portanto, a solução prática apresentada aqui corrobora os resultados do modelo estrutural. Uma solução ideal está nas ações realizadas pelos gestores que não foquem somente em MI de forma isolada, mas que considere uma iniciativa que tenha uma solução que integre

melhorias também na satisfação do colaborador e no seu alinhamento de valores com a organização.

## DISCUSSÕES

Os resultados confirmam  $H_1$  na qual a percepção das ações de MI influencia positivamente a satisfação dos colaboradores, alinhando-se à literatura que aponta impacto direto de MI na satisfação no trabalho (Chiu et al., 2014; Joung et al., 2015; Uludag et al., 2023). Ou seja, mais ações de MI aumentam o sentimento de pertencimento e comprometimento do colaborador (Karanika-Murray et al., 2015).

Além de ações pontuais, o MI envolve uma filosofia contínua, com comunicação transparente, valorização e reconhecimento, reforçando o papel significativo do colaborador na organização. Isso resulta em maior comprometimento e valor nas entregas, pois colaboradores mais satisfeitos tendem a participar ativamente das atividades e atender melhor aos clientes.

A  $H_2$  também foi confirmada, mostrando que o MI está positivamente relacionado ao alinhamento de valores. O MI ajuda a apresentar e promover os valores da empresa, criando envolvimento do colaborador e estimulando a vivência desses valores (Budhwar et al., 2009; Chiu et al., 2019; Kim et al., 2016). Isso gera maior comprometimento, levando os colaboradores a seguir objetivos e aceitar valores organizacionais (Alkhalaf et al., 2023a). Esse resultado ocorre devido à identificação de valores pessoais com os da empresa, e a relação entre MI e identificação organizacional reforça esse alinhamento (Qaisar & Muhamad, 2022).

A  $H_3$  não se confirmou, mesmo diante de estudos que já identificaram essa relação (Qaisar & Muhamad, 2022; Uludag et al., 2023). Todavia, o presente achado se alinha com outros que não identificaram existir relação direta e positiva entre MI e a intenção em se manter no emprego, ou negativamente com *turnover* (Nointin, 2018).

Desta forma, o que precisa ficar claro é que por mais que a relação direta não tenha se concretizado a partir dos dados desta pesquisa, ainda existem bons resultados relacionados aos efeitos indiretos existentes nessa relação. Isto é, há mediações significativas nesta relação tanto a partir do alinhamento de valores entre colaboradores e empresa quanto com a satisfação do empregado. Isso mostra que o MI pode ter efeito a intenção em permanecer no emprego de forma indireta, a partir dos mediadores propostos no modelo de pesquisa.

Estudos já apontam que a intervenção do MI na realidade de uma empresa pode ter efeitos na redução do *turnover*, todavia, é preciso que isso seja feito em associação com outras variáveis como, por exemplo, o comprometimento organizacional (Kim et al., 2016) ou o comprometimento do indivíduo, porque assim ele estaria mais motivado para atender melhor os clientes (Budhwar et al., 2009); ou ainda, considerando como mediação desta relação o enraizamento no trabalho, ou *job embeddedness* (Ibrahim, 2011). Ou ainda assim, tratar variáveis como a satisfação (tratada neste estudo), sendo ela meio para se chegar a outros resultados como qualidade do serviço realizado pelo colaborador ou satisfação do consumidor (Tortosa et al., 2009). São exemplos de casos nos quais é relevante se considerar as variáveis mediadoras para se melhor entender os efeitos do MI.

Desta forma, este estudo vai nesta mesma linha, apontando que a relação entre MI e intenção em se manter no emprego é mais complexa do que a relação única destas duas variáveis – por isso, é importante que haja a consideração de variáveis mediadoras para melhor compreender esse fenômeno. Diante disso, fez-se necessário analisar também os efeitos indiretos do modelo, especialmente, diante de uma relação não significativa entre MI e intenção em se manter no emprego.

Interessante ainda denotar que estudos prévios já demonstraram que quando existem iniciativas de promoção de marca voltada ao público interno (o que pode ser feito via MI), o indivíduo tende a ter maior intenção em se manter no emprego porque ali ele identifica ser um lugar onde se encaixa melhor (Matanda & Ndubisi, 2013). A partir dessa lógica, parece fazer sentido a mediação do alinhamento de valores na relação entre MI e intenção em se manter no

emprego. Afinal, quando existe esta percepção de encaixe que o alinhamento de valores pode gerar, isso reforça a intenção do colaborador em se manter no emprego.

Outra mediação que os resultados mostraram existir foi a do papel da satisfação no trabalho mediando a relação entre MI e intenção de se manter no emprego (ou, inversamente no *turnover* da empresa). Esta relação identificada neste trabalho se alinha com estudos prévios que já haviam identificado essa mesma mediação, só que observando o problema do ponto de vista do *turnover*, na qual se teve uma relação negativa (Nointin, 2018; Uludag et al., 2023), sendo assim coerente com a relação positiva encontrada neste estudo quando se considerou a intenção de se manter no emprego.

Os achados desta presente pesquisa apontam para uma relação positiva e significativa entre a satisfação com o trabalho e a intenção do colaborador em se manter no emprego, confirmando H<sub>4</sub>. Este resultado está em consonância entre com a relação negativa já amplamente identificada entre a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover* dos colaboradores (Aliyu & Nyadzayo, 2018; Joung et al., 2015; Kim et al., 2015). É um resultado que reafirma que quanto mais o colaborador está satisfeito com seu trabalho, mais ele tende a querer se manter empregado nesta empresa.

Vale a pena avançar nesta reflexão e entender que essa intenção em se manter no emprego pode estar ligada às características do mercado e do emprego do indivíduo. Por exemplo, podem existir oportunidades de mercado que sejam tentadoras ao colaborador para trocar de emprego, mesmo mediante satisfação no seu atual emprego; ou ainda, situações de emprego público no qual ele se mantém seguro no seu emprego mesmo não estando satisfeito.

Refletindo ainda mais adiante, tem-se que se o colaborador trabalha no setor privado, espera-se que a satisfação do trabalho seja influenciada pelos valores da companhia, o alinhamento dos valores do colaborador com os da empresa e as oportunidades para o crescimento profissional (Santiago et al., 2023). Ainda que essa relação não tenha sido abordada neste estudo, percebe-se que o alinhamento de valores que demonstrou ter relação direta e positiva com a intenção em se manter no emprego poderia ter uma mediação testada também a partir da satisfação no trabalho.

Não obstante a isso, pode existir ainda mecanismos para se entender a relação entre satisfação no trabalho e intenção em se manter no emprego. Por exemplo, podem ainda existir mediações sobre o comprometimento do emprego como meio para se entender a relação entre a satisfação e a intenção em se manter no emprego (Frye et al., 2020). Ou seja, os mecanismos para se entender essa relação podem ser ainda mais complexas mediante o incremento de novas variáveis. São construtos não considerados neste estudo, mas que apontam para uma compreensão de que a satisfação com o trabalho pode deixar o colaborador mais satisfeito com o trabalho, o que o faz querer permanecer no seu emprego.

Por fim, o estudo também identificou existir a relação direta de H<sub>5</sub>, entre o alinhamento de valores entre colaborador e empresas com a intenção deste colaborador em se manter em seu emprego. Corroboram-se estudos prévios que já haviam identificado esta relação em outros contextos que não o brasileiro, tais como o de Joung et al. (2015) e Kim et al. (2015).

Esse resultado poderia ser ainda colocado à reflexão a partir de que uma perspectiva geracional. Ou seja, a partir da perspectiva de que as gerações mais jovens (geração Z e *millennials*, em especial) entendem o alinhamento de valores como algo mais relevante para suas vidas profissionais, e sem isso, as taxas de *turnover* podem ser diferentes para o caso deles (Rueff-Lopes et al., 2024). Isso pode te levar à resultados discrepantes de estudos realizados com gerações X e Y. Diante disso, considerando que cerca de 88% da amostra deste estudo é de indivíduos com pelo menos 35 anos (nascidos até 1990), tem-se que: (a) os resultados são mais orientados para gerações X e Y, sendo assim mais comparáveis com estudos tradicionais sobre o tema; (b) os achados desta pesquisa poderiam ser confrontados com outros realizados com indivíduos majoritariamente mais jovens.

## **CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES**

O objetivo deste estudo foi entender a relação entre marketing interno e satisfação do trabalho pelo colaborador considerando efeitos mediadores, tais como do alinhamento de valores do colaborador com a empresa e intenção de se manter no emprego, que se demonstraram como mediadores dessa relação.

### **Contribuições teóricas**

Teoricamente, vale destacar que a este artigo diverge dos estudos que defendem o MI tem efeito direto sobre a intenção em se manter no emprego e se alinha àqueles que entendem que essa relação não é significativa. Todavia, esta pesquisa consegue ir além dessa constatação identificando que existe a mediação desta relação a partir da satisfação no emprego e o alinhamento dos valores do colaborador e a empresa.

Complementarmente, o estudo avança mostrando que há efeitos indiretos vigentes, que consideram a satisfação no trabalho e o alinhamento de valores como mediadores que melhor explicam essa relação. Esse papel mediador mostra a importância em se estabelecer modelos menos simplistas para entender a relação entre MI e intenção em se manter no emprego. Ou seja, para se entender a relação entre MI e o *turnover* da empresa é preciso entender a questão de forma mais ampla, considerando outras variáveis que sejam relevantes nesta realidade.

### **Contribuições gerenciais**

Do ponto de vista gerencial, destaca-se que gestores de Gestão de Pessoas e Marketing devem atuar juntos para desenvolver ações de MI que impactem positivamente o colaborador, promovendo melhor atendimento e geração de valor ao cliente externo. As ações de MI são mais eficazes para reter colaboradores quando integradas com iniciativas que aumentem a satisfação no trabalho e o alinhamento de valores entre funcionário e empresa, pois esses fatores mediadores explicam a intenção de permanência.

O mapa de importância-desempenho indica que o MI deve ser prioridade e monitorado de perto, pois ele tem o maior impacto sobre a intenção de permanecer no emprego, mas não deve ser operado isoladamente. Satisfação e alinhamento de valores também são relevantes e, mesmo com menor prioridade, precisam ser considerados em conjunto para resultados efetivos na redução do *turnover*.

Portanto, além de investir em ações de MI, como comunicação interna e reconhecimento, os gestores devem também focar seleção alinhada aos valores da empresa e desenvolvimento institucional desses valores, além de políticas que promovam satisfação, equilíbrio vida-trabalho, reconhecimento e desenvolvimento profissional.

### **Contribuições sociais**

Do ponto de vista das contribuições sociais, vale a pena destacar o papel que este estudo tem nas reflexões e pensamentos sobre o bem-estar do colaborador. Uma vez que esse empregado se sente mais ligado à empresa a partir de ações de MI e do alinhamento de valores com a empresa, melhor ele se sente, especialmente a intenção do colaborador em se manter no emprego, mas também auxilia esse indivíduo a ter mais saúde mental e a manter-se em níveis de estresse mais amenos.

### **Limitações e sugestões de estudos futuros**

A primeira limitação do estudo se refere à amostra não estratificada em relação aos Estados brasileiros e, tampouco, representa a proporção nacional em termos de nível de escolaridade, renda mensal e tempo de experiência no atual emprego. Outra limitação que vale esclarecer é a quantidade de itens que foram removidos do modelo inicial.

Para pesquisas futuras, recomenda-se estudos longitudinais para captar como as percepções dos funcionários e os níveis de absorção de MI evoluem ao longo do tempo. Sugere-se também a inclusão de novas variáveis ao modelo, como engajamento, relação com a marca, lealdade, além de efeitos organizacionais financeiros ou não financeiros (Qiu et al., 2021), e variáveis moderadoras para melhor explicar as relações mediadas (Borau et al., 2015). Estudos

no setor público podem ser valiosos para comparar resultados, já que neste setor a satisfação está mais relacionada à segurança no emprego, enquanto no setor privado, a relação é maior com valores organizacionais e oportunidades de desenvolvimento (Santiago et al., 2023). Explorar a mediação entre satisfação no trabalho e alinhamento de valores em estudos comparativos é uma oportunidade promissora. Além disso, pesquisas entre gerações podem elucidar diferenças quanto ao alinhamento de valores e intenção de permanência (Rueff-Lopes et al., 2024), contribuindo para práticas de MI adaptadas a diferentes perfis. Por fim, recomenda-se abordagens experimentais, avaliando a intenção de permanecer no emprego de maneira comportamental e causal.

## REFERÊNCIAS

- Akman, I., & Turhan, C. (2018). Investigation of employers' performance expectations for new IT graduates in individual and team work settings for software development. *Information Technology & People*, 31(1), 199-214.
- Akroush, M.N. et al. (2013). Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4), 304-336.
- Aliyu, O.A., & Nyadzayo, M.W. (2018). Reducing employee turnover intention: A customer relationship management perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 26(3), 241-257.
- Alkhaldeh, A. et al. (2023a). Internal branding, employee brand commitment, and brand citizenship behavior: Examining the mediating role of job satisfaction and brand knowledge. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(2), 1-26.
- Alkhaldeh, M.I.G. et al. (2023b). Impact of internal marketing practices on intention to stay in commercial banks in Jordan. In M. Alshurideh, B. H. Al Kurdi, R. Masa'deh, H. M. Alzoubi & S. Salloum (orgs.). *The effect of information technology on business and marketing intelligence systems* (pp. 2231-2247). Cham: Springer.
- Alvarenga, D. (2021). A importância do endomarketing no clima organizacional. *Unisantia Business and Management*, 4(1), 55-72.
- Andrade, M.M. (2011). Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 560-560.
- Bailey, A.A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840.
- Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 25-28.
- Borau, S. et al. (2015). Analysing moderated mediation effects: Marketing applications. *Recherche et Applications en Marketing*, 30(4), 88-128.
- Budhwar, P.S. et al. (2009). Insights into the Indian call centre industry: can internal marketing help tackle high employee turnover? *Journal of Services Marketing*, 23(5), 351-362.
- Butt, A., Lodhi, R.N., & Shahzad, M.K. (2020). Staff retention: a factor of sustainable competitive advantage in the higher education sector of Pakistan. *Studies in Higher Education*, 45(8), 1584-1604.
- CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (2024). *Estatísticas mensais do emprego formal. Novo CAGED*. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego.
- Chen, Q. et al. (2021). Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review*, 76(6), 1214-1227.
- Chen, S.Y., Wu, W.C., Chang, C.S., & Lin, C.T. (2013). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organizational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 297-306.
- Chiu, W., Cho, N.H., & Won, D. (2014). The effects of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centers. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 24(2), 206-222.

- Chiu, W., Won, D., & Bae, J. (2019). Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(2), 105–123.
- Cunha, J.A.C., & Corrêa, H.L. (2013). Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. *Revista de Administração de Empresas*, 53(5), 485-499.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, 47(3), 675-693.
- Frye, W.D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M.J.M. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry? An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352.
- Hair, J.F. et al. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 490-507.
- Hair, J.F. et al. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J.F. et al. (2022). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. (3ª ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hogg, G., Carter, S., & Dunne, A. (1998). Investing in people: internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 879-895.
- Ibrahim, M.M.S. (2011). The mediating role of job embeddedness between internal marketing and turnover intention. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 2(4), 38-53.
- Joung, H.W. et al. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618–1640.
- Kanyurhi, E.B., & Akonkwa, D.B.M. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773-796.
- Karanika-Murray, M. et al. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.
- Kim, J.S., Song, H.J., & Lee, C.K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
- Kim, M., Knutson, B.J., & Han, J. (2015). Understanding employee delight and voice from the internal marketing perspective. *Journal of Hospitality Marketing Management*, 24(3), 260-286.
- Klotz, A. C., Swider, B.W., & Kwon, S.H. (2023). Back-translation practices in organizational research: Avoiding loss in translation. *Journal of Applied Psychology*, 108(5), 699-727.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10.
- Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(2), 375-412.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Luz, R.H., Lima, R.M., & Minciotti, S.A. (2017). O marketing interno como elemento básico ao desenvolvimento de cidades e localidades. *Gestão & Regionalidade*, 33(97), 170-181.
- Matanda, M.J., & Ndubisi, N.O. (2013). Marketing interno, branding interno e resultados organizacionais: O papel moderador da congruência de metas percebida. *Journal of Marketing Management*, 29(9–10), 1030–1055.
- Morais, I. & Soares, A. (2016). Impacto do marketing interno sobre a orientação para o mercado em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 197-215.

- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2023). *Education at a Glance 2023 - Country note: Brazil*.
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2024). *Education at a Glance 2024 - Country notes: Brazil*.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Qaisar, F.S., & Muhamad, N. (2022). Internal marketing: a review and future research agenda. In C. Rowley & J. Paulo (orgs.). *Trends in Asia Pacific Business and Management Research*. New York: Taylor & Francis.
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: a systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67.
- Ringle, C.M., Silva, D., & Bido, D.S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Rodrigues, A.P. et al. (2023). The impact of internal marketing on employee attitudes and behaviours in local public sector organizations. *Tourism & Management Studies*, 19(3), 41-57.
- Rueff-Lopes, R. et al. (2024). Understanding turnover of generation Y early-career workers: the influence of values and field of study. *Personnel Review*, 54(2), 762-778.
- Santiago, M.M.P.F.F., Coelho, A., & Bairrada, C.M. (2023). How can internal marketing practices help achieve organizational success? *Revista de Adm. Pública*, 57, e2022-0364.
- Sarstedt, M. et al. (2024). Combined importance–performance map analysis (cIPMA) in partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM): a SmartPLS 4 tutorial. *Journal of Marketing Analytics*, 12, 746-760.
- Serafim, A. et al. (2024). Toward a scale to assess the emotional intelligence and internal marketing of business employees in Portugal. *Journal of Organizational Change Management*, 37(6), 1214-1229.
- Silva, D.T., Costa, S.A., Roberto, J.C.A., & Souto, S.P. (2023). A comunicação assertiva e o endomarketing como ferramentas na gestão de recursos humanos. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 15(6), 5739-5762.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Thousand Oaks: Sage.
- Statista (2024). *Unemployment rate in Brazil from January 2017 to September 2024*.
- Taylor, S.L., & Cosenza, R.M. (1998). Reducing turnover in public accounting firms: an internal marketing strategy. *Journal of Professional Services Marketing*, 17(2), 135-157.
- To, W.M., Martin, E.F., & Billy, T.W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *Int. Journal of Hospitality Management*, 45, 14-21.
- 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.
- Tourangeau, R., Rasinski, K.A., Bradburn, N., & D'Andrade, R.O.Y. (1989). Carryover effects in attitude surveys. *Public Opinion Quarterly*, 53(4), 495-524.
- Uludag, O., Oluwajana, D., & Ekanem, E. (2023). Congruent internal marketing efforts to reduce turnover intentions among restaurant employees in the midst of COVID-19. *Kybernetes*, 52(7), 2347-2370.
- Wu, W.Y., Tsai, C.C., & Fu, C.S. (2013). The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: An empirical study of TFT-LCD companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 436-449.
- Yi, H.T., Cho, Y., & Amenuvor, F.E. (2023). Internal marketing and salespeople's out-of-role behaviour: The mediating role of job satisfaction. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 100216.