

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

LÁZARO DA SILVA RODRIGUES

**EFEITOS DO MARKETING INTERNO NA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO NA INDÚSTRIA BANCÁRIA**

VITÓRIA

2018

LÁZARO DA SILVA RODRIGUES

**EFEITOS DO MARKETING INTERNO NA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO NA INDÚSTRIA BANCÁRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes

VITÓRIA
2018

LÁZARO DA SILVA RODRIGUES

**EFEITOS DO MARKETING INTERNO NA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO NA INDÚSTRIA BANCÁRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 28 de maio de 2018.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. EMERSON WAGNER MAINARDES

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)

Profa. Dra. ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)

Profa. Dra. TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Dedico este trabalho a minha esposa Valquíria pela compreensão e carinho, ao meu filho Estêvão pelo amor sem medida, à minha mãe pelo esforço amoroso durante minha educação e à minha sogra pelo apoio sempre presente.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Jesus Cristo, pois Ele é a vida que há em mim.

Aos professores e funcionários da FUCAPE, em especial ao Prof. Dr. Emerson Mainardes que me orientou com muita competência e presteza.

Aos colegas que se tornaram amigos durante o Mestrado em Administração.

Aos amigos Henrique e Jaqueline pela amizade sincera e parceria em todos os momentos.

Ao Banco do Brasil pelo excelente programa de educação continuada que me proporcionou realizar este mestrado.

Aos amigos da agência do Banco do Brasil em Montanha que me apoiaram na realização deste projeto.

RESUMO

Os objetivos deste estudo foram: verificar a relação da satisfação no trabalho na indústria bancária com seus construtos antecedentes (satisfação com benefícios financeiros e satisfação com benefícios psicológicos) e o papel mediador do marketing interno nestas relações; verificar a relação entre a satisfação no trabalho na indústria bancária e seus construtos consequentes (engajamento no trabalho e a intenção de sair) e o efeito moderador do marketing interno nestas relações. Para isso, foi proposto um modelo para relacionar os construtos gerando as hipóteses. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva, com corte transversal. A coleta de dados foi por meio de questionário on-line, que contou com a participação de 355 bancários. A modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais foi utilizada para verificar as relações previstas. Os resultados demonstraram o marketing interno tende a mediar a relação entre a satisfação com benefícios financeiros e a satisfação no trabalho e a relação entre a satisfação com benefícios psicológicos e a satisfação no trabalho. O marketing interno ainda apresentou um efeito moderador na relação entre a satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho, contudo não moderou a relação entre satisfação no trabalho e intenção de sair. Além disso, o marketing interno impacta diretamente a satisfação no trabalho, que tende a influenciar o engajamento no trabalho positivamente e a intenção de sair da empresa de forma negativa. Conclui-se que o marketing interno pode influenciar os comportamentos dos bancários. Indo além, o marketing interno tende a influenciar a satisfação do empregado fazendo com que ele, ao perceber um valor superior na sua relação com a empresa, esteja mais engajado com o banco, bem como reduza sua intenção de sair da organização.

Palavras-chaves: Marketing interno. Satisfação no Trabalho. Indústria Bancária.

ABSTRACT

The purpose of this paper were: to verify the relationship of job satisfaction in the banking industry with its antecedent constructs (satisfaction with financial benefits and satisfaction with psychological benefits) and the mediating role of internal marketing in these relationships; to verify the relationship between job satisfaction in the banking industry and its consequent constructs (job engagement and the intention to leave) and the moderating effect of internal marketing in these relations. Thus, a model was proposed to relate the constructs generating the hypotheses. A quantitative, descriptive, cross-sectional study was performed. A quantitative, descriptive and cross-sectional research was performed. The data collection was done through an online questionnaire, 355 bankers participation the survey. The modeling of partial least squares structural equations was used to verify the predicted relationships. The results demonstrated that internal marketing tends to mediate the relationship between satisfaction with financial benefits and satisfaction at work and the relationship between satisfaction with psychological benefits and job satisfaction. Internal marketing still had a moderating effect on the relationship between job satisfaction and work engagement, but did not moderate the relationship between job satisfaction and intention to quit. In addition, internal marketing directly impacts job satisfaction, which tends to influence job engagement positively and the intention to leave the company in a negative way. It is concluded that internal marketing can influence the behavior of bankers. Going further, internal marketing tends to influence employee satisfaction by making it great engagement to the bank, as well as reducing its intention to leave the organization, by perceiving a higher value in its relationship with the company.

Keywords: Internal Marketing. Job Satisfaction. Banking Industry.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 MARKETING INTERNO.....	12
2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A SATISFAÇÃO COM BENEFÍCIOS FINANCEIROS E PSICOLÓGICOS	14
2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE SAIR	18
2.4 MODELO PROPOSTO	23
3 METODOLOGIA	26
4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	31
4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS TESTES DAS HIPÓTESES	34
4.2.1 Os antecedentes à satisfação com o trabalho na indústria bancária.....	35
4.2.2 O papel mediador do marketing interno	38
4.2.3 As consequências da Satisfação com o Trabalho na Indústria Bancária	41
4.2.4 O efeito moderador do Marketing Interno.....	42
5 CONCLUSÕES	46
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS.....	57

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Em mercados muito competitivos, produzir valor para o consumidor, seja ele interno ou externo, pode ser tão complexo quanto essencial para a longevidade das organizações. Na indústria bancária existe uma procura pela compreensão e gerenciamento da interação com os empregados (NARTEH, 2012; BAILEY; ALBASSAMI; AL-MESHAL, 2016; DU PREEZ; BENDIZEN, 2015), a fim de proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento de comportamentos que contribuam com a entrega de serviços de alta qualidade para o cliente final e com os objetivos da organização (CARUANA; CALLEYA, 1998; AHMED; RAFIQ; SAAD, 2003; AWWAD; AGTI, 2011; NARTEH; ODOOM, 2015). Neste contexto, o marketing interno assume um papel relevante ao olhar para as capacidades da organização em gerir o relacionamento com seus empregados (NAUDÉ; DESAI; MURPHY, 2003) numa perspectiva de orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKY, 1990; NARVER; SLATER, 1990; AWWAD; AGTI, 2011).

Na visão do marketing interno, os empregados de uma organização são seus primeiros clientes e possuem a capacidade de criar, relacionar e até influenciar a percepção dos clientes externos (BERRY, 1981; CARUANA; CALLEYA, 1998; BAILEY; ALBASSAMI; AL-MESHAL, 2016). Assim, o marketing interno permite o olhar sobre duas potenciais fontes de vantagem competitiva. Primeiro, os empregados, que são um dos poucos recursos que não podem ser copiados pela concorrência, principalmente na indústria bancária onde os serviços financeiros são quase homogêneos (PAPASOLOMOU; VRONTIS, 2006; NARTEH; ODOOM, 2015).

Segundo, a orientação para o mercado, pois as ações do marketing interno estão orientadas na perspectiva do cliente final (KOHLI; JAWORSKY, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; AHMED; RAFIQ; SAAD, 2003). Sendo que, a satisfação do cliente externo em parte é influenciada pela satisfação do cliente interno (NARTEH, ODOOM, 2015). Portanto, para o marketing interno o atendimento às necessidades do cliente externo é concomitante à satisfação do cliente interno (RAFIQ; AHMED, 2000).

Por sua vez, a satisfação no trabalho, que possui a capacidade de afetar a qualidade dos serviços prestados (PAPASOLOMOU, 2006; FARIAS, 2010; CASSUNDÉ, et al., 2014), sofre influência de comportamentos como a satisfação com benefícios financeiros e a satisfação com benefícios psicológicos (HOFMANS; DE GIETER; PEPERMANS, 2013). Além disso, empregados satisfeitos com o trabalho podem apresentar outros comportamentos desejáveis para suas organizações, como por exemplo, o engajamento no trabalho (SAKS, 2006; SHIMAZU et al.; 2015) e a redução de *turnover* (SUPELI; CREED, 2015). A indústria bancária brasileira apresenta índices de rotatividade superiores a 20% (DIEESE, 2014).

Nesta perspectiva, o marketing interno se apresenta como um ferramental (CAHILL, 1995) capaz de impactar direta e indiretamente as relações comportamentais no ambiente de trabalho (NARTEH, 2012; DU PREEZ; BENDIZEN, 2015; BAILEY; ALBASSAMI; AL-MESHAL, 2016). E ao permear toda a organização criando, integrando e comunicando seus valores (BALLANTYNE, 2003; AHMED; RAFIQ; SAAD, 2003; NAUDÉ; DESAI; MURPHY, 2003), o marketing interno pode mediar e/ou moderar as relações (AHMED; RAFIQ; SAAD, 2003) entre determinados comportamentos dos empregados da indústria bancária.

Contudo, poucos avanços têm sido relatados quanto ao papel mediador e ao efeito moderador do marketing interno sobre os comportamentos dos empregados da indústria bancária. Além disso, Bailey, Albassami e Al-Meshal (2016) sugerem em seu estudo que futuras pesquisas envolvendo o marketing interno poderiam explorar comportamentos específicos dos empregados comprometidos e dispostos a empreender em nome do banco em que trabalham. Logo, este estudo explorou o engajamento no trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção relacionado ao trabalho (SCHAUFELI et al., 2002). Assim, a literatura apresenta uma lacuna de pesquisa no sentido de compreender o papel mediador (capacidade de um construto intervir na relação entre dois construtos) e o efeito moderador (capacidade de influenciar a força e até mesmo a direção de uma relação entre duas variáveis/construtos) do marketing interno sobre as relações existentes entre a satisfação no trabalho com seus construtos antecedentes e consequentes.

Neste sentido, os objetivos deste estudo foram: verificar a relação da satisfação no trabalho na indústria bancária com seus construtos antecedentes (satisfação com benefícios financeiros e satisfação com benefícios psicológicos) e o papel mediador do marketing interno nestas relações; verificar a relação entre a satisfação no trabalho na indústria bancária e seus construtos consequentes (engajamento no trabalho e intenção de sair) e o efeito moderador do marketing interno nestas relações.

Este estudo contribui para a literatura de algumas maneiras. Primeiro, ele permite uma melhor compreensão do marketing interno ao investigar seu papel mediador e o seu efeito moderador sobre as relações entre os comportamentos antecedentes e consequentes da satisfação no trabalho (ALEGRE; MAS-MACHUCA; BERBEGAL-MIRABENT, 2015) dos empregados na indústria bancária.

Afinal, a literatura apresenta mais evidências da influência direta do marketing interno sobre comportamentos organizacionais (NARTEH, 2012; DU PREEZ; BENDIZEN, 2015; BAILEY; ALBASSAMI; AL-MESHAL, 2016), deixando assim lacunas a serem exploradas quanto ao papel mediador e ao efeito moderador do marketing interno. Segundo, ao explorar o engajamento no trabalho, que é um comportamento organizacional específico, em que os empregados assumem um alto nível de envolvimento com o trabalho em nome da empresa (KAHN, 1990), contribui expandindo o estudo de Bailey, Albassami e Al-Meshal (2016).

Em termos práticos este estudo avança na direção de compreender o marketing interno na perspectiva de orientação para o mercado interno (empregados) que ao mesmo tempo se relaciona na indústria bancária com a orientação para o mercado (AHMED; RAFIQ; SAAD, 2003; MUDIE, 2003; NAUDÉ; DESAI; MURPHY, 2003). Isto pode propiciar à indústria bancária subsídios para criação de estratégias que permitam desenvolver vantagem competitiva tanto na visão de unicidade dos recursos humanos (PAPASOLOMOU; VRONTIS, 2006) quanto de orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKY, 1990; NARVER; SLATER, 1990).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING INTERNO

A essência do marketing interno está alicerçada na visão do empregado como primeiro cliente da organização (BERRY, 1981). Nesta perspectiva, o emprego é um tipo de produto interno que deve ser capaz de atrair, desenvolver, motivar e satisfazer os empregados (BERRY, 1981; CARUANA; CALLEYA, 1998), a fim de obter como retorno desta satisfação, serviços de alta qualidade para o cliente externo e, conseqüentemente, fidelização e satisfação destes clientes (AHMED; RAFIQ, 2003; NAUDÉ; DESAI; MURPHY, 2003; BARNES; FOX; MORRIS, 2004; KAURAV et al., 2016). Todavia, conceituar o marketing interno ainda parece ser um desafio (SNELL; WHITE, 2009; NARTEH, 2012; NARTEH; ODOOM, 2015; KAURAV et al., 2016). Este estudo compartilha a perspectiva de Narteh (2012), que apresenta o marketing interno como um construto composto por quatro dimensões (empoderamento, sistema de recompensas, comunicação e treinamento e desenvolvimento).

Para o Narteh (2012), o empoderamento é um processo que está relacionado ao sentimento de auto eficácia e de confiança dos empregados, além de ampliar o poder do empregado de tomar decisões que visem atingir a satisfação dos clientes. Já o sistema de recompensas é um componente capaz de influenciar a decisão do empregado de permanecer e contribuir com os objetivos organizacionais. Já a comunicação interna é um dos meios pelo qual a empresa apresenta seus objetivos e interage com os empregados, mostrando-lhes o caminho a ser trilhado para

alcançar os resultados projetados. Por fim, a dimensão treinamento e desenvolvimento está relacionada à capacitação e ao desenvolvimento de habilidades e de competências profissionais dos empregados.

Neste sentido, estas dimensões permitem compreender a prática do marketing interno como uma forma de a organização utilizar ferramentas de marketing para motivar os seus empregados, com a finalidade de alcançar um serviço de alta qualidade para o cliente final (GRÖNROOS, 1985; AHMED; RAFIQ; SAAD, 2003; SNELL; WHITE, 2009). No entanto, ainda que nas últimas décadas tenha ocorrido um aumento substancial de estudos envolvendo o marketing interno (por exemplo, SNELL; WHITE, 2009; KAURAV et al., 2016; BAILEY et al., 2017), o desafio acadêmico em refinar a compreensão sobre o marketing interno parece ser acompanhado pela dificuldade de utilizá-lo plenamente no meio organizacional (PAPASOLOMOU; KITCHEN; CHRISTOFI, 2017).

Todavia, observa-se um direcionamento do marketing interno em criar, desenvolver e manter um ambiente favorável à oferta de um valor superior para o cliente externo (NARVER; SLATER, 1990; DESPHANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993). Neste sentido, Kaurav et al. (2016) argumentam que o marketing interno é uma ferramenta estratégica para as áreas de marketing, recursos humanos e de operações, que na prática gerencial tende a resultar em empregados motivados que prestam serviços de alta qualidade, influenciando significativamente a satisfação dos clientes e o desempenho organizacional (PAPASOLOMOU; VRONTIS, 2006; TSAI; WU, 2011; NARTEH; ODOOM, 2015; KANYURHI; BUGANDWA, 2016). Logo, essa orientação para o mercado pode se constituir como uma fonte de vantagem competitiva na percepção do cliente (AHMED; RAFIQ; SAAD, 2003).

2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A SATISFAÇÃO COM BENEFÍCIOS FINANCEIROS E PSICOLÓGICOS

A partir da década de 1930, as pesquisas sobre a satisfação no trabalho aumentaram exponencialmente e ainda hoje é um dos temas mais estudados na pesquisa organizacional (LOCKE, 1969; HOFMANS; DE GIETER; PEPERMANS, 2013). A satisfação no trabalho é uma espécie de estado emocional de prazer, que é resultado de uma avaliação que o indivíduo tem de seu trabalho ou da percepção que possui sobre a realização dos valores relacionados ao trabalho (LOCKE, 1969). Para Aziri (2011), a satisfação no trabalho representa um sentimento de realização capaz de expor o quanto o indivíduo percebe que seu trabalho supre suas necessidades materiais e psicológicas.

Por meio de várias lentes a satisfação no trabalho tem sido pesquisada. É possível que sua relação com os mais diversos comportamentos no ambiente de trabalho, como comprometimento organizacional (FU; DESHPANDE, 2014; YOUSEF, 2017), desempenho (JUDGE et al., 2001), engajamento (JUNG; YOON, 2015), intenção de sair (SINGH; LONCAR, 2010) entre outros, explique o interesse de tantos pesquisadores sobre o assunto.

A satisfação no trabalho é o resultado da interação do indivíduo com o ambiente à sua volta (LOCKE, 1969). Por sua vez, essa interação tem demonstrado possuir diversos fatores antecedentes e consequentes (HOFMANS; DE GIETER; PEPERMANS, 2013; ALEGRE; MAS-MACHUCA; BERBEGAL-MIRABENT, 2015; JUNG; YOON, 2015). Dentre os construtos antecedentes encontrados na literatura, a satisfação com os benefícios financeiros e com os benefícios psicológicos relacionados ao trabalho tradicionalmente são considerados como preditores da

satisfação no trabalho (DE GIETER; COOMAN; PEPERMANS, 2010; HOFMANS; DE GIETER; PEPERMANS, 2013).

Em decorrência disto, pesquisadores e gestores têm demonstrado interesse em compreender como as recompensas e os benefícios financeiros ou psicológicos impactam o comportamento dos indivíduos nas organizações (MUSE; WADSWORTH, 2012; LOURENÇO, 2016;). Além disso, existem evidências na literatura que subsidiam o argumento que os benefícios, sejam eles financeiros ou psicológicos, funcionam como uma ferramenta para reforçar e orientar determinados comportamentos dos empregados (RYNES; GERHART; MINETTE, 2004; KUBE; MARÉCHAL; PUPPE, 2010; BRADLER et. al., 2016).

Lum et al. (1998), por meio de um estudo com profissionais de enfermagem de um hospital, constataram que a satisfação com benefícios financeiros é um dos determinantes da satisfação no trabalho. De Gieter, Cooman e Pepermans (2010) realizaram um estudo para validação de uma escala de satisfação com benefícios psicológicos e ao mesmo tempo aplicaram a escala de satisfação com benefícios financeiros de Heneman e Schwab (1985) para comparar os resultados encontrados, sendo que o estudo foi realizado no setor de enfermagem de diversos hospitais na Bélgica. Os resultados encontrados pelos autores sugerem que a satisfação com benefícios financeiros e a satisfação com benefícios psicológicos influenciam uma série de comportamentos positivos no local de trabalho, como, por exemplo, a satisfação no trabalho.

Mais recentemente, Hofmans, De Gieter e Pepermans (2013) fizeram uma investigação em um setor industrial dominado pela indústria de serviços (educação, saúde, marketing e propaganda). O estudo contou com três amostras de trabalhadores dos mais diversos setores da indústria de serviços. Os autores

verificaram que a satisfação com benefícios psicológicos impactava positivamente a satisfação no trabalho nas três amostras e a satisfação com benefícios financeiros em duas amostras do estudo. Desta forma, considerando que a indústria bancária é fundamentalmente alicerçada em prestação de serviços financeiros, sugere-se que as relações entre a satisfação com benefícios financeiros e psicológicos também sejam observadas nesta indústria. Assim, construiu-se as seguintes hipóteses:

H1: A satisfação com benefícios financeiros influencia positivamente a satisfação no trabalho dos empregados da indústria bancária;

H2: A satisfação com benefícios psicológicos influencia positivamente a satisfação no trabalho dos empregados da indústria bancária.

Naudé, Desai e Murphy (2003), ao investigarem os determinantes da orientação para o mercado interno, identificaram que a satisfação com recompensas de maneira geral estava positivamente relacionada ao marketing interno. Argumenta-se que a satisfação com os benefícios financeiros e com os benefícios psicológicos pode fortalecer a política de marketing interno na indústria bancária. Assim, pode-se supor que:

H3: A satisfação com benefícios financeiros influencia positivamente o marketing interno na indústria bancária;

H4: A satisfação com benefícios psicológicos influenciam positivamente o marketing interno na indústria bancária.

Além disso, a literatura traz evidências de que o marketing interno contribui para a satisfação no trabalho. Para Gounaris (2008), a não aplicação das políticas e práticas de marketing interno prejudicam as organizações no alcance da satisfação de seus empregados. Nesta perspectiva, Kanyurhi e Bugandwa (2016) investigaram

a indústria de microfinanças do Congo, com objetivo de verificar a relação entre o marketing interno e a satisfação no trabalho. A pesquisa constatou que o marketing interno influencia positivamente a satisfação no trabalho. Resultado semelhante foi encontrado por Du Preez e Bendixen (2015) em um estudo realizado na indústria bancária da África do Sul. Assim, sugere-se que o marketing interno influencia direta e positivamente a satisfação no trabalho na indústria bancária. Logo, a seguinte hipótese foi criada:

H5: O marketing interno influencia positivamente a satisfação no trabalho dos empregados da indústria bancária.

Bailey, Albassami e Al-Meshal (2016) investigaram as relações entre o marketing interno e a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a identificação com o banco. Para este estudo, os autores coletaram dados de empregados do setor bancário da Arábia Saudita. Os autores evidenciaram o impacto indireto do marketing interno sobre as relações entre satisfação no trabalho, identificação com o banco e o comprometimento com o banco. Awwad e Agti (2011), ao estudarem a indústria bancária da Jordânia, também verificaram efeitos indiretos envolvendo o marketing interno. Alegre, Mas-Machuca e Berbegal-Mirabent (2015), ao explorarem os antecedentes da satisfação no trabalho, concluíram que este construto é complexo e que uma multiplicidade de relações pode influenciá-lo.

Portanto, dada à existência de efeitos indiretos envolvendo o marketing interno encontrados na literatura e considerando que a satisfação com benefícios financeiros e psicológicos pode influenciar a satisfação no trabalho, argumenta-se que o marketing interno pode mediar a relação entre estes construtos. Assim, constrói-se a hipótese:

H6: O marketing interno medeia a relação entre a satisfação com benefícios financeiros e a satisfação no trabalho dos empregados da indústria bancária (H6a); além de mediar a relação entre a satisfação com benefícios psicológicos e a satisfação no trabalho dos empregados da indústria bancária (H6b).

2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE SAIR

O engajamento no trabalho é entendido como um estado de espírito positivo e satisfatório, caracterizado por um alto nível de energia e forte identificação com o trabalho, onde o empregado engajado apresenta um forte nível de vigor, dedicação e absorção no trabalho (SCHAUFELI et al., 2002). Para Bakker et al. (2008), o vigor é caracterizado por um alto nível de energia e resiliência, que faz com que o empregado se esforce no alcance dos resultados mesmo diante de situações difíceis. Os autores ainda definem a dedicação como uma espécie de entusiasmo, inspiração, orgulho, que faz o empregado perceber significado em seu trabalho. Já a absorção é caracterizada como um sentimento de felicidade que o empregado apresenta ao se sentir absorvido pelo seu trabalho ao ponto de sentir o tempo passar muito rapidamente quando trabalha.

Yan et al. (2017) argumentam que o engajamento no trabalho tem sido relacionado à capacidade do empregado de autodeterminação e motivação, sugerindo que isso pode conduzir a uma melhor utilização de recursos para atingimento dos objetivos organizacionais. Além disso, trabalhadores engajados possuem uma motivação que os levam a enfrentar situações desgastantes e ameaçadoras de seu bem-estar no trabalho, e isso ocorre devido ao seu alto nível de envolvimento com o trabalho (KAHN, 1990; BAKKER et al, 2008; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011).

Nos últimos anos, o engajamento no trabalho ganhou grande espaço nas discussões na imprensa popular e entre as consultorias empresariais (SAKS, 2006; GRUMAN; SAKS, 2011; YALABIK et al., 2013). No meio acadêmico, muitos estudos têm sido realizados para investigar este comportamento organizacional caracterizado pelo entusiasmo, alta energia e envolvimento com o trabalho (KAHN, 1990; MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; KARATEPE; AGA, 2016). Schaufeli e Salanova (2002) argumentam que o engajamento de um empregado está relacionado de maneira intrínseca ao seu trabalho e a suas atividades. Essa condição tem dirigido muitos pesquisadores na investigação do engajamento no trabalho e dos comportamentos que o antecedem, como, por exemplo, a satisfação no trabalho (HARTER; SCHMIDT; HAYES, 2002; SAKS, 2006; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011; WARR; INCEOGLU, 2012; YALABIK et al., 2013; RAYTON; YALABIK, 2014).

Sarks (2006), ao estudar os fatores antecedentes e consequentes do engajamento no trabalho junto a estudantes de pós-graduação em pleno emprego, não encontrou relações significativas entre as recompensas e o reconhecimento sobre o engajamento no trabalho. Contudo, o mesmo autor relatou uma relação entre o engajamento e a satisfação no trabalho. Jung e Yoon (2015) investigaram o impacto da satisfação com os benefícios financeiros e o engajamento no trabalho dos empregados de hotéis de luxo na Coreia do Sul. Os autores constataram que a satisfação com os benefícios financeiros (exceto aumento salarial) estava relacionada significativamente ao engajamento no trabalho.

Koyuncu, Burke e Fiksenbaum (2006) efetuaram um estudo com uma amostra de mulheres gestoras de um grande banco da Turquia. Os resultados demonstraram que os benefícios e as recompensas foram preditores do

engajamento. Além disso, os autores identificaram uma relação positiva entre o engajamento e a satisfação no trabalho. Em uma pesquisa realizada por Rayton e Yalabik (2014) na indústria bancária do Reino Unido, foi verificada uma relação significativa e positiva entre a satisfação no trabalho e o engajamento trabalho. Para os autores há uma maior possibilidade de ocorrer o engajamento no trabalho quando os empregados estão satisfeitos com seus empregos.

Em uma meta-análise realizada por Bailey et al. (2017), os autores selecionaram 214 artigos sobre engajamento. Dentre estes, 8 artigos relacionavam o engajamento no trabalho como resultado da satisfação no trabalho. Contudo, os autores também salientaram a existência de estudos que consideram a satisfação no trabalho como resultado do engajamento no trabalho, ressaltando ser este um assunto que precisa de mais investigações. Entretanto, esta pesquisa considera o engajamento no trabalho como consequente da satisfação no trabalho (KOYUNCU; BURKE; FIKSENBAUM, 2006; RAYTON; YALABIK, 2014; JUNG; YONG, 2015). Neste sentido, sugere-se que a satisfação no trabalho na indústria bancária esteja relacionada ao engajamento no trabalho apresentado pelos bancários. Logo, é construída a seguinte hipótese:

H7: A satisfação no trabalho influencia positivamente o engajamento no trabalho dos empregados do setor bancário.

Além disso, outro fator consequente da satisfação do trabalho onde a literatura tem se expandido consideravelmente nas últimas décadas é em relação à intenção de sair (SAKS, 2006; YALAKIB et al., 2013; HOFMANS; DE GIETER; PEPERMANS, 2013; JUNG; YOON, 2015). Grande parte da gama de estudos sobre este comportamento consiste em investigar seus antecedentes, na tentativa de compreender a intenção de sair de um trabalho, de uma organização ou de

determinado setor da indústria (LUM et al., 1998; HOFMANS; DE GIETER; PEPERMANS, 2013; SUPELI; CREED, 2015).

Quando um empregado sai de uma organização, além do alto custo financeiro envolvido (SINGH; LONCAR, 2010), existe ainda a perda de todo coinvestimento que a empresa realizou para contribuir na construção do conhecimento que o empregado detinha sobre seu trabalho, sobre a organização e/ou determinado mercado. A rotatividade representa um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas, seja pelo alto custo de recrutamento ou pelo esforço de continuidade nos negócios da organização. Assim, dinheiro e tempo são perdidos (LUM et al., 1998; SINGH; LONCAR, 2010).

Lum et al (1998) explicaram que a satisfação no trabalho se relaciona de maneira negativa à intenção de sair. Os autores chegaram a esta conclusão por meio de um estudo realizado com profissionais de enfermagem. A satisfação no trabalho também impactou negativamente a intenção de sair no estudo feito com empregados de um hospital no Canadá (SINGH; LONCAR, 2010).

Fabi, Lacoursière e Raymond (2015) investigaram 730 empregados de 11 organizações canadenses (quatro fábricas, uma empresa de serviços e seis empresas do setor de saúde e assistência social) e identificaram que a satisfação no trabalho estava relacionada negativamente com a intenção de sair do emprego. E em um estudo realizado na indústria bancária da África do Sul, Du Preex e Bendixen (2015) verificaram que a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer no emprego estavam positivamente relacionadas. Assim, sugere-se que na indústria bancária a satisfação no trabalho impacte negativamente a intenção do bancário de sair da instituição financeira. Logo, construiu-se a hipótese:

H8: A satisfação no trabalho influencia negativamente a intenção de sair dos empregados da indústria bancária.

Ainda, em relação ao marketing interno, tem-se que este construto tem a capacidade de ampliar o efeito de determinadas relações (AHMED; RAFIQ; SAAD, 2003; AWWAD; AGTI, 2011). Em uma investigação realizada em Hong Kong com estudantes universitários, ficou evidenciado que o marketing moderou as relações entre a qualidade afetiva e a percepção da qualidade do serviço e a satisfação, ampliando o efeito das relações. Para os autores do estudo, estes achados explicam alguns resultados inconsistentes relatados em pesquisas anteriores (JIANG; WANG, 2006). Por outro lado, a literatura de marketing interno é escassa em estudos que investiguem o marketing interno enquanto variável moderadora.

Uma variável moderadora é aquela capaz de influenciar a força e até a mesmo a direção na relação entre duas variáveis ou construtos (AHMED; RAFIQ; SAAD, 2003; HAIR JR.et al., 2017). Nesta perspectiva, existem investigações sobre o papel das ferramentas de marketing como moderadores da relação entre o marketing interno e as competências organizacionais (AHMED; RAFIQ; SAAD, 2003). E, considerando os resultados de Jiang e Wang (2006), que identificaram a moderação do marketing na relação entre qualidade do serviço e satisfação do cliente, e o estudo de Jha et al. (2017), que verificou que a orientação para o consumidor foi capaz de moderar a relação entre sobrecarga no trabalho e a qualidade na interação com o cliente. Portanto, pode-se conjecturar que, semelhantemente, o marketing interno pode moderar a relação entre os comportamentos dos empregados na indústria bancária. Desta maneira, criou-se a seguinte hipótese:

H9: O marketing interno modera as relações entre: a satisfação no trabalho e o engajamento (H9a); e a satisfação no trabalho e a intenção de sair (H9b).

2.4 MODELO PROPOSTO

Considerando as hipóteses desenvolvidas, foi proposto o modelo ilustrado na Figura 1 para testar a relação entre os construtos: satisfação com benefícios financeiros, satisfação com benefícios psicológicos, satisfação no trabalho, engajamento no trabalho, intenção de sair do trabalho, além de testar o papel mediador e o efeito moderador do marketing interno sobre estas relações no contexto da indústria bancária. As escalas com as respectivas variáveis utilizadas para mensurar cada construto foram apresentadas na Metodologia.

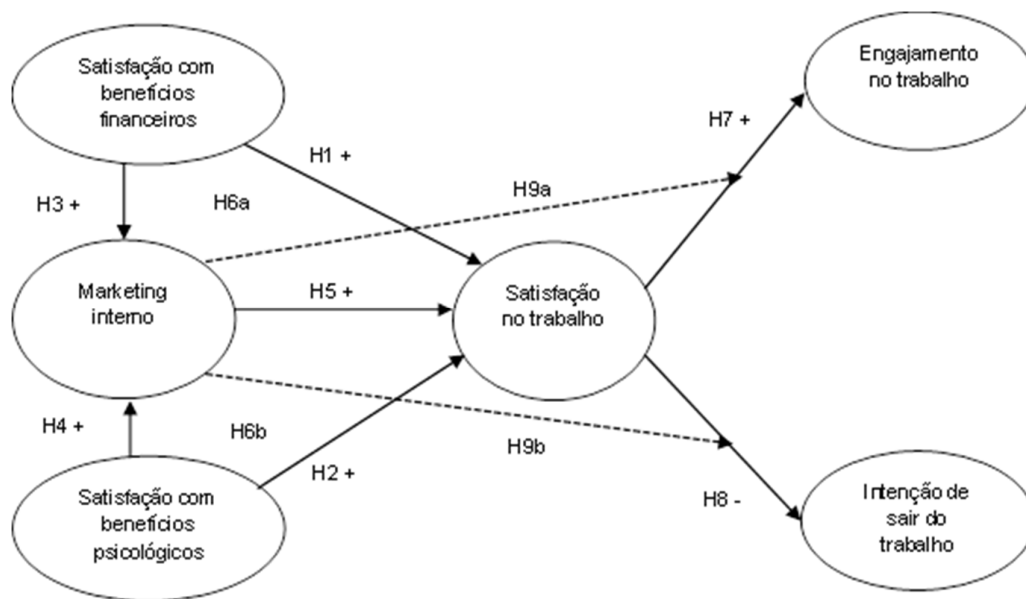


Figura 1 – Modelo proposto

H6a é hipótese que testa a mediação do marketing interno na relação entre satisfação com benefícios financeiros e a satisfação no trabalho

H6b é hipótese que testa a mediação do marketing interno na relação entre satisfação com benefícios psicológicos e a satisfação no trabalho

Fonte: Elaboração própria

O modelo proposto foi construído fundamentado no argumento de que o marketing interno pode mediar e/ou moderar determinadas relações entre

comportamentos dos empregados da indústria bancária (AHMED; RAFIQ; SAAD, 2003; ALEGRE; MAS-MACHUCA; BERBEGAL-MIRABENT, 2015). Assim, com base na literatura foram estabelecidas as relações entre os construtos que mensuraram os comportamentos dos empregados e, logo depois, foram sugeridas as relações de mediação e moderação do marketing interno envolvendo estes relacionamentos.

Nesta linha, Hofmans, De Gieter e Pepermans (2013) propuseram que a satisfação com benefícios financeiros e a satisfação com benefícios psicológicos impactavam positivamente a satisfação no trabalho, que por sua vez apresentaria uma relação negativa com a intenção de sair da empresa. Portanto, sugere-se que na indústria bancária, quanto maior o nível de satisfação com os benefícios financeiros e/ou psicológicos maior será a satisfação no trabalho e, consequentemente menor será a intenção de sair do emprego.

Por sua vez, o construto engajamento no trabalho foi tido neste estudo como um comportamento consequente à satisfação no trabalho (KOYUNCU; BURKE; FIKSENBAUM, 2006; RAYTON; YALABIK, 2014; JUNG; YONG, 2015). A literatura discorre que os empregados engajados apresentam alta energia, resiliência e motivação, sendo capazes de enfrentar situações desgastantes para atingir os resultados organizacionais (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011; YAN et al., 2017). Para Warr e Inceoglu (2012), a satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho são construtos muito semelhantes, contudo, diferentes entre si. Os autores ainda argumentam que empregados engajados normalmente estão satisfeitos com seu trabalho. Assim, sugere-se que a satisfação no trabalho possui uma influência positiva sobre o engajamento no trabalho.

Em seguida, o modelo proposto pretendeu testar o papel mediador do marketing interno em duas relações: a relação entre a satisfação com benefícios

financeiros e a satisfação no trabalho e a relação entre a satisfação com benefícios psicológicos e a satisfação no trabalho. Assim, espera-se que o marketing interno medeie essas duas relações. Por fim, propôs-se verificar o efeito moderador do marketing interno na relação entre satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho e na relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de sair da empresa. Na literatura, existem evidências do impacto direto e indireto do marketing interno sobre a satisfação no trabalho e a intenção de sair do trabalho (NARTEH, 2012; DU PREEZ; BENDIXEN, 2015; BAILEY; ALBASSAMI; AL-MESHAL, 2016). Indo além, este modelo pretende preencher uma lacuna encontrada na literatura quanto ao efeito moderador do marketing sobre determinados comportamentos dos empregados no contexto da indústria bancária. Logo, sugeriu-se que o marketing interno modere essas duas relações.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Para verificar as relações entre os construtos satisfação com benefícios financeiros, satisfação com benefícios psicológicos, satisfação no trabalho, engajamento no trabalho e a intenção de sair do emprego, além de verificar o papel mediador e o efeito moderador do marketing interno nestas relações, realizou-se uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e com corte transversal. Devido à relevância do marketing interno para a indústria de serviços, o público-alvo desta pesquisa foram os empregados de instituições bancárias.

A indústria bancária é um importante setor da economia e instabilidades nesta indústria podem acarretar em problemas graves à economia de um país. Neste contexto, empregados satisfeitos e engajados com o trabalho podem contribuir para suas organizações bancárias apresentando um alto nível de envolvimento com o trabalho que fazem e com o banco em que trabalham. E, em grande parte, apesar do avanço para um novo modelo de atendimento ao cliente através de meios digitais, boa parte do relacionamento das instituições financeiras com os seus clientes ainda é intermediada pelas pessoas (bancários). Nesta linha, Ahmed e Rafiq (2003) argumentam que os empregados são essenciais na implementação de estratégias empresariais que tenham por finalidade alcançar o cliente final. Assim, a população alvo desta pesquisa foi constituída por bancários que atuam em bancos em operação no Brasil. A amostragem deste estudo foi não-probabilística por acessibilidade, visto que é muito difícil alcançar todo este público. Assim sendo, optou-se por alcançar quem fosse possível.

Optou-se pela coleta de dados primários por meio da aplicação de questionário estruturado, autoadministrado, disponibilizado em meio eletrônico. Para garantir que o respondente fizesse parte do público-alvo do estudo, foi inserida uma pergunta de controle populacional, onde o respondente se autodeclarava bancário. Em caso negativo, o respondente poderia continuar a responder o questionário. Todavia, estas respostas foram excluídas no tratamento dos dados.

O questionário foi introduzido pela pergunta controle: “Você é bancário?”. Logo em seguida, foram dispostas as afirmativas referentes aos seis construtos estudados. O primeiro construto abordado no questionário foi o marketing interno. Usou-se a escala contendo treze itens elaborada por Narteh (2012). O autor a utilizou para estudar o marketing interno no setor bancário de Gana, sendo também adotada por Bailey, Albassami e Al-Meshal (2016) na investigação do marketing interno no setor bancário da Arábia Saudita. O segundo construto foi a satisfação no trabalho, mensurada por meio do questionário de Price e Mueller (1981), contendo seis itens.

O terceiro construto, o engajamento no trabalho, foi mensurado utilizando a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (SCHAUFELI; BAKKER, 2003) com nove itens que avaliaram o vigor, a dedicação e a absorção. O quarto construto, a intenção de sair, foi medido por meio da escala de Lum et al. (1998), contendo três itens. As respostas para as afirmativas dos construtos acima variavam de 1 a 5, sendo 1 correspondente a “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

O quinto construto, a satisfação com benefícios financeiros, foi mensurada utilizando a escala de Heneman e Schwab (1985), contendo quatro itens. E, por fim, para mensurar o sexto construto, a satisfação com benefícios psicológicos, foi utilizado o questionário de De Gieter, Cooman e Pepermans (2010), de quatro itens.

A escala de Likert com 5 pontos foi usada para as respostas, sendo 1 correspondente a “nada satisfeito” e 5 a “muito satisfeito”. Além disso, o questionário continha questões para caracterização do perfil dos respondentes, como sexo, faixa etária, grau de escolaridade e renda pessoal. A estrutura de construtos, escalas e variáveis utilizadas neste estudo constam no Apêndice A.

O questionário foi elaborado em uma plataforma on-line e encaminhado para pré-teste a 12 respondentes. Não tendo sido relatado dificuldade na compreensão das afirmativas, tão pouco falhas operacionais no questionário on-line (HAIR JR et al., 2005), prosseguiu-se com o envio do questionário por meio de mídias sociais, sites de sindicatos e correio eletrônico ao público-alvo da pesquisa entre os meses de maio a novembro de 2017.

A amostra deste estudo contou com 355 respondentes. Por meio dos dados coletados e em relação ao perfil sociodemográfico, constatou-se que os respondentes em sua maioria eram do sexo masculino (56,3%) e as faixas etárias mais predominantes na amostra eram entre 31 a 40 anos (51,3%) e 41 a 50 anos (26,2%). Verificou-se um elevado nível de escolaridade na amostra estudada, tanto ao nível de pós-graduação/MBA (46,8%) quanto ao nível de ensino superior (40,0%). A faixa de renda de R\$ 2.501,00 a R\$ 5.500,00 (48,0%) foi mais frequente entre os entrevistados. De acordo com dados da FEBRABAN (2014) a maioria dos trabalhadores do setor bancário é do sexo masculino (51,7%), e as faixas etárias de 25 a 34 anos (38,8%) e de 35 a 44 anos (24,6%) predominam entre os bancários. Quanto à escolaridade, os bancários em geral possuem curso superior ou pós-graduação (79,6%).

A amostra alcançada se mostrou semelhante a estudos similares, como o de Bailey, Albassami e Al-Meshal (2016), que ao estudarem o setor bancário da Arábia

Saudita, os pesquisadores utilizaram uma amostra composta por bancários do sexo masculino (57%), com idade entre 25 e 34 anos (51,9%) e com curso de graduação ou alguma outra formação universitária (87%). Já Narteh (2012), ao pesquisar o setor bancário de Gana, deparou-se com uma amostra de bancários de maioria feminina (56,4%), com idade inferior a 40 anos (85,5%) e grande parte tinha no mínimo graduação universitária (56,1%). Considerando os estudos citados e os dados da FEBRABAN (2014), a amostra pesquisada neste estudo preserva características que a torna adequada para a verificação dos objetivos deste trabalho.

Para avaliação do modelo de mensuração, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (CFA), que demonstrou a Matriz de Cargas Fatoriais, a Variância Média Extraída (AVE) e a Confiabilidade Composta (CC) dos construtos estudados. Estas medidas permitem avaliar a validade convergente. Para verificar a validade discriminante, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981). Este método compara a raiz quadrada da AVE de cada construto com as correlações entre os demais construtos. Para haver validade discriminante, a raiz quadrada da AVE deve ser maior do que o valor das correlações. Ainda sobre a validade discriminante, fez-se uso critério de Chin (1998), que considera que cargas fatoriais (*Cross Loadings*) altas em diferentes construtos os discriminam, algo que também indica a validade convergente (indicadores convergem para o construto, ver HAIR Jr. et al., 2014).

Como técnica para análise de dados, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM) com estimação por mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS). Esta técnica permite analisar uma série de relações de dependência entre variáveis de maneira simultânea. Também permite testar teorias que contenham variáveis que em um mesmo modelo podem ser comportar como dependentes e independentes (HAIR Jr. et al., 2009). Além

disso, a PLS-SEM apresenta alto poder estatístico mesmo ao trabalhar com tamanho de amostras menores e utilizando modelos mais complexos (HAIR Jr. et al., 2014). Portanto, as hipóteses desenvolvidas neste estudo foram testadas utilizando-se desta técnica (efeitos diretos e efeitos moderadores). Em relação às hipóteses que verificaram o papel mediador do marketing interno, foi realizado o teste de Variância Explicada (*Variance Accounted For* – VAF, indicado por HAIR Jr. et al., 2014).

Capítulo 4

4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Em primeiro lugar, foi realizada a análise fatorial confirmatória (CFA) para testar o quão as variáveis medidas representam seus respectivos construtos (HAIR Jr. et al., 2009). Em seguida, para avaliação do modelo de mensuração, foram verificadas as validades convergente e discriminante. Para isso, a matriz de cargas fatoriais resultantes da análise fatorial confirmatória, assim como a Variância Média Extraída (AVE) e a Confiabilidade Composta (CC) foram utilizadas. Cabe ressaltar que a variável IS1 do construto Intenção de Sair da empresa não atingiu o valor de 0,50 em sua carga fatorial conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2009), sendo retirada do modelo de mensuração para execução de novo cálculo.

Ainda, para um melhor ajuste do modelo, as variáveis ET6, ET7, ET8 e ET9 do construto Engajamento no Trabalho, SA3 e SA4 do construto Satisfação no Trabalho e MI4 e MI11 do construto Marketing Interno foram retiradas uma a uma, considerando o critério de menor diferença entre as cargas fatoriais altas entre dois construtos. Em seguida, foi realizado novo cálculo da matriz fatorial (Tabela 1) e do teste Fornell e Larcker (1981) para verificar a validade discriminante, pois, em um primeiro teste, os valores das correlações entre as variáveis latentes Satisfação no Trabalho, Engajamento no Trabalho e Marketing Interno apresentavam-se maiores do que a raízes quadradas das AVEs dos respectivos construtos (HAIR JR. et al., 2014).

TABELA 1 – MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS

Construtos	Indicadores	Cargas
BF – Satisfação com benefícios financeiros	Estou satisfeito com...	
	BF1 Meu pacote de benefícios	0,91
	BF2 O montante que a empresa paga pelos meus benefícios	0,95
	BF3 O valor dos meus benefícios	0,94
	BF4 A quantidade de benefícios que recebo	0,93
BP – Satisfação com benefícios psicológicos	Estou satisfeito com...	
	BP1 O reconhecimento que recebo do meu/minha superior(a) imediato(a) por fazer meu trabalho	0,95
	BP2 Os elogios que meu/minha superior(a) imediato(a) faz sobre meu trabalho	0,96
	BP3 Palavras de agradecimento de meu/minha superior(a) imediato(a)	0,95
	BP4 Os incentivos de meu/minha superior(a) imediato(a) enquanto faço meu trabalho	0,95
ET – Engajamento no trabalho	ET1 Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia	0,96
	ET2 No trabalho, sinto-me com força e vigor	0,94
	ET3 Estou entusiasmado com meu trabalho	0,95
	ET4 Meu trabalho me inspira	0,92
	ET5 Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	0,87
IS – Intenção de sair	IS2 Nos últimos meses eu pensei seriamente em procurar um emprego fora da área bancária	0,93
	IS3 Tomando tudo em consideração, é provável que eu faça um sério esforço para encontrar um novo emprego no próximo ano	0,93
MI – Marketing interno	MI1 O meu banco me encoraja a tomar iniciativa	0,73
	MI2 O meu banco melhora minha percepção de autoeficiência	0,76
	MI3 O meu banco confia em mim para tomar boas decisões	0,74
	MI5 Meu banco tem estratégias de comunicação interna	0,75
	MI6 As comunicações internas do meu banco são eficazes	0,76
	MI7 Meu banco tem canais internos de comunicação interativos	0,68
	MI8 Os empregados em meu banco são treinados constantemente	0,72
	MI9 O meu banco promove a aprendizagem entre os membros	0,80
	MI10 O treinamento em meu banco está ligado ao meu papel de atender as necessidades do cliente	0,73
	MI12 O meu banco tem programas bem abrangentes de benefícios adicionais	0,65
	MI13 Os empregados de meu banco são motivados a permanecerem no emprego	0,70
SA – Satisfação no trabalho	SA1 Eu encontro alegria real no meu trabalho	0,93
	SA2 Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam do trabalho delas	0,90
	SA5 Na maioria dos dias, eu estou entusiasmado com o meu trabalho	0,93
	SA6 Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho	0,94

Fonte: Dados da pesquisa.

Realizados os ajustes, a confiabilidade composta do modelo apresentou valores superiores a 0,70 (Tabela 2) para todos os construtos, o que indica boa

consistência interna das medidas, além de indicar a validade convergente dos construtos (HAIR Jr. et al., 2009). A Variância Média Extraída (AVE) dos construtos apresentou indicadores iguais ou superiores a 0,50 (Tabela 2), logo, existe um grau suficiente de validade convergente, ou seja, a variável latente explica mais da metade da variância de seus indicadores. Além disso, conforme pode ser observado na Tabela 1, as cargas fatoriais convergem para o construto, visto que suas cargas fatoriais são maiores no próprio construto, sendo este também um critério que evidencia validade convergente (CHIN, 1998; HAIR Jr. et al, 2011).

A validade discriminante, que diz o quão um construto é diferente, ou seja, único em relação aos demais construtos do modelo (HAIR Jr. et al, 2009), foi testada pelo critério de Chin (1998) que considera que cargas fatoriais altas (destacadas na Tabela 1) em diferentes construtos os discriminam. Além disso, utilizou-se também o critério de Fornell e Larcker (1981), que indica que a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior que as correlações do construto com os demais construtos para haver validade discriminante. Observou-se que a raiz quadrada da AVE foi maior do que o valor das correlações dos demais construtos (destacada com fonte em negrito na Tabela 2). Assim, a validade discriminante do modelo de mensuração foi confirmada.

TABELA 2 – VALIDADE DOS CONSTRUTOS

Construtos latentes	AVE	CC	BF	BP	ET	IS	MI	AS
BF – Satisfação com benefícios financeiros	0,87	0,96	0,93					
BP – Satisfação com benefícios psicológicos	0,91	0,97	0,45	0,95				
ET – Engajamento no trabalho	0,87	0,97	0,52	0,55	0,94			
IS – Intenção de sair	0,88	0,93	-0,25	-0,36	-0,59	0,94		
MI – Marketing interno	0,54	0,92	0,58	0,59	0,69	-0,42	0,74	
SA – Satisfação no trabalho	0,85	0,96	0,53	0,60	0,92	-0,60	0,71	0,93

Legenda: AVE – variância média extraída; CC – confiabilidade composta.

Nota: Os valores em destaque na diagonal principal representam as raízes quadradas das AVEs de cada construto latente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim sendo, por meio da verificação da validade convergente e da validade discriminante dos construtos, o modelo de mensuração utilizado nesta investigação demonstrou-se válido, indicando ajustamento entre a teoria estudada e os dados da pesquisa (HAIR Jr. et al., 2014). Por conseguinte, concluída esta primeira etapa de validação do modelo de mensuração, seguiu-se para o exame do modelo estrutural da pesquisa.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS TESTES DAS HIPÓTESES

Para testar as relações propostas neste estudo, foi desenvolvido um modelo estrutural representado por um diagrama de caminhos (Figura 2) que ilustrou os relacionamentos entre os construtos pesquisados. A avaliação do modelo estrutural foi realizada por meio da análise dos coeficientes de caminhos entre os construtos exógenos e endógenos, e da averiguação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2), uma medida de precisão do modelo preditivo que representa o quanto da variância de um construto endógeno é explicada pelos construtos exógenos relacionados a ele (HAIR Jr. et al., 2014). O modelo estrutural teve sua validação concluída após a avaliação das significâncias dos coeficientes estimados para os caminhos que representam as hipóteses deste estudo.

Considerando os objetivos desta pesquisa, realizou-se a avaliação das significâncias das relações diretas e indiretas hipotetizadas, sendo a maior parte das hipóteses significativas, ocorrendo sustentação para o modelo estrutural proposto. Por conseguinte, os resultados encontrados foram comparados com os achados em pesquisas afins relacionados ao marketing interno, à satisfação no trabalho e ao engajamento no trabalho.

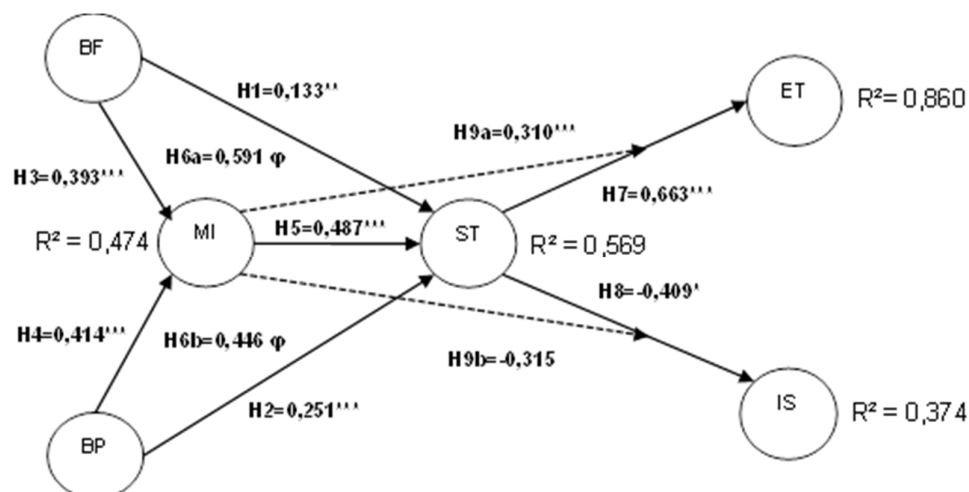


Figura 2 – Modelo estrutural proposto

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: BF – Satisfação com benefícios financeiros; BP – Satisfação com benefícios psicológicos; MI – Marketing interno; SA – Satisfação no trabalho; ET – Engajamento no trabalho; IS – Intenção de sair; R² - Coeficiente de determinação de Pearson.

*p-valor<0,5%, **p-valor<0,1%, ***p-valor<0,01%.

φ Hipóteses de mediação testadas utilizando VAF, sendo H6a=0,591 e H6b=0,446.

4.2.1 Os antecedentes à satisfação com o trabalho na indústria bancária

A hipótese H1, que relacionou a satisfação com benefícios financeiros e a satisfação no trabalho, foi suportada ($\beta = 0,133$, p-valor < 0,01). Este resultado corrobora com os achados de Lum et al. (1998) e De Gieter, Cooman e Pepermans (2010) que em pesquisas realizadas com profissionais de enfermagem que atuavam em hospitais e centros especializados em prestação de serviços ligados à saúde, encontraram que a satisfação com benefícios financeiros foi um antecedente da satisfação no trabalho. Linz e Semykina (2012), em um estudo realizado na Europa com trabalhadores de diversos setores da economia, identificaram que os benefícios financeiros impactavam significativamente a satisfação no trabalho. Hofmans, De Gieter e Pepermans (2013) demonstraram que a relação entre a satisfação com benefícios financeiros e a satisfação no trabalho é positiva e significativa. Assim, o resultado deste estudo, alinhado aos estudos supracitados, indicam que a satisfação

com os benefícios financeiros indica ser um preditor da satisfação no trabalho, sendo que esta relação também foi observada nos empregados da indústria bancária.

De maneira similar, a hipótese H2 deste estudo sugeriu que a satisfação com benefícios psicológicos influencia positivamente a satisfação no trabalho dos empregados da indústria bancária. Constatou-se que a hipótese foi suportada ($\beta = 0,251$, $p\text{-valor} < 0,001$). Alguns estudos verificaram que a relação da satisfação com benefícios psicológicos e a satisfação no trabalho é positiva e significativa (DE GIETER; COOMAN; PEPERMANS, 2010; HOFMANS; DE GIETER; PEPERMANS, 2013). O estudo de Linz e Semykina (2012) demonstrou que os benefícios psicológicos influenciavam a satisfação dos trabalhadores com seus empregos. O resultado deste trabalho vem reforçar os achados dos estudos em questão, evidenciando a influência da satisfação com benefícios psicológicos na satisfação no trabalho no setor bancário.

De maneira geral, Yousef (2016) argumenta que a satisfação tanto com os benefícios financeiros quanto os benefícios psicológicos influencia a satisfação no trabalho além de outros comportamentos organizacionais. Por sua vez, este estado de satisfação no trabalho aumenta o sentimento de pertencimento à organização, eleva o senso de compromisso com a empresa, e isso resulta em empregados mais dispostos e menos ansiosos no enfrentamento de mudanças organizacionais (ALEGRE; MAS-MACHUCA; BERBEGAL-MIRABENT, 2015; YOUSEF, 2016). Em estudo mais recente realizado com trabalhadores europeus, foi identificado que a satisfação com benefícios oferecidos estava relacionada à satisfação geral do empregado e a maneira como ele percebe o suporte que a organização lhe fornece (TORRE-RUIZ; VIDAL-SALAZAR; CORDÓN-POZO, 2017). Portanto, os resultados

das hipóteses H1 e H2 reforçam o potencial dos benefícios, sejam eles financeiros ou psicológicos, no desenvolvimento da satisfação no trabalho dos empregados da indústria bancária.

O entendimento do marketing interno como uma ferramenta estratégica (KAURAV et al., 2016) permite conjecturar a existência de processos de retroalimentação desta ferramenta de gestão. Ora, seu aperfeiçoamento para criar, desenvolver e manter condições necessárias à oferta de serviços de um valor superior (NARVER; SLATER, 1990; DESPHANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993) passa por um círculo virtuoso de transformações. Neste sentido, uma das dimensões trabalhadas pelo marketing interno são as recompensas (NARTEH, 2012; KAURAV et al., 2016). Desta forma, a satisfação com essas recompensas ou benefícios financeiros e/ou psicológicos pode fortalecer a política de marketing interno na organização. Neste sentido, a hipótese H3 relacionou a satisfação com benefícios financeiros e o marketing interno na indústria bancária. A hipótese foi suportada ($\beta = 0,393$, $p\text{-valor} < 0,001$). Assim, a satisfação com os benefícios financeiros influencia positivamente o marketing interno, sendo que este resultado reforça o estudo de Naudé, Desai e Murphy (2003), que também testou de maneira similar esta relação.

Indo na mesma direção, a hipótese H4 sugeriu a relação entre a satisfação com benefícios psicológicos e o marketing interno na indústria bancária. A hipótese foi suportada ($\beta = 0,414$, $p\text{-valor} < 0,001$). Estes resultados, tanto da hipótese H3 quanto de H4, corroboram com os achados de Naudé, Desai e Murphy (2003). Estes autores relataram que a satisfação com as recompensas relacionadas ao trabalho possui uma influência significativa sobre o marketing interno. Assim, sugere-se que a mensuração do nível de satisfação dos empregados com os benefícios financeiros

e/ou psicológicos pode servir como uma forma de “termômetro” para verificação da efetividade e de ajustamento da gestão do marketing interno.

O marketing interno influenciou positivamente a satisfação no trabalho dos empregados da indústria bancária. Logo, a hipótese H5 foi suportada ($\beta = 0,487$, p-valor $< 0,001$). Estudo realizado com empregados do setor de turismo da Austrália demonstrou que o marketing interno impacta positivamente a satisfação no trabalho. Além disso, suas diversas variáveis podem contribuir na melhoria da satisfação no trabalho (HUANG; RUNDLE-THIELE, 2014). Pesquisas similares realizadas na indústria bancária de outros países encontraram evidências relevantes da influência que o marketing interno exerce sobre a satisfação no trabalho (BRUIN-REYNOLDS; ROBERTS-LOMBARD; MEYER, 2015; DU PREEZ; BENDIXEN, 2015; KANYURHI; BUGANDWA, 2016; BAILEY; ALBASSAMI; AL-MESHAL, 2016). Este resultado ainda é consistente com a afirmação de Narteh e Odoon (2015) de que o marketing interno, além de afetar positivamente a satisfação no trabalho, é fundamental para atrair, selecionar e manter os melhores empregados.

4.2.2 O papel mediador do marketing interno

Este estudo propôs verificar o papel mediador do marketing interno. A mediação é um efeito que acontece quando um terceiro construto intervém na relação entre dois construtos, facilitando-a (HAIR Jr. et al., 2017). A análise de um efeito mediador pode explicar melhor a relação entre dois construtos à medida que se procura entender o processo e a causa da relação e não apenas a sua descrição (PREACHER; HAYES, 2004, 2008). Por exemplo, supondo uma relação entre A e B mediada por M, onde A é um vendedor com elevada satisfação no trabalho e B é o volume de vendas de seguros de vida. Neste caso, um vendedor pode estar

satisfeito com seu trabalho e ter um nível de vendas baixo, contudo, o nível de relacionamento (M) deste vendedor com os potenciais compradores pode influenciar o volume de vendas. Assim, um maior nível de relacionamento do vendedor com o público potencial de compradores de seguros de vida pode resultar em um maior volume de vendas.

Portanto, um ou mais construtos podem intervir, ou seja, mediar a relação entre dois construtos. Neste sentido, o estudo de Trivellas e Santouridis (2016) explorou o papel mediador da satisfação no trabalho na relação entre a qualidade do serviço e o comprometimento organizacional. Já Tsai e Wu (2011) evidenciaram o efeito mediador do comprometimento organizacional na relação entre o marketing interno e a qualidade do serviço.

Neste cenário, a hipótese H6a procurou verificar se o marketing interno medeia a relação entre a satisfação com benefícios financeiros e a satisfação no trabalho dos empregados da indústria bancária. Para testar as hipóteses envolvendo mediação, utilizou-se da variância explicada (*Variance Accounted For* – VAF), conforme recomenda Hair Jr. et al. (2014). Assim, constatou-se que a hipótese foi suportada (VAF = 0,59), sendo a mediação parcial, pois o VAF é maior do que 20% e menor do que 80%. Isso demonstra que 59% do efeito da satisfação com benefícios financeiros sobre a satisfação no trabalho pode ser explicada por meio do mediador marketing interno. Ou seja, níveis mais elevados de satisfação com benefícios financeiros tendem a aumentar a satisfação no trabalho diretamente, bem como indicou a hipótese H1. Mas também aumentam a percepção de efetividade do marketing interno, que por sua vez leva à satisfação no trabalho. Assim, alguns efeitos da satisfação com benefícios financeiros sobre a satisfação no trabalho são explicados pelo marketing interno.

Ainda sobre o papel mediador do marketing interno, a hipótese H6b sugeriu que o marketing interno pode mediar a relação entre a satisfação com benefícios psicológicos e a satisfação no trabalho dos empregados da indústria bancária. Os resultados do teste de hipótese apontaram que ela foi suportada ($VAF = 0,46$), sendo que o efeito mediador do marketing interno nesta relação foi parcial. De forma análoga à hipótese H6a, tem-se que 46% do efeito da satisfação com benefícios psicológicos sobre a satisfação no trabalho pode ser explicada por meio da mediação do marketing interno. Bailey, Albassami e Al-Meshal (2016) identificaram relações indiretas entre o marketing interno e a satisfação no trabalho ao investigar o setor bancário da Arábia Saudita. Da mesma forma, Awwad e Agti (2011) relataram relações indiretas na discussão dos resultados da pesquisa que os autores realizaram na indústria bancária da Jordânia. Para Preacher e Hayes (2004, 2008), no estudo de comportamentos sociais, a descoberta de duas variáveis que estão relacionadas é apenas o entendimento inicial na compreensão do processo de produção de um determinado efeito. Assim, uma das maneiras de explorar os efeitos indiretos entre os construtos é por meio da mediação. Logo, conforme sugerido pela hipótese H6b, há indícios que o marketing interno intervenha na relação entre a satisfação com benefícios psicológicos e a satisfação no trabalho dos bancários, facilitando-a.

Em suma, quanto ao papel mediador do marketing interno, estes resultados sugerem que a percepção da efetividade das políticas de marketing interno pelos empregados do setor bancário tende a trazer maior significado, outrora subjacente, aos benefícios financeiros e psicológicos oferecidos pelos bancos aos seus empregados. E isto, conseqüentemente, pode resultar no aumento da satisfação no trabalho.

4.2.3 As consequências da satisfação com o trabalho na indústria bancária

Em relação aos comportamentos considerados neste estudo como consequentes à satisfação no trabalho, a hipótese H7 sugeriu a relação entre a satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho dos empregados do setor bancário. Os testes demonstraram que a hipótese foi suportada ($\beta = 0,663$, p-valor < 0,001). Este resultado está condizente com diversos estudos que investigaram a relação entre estes construtos (KOYUNCU; BURKE; FIKSENBAUM, 2006; RAYTON; YALABIK, 2014; JUNG; YONG, 2015). Alinhado com a pesquisa de Yalabik et al. (2013) realizada na indústria bancária do Reino Unido, os resultados deste estudo demonstraram a relação significativa entre os construtos satisfação no trabalho e engajamento no trabalho. Além disso, os achados ainda evidenciaram a diferença entre os construtos, indicando que se tratam de ideias diferentes e não simplesmente renomeadas. Isso sugere que no âmbito acadêmico não está sendo pesquisado o mesmo construto sob uma nomenclatura nova, e sim que está se investigando construtos diferentes entre si. E, em um contexto prático, o entendimento desses comportamentos com suas especificidades pode indicar a necessidade de estratégias diferentes para gerir seu desenvolvimento e manutenção. Desta forma, este resultado sugere que ações que visem elevar o engajamento no trabalho considerem as percepções e as atitudes dos empregados em relação ao seu trabalho, pois a satisfação no trabalho parece exercer considerável influência sobre o engajamento dos trabalhadores.

Além disso, foi verificado por meio da hipótese H8 se a satisfação no trabalho exerce influência sobre a intenção de sair do emprego na indústria bancária. A hipótese foi suportada, sendo significativa e negativa ($\beta = -0,409$, p-valor < 0,05).

Este resultado corrobora com os achados de estudos realizados em vários setores da economia, como Singh e Loncar (2010), Hofmans, De Gieter e Pepermans (2013), Jung e Yoon (2015), e Supeli e Creed (2015). Mais especificamente na indústria bancária, achados similares foram identificados, por exemplo, em estudos realizados no Reino Unido (YALABIK et al., 2013) e na África do Sul (DU PREEX; BENDIZEX, 2015). Diante disso, os resultados encontrados para a relação satisfação no trabalho e intenção de sair do emprego alinham-se com pesquisas semelhantes. Essas evidências parecem relevantes tanto para a academia quanto para os gestores, pois permite sugerir que à medida que os empregados estão satisfeitos em seus trabalhos a taxa de rotatividade efetiva na empresa tende a ser menor, e isto pode ter efeitos consideráveis no desempenho organizacional, principalmente quando se trata de prestação de serviços e do relacionamento com o cliente.

4.2.4 O efeito moderador do marketing interno

Este estudo ainda propôs verificar o efeito moderador do marketing interno em relação aos comportamentos consequentes à satisfação com o trabalho no setor bancário. Como argumenta Hair Jr. et al. (2017), uma variável ou um construto moderador possui a capacidade de mudar a força ou a direção de uma relação entre outras duas variáveis ou construtos. Neste sentido, a hipótese 9a sugeriu que o marketing interno tem um efeito moderador sobre a relação entre a satisfação no trabalho e o engajamento, sendo que a hipótese foi suportada ($\beta = 0,310$, $p\text{-valor} < 0,001$).

Yalabik et al. (2013), em estudo realizado no setor bancário do Reino Unido, identificaram que a satisfação no trabalho exerce uma influência positiva e

significativa sobre o engajamento no trabalho. Já em relação ao marketing interno e seu relacionamento com outros construtos, diversos efeitos indiretos têm sido relatados na literatura (AWWAD; AGTI, 2011; BAILEY; ALBASSAMI; AL-MESHAL, 2016). Jiang e Wang (2006), ao estudarem os efeitos do marketing na relação entre a qualidade afetiva e a satisfação dos clientes, relataram que resultados inconsistentes encontrados na literatura foram mais bem explicados quando investigado o efeito moderador do marketing sobre a referida relação. Jha et al. (2017) demonstraram que a orientação ao consumidor foi capaz de moderar a relação entre sobrecarga no trabalho e a qualidade na interação com o cliente.

Logo, o resultado de H9a sugere que o marketing interno, no âmbito do setor bancário, pode moderar a relação entre a satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho, aumentando a força desta relação. Para a prática gerencial, este resultado ressalta que ainda que os empregados satisfeitos com seu trabalho apresentem engajamento no trabalho, o marketing interno pode ampliar tal engajamento.

Por fim, a hipótese H9b, que sugeriu a moderação do marketing interno na relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de sair (H9b), foi rejeitada ($\beta = -0,315$, $p\text{-valor} > 0,05$). Assim, os resultados deste estudo indicaram que a intenção de sair da empresa pode ser influenciada pela satisfação no trabalho, como demonstra a hipótese H8. Contudo, o resultado da hipótese H9b indica que o marketing interno não moderou esta relação. Assim, o marketing interno demonstrou não ampliar a força da relação, o que permite sugerir que se o bancário está insatisfeito com o seu trabalho, ele provavelmente terá intenção de sair, e vice-versa, e as políticas de marketing interno não contribuem para alterar essa situação.

De forma geral, o modelo estrutural proposto para esta pesquisa permitiu encontrar relações significativas no contexto do marketing interno no setor bancário.

Num primeiro momento, foram testadas as relações antecedentes à satisfação do trabalho na indústria bancária. Os resultados evidenciaram que as variáveis exógenas: satisfação com benefícios financeiros, marketing interno e satisfação com benefícios psicológicos exercem influência sobre a variável endógena satisfação no trabalho. Ainda, o coeficiente de determinação (R^2) indicou que 56,9% da satisfação no trabalho estavam relacionadas aos três construtos exógenos. Também, constatou-se que, com uma força de predição de 47,4%, a satisfação com benefícios financeiros e satisfação com benefícios psicológicos influenciam o marketing interno. Além disso, o marketing interno foi um construto mediador, podendo intervir na relação entre a satisfação com benefícios financeiros e a satisfação no trabalho e na relação entre a satisfação com benefícios psicológicos e a satisfação no trabalho.

Os resultados também indicaram que o engajamento no trabalho é influenciado pela satisfação no trabalho. O coeficiente de determinação (R^2) indicou que 86% do engajamento no trabalho estava relacionado à satisfação no trabalho. Quanto à intenção de sair da empresa, a satisfação do trabalho parece exercer influência sobre este comportamento, sendo que a força preditiva encontrada na pesquisa foi de 37,4%. Por fim, o marketing interno demonstrou moderar a relação entre a satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho no setor bancário.

Em suma, à luz de diversos estudos (como por exemplo, AWWAD; AGTI, 2011; NARTEH, 2012; DU PREEZ; BENDIXEN, 2015; BAILEY; ALBASSAMI; AL-MESHAL, 2016) e dos resultados deste estudo, o marketing interno tem despontado como uma potencial ferramenta estratégica de gestão, nas áreas de gestão de pessoas, de marketing e operações (KAURAV et al., 2016). Além disso, esta pesquisa é umas das primeiras tentativas de investigar o papel mediador e o efeito

moderador do marketing interno em relação à satisfação no trabalho, ao engajamento no trabalho e a intenção de sair do emprego na indústria bancária. Os resultados ainda sugerem que o marketing interno pode exercer influência direta sobre determinados comportamentos dos empregados da indústria bancária, além de mediar e moderar as relações entre estes comportamentos.

Capítulo 5

5 CONCLUSÕES

Os objetivos deste estudo foram: verificar a relação da satisfação no trabalho na indústria bancária com seus construtos antecedentes (satisfação com benefícios financeiros e satisfação com benefícios psicológicos) e o papel mediador do marketing interno nestas relações; verificar a relação entre a satisfação no trabalho na indústria bancária e seus construtos consequentes (engajamento no trabalho e a intenção de sair) e o efeito moderador do marketing interno nestas relações. Os resultados sugerem que a satisfação no trabalho é influenciada pelos seus construtos antecedentes e, por sua vez, impacta seus construtos consequentes. Além disso, o marketing interno demonstrou influenciar diretamente determinados comportamentos dos empregados da indústria bancária, podendo ainda mediar e moderar a relação entre estes comportamentos.

Portanto, o estudo fornece evidências de que o marketing interno pode influenciar diretamente a satisfação no trabalho, além de mediar as relações entre a satisfação com benefícios financeiros e psicológicos e a satisfação no trabalho. Logo, é possível conjecturar que o marketing interno tende a contribuir para o desenvolvimento da satisfação no trabalho. Além disso, a efetividade do marketing interno pode propiciar aos bancários a percepção de valor superior em relação aos benefícios financeiros e psicológicos oferecidos pelos bancos (PAPASOLOMOU; KITCHEN; CHRISTOFI, 2017), o que gera satisfação com o sistema de recompensas e, conseqüentemente, impacta a satisfação com o trabalho.

Por sua vez, a satisfação no trabalho impactou de maneira relevante o engajamento no trabalho. Assim, é possível deduzir que o sentimento de satisfação

no trabalho dirige os bancários para o desenvolvimento do engajamento no trabalho. Complementarmente, o marketing interno moderou a relação entre a satisfação no trabalho e engajamento no trabalho. Ou seja, as políticas e os processos de marketing interno, além de impactarem a satisfação com o trabalho, tendem a aumentar a probabilidade de os bancários desenvolverem engajamento no trabalho. Isso pode estar relacionado à capacidade do empregado de apresentar resiliência, motivação e a enfrentar situações extremas em prol da busca de resultados benéficos ao banco em que trabalha (BAKKER et al., 2008; YALABIK et al., 2013). Em cenários tão dinâmicos e mutáveis, empregados engajados no trabalho mais provavelmente atuarão como agentes da mudança, contribuindo na implementação das estratégias empresariais (AHMED; RAGIQ, 2003) e no atingimento dos objetivos organizacionais (YAN et al., 2017).

Teoricamente, o estudo demonstrou que o marketing interno é multifacetado (NARTEH, 2012) e pode influenciar os comportamentos apresentados pelos empregados da indústria bancária (DU PREEZ; BENDIXEN, 2015; NARTEH; ODOOM, 2015). Como, por exemplo, a satisfação no trabalho. Contudo, diferentemente de outras pesquisas relacionadas ao marketing interno (como por exemplo, AWWAD; AGTI, 2011; BAILEY; ALBASSAMI; AL-MESHAL, 2016; KANYURHI; BUGANDWA, 2016) este estudo verificou que além dos efeitos diretos, o marketing interno pode mediar a relação entre dois construtos, facilitando a relação entre eles. E, foi um dos primeiros esforços em demonstrar a capacidade do marketing interno de moderar a relação entre dois construtos, aumentando a força desta relação.

A investigação dos efeitos de mediação e de moderação pode contribuir para explicar com maior clareza o que uma relação de simples causa e efeito às vezes

não diz (JIANG; WUANG, 2006; PREACHER; HAYES, 2004, 2008; ALEGRE; MACHUCA; BERBEGAL-MIRABENT, 2015). Assim, uma primeira contribuição deste estudo foi ampliar o escopo de compreensão do impacto do marketing interno na indústria bancária ao estudar seus efeitos mediadores e moderadores, o que traz mais possibilidades de explicação das diversas relações comportamentais observadas em uma instituição financeira.

Como contribuição prática, espera-se que este estudo forneça subsídios para que gestores da indústria bancária possam aprimorar suas políticas de marketing interno em suas organizações, principalmente em meio a uma indústria com produtos e serviços quase homogêneos como é a bancária (PAPASOLOMOU; VRONTIS, 2006). Neste cenário, o relacionamento com os empregados pode ser uma vantagem competitiva, desde que eles percebam valor superior em suas relações com a empresa (NARTEH, 2012; NARTEH; ODOOM, 2015). Consequentemente, isso tende a gerar o fornecimento de serviços de alta qualidade na visão no cliente (AHMED; RAFIQ; SAAD, 2003; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; KOHLI; JAWORSKY, 1990; NARVER; SLATER, 1990). Além disso, o marketing interno pode ser usado pela administração do banco para promover a satisfação no trabalho e desenvolver o engajamento no trabalho (BAILEY; ALBASSAMI; AL-MESHAL, 2016).

Este estudo apresentou como limitação a amostragem não probabilística por acessibilidade, o que não permite que os resultados sejam generalizados. No entanto, as evidências das relações entre comportamentos observados na indústria bancária poderão ser confirmadas em estudos posteriores. Outra limitação foi o contexto de aplicação da pesquisa, que contou apenas com a participação de empregados de bancos, não considerando outros ramos da indústria de serviços.

Por fim, a transversalidade do corte amostral foi outra limitação, o que não permitiu verificar a influência do marketing interno ao longo do tempo sobre os comportamentos estudados.

As recomendações para estudos futuros contemplam a replicação deste estudo em outras indústrias de serviços, o que pode ampliar a compreensão dos efeitos do marketing interno na indústria de serviços em geral. Isso pode ser útil, principalmente com o aumento exponencial desta indústria em um contexto global. Sugere-se ainda o uso de dados longitudinais, o que pode contribuir para a compreensão tanto do marketing interno e quanto da satisfação no trabalho e do engajamento no trabalho ao longo do tempo. Futuros estudos podem também investigar a influência das políticas de marketing interno na cultura da organização (PAPASOLOMOU; KITCHEN; CHRISTOFI, 2017). Finalmente, este estudo ampliou a compreensão da abrangência do marketing interno ao investigar seus efeitos mediadores e moderadores sobre certos comportamentos dos empregados. Pesquisas futuras relacionadas ao marketing interno poderão trazer significativas contribuições na formulação de estratégias envolvendo marketing, pessoas e operações, o que pode desencadear no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

REFERÊNCIAS

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed; SAAD, Norizan M. Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1221-1241, 2003.

ALEGRE, Inés; MAS-MACHUCA, Marta; BERBEGAL-MIRABENT, Jasmina. Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 4, p. 1390-1395, 2016.

AWWAD, Mohammad Suleinam; AGTI, Djouhara Ali M.. The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. **International Journal of Bank Marketing**, v. 29, n. 4, p. 308-332, 2011.

AZIRI, Brikend. Job satisfaction: a literature review. **Management Research & Practice**, v. 3, n. 4, p. 77-86, 2011.

BAILEY, Ainsworth Anthony; ALBASSAMI, Faisal; AL-MESHAL, Soad. The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. **International Journal of Bank Marketing**, v. 34, n. 6, p. 821-840, 2016.

BAILEY, Catherine; MADDEN, Adrian; ALFES, Kerstin; FLETCHER, Luke. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 1, p. 31-53, 2017.

BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon L.; LEITER, Michael P. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011.

BAKKER, Arnold B.; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P.; TARIS, Toon W. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008.

BALLANTYNE, David. A relationship-mediated theory of internal marketing. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1242-1260, 2003.

BARNES, Bradley R.; FOX, Martin T.; MORRIS, D. S. Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: a case study of a consulting organization. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 15, n. 5-6, p. 593-601, 2004.

BERRY, Leonard L. The employee as customer. **Journal of Retail Banking**, v. 3, n. 1, p. 33-40, 1981.

BRADLER, Christiane; DUR, Robert; NECKERMANN; NON, Arjan. Employee Recognition and Performance: A Field Experiment. **Management Science**, v. 62, n. 11, p. 3085-3099, 2016.

BRUIN-REYNOLDS, Leigh; ROBERTS-LOMBARD, Mornay; DE MEYER, Christine. The traditional internal marketing mix and its perceived influence on graduate employee satisfaction in an emerging economy. **Journal of Global Business and Technology**, v. 11, n. 1, p. 24-38, 2015.

CAHILL, Dennis J. The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. **Journal of Services Marketing**, v. 9, n. 4, p. 43-51, 1995.

CARUANA, Albert; CALLEYA, Peter. The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 3, p. 108-116, 1998.

CASSUNDÉ, F. R. S. A.; CASSUNDÉ JUNIOR, N. F.; FARIAS, S. A.; MENDONÇA, J. R. C. What is being said about internal marketing? A study of the Brazilian business administration academic production. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, 2014.

CHIN, Wynne W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern Methods for Business Research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

DE GIETER, Sara; COOMAN, Rein; PEPERMANS, Roland G. The Psychological Reward Satisfaction Scale: developing and psychometric testing two refined subscales for nurses. **Journal of Advanced Nursing**, v. 66, n. 4, p. 911-922, 2010.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **The Journal of Marketing**, v. 57, n.1, p. 23-37, 1993.

DU PREEZ, Rose; BENDIXEN, Michael Thomas. The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. **International Journal of Bank Marketing**, v. 33, n. 1, p. 78-91, 2015.

FABI, Bruno; LACOURSIÈRE, Richard; RAYMOND, Louis. Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. **International Journal of Manpower**, v. 36, n. 5, p. 772-790, 2015.

FARIAS, Salomão A. Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 7, n. 2, p. 99-115, 2010.

FEBRABAN. **Censo da diversidade 2014**. Disponível em <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Censo%20da%20Diversidade%202014%20-%20Apresentacao%20Final%20-%202003-11-14.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2017.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FU, Weihui; DESHPANDE, Satish P. The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. **Journal of Business Ethics**, v. 124, n. 2, p. 339-349, 2014.

GOUNARIS, Spiros. Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, n. 3, p. 400-434, 2008.

GRÖNROOS, Christian. Internal marketing-theory and practice. In: **Services Marketing in a Changing Environment**. Chicago, IL: American Marketing Association, 1985. p. 41-47.

GRUMAN, Jamie A.; SAKS, Alan M. Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 123-136, 2011.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Pesquisa em Administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Berry J.; ANDERSON, Rolf E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schulp Sant'Anna. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., Joseph F.; HULT, G. Tomas M.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Los Angeles: Sage, 2017.

HAIR JR., J.; SARSTEDT, Marko; HOPKINS, Lucas; KUPPERLWISER, Volker G. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research. **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 106-121, 2014.

HAIR, Joe F.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-152, 2011.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2002.

HENEMAN, Herbert G.; SCHWAB, Donald P. Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. **International Journal of Psychology**, v. 20, n. 2, p. 129-141, 1985

HOFMANS, Joeri; DE GIETER, Sara; PEPERMANS, Roland. Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. **Journal of Vocational Behavior**, v. 82, n. 1, p. 1-9, 2013.

HUANG, Yu-Ting; RUNDLE-THIELE, Sharyn. 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**, v. 42, n. 1, p. 196-206, 2014.

JHA, Subhash; BALAJI, M. S.; YAVAS, Ugar; BABAKUS, Emin. Effects of frontline employee role overload on customer responses and sales performance: Moderator and mediators. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 282-303, 2017.

JIANG, Ying; WANG, Cheng L. The impact of affect on service quality and satisfaction: the moderation of service contexts. **Journal of Services Marketing**, v. 20, n. 4, p. 211-218, 2006.

JUDGE, Timothy A.; BONO, Joyce E.; THORESEN, Carl J.; PATTON, Gregory K. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological bulletin**, v. 127, n. 3, p. 376-407, 2001.

JUNG, Hyo S.; YOON, Hye H. Understanding pay satisfaction: the impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel. **International Journal of Hospitality Management**, v. 48, n.1, p. 22-26, 2015.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KANYURHI, Eddy B.; BUGANDWA, Déogratias Mungu A. Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. **International Journal of Bank Marketing**, v. 34, n. 5, p. 773-796, 2016.

KARATEPE, Osman M.; AGA, Mehmet. The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: The mediating role of work engagement. **International Journal of Bank Marketing**, v. 34, n. 3, p. 368-387, 2016.

KAURAV, Rahul P. S.; CHOWDHARY, Nimit; PRAKASH, Monika; BRIGGS, Alan D. Internal marketing: Review for next generation businesses. **Journal of Services Research**, v. 16, n. 1, p. 81-95, 2016.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, v. 54, n.1, p. 1-18, 1990.

KOYUNCU, Mustafa; BURKE, Ronald J.; FIKSENBAUM, Lisa. Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. **Equal Opportunities International**, v. 25, n. 4, p. 299-310, 2006.

KUBE, Sebastian; MARÉCHAL, Michel André; PUPPE, Clemens. The currency of reciprocity: Gift exchange in the workplace. **The American Economic Review**, v. 102, n. 4, p. 1644-1662, 2012.

LINZ, Susan J.; SEMYKINA, Anastasia. What makes workers happy? Anticipated rewards and job satisfaction. **Industrial Relations: A Journal of Economy and**

Society, v. 51, n. 4, p. 811-844, 2012.

LOCKE, Edwin A. What is job satisfaction?. **Organizational behavior and human performance**, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

LOURENÇO, Sofia M. Monetary incentives, feedback, and recognition-complements or substitutes? evidence from a field experiment in a retail services company. **The Accounting Review**, v. 91, n. 1, p. 279-297, 2015.

LUM, Lillie; KERVIN, John; CLARK, Kathleen; REID, Frank; SIROLA, Wendy. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, n.1, p. 305-320, 1998.

MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 397-422, 2001.

MUSE, Lori A.; WADSWORTH, Lori L. An examination of traditional versus non-traditional benefits. **Journal of Managerial Psychology**, v. 27, n. 2, p. 112-131, 2012.

NARTEH, Bedman. Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 17, n. 4, p. 284-300, 2012.

NARTEH, Bedman; ODOOM, Raphael. Does internal marketing influence employee loyalty? Evidence from the Ghanaian banking industry. **Services Marketing Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 112-135, 2015.

NAUDÉ, Pete; DESAI, Janine; MURPHY, John. Identifying the determinants of internal marketing orientation. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1205-1220, 2003.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **The Journal of Marketing**, v. 54, n.1, p. 20-35, 1990.

PAPASOLOMOU, Ioanna. Can internal marketing be implemented within bureaucratic organisations?. **International Journal of Bank Marketing**, v. 24, n. 3, p. 194-211, 2006.

PAPASOLOMOU, Ioanna; KITCHEN, Philip J.; CHRISTOFI, Michael. Internal marketing under disguise: Misplaced application. **Journal of Customer Behaviour**, v. 16, n. 1, p. 5-18, 2017.

PAPASOLOMOU, Ioanna; VRONTIS, Demetris. Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. **Journal of Brand Management**, v. 14, n. 1-2, p. 177-195, 2006.

PREACHER, Kristopher J.; HAYES, Andrew F. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. **Behavior Research Methods, Instruments, & Computers**, v. 36, n. 4, p. 717-731, 2004.

PREACHER, Kristopher J.; HAYES, Andrew F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. **Behavior Research Methods**, v. 40, n. 3, p. 879-891, 2008.

PRICE, J.; MUELLER, C. Professional turnover: the case of nurses. **Health Systems Management**, v. 15, n. 1, p.1-160, 1981.

RAFIQ, Mohammed; AHMED, Pervaiz K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.

RAYTON, Bruce A.; YALABIK, Zeynep Y. Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 17, p. 2382-2400, 2014.

RYNES, Sara L.; GERHART, Barry; MINETTE, Kathleen A. The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 381-394, 2004.

SAKS, Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. **UWES - Utrecht Work Engagement Scale**. Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University, 2003. Disponível em: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf>. Acesso em: em 01 jun. 2017.

SCHAUFELI, Wilmar B.; SALANOVA, Marisa; GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente; BAKKER, Arnold B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SINGH, Parbudyal; LONCAR, Natasha. Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. **Relations industrielles / Industrial Relations**, vol. 65, n. 3, p. 470-490, 2010.

SHIMAZU, Akihito; SCHAUFELI, Wilmar B.; KAMIYAMA, Kimika; KAWAKAMI, Norito. Workaholism vs. work engagement: the two different predictors of future well-being and performance. **International Journal of Behavioral Medicine**, v. 22, n. 1, p. 18-23, 2015.

SNELL, Lan; WHITE, Lesley. An exploratory study of the application of internal marketing in professional service organizations. **Services Marketing Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 195-211, 2009.

SUPELI, Abas; CREED, Peter A. The longitudinal relationship between protean career orientation and job satisfaction, organizational commitment, and intention-to-quit. **Journal of Career Development**, v. 43, n. 1, p. 66-80, 2016.

TRIVELLAS, Panagiotis; SANTOURIDIS, Ilias. Job satisfaction as a mediator of the

relationship between service quality and organisational commitment in higher education. An empirical study of faculty and administration staff. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 27, n. 1-2, p. 169-183, 2016.

WARR, Peter; INCEOGLU, Ilke. Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 17, n. 2, p. 129-151, 2012.

YALABIK, Zeynep Y.; POPAITONN, Patchara; CHOWNE, Julie A.; RAYTON, Bruce A. Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 14, p. 2799-2823, 2013.

YAN, Xiaofei; SU, Jingjuan; WEN, Zhihong; LUO, Zhengxue. The role of work engagement on the relationship between personality and job satisfaction in chinese nurses. **Current Psychology**, in press, p. 1-6, 2017. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9667-8>.

YOUSEF, Darwish A. Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: a study in the local government. **International Journal of Public Administration**, v. 40, n. 1, p. 77-88, 2016.

TORRE-RUIZ, José M.; VIDAL-SALAZAR, M. Dolores; CORDÓN-POZO, Eulogio. Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. **The International Journal of Human Resource Management**, in press, p. 1-24, 2017. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314315>

TSAI, Yafang; WU, Shih-Wang. Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. **Journal of Advanced Nursing**, v. 67, n. 12, p. 2593-2604, 2011.

APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS

QUADRO 1 – ESTRUTURA DE CONSTRUTOS, INDICADORES E REFERÊNCIAS.

Construtos	Indicadores	Referências
Satisfação com benefícios financeiros	Estou satisfeito com...	Heneman and Schwab (1985)
	1 Meu pacote de benefícios	
	2 O montante que a empresa paga pelos meus benefícios	
	3 O valor dos meus benefícios	
Satisfação com benefícios psicológicos	4 A quantidade de benefícios que recebo	De Gieter, Cooman e Papermans (2010)
	Estou satisfeito com...	
	5 O reconhecimento que recebo do meu/minha superior(a) imediato(a) por fazer meu trabalho	
	6 Os elogios que meu/minha superior(a) imediato(a) faz sobre meu trabalho	
Engajamento no trabalho	7 Palavras de agradecimento de meu/minha superior(a) imediato(a)	Schaufeli e Bakker (2003)
	8 Os incentivos de meu/minha superior(a) imediato(a) enquanto faço meu trabalho	
	9 Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia	
	10 No trabalho, sinto-me com força e vigor	
	11 Estou entusiasmado com meu trabalho	
	12 Meu trabalho me inspira	
	13 Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	
	14 Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	
	15 Estou orgulhoso com o trabalho que realizo	
Intenção de sair	16 Sinto-me envolvido com o trabalho que faço	Lum et al. (1998)
	17 “Deixo-me levar” pelo meu trabalho	
	18 Nos últimos meses eu pensei seriamente em procurar um emprego de bancário em outro banco.	
Marketing interno	19 Nos últimos meses eu pensei seriamente em procurar um emprego fora da área bancária	Narteh (2012)
	20 Tomando tudo em consideração, é provável que eu faça um sério esforço para encontrar um novo emprego no próximo ano	
	21 O meu banco me encoraja a tomar iniciativa	
	22 O meu banco melhora minha percepção de auto eficiência	
	23 O meu banco confia em mim para tomar boas decisões	
	24 O meu banco me permite usar o meu próprio julgamento na resolução de problemas	
	25 Meu banco tem estratégias de comunicação interna	
	26 As comunicações internas do meu banco são eficazes	
	27 Meu banco tem canais internos de comunicação interativos	
	28 Os empregados em meu banco são treinados constantemente	
	29 O meu banco promove a aprendizagem entre os membros	
	30 O treinamento em meu banco está ligado ao meu papel de atender as necessidades do cliente	
Satisfação no trabalho	31 Os funcionários do meu banco são mantidos por meio de salários competitivos comparado ao mercado	Price e Mueller (1981)
	32 O meu banco tem programas bem abrangentes de benefícios adicionais	
	33 Os empregados de meu banco são motivados a permanecerem no emprego	
	34 Eu encontro alegria real no meu trabalho	
	35 Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam do trabalho delas	
	36 Raramente eu fico entediado com o meu trabalho	
	37 Eu não levaria em consideração uma troca de emprego	
	38 Na maioria dos dias, eu estou entusiasmado com o meu trabalho	
	39 Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho	