

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

JOELMA BARCELLOS SANTANNA

**DO MARKETING INTERNO À RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA
EDUCAÇÃO: o papel moderador da cultura organizacional**

**VITÓRIA
2025**

JOELMA BARCELLOS SANTANNA

**DO MARKETING INTERNO À RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA
EDUCAÇÃO: o papel moderador da cultura organizacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Ciências Contábeis e Administração, linha Gestão Escolar, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape ES, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração.

Orientador: Prof. Dr. Vitor Azzari

**VITÓRIA
2025**

JOELMA BARCELLOS SANTANNA

**DO MARKETING INTERNO À RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA
EDUCAÇÃO: o papel moderador da cultura organizacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, linha Gestão Escolar, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração -. Nível Profissionalizante.

Aprovada em 11 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Vitor Azzari Vieira
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. Rozélia Laurett
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. Lunie Imamura de Lima Dolibaina
Universidade Federal do Espírito Santo UFES

VITÓRIA
2025

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, cuja bondade, graça, força, sabedoria e misericórdia, me guiaram durante toda esta jornada. A Ele, dedico toda honra e glória.

Aos meus pais, Ailton Santanna e Joana Barcellos Santanna, expresso minha eterna gratidão pelo amor incondicional, pelo apoio sem medidas e por acreditarem em meu potencial. Seus ensinamentos e sacrifícios ao longo dos anos me deram a base necessária para alcançar este objetivo.

Ao meu esposo, Licínio, sou profundamente grata pela paciência, compreensão e encorajamento. Seu apoio foi meu porto seguro, me dando forças para que eu pudesse seguir em frente, mesmo nos momentos mais desafiadores

À minha querida filha Mariana, agradeço a doçura e a compreensão, por entender que a mamãe precisava se dedicar aos estudos. Minha filha, você é minha inspiração, a razão pelo qual busco ser uma pessoa e profissional a cada dia melhor.

Aos meus colegas de turma que compartilharam comigo esta caminhada acadêmica, sou grata pela amizade, troca de conhecimentos e apoio mútuo. Em especial, agradeço ao meu amigo Marcelo Zanon, pelo apoio no decorrer deste percurso.

Estendo meus sinceros agradecimentos ao meu orientador, Vitor Azzari, cuja paciência, dedicação e conhecimento, me guiaram em cada etapa desta pesquisa. Seus valiosos retornos e contribuições impulsionaram meu crescimento acadêmico e tornaram possível o desenvolvimento deste trabalho.

A todos, meu muito obrigada!

"Dedique-se a cada tarefa com empenho e excelência, como se estivesse trabalhando para o Senhor e não apenas para seus próprios interesses."

Colossenses 3:23

RESUMO

Este estudo investiga a relação entre as dimensões do marketing interno (treinamento, comunicação, suporte gerencial, sistema de bem-estar e compensação), a satisfação no trabalho e seu efeito na retenção dos profissionais da educação básica, além de analisar o papel moderador da cultura organizacional nas dimensões do marketing interno. Por meio de uma abordagem de natureza quantitativa, a pesquisa empregou a modelagem de equações estruturais para analisar dados coletados de 315 profissionais da educação básica em escolas públicas brasileiras. Os resultados obtidos revelaram que as dimensões de suporte gerencial, comunicação e sistema de bem-estar impactam positivamente a satisfação no trabalho, que, por sua vez, influencia a retenção dos professores. A cultura organizacional apresentou um efeito moderador negativo no sistema de bem-estar, e nenhum efeito no suporte gerencial, na comunicação, no treinamento e na compensação. Esses achados sugerem que uma cultura organizacional desalinhada enfraquece os benefícios do marketing interno, possivelmente em razão da desconexão entre diretrizes institucionais e a realidade educacional. Este estudo avança na literatura ao analisar separadamente as dimensões do marketing interno e suas interações com a cultura organizacional. Com base nesses achados, este estudo oferece contribuições para a gestão educacional, ao propor caminhos para gestores escolares e gestores das políticas públicas com vistas a ações que promovam a satisfação e retenção de profissionais da educação básica.

Palavras-chave: marketing interno; satisfação no trabalho; retenção de profissionais, cultura organizacional; educação básica.

ABSTRACT

This study investigates the relationship between internal marketing dimensions (training, communication, managerial support, well-being systems, and compensation), job satisfaction, and their effect on the retention of basic education professionals, while also analyzing the moderating role of organizational culture on internal marketing dimensions. Utilizing a quantitative approach, the research applied structural equation modeling to analyze data collected from 315 basic education professionals working in Brazilian public schools. The findings revealed that the dimensions of managerial support, communication, and well-being systems positively impact job satisfaction, which in turn influences teacher retention. Organizational culture exhibited a negative moderating effect on the well-being system and no moderating effect on managerial support, communication, training, and compensation. These findings suggest that a misaligned organizational culture weakens the benefits of internal marketing, possibly due to the disconnection between institutional guidelines and educational realities. This study advances the literature by individually analyzing internal marketing dimensions and their interactions with organizational culture. Based on these findings, the study offers contributions to educational management by proposing pathways for school administrators and policymakers aiming to implement actions that foster job satisfaction and retention of basic education professionals.

Keywords: internal *marketing*; job satisfaction; professional retention; organizational culture; basic education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS	14
2.2 MARKETING INTERNO	16
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	22
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
3 METODOLOGIA.....	30
4 ANÁLISE DOS DADOS	36
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	36
4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	41
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
6 CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE A - QUADRO DE CONSTRUTOS.....	67
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	71

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

A gestão educacional tem se tornado um importante tema na agenda de estudos em diversos países, exercendo um papel imprescindível para cumprir as metas sugeridas no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4), que destaca a necessidade de garantir uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade, além de oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos (Nações Unidas Brasil, 2020). Nesse contexto, o ODS 4c se destaca, com a meta de aumentar o número de profissionais qualificados e instituir programas de formação para professores, especialmente em países em desenvolvimento e subdesenvolvidos (Sunthonkanokpong & Murphy, 2019). Contudo, a busca por esses objetivos enfrenta desafios significativos, como a dificuldade em atrair e reter professores capacitados na educação básica (Grönqvist et al., 2022).

A retenção de profissionais é influenciada por vários fatores, sendo a satisfação no trabalho um dos mais consideráveis (Sypniewska et al., 2023). Entre as abordagens relevantes que podem estimular e promover a motivação e a satisfação no trabalho, se destaca o marketing interno (Nemteanu & Dabija, 2021; Santiago et al., 2023). Em diferentes setores, o marketing interno tem provado ser eficaz, influenciando de forma positiva e eficaz a satisfação no trabalho, tanto como a retenção de jovens profissionais, como por exemplo, o setor hoteleiro (Frye et al., 2019; Tang et al., 2020). Ele pode atuar como um mediador entre diferentes tipos de recompensas, financeiras e psicológicas, e a satisfação dos profissionais no setor bancário (Mainardes et al., 2019).

De igual modo, no ambiente educacional, o marketing interno pode contribuir para melhorar a satisfação dos professores em suas instituições (Alkhafagi, 2023; Al-Hazmi, 2020), especialmente quando se considera o impacto da cultura organizacional (Pavlidou & Efstathiades, 2021), que pode gerar efeitos positivos na retenção dos profissionais (Alanazi et al., 2023; Myint et al., 2023). Além disso, quando a cultura organizacional está alinhada aos valores e objetivos da organização, pode intensificar os impactos do marketing interno, contribuindo para a satisfação no trabalho e aumentando a retenção dos funcionários (Butt et al., 2020; Pavlidou & Efstathiades, 2021).

Entretanto, embora haja pesquisas sobre marketing interno em diversos setores públicos e privados, a literatura tem maior abordagem de estudos que analisam a relação direta entre marketing interno e seus impactos na satisfação no trabalho (Al-Hazmi, 2020; Almaslukh et al., 2022; Frye et al., 2020; Mainardes et al., 2019; Nemteanu & Dabija, 2022; Pavlidou & Efstathiades, 2021); e na retenção de profissionais (Alanazi et al., 2023; Butt et al., 2020; Frye et al., 2020; Liu et al., 2023; Myint et al., 2024; Zhang et al., 2023). Além disso, vários estudos apontam que há uma relação entre satisfação no trabalho e retenção de profissionais (Alanazi et al., 2023; Liu et al., 2023; Myint et al., 2024).

No contexto educacional, o marketing interno é frequentemente explorado no ensino superior (Alkhafagi, 2023; Al-Hazmi, 2020; Butt et al., 2020; Myint et al., 2024). No entanto, as pesquisas na educação básica, (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio), são poucas e estão centradas em segmentos, como na pré-escola (Liu et al., 2023; Zhang et al., 2023) e em contextos específicos de escolas secundárias (Pavlidou & Efstathiades, 2021; Toropova et al., 2021).

Enquanto estudos anteriores tenham dado maior ênfase à relação direta entre o marketing interno e seus efeitos, como a satisfação no trabalho e a retenção de profissionais (Chen et al., 2019; Frye et al., 2020), a sua característica multidimensional (Santiago et al., 2023) sugere a necessidade de investigar o impacto de cada uma das suas dimensões, como treinamento, comunicação, suporte gerencial, sistema de bem-estar e compensação, na satisfação no trabalho e na retenção dos profissionais representando uma lacuna importante (Thai et al., 2020).

Além disso, embora a literatura apresente estudos que tenham explorado diferentes moderadores nos efeitos do marketing interno, como a congruência cultural (Chen et al., 2019) e a violação do contrato psicológico (Butt et al., 2020), ainda há falta de indicadores sobre o papel moderador da cultura organizacional nos efeitos das dimensões do marketing interno. Isso propõe que, enquanto a literatura já tenha estabelecido ligações entre marketing interno e resultados organizacionais, persistem lacunas sobre quais das dimensões específicas do marketing interno afetam diretamente os resultados de desempenho e como a cultura organizacional atua nesse espaço.

Com base nas lacunas identificadas, este estudo busca responder às seguintes questões de pesquisa: quais são os efeitos das dimensões do marketing interno na satisfação no trabalho e, por consequência, na retenção os profissionais da educação básica? A cultura organizacional exerce um papel moderador na relação entre as dimensões do marketing interno e a satisfação no trabalho? Nesse sentido, o objetivo desse estudo é investigar a relação entre as dimensões do marketing interno (treinamento, comunicação, suporte gerencial, sistema de bem-estar e compensação), a satisfação no trabalho e seu efeito na retenção dos profissionais da

educação básica, além de analisar o papel moderador da cultura organizacional nas dimensões do marketing interno.

Do ponto de vista teórico, este estudo se justifica ao contribuir para a literatura, evidenciando os efeitos das dimensões do marketing interno na satisfação no trabalho e na retenção de profissionais em escolas públicas (Butt et al., 2020; Podolsky et al., 2019; Suriagiri et al., 2022; Van et al., 2021). Além disso, amplia o alcance ao abordar o efeito moderador da cultura organizacional sobre as dimensões do marketing interno e seu impacto na satisfação no trabalho. O estudo também preenche uma lacuna na literatura ao estender essas dimensões para toda a educação básica. Essa abordagem vai além das pesquisas anteriores que se concentraram apenas em contextos específicos ou em uma única dimensão do marketing interno.

Do ponto de vista prático, segundo Xu et al. (2023), os efeitos moderadores da cultura organizacional podem contribuir para a melhoria da satisfação dos profissionais em uma organização. No contexto brasileiro, dados do Instituto Semesp preveem uma escassez de docentes em áreas específicas e um déficit de 235 mil professores na educação básica até 2040 (Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior [Semesp], 2022; Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior [Semesp], 2024). Diante desse cenário, a relevância do marketing interno se dá não apenas por sua contribuição ao desenvolvimento organizacional, mas também por seu impacto na satisfação no trabalho e retenção de profissionais qualificados (Butt et al., 2020; Zhang et al., 2023).

Diante do exposto, este estudo considera a importância de entender como os impactos do papel moderador da cultura organizacional e das dimensões do marketing interno podem favorecer as ações que provocam satisfação no trabalho e retenção dos profissionais da educação. Esse entendimento e a implementação das ações

podem aperfeiçoar a qualidade do ensino e reduzir a rotatividade docente, proporcionando um ambiente motivador que atraia e mantenha profissionais qualificados. Bem como, oferecer diretrizes para gestores da área educacional e autores de políticas para liderarem a prática de desenvolvimento e retenção de docentes.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS

Na literatura a retenção de profissionais é entendida como a capacidade de uma organização manter seus funcionários, sendo relacionada diretamente à diminuição das taxas de rotatividade (Cohen et al., 2017). Essa perspectiva é corroborada por Frye et al. (2020); Butt et al. (2020), que destacam que a rotatividade pode influenciar de forma negativa a qualidade do serviço oferecido e a vantagem competitiva das instituições. Logo, a intenção de deixar o emprego é um indicador importante que pode antecipar a rotatividade dos funcionários (Wu & Liu, 2022).

Cabe destacar que a intenção de deixar o emprego, não deve ser confundida com rotatividade, como explica Garcia e Coltre (2017), a intenção de deixar o emprego pode ser entendida como a predisposição ou vontade que um colaborador tem de sair da organização, podendo ser influenciada por diversos fatores, como insatisfação no trabalho e falta de reconhecimento profissional. Em contrapartida, a rotatividade, também conhecida como turnover, se caracteriza pela saída efetiva do colaborador de uma empresa e sua substituição por novos funcionários e pode ser classificada em rotatividade voluntária (quando o funcionário decide deixar a empresa) ou involuntária (quando a empresa toma a decisão de desligar o funcionário) (Zang & Chen, 2022). A compreensão desses conceitos é importante para formular planejamentos eficazes de retenção de profissionais, visando assegurar a estabilidade e desempenho organizacional (Butt et al., 2020).

Portanto, o entendimento dos conceitos de rotatividade e intenção de deixar o emprego permite desenvolver ações eficazes, que não apenas previna a saída voluntária, mas também criem um ambiente que valorize e desenvolva os profissionais, reconhecendo sua contribuição para o sucesso da organização (Alanazi et al., 2023). Visto que a saída de funcionários implica não apenas a custos extras de novos recrutamentos, mas também resulta em queda na qualidade dos serviços, insatisfação dos clientes, desmotivação da equipe, instabilidade organizacional, além da perda de conhecimento e experiência (Putra et al., 2023; Wu & Liu, 2022).

No contexto de recrutamento e retenção de profissionais qualificados, a valorização dos benefícios oferecidos pela organização se destaca como um importante fator para a retenção de funcionários (Malinao & Agustin, 2023). Um dos benefícios, apontado pela literatura é a implementação das práticas do marketing interno, entendido como um conjunto de ações que visam atender às necessidades dos funcionários para elevar a satisfação no trabalho e com isso a entrega de um serviço de qualidade e a retenção dos funcionários (Kim et al., 2016; Tang et al., 2020; Thai et al., 2023). Sendo assim, este estudo propõe que as dimensões do marketing interno (comunicação, compensação, treinamento, sistema de bem-estar e suporte gerencial) não influenciam diretamente a retenção de profissionais da educação, mas que a satisfação no trabalho desempenha um papel mediador nessa relação. Portanto, sugere-se a seguinte hipótese:

H1: Há uma relação positiva entre satisfação no trabalho e retenção dos funcionários.

2.2 MARKETING INTERNO

A literatura sobre o marketing interno oferece uma diversidade de interpretações, permitindo que seja analisado através de várias dimensões ou componentes (Chen et al., 2019; Raeisi et al., 2023). Algumas abordagens consideram que o marketing interno pode ser entendido como uma estratégia viável para capacitar e fortalecer uma organização, por meio do uso de oportunidades desenvolvidas no ambiente, para aumentar e mediar a satisfação dos funcionários, fornecendo serviços como produtos (Alkhafagi, 2023; Mainardes et al., 2019). Por outro lado, Almaslukh et al. (2022); Xu et al. (2023) enfatizam a importância de promover uma cultura organizacional em que os funcionários pensam e agem como clientes.

Por sua vez, autores como Kim et al. (2016); Tang et al. (2020); Thai et al. (2023), veem o marketing interno como uma estratégia para integrar os esforços entre todos os setores da empresa, alinhando-os aos objetivos organizacionais a longo prazo. Essa visão destaca não apenas o bem-estar dos funcionários, mas também o sucesso geral e a sustentabilidade da organização (Nemteanu & Dabija, 2021; Qiu et al., 2021; Thomaidou & Efstathiades, 2021). Diante da diversidade de interpretações, percebe-se que o marketing interno compreende uma mistura de conceitos de *marketing* e funções de gestão de recursos humanos (Alkhafagi, 2023). Assim, sua implementação nas organizações não apenas influencia o sucesso organizacional, mas também aumenta a satisfação dos trabalhadores, ao fortalecer o compromisso afetivo e fomentar comportamentos proativos (Santiago et al., 2023).

Esta pesquisa segue a proposta de Kim et al. (2016); Tang et al. (2020) e Thai et al. (2023) que identificam o marketing interno como um construto multidimensional,

composto por cinco dimensões: sistema de bem-estar, treinamento, compensação, comunicação e suporte gerencial. Os autores, Qaisar e Muhamad (2021) ressaltam a ausência de um consenso sobre as dimensões específicas do marketing interno, permitindo uma abordagem mais flexível e adaptável que considera a complexidade das interações entre funcionários e organizações.

Considerando as cinco dimensões do marketing interno propostas por esta pesquisa, o sistema de bem-estar engloba benefícios e programas oferecidos pela organização para melhorar a estabilidade, a saúde e qualidade de vida dos funcionários, além de seus salários, como é ressaltado por Kim et al. (2016) Já o treinamento oferece oportunidades de aprendizado para melhorar o desempenho no trabalho (Thai et al., 2023). A compensação inclui recompensas financeiras como salário e bônus, além de incentivos e reconhecimento, assim como outras formas de recompensar o desempenho e a contribuição dos funcionários (Kim et al., 2016). A comunicação permite aos funcionários compartilharem, trocarem ideias e obterem informações. O suporte gerencial envolve a assistência dos gestores para facilitar o sucesso nas funções (Tang et al., 2020).

Apoiando-se nos estudos de Kim et al. (2016); Tang et al. (2020); Thai et al. (2023), o marketing interno é delineado em três fases: conformidade, identificação e internalização. Na fase de conformidade, os funcionários aderem a influências externas por recompensas extrínsecas. Na identificação, buscam manter uma relação com a empresa. Na internalização, alinham seus valores pessoais aos corporativos, o que pode ser intrinsecamente recompensador. Os autores Kim et al. (2016), Tang et al. (2020) e Thai et al. (2023), destacam que o marketing interno visa atender às necessidades dos funcionários para retê-los e incentivá-los a entregar um serviço de qualidade aos clientes. Feitas essas teorizações, chega-se aos três objetivos

principais do marketing interno: a satisfação e motivação dos colaboradores; o aprimoramento das competências e habilidades; e alinhamento com os valores e missão da empresa (Kim et al., 2016; Tang et al., 2020; Thai et al., 2023).

Nessa linha, vale ressaltar que os estudos realizados com funcionários de vários setores, públicos e privados, mostram a importância do marketing interno, não apenas para promover a motivação e o engajamento, mas também para promover o desenvolvimento da equipe, levar à satisfação no trabalho, bem como atrair e reter funcionários (Almaskukh et al., 2022; Chen et al., 2019; Frye et al., 2019; Kim et al., 2016; Tang et al., 2020; Thai et al., 2023; Xu et al., 2023).

Embora o marketing interno seja convencionalmente aplicado ao setor privado e industrial, sua aplicação no setor público revela um potencial igualmente significativo (Santiago et al., 2023). A adoção de estratégias de marketing interno, no setor público, pode impulsionar o engajamento e a motivação dos funcionários (Frye et al., 2020). É importante ressaltar a necessidade de ampliar a aplicação do marketing interno para a administração pública para desafiar preconceitos existentes quanto à sua eficácia nesse ambiente (Xu et al., 2023).

O estudo de Thai et al. (2023), no setor hoteleiro, faz referência à importância do marketing interno na formação das atitudes e na satisfação no trabalho dos funcionários. Ao ampliar o contexto para a educação superior, é observado que envolver os profissionais na tomada de decisões, compartilhar as informações com clareza e promover senso de pertencimento e compromisso com a organização, influencia de modo positivo a satisfação no trabalho e retenção de profissionais, resultando em uma vantagem competitiva sustentável (Butt et al., 2020). De modo semelhante, nas empresas bancárias, a capacidade organizacional de atender às demandas dos funcionários, mais a comunicação eficaz, contribui para sua satisfação

(Park & Tran, 2018). Apesar do marketing interno ser considerado um tema que está sendo aprimorado, Raeisi et al. (2023) o define como um conceito multidimensional e que suas práticas influenciam de forma positiva a satisfação no trabalho. No entanto, é afirmado que o marketing interno não está claramente definido conceitualmente, bem como seus impactos no contexto escolar, embora seja percebido que a cultura escolar é fortalecida e se torna favorável quando há sua implementação (Pavlidou & Efstathiades, 2021).

Para comparar os resultados desta pesquisa e do que já foi publicado pela literatura, a Figura 1 apresenta os achados de ambos, destacando as dimensões utilizadas para avaliar o impacto do marketing interno na satisfação no trabalho, intenção de permanência, intenção de rotatividade e retenção dos profissionais na organização. Pesquisadores como Butt et al. (2020), Frye et al. (2020) e Kim et al. (2016) focaram em como as relações individuais das dimensões do marketing interno se relacionam especificamente com a variável dependente, intenção de rotatividade. Por outro lado, Santiago et al. (2023) e Xu et al. (2023) analisaram o impacto geral do marketing interno na satisfação dos funcionários. Já esta pesquisa investiga a relação entre as dimensões do marketing interno (treinamento, comunicação, suporte gerencial, sistema de bem-estar e compensação), a satisfação no trabalho e seu efeito na retenção dos profissionais da educação básica, além de analisar o papel moderador da cultura organizacional nas dimensões do marketing interno.

Figura 1 - Estudos anteriores e posicionamento do presente estudo

Autores	Dados	Contexto Pesquisa	Marketing interno Variáveis testadas	Variável dependente	Variável moderadora	Resultados
Butt et al. (2020)	Dados quantitativos modelagem de equações estruturais.	Ensino superior do Paquistão.	Valor econômico, valor social; valor da reputação; valor do desenvolvimento; valor da diversidade	Retenção dos profissionais.	Violação do contrato psicológico.	Os valores econômico e social do marketing interno apresentaram impacto positivo significativo na atitude favorável dos funcionários, contribuindo para sua satisfação no trabalho e retenção. O valor de desenvolvimento do marketing interno não demonstrou relevância significativa na atitude dos funcionários. O valor da diversidade foi associado a um impacto negativo na satisfação no trabalho. A violação do contrato psicológico não moderou significativamente as relações entre as variáveis do marketing interno e a satisfação, indicando que sua percepção não afetou de forma substancial as associações testadas.
Frye et al. (2020)	Dados quantitativo baseado em questionário online; análise descritiva e modelagem de equações estruturais.	Setor hoteleiro dos Estados Unidos.	Empoderamento; ambiente de trabalho; relacionamento com os gerentes; remuneração	Intenção de permanecer	-	O empoderamento no trabalho e um ambiente favorável influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Uma relação positiva entre gestores e funcionários, aliadas a remunerações adequadas, aumentam a satisfação no trabalho. Funcionários satisfeitos demonstram maior comprometimento com a organização e têm mais probabilidade de permanecer.

Kim et al. (2016)	Dados quantitativos – questionários – análise fatorial e modelagem estrutural.	Cassinos sul-coreanos.	Sistema de bem-estar; treinamento; compensação; comunicação; suporte gerencial	Intenção de rotatividade	-	A responsabilidade social e o marketing interno têm impacto positivo significativo no comprometimento organizacional dos funcionários reduzindo suas intenções de deixar a empresa.
Santiago et al. (2023)	Dados quantitativos – abordagem de bola de neve.	Setores público e privado de Portugal.	Comunicação treinamento e desenvolvimento; reconhecimento; apoio aos funcionários	Satisfação dos funcionários	-	O marketing interno tem maior impacto no setor privado, impulsionando o comportamento proativo e a satisfação dos trabalhadores. A satisfação impulsiona o comportamento proativo nos setores público e privado.
Xu et al. (2023)	Dados quantitativos – análise de frequência, análise fatorial confirmatória e Modelagem de equações estruturais.	Centro esportivo privado na China.	Comunicação interna; apoio administrativo; treinamento; sistema de incentivo; autonomia	Satisfação dos funcionários	-	A comunicação interna, apoio administrativo e o treinamento influenciam a satisfação dos funcionários e a orientação para o cliente. No entanto descobriu-se que o impacto do sistema de incentivos e autonomia não demonstraram significância. A satisfação dos funcionários é identificada como um elemento importante na explicação da orientação para o cliente.
Esta pesquisa	Dados quantitativos, análise de componentes confirmatória e modelagem de equações estruturais.	Profissionais da educação pública do Brasil.	Sistema de bem-estar; treinamento; compensação; comunicação; suporte gerencial	Satisfação no trabalho e retenção dos profissionais	Cultura organizacional	As dimensões do marketing interno – comunicação, suporte gerencial e sistema de bem-estar – apresentam influência direta e positiva na satisfação no trabalho, que, por sua vez, impacta a retenção. A cultura organizacional não moderou as dimensões comunicação, suporte gerencial, treinamento e compensação, mas exerceu um impacto negativo na moderação do sistema de bem-estar.

Fonte: Elaboração própria (2024).

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A fim de pensar o conceito de satisfação no trabalho, Alanazi et al. (2023) configura como um amplo conceito que reflete a percepção do funcionário em relação ao seu trabalho. Essa satisfação se manifesta como um estado emocional que resulta de fatores internos e externos ao indivíduo, como ambiente de trabalho, as relações interpessoais e recompensas recebidas (Tria, 2023). Essa percepção pode ser traduzida em três componentes principais: cognitivo, afetivo e comportamental (Paliga, et al., 2022).

O componente cognitivo engloba o conhecimento, julgamentos e avaliações que os funcionários fazem sobre o seu trabalho; já o componente afetivo abrange as emoções e sentimentos que podem se manifestar em comportamentos observáveis, como a disposição para colaborar com colegas, a motivação para realizar as tarefas e a intenção de permanecer na instituição (Paliga et al., 2022). Esses componentes interagem entre si e influenciam a experiência do funcionário na organização (Paliga, et al., 2022).

As explanações dos autores do parágrafo acima convergem com a abordagem de Toropova et al. (2021) ao enunciar que a satisfação no trabalho está estreitamente relacionada ao ambiente organizacional e às situações enfrentadas pelos funcionários, bem como contentamento com suas realizações em tarefas significativas. É importante notar que essa satisfação pode variar entre diferentes grupos, uma vez que as prioridades e motivações podem ser diferentes dependendo do trabalho em que desenvolvem (Macdonald & MacIntyre, 1997). Quando os funcionários percebem que a organização valoriza seu crescimento pessoal e apoia o

desenvolvimento de carreira, o comprometimento organizacional é fortalecido, enquanto a intenção de rotatividade diminui (Wu & Liu, 2022). Portanto, ao implementar estratégias de marketing interno, como investimento em treinamento, a organização reforça a percepção de valorização e apoio, impactando positivamente a satisfação no trabalho, fortalecendo o comprometimento organizacional e reduzindo rotatividade (Tang et al., 2020). Assim, propõe-se seguinte hipótese:

H2: Há uma relação positiva entre o treinamento e a satisfação no trabalho.

Bem como a comunicação interna, considerada como uma das dimensões do marketing interno, desempenha um papel importante na transmissão da visão, dos valores e das informações relevantes da organização aos funcionários, (Kim et al., 2016; Qaisar & Muhamad, 2021). Uma comunicação clara e transparente pode promover o engajamento, aumentar a compreensão das metas organizacionais e fortalecer o senso de pertencimento e identidade com a organização, isso, por sua vez, pode impactar positivamente a satisfação no trabalho (Zang & Chen, 2022).

Além do mais, quando a comunicação interna é aprimorada, juntamente com o suporte gerencial e o apoio às formações, cria-se um ambiente em que os funcionários sentem que suas opiniões são valorizadas e que a organização está ciente de suas necessidades uma vez que se sentem informados, envolvidos e valorizados (Xu et al., 2023). Se os funcionários identificam que a organização está atenta e disposta a analisar pelo seu ponto de vista e ciente das circunstâncias que os envolvem, provavelmente terá atitudes favoráveis em relação às suas responsabilidades profissionais (Santos & Mainardes, 2018). Com base nas literaturas acima que estabelecem a relação entre comunicação, como a dimensão do marketing interno, e a satisfação no trabalho, propõe-se a seguinte hipótese:

H3: Há uma relação positiva entre a comunicação e a satisfação no trabalho.

Também, o suporte gerencial, como uma dimensão do marketing interno, desempenha um papel importante em fazer com que os funcionários se sintam valorizados e apoiados em seu trabalho (Thai et al., 2023). Resulta em maior prontidão e engajamento, quando os gestores oferecem oportunidades de crescimento, incentivam a criatividade e estão atentos às necessidades dos profissionais, além de fornecerem treinamentos e feedback (Hoedemakrs et al., 2023). Dessa forma, o suporte gerencial, como uma das dimensões do marketing interno, exerce impacto positivo na satisfação no trabalho, no desempenho das tarefas e na redução de comportamentos contraproducentes (Kim et al., 2016; Nenteanu & Dabija, 2021). Portanto, propõe-se a hipótese:

H4: Há uma relação positiva entre o suporte gerencial e a satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho é fator importante para a concretização de metas e objetivos de uma organização (Malinau & Agustin, 2023). Entre as dimensões do marketing interno, o sistema de bem-estar desempenha um vasto papel, impactando significativamente o comprometimento organizacional, que está associado de forma positiva à satisfação no trabalho (Kim et al., 2016). A integração de ações de marketing interno, como o investimento em sistemas de bem-estar, não apenas eleva a satisfação e comprometimento dos funcionários, mas também contribui para a retenção e a redução da rotatividade no ambiente de trabalho (Frye et al., 2019; Xu et al., 2023). Com base nessas considerações, propõe-se:

H5: Há uma relação positiva entre o sistema de bem-estar e satisfação no trabalho.

Diante disso, Toropova et al. (2021) destacam a importância do marketing interno, ao enfatizar que um ambiente de trabalho que promove satisfação é essencial para o engajamento dos funcionários. Além do ambiente de trabalho, há a compensação, que também tem potencial de promover satisfação no trabalho, uma outra dimensão do marketing interno e pode ser compreendida por recompensas que incluem, salário justo, bônus, flexibilidade de horário, reconhecimento, formação continuada e pagamento por hora extra (Tang et al., 2020). Esses elementos não apenas, podem contribuir para o engajamento dos funcionários, mas também para elevar a qualidade do trabalho realizado e justificar a retenção (Alanazi et al., 2023; Liu et al., 2023). Portanto:

H6: Há uma relação positiva entre a compensação e satisfação no trabalho.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Embora não haja um consenso definitivo sobre a definição de cultura organizacional, a literatura apresenta diversas abordagens que ressaltam sua importância na forma como as organizações operam e se relacionam com seu ambiente (Chen et al., 2019). De maneira geral, a cultura organizacional é largamente reconhecida como um conjunto de valores, crenças, normas, comportamentos e práticas compartilhadas dentro de uma organização (Pietsch et al., 2022). Esses componentes influenciam as interações entre os indivíduos, a tomada de decisões e a execução das tarefas diárias, impactando o desenvolvimento de carreira, a satisfação e permanência no trabalho (Sypniewka et al., 2023).

Haja vista que quando a percepção dos indivíduos está alinhada com a cultura e os valores da organização, sua satisfação no trabalho tende a aumentar o que pode

contribuir para redução do esgotamento e da intenção de rotatividade dos funcionários (Zang & Chen, 2022). Assim, a cultura organizacional não apenas influencia o desempenho da organização, mas também desempenha a eficácia das estratégias de marketing interno, moldando a forma como essas práticas são percebidas pelos funcionários, impactando sua satisfação no trabalho e, conseqüentemente, os resultados organizacionais (Qaisar, 2021).

No contexto educacional, a cultura organizacional escolar é considerada significativa para moldar os comportamentos, as relações interpessoais e as práticas pedagógicas, para melhoria do desempenho acadêmico e da dinâmica institucional (Libâneo, 2015). Por sua vez, Torres (2022), enfatiza a importância de reconhecer a diversidade cultural presente nas escolas, questionando a eficácia de impor uma cultura organizacional uniforme de forma hierárquica, visto que essa abordagem unidimensional é criticada por desconsiderar as múltiplas abordagens da cultura organizacional, que devem ser analisadas em suas diferentes manifestações e influências.

Portanto, a cultura organizacional pode fortalecer ou enfraquecer a relação entre a implementação das dimensões do marketing interno e a satisfação no trabalho (Chen et al., 2019). Em organizações que valorizam o aprendizado contínuo e o desenvolvimento pessoal, o impacto da dimensão do marketing interno, treinamento, na satisfação dos funcionários é ampliado (Tang et al., 2020). Nesse contexto, os funcionários percebem o treinamento como um investimento que influencia positivamente seu crescimento profissional, proporcionando comprometimento e satisfação no trabalho (Thai et al., 2023). Por outro lado, em culturas organizacionais que não priorizam o desenvolvimento profissional, essa relação tende a ser mais

fraca, reduzindo os resultados do treinamento (Mainardes et al., 2019). Diante disso, sugere-se a seguinte hipótese:

H7a: A cultura organizacional modera a relação entre treinamento e satisfação no trabalho, tornando-a mais forte.

Adicionalmente, em organizações onde a cultura organizacional valoriza a transparência, comunicação aberta, reconhecimento dos funcionários e crescimento pessoal, há uma relação mais forte para implementar as estratégias de marketing interno (Santiago et al., 2023). No entanto, em culturas onde a comunicação é restrita ou não é valorizada, a relação entre comunicação e satisfação no trabalho tende a ser mais frágil, diminuindo o impacto positivo das estratégias de comunicação (Al-Hazmi, 2020). Sugere-se a seguinte hipótese:

H7b: A cultura organizacional modera a relação entre comunicação e satisfação no trabalho, tornando-a mais forte.

Conforme afirmado por Toropova et al. (2021), fatores como apoio dos líderes, cultura de confiança, apoio mútuo entre os colegas e respeito são aspectos da cultura organizacional que podem fortalecer diretamente a experiência dos profissionais no ambiente de trabalho. Por outro lado, em ambientes com uma cultura menos orientada ao apoio, a influência do suporte gerencial na satisfação no trabalho pode ser enfraquecida, tornando seus efeitos menos expressivos (Kim et al., 2016). Diante desse contexto, propõe-se a seguinte hipótese:

H7c: A cultura organizacional modera a relação entre suporte gerencia e satisfação no trabalho, tornando-a mais forte.

Em organizações que valorizam o bem-estar dos funcionários, espera-se que a relação entre o sistema de bem-estar, uma dimensão do marketing interno, e a

satisfação no trabalho, seja fortalecida, resultando em maior engajamento (Thai et al., 2023). Contudo, em culturas organizacionais onde o bem-estar não é uma prioridade, essa relação tende a ser mais fraca, reduzindo o impacto positivo do sistema de bem-estar na satisfação dos funcionários (Tang et al., 2020). Com base nisso, propõe-se então:

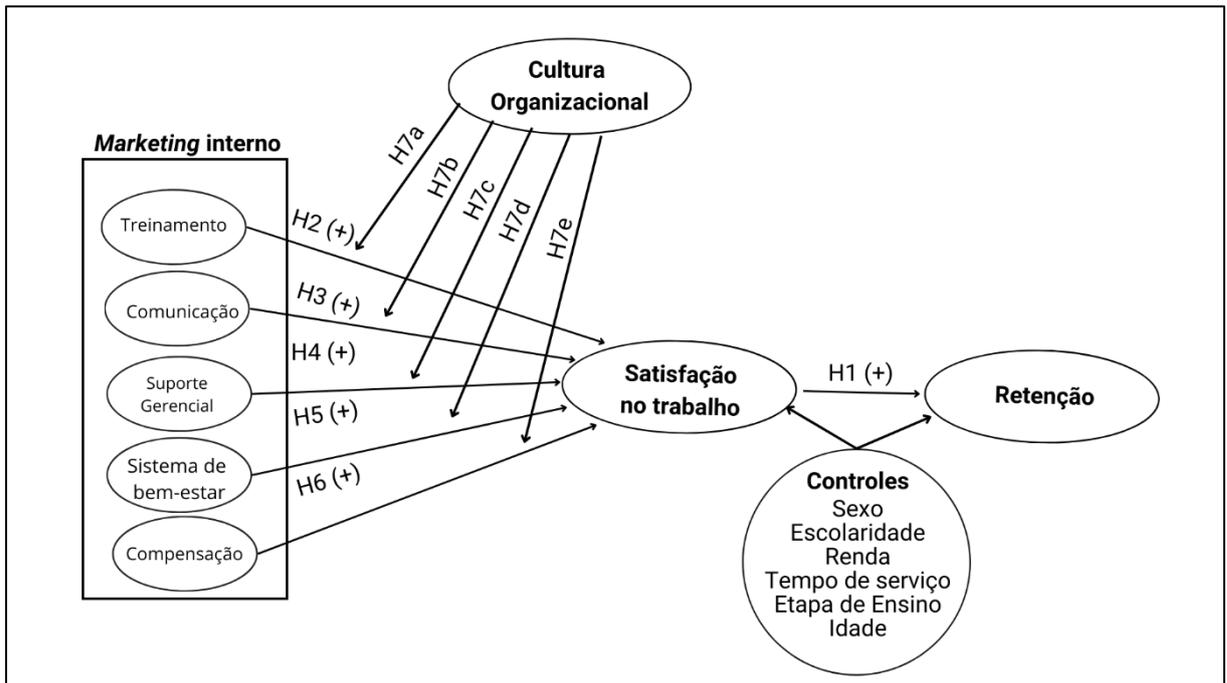
H7d: A cultura organizacional modera a relação entre sistema de bem-estar e satisfação no trabalho, tornando-a mais forte.

Kim et al. (2016) reiteram que uma cultura organizacional favorável tem o potencial de produzir efeitos positivos no comprometimento organizacional e reduzir as intenções de rotatividade dos funcionários. Sendo assim, acredita-se que a relação entre compensação e satisfação no trabalho se torna mais forte em organizações que promovem a equidade e reconhecem o valor dos funcionários, seja por meios de incentivos financeiros (reconhecimento extrínseco) ou pela valorização profissional e autonomia (reconhecimento intrínseco) (Thai et al., 2023). Por outro lado, em culturas organizacionais onde a compensação é menos valorizada ou percebida como injusta, essa relação tende a ser mais fraca, diminuindo o impacto positivo da compensação na satisfação dos funcionários (Alanazi et al., 2023). Portanto, sugere-se a seguinte hipótese:

H7e: A cultura organizacional modera a relação entre compensação e satisfação no trabalho, tornando-a mais forte.

Dessa forma, o modelo ilustrado na Figura 2 foi desenvolvido para examinar as relações propostas nas hipóteses, considerando as dimensões do marketing interno, a satisfação no trabalho como variável mediadora, a retenção dos profissionais da educação básica e o papel moderador da cultura organizacional.

Figura 2 - Modelo hipotético proposto para a pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem quantitativa e descritiva, com corte transversal e coleta de dados primários. A população-alvo é compreende profissionais da educação que atuam em escolas públicas de educação básica em todo o Brasil. Para a seleção dos participantes, foi empregada uma estratégia de amostragem não probabilística, combinando amostragem por conveniência e amostragem em bola de neve. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário estruturado e autoaplicável, desenvolvido na plataforma Google Forms. O questionário foi distribuído na internet e em redes sociais, com o intuito de maximizar o alcance e facilitar a participação dos professores.

A escolha do Brasil como campo de estudo para esta pesquisa se justifica pela importância da educação pública no país e pelos desafios significativos que o setor enfrenta, especialmente no que diz respeito à retenção de profissionais qualificados. De acordo com os estudos realizados pelo Instituto Semesp, as matrículas nos cursos de ensino superior, tanto presenciais quanto a distância, indicam que, apesar da ampla oferta de cursos de licenciatura, quase metade (49,2%) das matrículas está concentrada no curso de Pedagogia. Essa concentração evidencia um desequilíbrio na formação docente, sugerindo uma possível escassez de docentes em áreas específicas. Projeções indicam um déficit estimado de 235 mil professores na educação básica até 2040 (Semesp, 2022; Semesp, 2024).

Nesse contexto, a falta de professores devidamente habilitados para lecionar disciplinas específicas representa um desafio para a qualidade da educação básica. Essa escassez pode ser atribuída a diversos fatores, como o desinteresse dos jovens

pela carreira docente, as altas taxas de evasão nas licenciaturas, o envelhecimento do corpo docente e as condições de trabalho que frequentemente contribuem para o abandono da profissão (Bof et al., 2023).

O questionário desta pesquisa foi composto por sete seções, organizadas para facilitar a compreensão e a coleta de dados. A primeira seção apresentou a pesquisa, incluindo o nome do pesquisador e da instituição envolvida. A segunda seção continha uma pergunta filtro: "Você atua na educação básica em escolas públicas?" Os respondentes que indicaram não atuar nessa área foram excluídos da amostra final. Além disso, foi incluída uma questão relacionada ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Nas terceira e quarta seções, foram apresentados os construtos do modelo da pesquisa, abrangendo as dimensões do marketing interno (treinamento, comunicação, suporte gerencial, sistema de bem-estar e recompensas), além da satisfação no trabalho, retenção de profissionais e cultura organizacional.

Para mensurar o construto de marketing interno, foi utilizada a escala de 16 itens desenvolvida por Kim et al. (2016), que abrange cinco dimensões: sistemas de bem-estar (4 itens), treinamento (3 itens), recompensas (3 itens), comunicação (3 itens) e suporte gerencial (3 itens). A variável mediadora, satisfação no trabalho, foi avaliada por meio de uma escala de 10 itens elaborada por Macdonald e MacIntyre (1997). Para a mensuração da retenção, foi aplicada uma escala de 5 itens desenvolvida por Malinao e Agustin (2023). No que se refere à relação moderadora da cultura organizacional, utilizou-se uma escala de 6 itens, baseada na dimensão da cultura de incentivo ao conhecimento proposta por Lam et al. (2021) (ver Apêndice A). Todos os construtos foram avaliados utilizando uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) (ver Apêndice B).

Adicionalmente, foi inserida uma questão de teste de atenção; e os participantes que não forneceram a resposta solicitada foram excluídos da amostra.

A quinta seção do questionário foi dedicada a questões sociodemográficas e características dos respondentes, coletando informações como idade, sexo, estado civil, escolaridade, disciplina lecionada, carga horária de trabalho, turno, regime de trabalho (efetivo/contrato), renda e tempo de experiência na área educacional. As quinta e sexta seções atuaram como filtros, direcionando os respondentes conforme a etapa de ensino em que lecionam. Aqueles que indicaram atuar nos anos finais do ensino fundamental ou no ensino médio foram direcionados para os respectivos componentes curriculares correspondentes à etapa de ensino informada (ver Apêndice B).

Com o objetivo de validar o questionário e esclarecer possíveis dúvidas e identificar falhas, foi realizado um pré-teste com um grupo de 15 professores que compõem o público-alvo da pesquisa. Após o ajuste pontual na escrita de uma palavra, o questionário foi aplicado em formato eletrônico, acessível por meio de link divulgado em redes sociais como Facebook, WhatsApp e Instagram. A coleta de dados ocorreu em setembro de 2024, foram coletadas 347 respostas. Após a exclusão dos participantes que não atuam na educação básica pública e daqueles que não forneceram a resposta requerida no teste de atenção, a amostra final resultou em 315 respostas válidas.

O tamanho mínimo ideal da amostra foi calculado pelo software G*Power considerando poder estatístico de 0,80, nível de significância de 0,05, tamanho do efeito médio ($f^2 = 0,15$) e 17 variáveis preditoras (incluindo as variáveis de controle), resultou em uma amostra recomendada de 146 participantes, portanto a amostra de

315 respondentes ultrapassa esse valor mínimo sendo adequada para a análise estatística e confiabilidade nos resultados encontrados.

A amostra do estudo apresentou as seguintes características socioeconômicas e profissionais: em relação ao gênero, 19,5% dos respondentes eram homens e 80,5% eram mulheres. A faixa etária predominante foi de 41 a 50 anos, representando 41,9% da amostra, e quase metade dos participantes (49,2%) relatou ter mais de 15 anos de experiência na área educacional. Em relação à escolaridade, a maioria possui pós-graduação lato sensu (74,9%), enquanto 15,5% têm mestrado e 2,2% doutorado. Quanto ao vínculo empregatício, 62,2% são professores efetivos e 37% estão em designação temporária (DT). Em relação à autodeclaração de cor, 42,5% dos participantes se identificaram como pardos, 37% como brancos e 20% como pretos.

Em relação à carga horária de trabalho, 35% dos respondentes afirmaram trabalhar entre 41 e 50 horas semanais, 31,5% entre 21 e 30 horas, 22,9% entre 31 e 40 horas semanais e 9% mais de 50 horas semanais. Quanto ao número de escolas em que atuam, a maioria (51%) leciona em apenas uma instituição. No que se refere a renda mensal 70,8% dos participantes ganham entre 2 e 5 salários mínimos. Em relação à etapa de ensino, 44% lecionam nos anos iniciais do ensino fundamental, 25% nos anos finais do ensino fundamental, 22% na educação infantil e 9,5% no ensino médio. A distribuição geográfica dos respondentes ocorreu principalmente na região Sudeste com 96%, seguida pelo Sul (1,26%), Centro-oeste (0,95%) , nordeste (0,95%) e Norte (0,63%).

Para a análise dos dados, foi empregada a modelagem de equações estruturais, utilizando o método de estimação PLS (*Partial Least Squares*). O modelo de mensuração foi avaliado por meio da análise de componentes confirmatória (CCA), conforme orientações de Hair et al. (2020). Inicialmente, foram verificadas a validade

convergente e a consistência interna. A validade convergente foi verificada por meio da análise de cargas fatoriais dos indicadores e da variância média extraída (AVE), garantindo que os indicadores propostos fossem adequados para mensurar as dimensões latentes em estudo.

A consistência interna foi analisada para testar a confiabilidade dos indicadores dentro das variáveis latentes, sendo avaliada por meio da Confiabilidade Composta (ρ_C), do alfa de Cronbach (α) e da correlação de Spearman (ρ_A), conforme sugerido por Hair et al. (2019). Além disso, a validade discriminante foi testada para garantir que os construtos fossem conceitualmente únicos e distintos entre si. Para essa análise, foram examinadas a matriz de cargas cruzadas, o critério de Fornell e Larcker (1981) e a razão HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*).

Após a validação dos construtos, a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM) foi empregada como técnica para testar as hipóteses e responder às questões da pesquisa, utilizando a estimação por PLS. O modelo estrutural selecionado para a análise das hipóteses ilustra como diferentes conceitos e variáveis se relacionam entre si. O modelo elaborado, ilustra as interações entre os construtos e variáveis analisadas, conforme orientações de Hair et al. (2019).

Com a aplicação do método de estimação PLS para testar as hipóteses do modelo, foram avaliados diversos parâmetros essenciais para a análise estrutural, incluindo: os coeficientes de efeitos diretos e indiretos; a significância das relações, indicada pelo p-valor; o coeficiente de determinação (R^2), que mede a proporção de variância explicada; a relevância preditiva (Q^2); o teste de capacidade preditiva com validação cruzada (CVPAT) que avalia se o modelo estrutural proposto é estatisticamente melhor em prever resultados fora da amostra em comparação com

modelos mais simples, o algoritmo de média dos indicadores (IA) e o modelo linear tradicional (LM) (Sharma et al., 2023).

.Adicionalmente, também foram avaliados, a potência do efeito (f^2), o tamanho do efeito preditivo (q^2); e a multicolinearidade entre os indicadores e os construtos, avaliada pelo fator de inflação da variância (VIF – *Variance Inflation Factor*). Esses parâmetros contribuem para uma análise robusta para avaliar a qualidade do modelo estrutural e interpretar os resultados de acordo com as orientações de Hair et al. (2020).

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Para validar os construtos do modelo proposto, foi realizada a análise de componentes confirmatória (CCA), por meio da consistência interna, validade convergente e a validade discriminante, conforme orientações de Hair et al. (2020). Inicialmente, foram avaliadas as cargas fatoriais, com valor esperado superior a 0,708, que garante a validação convergente, de acordo com Hair et al. (2019). A investigação realizada por meio da matriz de carga fatorial indicou que a maioria dos itens atingiu esse critério com valores iguais ou superiores a 0,708. No entanto, os indicadores COMP2, ST1, ST7, ST8 e ST9 foram descartados por apresentarem cargas fatoriais abaixo do limite mínimo recomendado.

Ao analisar a validade convergente e da consistência interna dos indicadores que compõem o modelo proposto, além das cargas fatoriais, foram verificados os índices de alfa de Cronbach, rho_A, rho_C e AVE. Os resultados do alfa de Cronbach indicaram uma consistência interna satisfatória para as variáveis, com valores variando entre 0,683 e 0,877. O construto compensação, apresentou valor 0,683, o que é ligeiramente abaixo do valor de referência de 0,7. No entanto, Hair et al.(2019); Hair et al. (2020) apontam que, embora o valor de 0,7 seja comumente utilizado como referência para confiabilidade composta, valores ligeiramente inferiores ainda podem ser aceitáveis, especialmente em contextos com construtos de maior complexidade e menor número de itens.

No caso do construto compensação, os índices da $\rho_A = 0,734$ e $\rho_C = 0,860$ superam o limite de 0,7, sugerindo uma consistência interna satisfatória entre os itens que o compõem, o que reforça a confiabilidade do modelo. Adicionalmente, a AVE alcançou 0,755, acima do critério mínimo de 0,5. Esse resultado indica que o construto compensação é capaz de explicar mais de 50% da variância dos itens associados, demonstrando uma sólida validade convergente e confirmando que os itens medem de forma eficaz o mesmo conceito subjacente.

Para avaliar a intensidade das relações entre as variáveis, foi realizada a verificação da ρ_A , cujos valores variaram entre 0,734 e 0,866, indicando uma proximidade significativa de 1. Essa análise foi complementada pela comparação entre o alfa de Cronbach e a ρ_C , conforme as diretrizes de Hair et al. (2020), evidenciando a robustez das relações entre os indicadores. Os resultados da confiabilidade composta apresentaram valores entre 0,839 e 0,921, todos superiores ao limite de 0,700, o que é considerado satisfatório segundo Hair et al. (2020). Além disso, os resultados da AVE ficaram acima de 0,500, variando entre 0,566 e 0,853, atendendo à recomendação de Hair et al. (2020), segundo a qual os construtos devem explicar, no mínimo, 50% da variância de seus indicadores. Esses achados sugerem uma convergência adequada entre os construtos analisados.

Diante dos resultados reportados, é possível concluir que o modelo de mensuração analisado possui a devida consistência interna, uma vez que os construtos apresentaram valores de alfa de Cronbach nos padrões aceitos e CR superiores a 0,7, além de uma ρ_A próxima a 1. Ademais, os construtos demonstraram uma AVE superior a 0,5, conforme as diretrizes estabelecidas por Hair et al. (2019), indicando a validade convergente. Os indicadores relacionados à validade convergente e à consistência interna estão detalhados na Tabela 1.

Tabela 1 –Indicadores de consistência interna e validade convergente

Construto	Variável	Carga Fatorial	AVE	Alfa de Cronbach	CR	rho_A
Comunicação	COM1- Na escola em que trabalho posso expressar livremente minhas opiniões em um ambiente liberal.	Excluído	0.817	0.777	0.899	0.777
	COM2 – A troca de informações na escola em trabalho é adequada.	0.906				
	COM3 – A escola em que trabalho fornece informações adequadas sobre as atribuições do meu trabalho.	0.902				
Compensação	COMP1 - A escola em que trabalho recompensa de forma justa o desempenho dos funcionários.	0.913	0.755	0.683	0.860	0.734
	COMP2 - Na escola em que trabalho, meu salário está vinculado ao meu desempenho.	Excluído				
	COMP3 - Os funcionários da escola em que trabalho, que mantem um bom relacionamento recebem reconhecimento ou recompensas por seus esforços.	0.823				
Sistema de bem-estar	SBE1 - A escola em que trabalho oferece benefícios atrativos aos funcionários.	0.790	0.566	0.745	0.839	0.750
	SBE2 - As instalações de bem-estar desta escola são consideradas boas.	0.744				
	SBE3 - Os sistemas de abonos e férias, nesta escola são satisfatórios.	0.729				
	SBE4 - A política de licenças nesta escola é eficaz para os funcionários.	0.746				
Suporte gerencial	SGE1- A gestão da escola em que trabalho está disponível para oferecer orientação na resolução de problemas relacionados ao trabalho.	Excluído	0.853	0.828	0.921	0.831
	SGE2- O fluxo de informações bidirecionais entre os níveis gerenciais é incentivado pela gestão da escola.	0.929				
	SGE3- A gestão da escola em que trabalho incentiva a comunicação aberta.	0.918				
Treinamento	TRE11 - A escola em que trabalho oferece workshops, cursos, palestras, mentorias ou formações em serviço, regulares aos funcionários.	0.854	0.724	0.809	0.887	0.811

	TRE2 - Existem programas de formações suficientes na escola em que trabalho.	0.873				
	TREI3 - As sessões de formações em serviço me ajudam a compreender as necessidades dos estudantes	0,824				
Satisfação no trabalho	ST1- Recebo reconhecimento por um trabalho bem-feito.	Excluído	0.587	0.858	0.895	0.864
	ST2 - Sinto-me próximo das pessoas no trabalho.	0.703				
	ST3 - Sinto-me bem em trabalhar nesta escola.	0.864				
	ST4 - Sinto-me seguro(a) no meu emprego.	0.703				
	ST5 - Acredito que a gestão da escola se preocupa comigo.	0.793				
	ST6 - No geral, acredito que meu trabalho é bom para minha saúde física.	0,734				
	ST7 - Minha remuneração é boa.	Excluído				
	ST8 - Meus talentos e habilidades são usados no trabalho.	Excluído				
	ST9 - Eu me dou bem com meus supervisores – pedagogos e coordenadores.	Excluído				
	ST10 - Eu me sinto bem com o meu trabalho.	0.789				
Retenção	RET1 - O ambiente de trabalho é desejável e propício.	Excluído	0.713	0.866	0.908	0.866
	RET2 - A escola oferece medidas de bem-estar.	0.862				
	RET3 - As recompensas e reconhecimentos na escola em que trabalho são adequados.	0.851				
	RET4 - A liderança é excelente e muito motivadora/inspiradora.	0.831				
	RET5 - Treinamento, oportunidades de avanço e recursos estão disponíveis na escola em que trabalho.	0.832				
Cultura Organizacional	CO1 - Os membros da escola em que trabalho estão satisfeitos com o grau de colaboração.	0.813	0.672	0.877	0.911	0.879
	CO2 - Existe uma disposição para colaborar entre os setores dentro da escola.	0.845				
	CO3 - Os membros da escola em que trabalho confiam mutuamente na capacidade dos outros.	0.858				
	CO4 - Os membros da escola em que trabalho confiam mutuamente nas ações dos	0.845				

outros para alcançar os objetivos da instituição.					
CO5 - A escola em que trabalho oferece vários programas formais de treinamento para o desempenho das funções.	Excluído				
CO6 - A escola em que trabalho incentiva as pessoas a participarem de seminários, simpósios etc.	0.734				

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: AVE – *Average Variance Extracted*. CR – *Composite Reliability*. rho_A – correlação de Sperman

Dando continuidade ao teste da validade discriminante, as orientações de (Hair et al., 2019; Hair et al., 2020) foram seguidas para verificar se os construtos são distintos e únicos entre si. Inicialmente, foi realizada a análise da matriz de cargas cruzadas, com o objetivo de garantir que cada indicador apresenta sua maior carga fatorial no próprio construto, enquanto as cargas fatoriais correspondentes em outros construtos permanecem inferiores, evidenciando validade discriminante (Chin, 1998).

Além disso, aplicou-se o critério de Fornell e Larcker, que determina que a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser superior às correlações entre esse construto e os demais do modelo proposto. Os resultados confirmaram que as raízes quadradas da AVE (valores em negrito) superam as correlações entre as variáveis latentes (valores fora da diagonal principal), validando assim a distinção entre os construtos analisados, conforme ilustrado na tabela 2.

Tabela 2 - Validade Discriminante - Critério de Fornell e Larcker (1981)

	COMP	COM	CO	RET	ST	SBE	SGE	TREI
1- Compensação (COMP)	0.869							
2- Comunicação (COM)	0.491	0.904						
3- Cultura organizacional (CO)	0.539	0.609	0.820					
4- Retenção (RET)	0.671	0.610	0.727	0.844				
5- Satisfação no trabalho (ST)	0.497	0.636	0.686	0.690	0.766			
6- Sistema de bem-estar (SBE)	0.615	0.538	0.550	0.644	0.587	0.753		
7- Suporte gerencial (SGE)	0.508	0.720	0.642	0.688	0.664	0.546	0.924	
8- Treinamento (TREI)	0.509	0.537	0.525	0.549	0.520	0.505	0.505	0.851

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Valores na diagonal representam a raiz quadrada de AVE; N°. de observações = 315

Na etapa final da análise da validade discriminante, foi aplicado o critério do HTMT que considera valores abaixo de 0,85 como indicativos de validade discriminante, e até 0,90 para construtos com conceitos semelhantes (Hair et al., 2020). Majoritariamente, observa-se que os resultados obtidos se mostraram satisfatórios, com valores inferiores a 0,90. Porém, algumas correlações apresentaram valores entre 0,85 e 0,90 — como retenção e compensação (0,862), e suporte gerencial e comunicação (0,898) — o que ainda é considerado aceitável para construtos com proximidade conceitual, conforme Hair et al.(2020). Diante disso, apesar da correlação mais elevada dos construtos mencionados acima, há evidência de validade discriminante adequada ao modelo de mensuração, conforme apresentado na Tabela 3. Dessa forma, a análise confirma que o modelo de mensuração possui tanto validade convergente quanto validade discriminante.

Tabela 3 – Validade discriminante – *Heterotrait -Monotrait Ratio* (HTMT)

Construtos	COMP	COM	CO	RET	ST	SBE	SGE	TREI
1- Compensação (COMP)								
2- Comunicação (COM)	0.651							
3- Cultura organizacional (CO)	0.677	0.733						
4- Retenção (RET)	0.862	0.741	0.822					
5- Satisfação no trabalho (ST)	0.627	0.776	0.780	0.790				
6- Sistema de bem-estar (SBE)	0.844	0.704	0.670	0.795	0.731			
7- Suporte gerencial (SGE)	0.658	0.898	0.746	0.808	0.780	0.690		
8- Treinamento (TREI)	0.656	0.676	0.611	0.655	0.618	0.649	0.611	

Fonte: Dados da pesquisa.

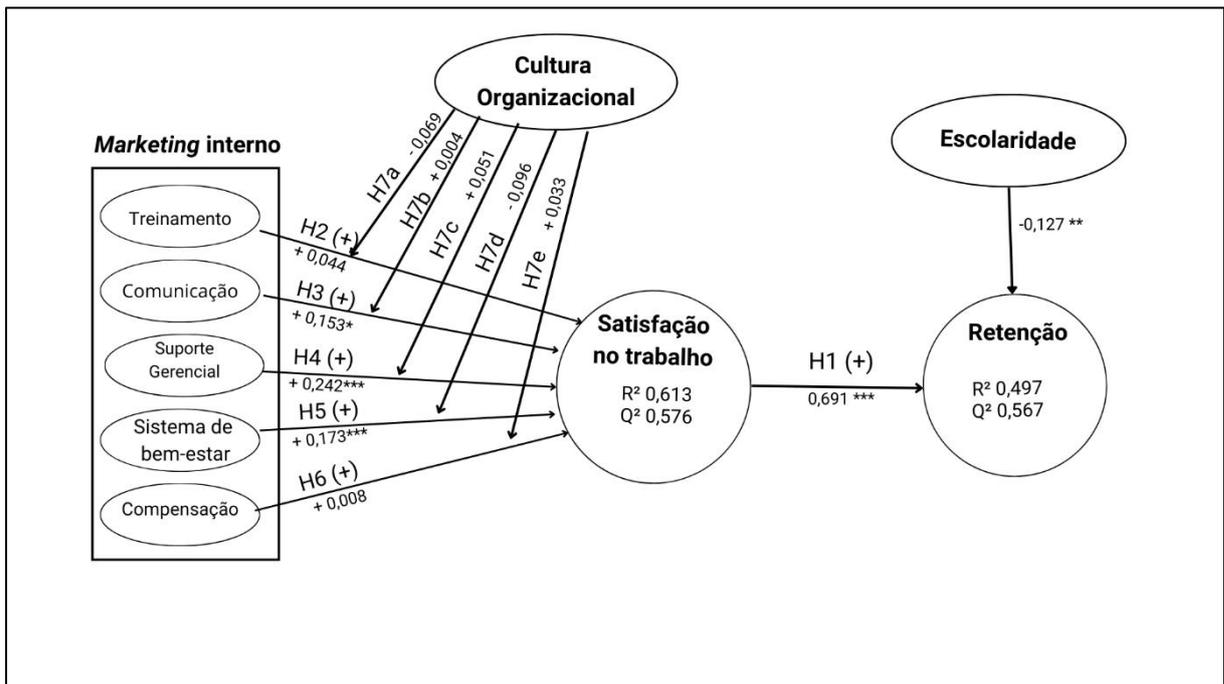
Nota: Nº. de observações = 315

4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Após a validação do modelo de mensuração, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural por meio da SEM, utilizando o método de estimação PLS, conforme

recomendado por Hair et al. (2020). Para testar a significância estatística das relações, foi aplicado o procedimento de *bootstrapping* com 5.000 subamostras. A Figura 5 ilustra a representação dos construtos, acompanhada dos respectivos coeficientes de caminho do modelo estrutural.

Figura 5 - Modelo estrutural



Fonte: Elaboração própria.

Nota: ***p-valor < 0,001. **p-valor < 0,01. *p-valor < 0,05. R² - Coeficiente de determinação. Q²: Coeficiente de previsão.

Primeiramente, foram conectadas as variáveis de controle aos construtos endógenos, satisfação no trabalho e retenção, para verificar se estas exercem algum tipo de influência sobre eles. Os resultados indicaram que a variável de controle, escolaridade, apresentou significância, impactando exclusivamente o construto retenção. As demais variáveis de controle não apresentaram resultados significativos sobre os construtos endógenos do modelo e, portanto, foram descartadas das análises subsequentes.

Na etapa seguinte, foram realizados testes das hipóteses sem a inclusão das variáveis de controle. Os resultados indicaram que as hipóteses H1 – há uma relação positiva de mediação entre a satisfação no trabalho e retenção de funcionários; H3 – há uma relação positiva entre comunicação e satisfação no trabalho, H4 – há uma relação positiva entre suporte gerencial e satisfação no trabalho, H5 – há uma relação positiva entre sistema de bem-estar e satisfação no trabalho e H7d - a cultura organizacional modera a relação entre sistema de bem-estar e satisfação no trabalho, apresentaram significância estatística, sendo, portanto, sustentadas pelos dados. Após a introdução da variável de controle escolaridade (a única variável de controle significativa na primeira etapa), os resultados mantiveram a significância para essas mesmas hipóteses, indicando que a inclusão desse controle não alterou a força das relações observadas.

Devido a importância exploratória dos efeitos mediadores da satisfação no trabalho, e embora o estudo não tenha formulado hipóteses para testar os efeitos indiretos, optou-se por realizar a análise adicional para testar esses efeitos. A análise revelou efeitos indiretos significativos, importantes para a avaliação dos efeitos mediadores no modelo. Relações mediadas com p-valor < 0,01 foram identificadas nas seguintes relações: cultura organizacional → satisfação no trabalho → retenção; sistema de bem-estar → satisfação no trabalho → retenção; e suporte gerencial → satisfação no trabalho → retenção. Além disso, outras relações também demonstraram significância estatística com p-valores menores que 0,05, incluindo comunicação → satisfação no trabalho → retenção e cultura organizacional x sistema de bem-estar → satisfação no trabalho → retenção. Por outro lado, as demais relações analisadas não apresentaram efeitos indiretos significativos, com p-valores superiores a 0,05.

Para analisar a colinearidade do modelo, foram examinados os valores de VIF para os indicadores e construtos. O VIF é um indicador importante para identificar potenciais problemas de colinearidade, sendo que valores abaixo de 3 são considerados ideais, valores entre 3 e 5 indicam uma possível colinearidade, enquanto valores superiores a 5 sugerem um nível crítico de colinearidade (Hair et al., 2019). Nesta pesquisa, os valores de VIF dos indicadores variaram entre 1,000 e 4,417, enquanto os VIF dos construtos situaram-se entre 1,000 e 3,718, indicando que não há problemas de colinearidade no modelo analisado. Além disso, foi analisado o R^2 , que mede o poder explicativo do modelo e varia de 0 a 1, onde valores mais altos indicam um maior poder explicativo. Os resultados mostraram que o construto retenção apresentou um R^2 de 0,497, enquanto o construto satisfação no trabalho alcançou R^2 de 0,613. De acordo com Hair et al. (2019), esses valores indicam um poder explicativo moderado para ambos os construtos.

Quanto à Q^2 , que analisa a eficácia do modelo em prever os valores das variáveis dependentes com base nas variáveis independentes (das variáveis endógenas a partir das variáveis exógenas), segundo Hair et al. (2020), valores de Q^2 superior a zero indicam que os construtos exógenos possuem relevância preditiva sobre um construto endógeno. Os valores de Q^2 são interpretados conforme os seguintes critérios: valores maiores que 0,00, indica relevância preditiva insignificante, acima de 0,25 indica relevância moderada e acima de 0,50 sugere alta capacidade preditiva. Similarmente, o valor que reflete a qualidade do modelo, q^2 , quantifica o impacto preditivo de um construto exógeno sobre um construto endógeno específico. Conforme Hair et al. (2019), os valores de referência para interpretação são: 0,02 (pequeno efeito preditivo), 0,15 (moderado efeito preditivo) e 0,35 (grande efeito preditivo).

Adicionalmente, o teste estatístico CVPAT foi utilizado para complementar a análise, avaliando a capacidade preditiva do modelo PLS-SEM em comparação com dois benchmarks: o algoritmo de média dos indicadores (IA) e o modelo linear tradicional (LM). Conforme sugerido por Sharma et al. (2023) a alta capacidade preditiva do modelo é evidenciada quando o erro médio de predição (diferença média de perdas) é negativo e estatisticamente significativo.

Neste estudo, os resultados obtidos para Q^2 foram superiores a zero, indicando relevância preditiva no modelo. O construto retenção apresentou um Q^2 de 0,567, enquanto o construto satisfação no trabalho obteve um Q^2 de 0,576. Além disso, o valor de q^2 foi calculado para determinar a importância de cada variável preditora no modelo. Os resultados indicaram que, para retenção, o valor de q^2 foi 1,309 e para satisfação no trabalho 1,358. Para entender a contribuição preditiva individual de cada variável exógena, em relação a variável endógena, foi verificada a potência do efeito preditivo de cada hipótese. Os resultados de q^2 mostram que a satisfação no trabalho é o preditor mais forte de Retenção. O suporte gerencial apresentou um efeito preditivo moderado, enquanto treinamento, comunicação, sistema de bem-estar e compensação demonstraram efeitos pequenos na satisfação no trabalho. Já as interações com cultura organizacional apresentaram baixa ou nenhuma relevância preditiva.

Dessa forma, ao observar que o q^2 para as hipóteses individuais são inferiores ao efeito preditivo geral entre satisfação no trabalho e retenção, pode-se inferir que a relação global entre essas variáveis apresenta uma capacidade preditiva mais robusta, enquanto as hipóteses individuais contribuem de maneira mais limitada. Esses resultados reforçam a alta relevância preditiva dos construtos satisfação no

trabalho e retenção no modelo analisado. Os detalhes completos dos resultados estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Resultados sem e com as variáveis de controle

Hipóteses	Relações	Sem Controles		Com Controles		VIF	f ²	q ²
		β (Coef.)	p-valor	β (Coef.)	p-valor			
Efeitos diretos								
H1(+)	ST -> RET	0,694	0,000	0,691	0,000	1,000	0,950	1,358
H2(+)	TREI -> ST	0,044	0,373	0,044	0,373	1,936	0,003	0,108
H3(+)	COM -> ST	0,153	0,025	0,153	0,025	2,679	0,023	0,127
H4(+)	SGE -> ST	0,242	0,000	0,242	0,000	2,928	0,052	0,198
H5(+)	SBE -> ST	0,173	0,000	0,173	0,000	1,979	0,039	0,146
H6(+)	COMP -> ST	0,008	0,888	0,008	0,888	2,243	0,000	0,091
H7a	CO x TREI -> ST	-0,069	0,154	-0,069	0,154	2,109	0,008	-0,002
H7b	CO x COM -> ST	0,004	0,949	0,004	0,949	3,509	0,000	0,004
H7c	CO x SGE -> ST	0,051	0,397	0,051	0,397	3,718	0,002	0,040
H7d	CO x SBE -> ST	-0,096	0,047	-0,096	0,047	2,237	0,012	0,035
H7e	CO x COMP -> ST	0,033	0,565	0,033	0,564	2,435	0,001	-0,014
Efeitos Indiretos								
	CO -> ST-> RET	0,204	0,000	0,203	0,000			
	SBE->ST-> RET	0,120	0,001	0,12	0,001			
	SGE->ST-> RET	0,168	0,000	0,168	0,000			
	TREI->ST-> RET	0,031	0,376	0,03	0,376			
	COMP->ST-> RET	0,005	0,888	0,005	0,889			
	COM -> ST-> RET	0,106	0,024	0,106	0,025			
	CO x TREI -> ST ->RET	-0,048	0,156	-0,048	0,157			
	CO x COM ->ST -> RET	0,003	0,949	0,003	0,949			
	CO x SGE -> ST -> RET	0,035	0,398	0,035	0,398			
	COx COMP->ST-> RET	0,023	0,566	0,023	0,566			
	CO x SBE -> ST -> RET	-0,067	0,046	-0,067	0,046			
Efeitos Totais								
	COMP -> RET	0,005	0,888	0,005	0,889			
	COMP -> ST	0,008	0,888	0,008	0,888			
	COM -> RET	0,106	0,024	0,106	0,025			
	COM -> ST	0,153	0,025	0,153	0,025			
	CO -> RET	0,204	0,000	0,203	0,000			
	CO -> ST	0,293	0,000	0,293	0,000			
	ST -> RET	0,694	0,000	0,691	0,000			
	SBE -> RET	0,12	0,001	0,12	0,001			
	SBE -> ST	0,173	0,000	0,173	0,000			
	SGE -> RET	0,168	0,000	0,168	0,000			
	SGE -> ST	0,242	0,000	0,242	0,000			
	TREI -> RET	0,031	0,376	0,03	0,376			

TREI -> ST	0,044	0,373	0,044	0,373			
CO x TREI -> RET	-0,048	0,156	-0,048	0,157			
CO x TREI -> ST	-0,069	0,154	-0,069	0,154			
CO x COM -> RET	0,003	0,949	0,003	0,949			
CO x COM -> ST	0,004	0,949	0,004	0,949			
CO x SGE -> RET	0,035	0,398	0,035	0,398			
CO x SGE -> ST	0,051	0,397	0,051	0,397			
CO x COMP -> RET	0,023	0,566	0,023	0,566			
CO x COMP -> ST	0,033	0,565	0,033	0,564			
CO x SBE -> RET	-0,067	0,046	-0,067	0,046			
CO x SBE -> ST	-0,096	0,047	-0,096	0,047			
Variáveis de Controle							
CH -> RET	-	-	0,001	0,989			
CH -> ST	-	-	0,007	0,912			
ESC -> RET	-	-	-0,172	0,003			
ESC -> ST	-	-	-0,021	0,766			
EC -> RET	-	-	0,164	0,482			
EC -> ST	-	-	0,172	0,597			
EE -> RET	-	-	0,164	0,404			
EE -> ST	-	-	0,279	0,205			
ID -> RET	-	-	0,065	0,341			
ID -> ST	-	-	0,112	0,113			
RD -> RET	-	-	-0,004	0,957			
RD -> ST	-	-	-0,008	0,916			
SEX -> RET	-	-	0,053	0,733			
SEX -> ST	-	-	-0,171	0,296			
TS -> RET	-	-	0,062	0,387			
TS -> ST	-	-	-0,005	0,949			

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Nº. de observações = 315

Legenda: TREI – Treinamento; ST – Satisfação no trabalho; COM – Comunicação; SGE – Suporte gerencial; SBE – Sistema de bem-estar; COMP – Compensação; CO – Cultura organizacional; RET – Retenção; CH – Carga horária; ESC – Escolaridade; EC -Estado Civil; EE – Etapa de Ensino; ID – idade; RD – Renda; SEX – Sexo; TS – Tempo de Serviço

Na análise CVPAT, foi possível observar que o modelo PLS-SEM apresentou uma forte capacidade preditiva em comparação com a média dos indicadores (IA). As diferenças médias de perdas foram negativas e significativas, sendo elas: -0,752 para retenção; -0,504 para satisfação no trabalho e -0,603 para o modelo geral, indicando que o desempenho do modelo PLS-SEM foi significativamente melhor que o IA. Por outro lado, ao comparar o modelo PLS-SEM com o modelo linear tradicional (LM), os resultados foram variados. Para a variável retenção, a diferença média foi positiva e significativa (0,196), sugerindo que o desempenho preditivo do LM foi superior ao do

PLS-SEM. Já para a variável satisfação no trabalho, a diferença foi negativa (-0,044) indicando o desempenho superior do PLS-SEM. No resultado geral, a diferença foi positiva (0,052), apontando um desempenho ligeiramente inferior do PLS-SEM em relação ao LM. Diante desses achados pode-se inferir que o empenho de predição vai depender do método de comparação e da variável analisada, conforme pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 – Análise CVPAT

Variável	PLS SEM versus IA			PLS SEM versus LM		
	Diferença média de perdas	valor t	Valor p	Diferença média de perdas	valor t	Valor p
Retenção	-0,752	12,767	0,000	0,196	5,480	0,000
Satisfação no Trabalho	-0,504	7,219	0,000	-0,044	2,344	0,020
Geral	-0,603	10,731	0,000	0,052	2,675	0,008

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: IA – média dos indicadores; LM - modelo linear tradicional; N°. de observações = 315

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa objetivou investigar a relação entre as dimensões do marketing interno (treinamento, comunicação, suporte gerencial, sistema de bem-estar e compensação), a mediação da satisfação no trabalho e seu efeito na retenção dos profissionais da educação básica. Além disso, também analisou o papel moderador da cultura organizacional nas dimensões do marketing interno. Os resultados das análises do modelo proposto, indicaram que as hipóteses H1, H3, H4, H5 e H7d foram suportadas, apresentando coeficientes significativos (p -valor $< 0,05$).

Esses resultados mostram que as dimensões do marketing interno, como comunicação, suporte gerencial, sistema de bem-estar, têm impacto positivo e significativo no modelo. Além disso, a satisfação no trabalho se destaca como preditor direto da retenção. Bem como a interação entre cultura organizacional e sistema de bem-estar também influenciam os resultados.

Por outro lado, as hipóteses H2, H6, H7a, H7b, H7c e H7e não foram suportadas (p -valor $> 0,05$). Isso sugere que o treinamento e compensação, que são dimensões do marketing interno, não exercem efeitos diretos significativos sobre a satisfação no trabalho no contexto da educação básica. Além disso, o efeito moderador da cultura organizacional não se mostrou significativo na relação entre o treinamento, comunicação, suporte gerencial e compensação com a variável dependente satisfação no trabalho.

Discorrendo de forma específica sobre cada hipótese, a H1, que propõe uma relação positiva de mediação entre a satisfação no trabalho e retenção de

funcionários, foi suportada. A H1 reforça a importância da satisfação dos profissionais para sua permanência na organização ($\beta = 0,691$, $p\text{-valor} = 0,000$, $f^2 = 0,950$, $q^2 = 1,358$). Esse resultado fortalece o argumento de que profissionais satisfeitos desenvolvem forte vínculo e comprometimento com a instituição, o que reduz sua intenção de buscar novas oportunidades de emprego.

Os achados deste estudo estão em consonância com estudos anteriores realizados em contextos distintos da educação básica, como os de Alanazi et al. (2023), Mainardes et al. (2019) e Thai et al. (2023), que sugerem que colaboradores satisfeitos tendem a desenvolver um forte sentimento de pertencimento e comprometimento com suas organizações, resultando em uma menor propensão a buscar novas oportunidades fora da empresa. De maneira semelhante, Frye et al. (2020); Qaisar e Muhamad (2021) ressaltam que quando as necessidades dos funcionários são atendidas, eles se sentem valorizados, respeitados e apoiados, o que se traduz em maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, em lealdade à organização.

No contexto educacional, Grönqvist et al. (2022) e Liu et al. (2023) enfatizam a relevância do suporte organizacional percebido, das oportunidades de carreira e da equidade salarial. Eles argumentam que, ao se sentirem justamente compensados e apoiados pela organização, os profissionais tendem a apresentar níveis mais altos de satisfação no trabalho, o que, por sua vez, diminui a intenção de abandonar seus empregos. Ainda, Al-Hazmi (2019) expande essa perspectiva ao afirmar que as práticas eficazes de marketing interno, ao impulsionarem a satisfação dos profissionais, podem trazer benefícios à organização como um todo, tanto para o profissional, quanto para a organização, resultando em uma maior retenção de funcionários. Diante disso, os achados desta pesquisa corroboram as evidências já

documentadas na literatura, confirmando que a satisfação no trabalho está intimamente relacionada à retenção dos funcionários.

A H2 sugere uma relação positiva entre treinamento e satisfação no trabalho. Entretanto, a H2 não foi suportada ($\beta = 0,044$, p-valor = 0,373, $f^2 = 0,003$, $q^2 = 0,108$). Esse achado diverge das conclusões de estudos anteriores, como (Kim et al., 2016; Qaisar, 2021; Tang et al., 2020; Xu et al., 2023), que identificaram a significância do treinamento em aprimorar as habilidades dos profissionais, aumentar sua satisfação no trabalho e fortalecer seu compromisso com a organização. Além disso, esses estudos apontam que o treinamento tem um impacto significativo na promoção da satisfação no trabalho, divergindo dos achados desta pesquisa.

Embora exista uma relação reconhecida entre treinamento e satisfação no trabalho, os resultados deste estudo não corresponderam às expectativas iniciais. Isso sugere que, no contexto da educação básica, o investimento em treinamento como uma dimensão isolada do marketing interno não é suficiente para gerar satisfação no trabalho nem, conseqüentemente, promover a retenção de profissionais. Libâneo (2015) destaca que a eficácia dos treinamentos depende diretamente de sua capacidade de integrar teoria e prática, atendendo às demandas reais dos profissionais da educação. No entanto, em muitos casos, os treinamentos oferecidos podem não abordar as necessidades específicas dos professores ou as realidades do cotidiano escolar, o que pode limitar seu efeito.

Além disso, estudos recentes corroboram essa perspectiva, como Grönqvist et al. (2022) que argumentam que, em contextos educacionais, treinamentos que não estão alinhados às particularidades locais e culturais podem ser percebidos como desconexos ou irrelevantes, reduzindo sua eficácia. Ou seja, segundo esta ótica, não basta ter treinamento, mas ele precisa estar alinhando e ser relevante.

Adicionalmente, Torres (2022) reforça que, no ambiente escolar, a falta de personalização nas práticas de desenvolvimento profissional (como treinamentos) pode gerar uma percepção de desvalorização entre os docentes, impactando negativamente sua satisfação.

Para a H3, que propõe uma relação positiva entre comunicação e satisfação no trabalho, os resultados apontam uma significância estatística, suportando assim a hipótese ($\beta = 0,153$, p-valor = 0,025, $f^2 = 0,023$, $q^2 = 0,127$). Esse achado está alinhado com pesquisas anteriores (Santos & Mainardes, 2018; Qaisar & Muhamad, 2021), que evidenciam que uma comunicação eficaz não só aprimora a qualidade do serviço e promove maior clareza nos papéis organizacionais, mas também é fundamental para o alcance dos objetivos institucionais. Além disso, a comunicação facilita a colaboração entre as equipes, e contribui, para a satisfação no trabalho (Tang et al., 2020; Xu et al., 2023; Zang & Chen, 2022). No entanto, os resultados desta pesquisa permitem considerar que, no contexto da educação pública, a comunicação, enquanto dimensão do marketing interno, exerce uma influência direta na satisfação dos profissionais da educação básica.

A H4 propôs uma relação positiva entre suporte gerencial e satisfação no trabalho, que foi suportada pelos resultados ($\beta = 0,242$, p-valor = 0,000, $f^2 = 0,052$, $q^2 = 0,198$). Esse achado reforça as conclusões de estudos anteriores, como os de Kim et al. (2016); Thai et al. (2023), que destacam o suporte gerencial como uma dimensão essencial do marketing interno para que os colaboradores se sintam valorizados e apoiados. Além disso, Hoedemakers et al. (2023) apontam que o suporte gerencial promove engajamento, criatividade e prontidão, enquanto Nenteanu e Dabija (2021) indicam que ele impacta positivamente a satisfação, o desempenho e contribui para a redução de comportamentos contraproducentes.

Com base nas contribuições de pesquisas anteriores e nos achados deste estudo, pode-se sugerir que o suporte gerencial, ao promover um ambiente de apoio e reconhecimento, contribui para que os profissionais da educação básica se sintam motivados e comprometidos com suas responsabilidades. Além disso, é possível inferir que esse respaldo não apenas aprimora a qualidade do ensino, mas também fortalece a colaboração entre todos os envolvidos, promovendo condições de políticas organizacionais e de gestão que garantam boas condições das instituições e assegurando que elas forneçam um ensino sólido ao longo do tempo, cumprindo com qualidade as metas e objetivos pedagógicos propostos e desenvolvimento de todos.

A H5, que propôs uma relação positiva entre sistema de bem-estar e satisfação no trabalho, foi suportada ($\beta = 0,173$, p-valor = 0,000, $f^2 = 0,039$, $q^2 = 0,146$), reforçando o papel significativo que o sistema de bem-estar desempenha entre as dimensões do marketing interno. Conforme apontado por Kim et al. (2016), o bem-estar dos colaboradores impacta diretamente seu comprometimento com a organização, fator essencial para a satisfação no trabalho. Malinau e Agustin (2023) destacam que a satisfação é fundamental para o cumprimento das metas e objetivos organizacionais. Além disso, estudos como os de Frye et al. (2019); Xu et al. (2023) indicam que o investimento em um ambiente de trabalho percebido favoravelmente não apenas aumenta a satisfação no trabalho e o comprometimento dos profissionais, mas também reduz a rotatividade e contribui para um ambiente de trabalho mais estável, favorecendo a retenção e redução da rotatividade de profissionais.

No contexto da educação básica, o suporte oferecido pelo sistema de bem-estar se revela como uma estratégia importante para fortalecer a satisfação e o comprometimento dos profissionais. A confirmação da H5 indica que a dimensão sistema de bem-estar impacta diretamente na satisfação no trabalho, um fator

importante para alcançar metas educacionais e promover um ambiente de ensino propício. Diante dos resultados obtidos por pesquisas anteriores em outros contextos (Kim et al., 2019; Thai et al., 2023;) e confirmados por esta pesquisa, pode-se sugerir que o comprometimento organizacional dos profissionais da educação básica, quando apoiado por políticas de bem-estar, contribui significativamente para a dedicação e a qualidade das práticas pedagógicas.

Além disso, sugere-se que o investimento em um ambiente de trabalho que seja percebido positivamente pode reduzir a rotatividade, um grande desafio para as instituições de ensino. Essas organizações não buscam apenas reter seus profissionais, mas também assegurar estabilidade e continuidade nas práticas educacionais. Dessa forma, ao valorizar e proporcionar políticas de bem-estar, as escolas de educação básica podem promover um ambiente mais comprometido, estável e eficiente, resultando em maior qualidade no ensino e gerando um impacto duradouro na formação dos estudantes.

A H6, que sugere uma relação positiva entre compensação e satisfação no trabalho, não foi suportada ($\beta = 0,008$, $p\text{-valor} = 0,888$, $f^2 = 0,000$, $q^2 = 0,091$), o que contrasta com a literatura recente. Alanazi et al. (2023), apontam que incentivos são importantes para elevar a satisfação no trabalho. Da mesma forma, Kim et al. (2016) sustentam que a compensação é um antecedente relevante do comprometimento organizacional. Enquanto para Liu et al. (2023), a compensação deve ser justa e proporcional ao esforço dos profissionais, enquanto Mainardes et al. (2019) a destacam como um importante preditor para a satisfação no trabalho, sugerindo que políticas justas e competitivas favorecem um ambiente mais motivador. Por fim, Thai et al. (2023) reforçam que a compensação tem um impacto positivo tanto no desempenho quanto na satisfação pessoal dos profissionais.

No entanto, a ausência de significância na relação entre compensação e satisfação no trabalho, considerando que a compensação aqui inclui salário, bônus, incentivos, reconhecimento e recompensas pelo desempenho, sugere que, no contexto da educação básica, esses elementos podem não ser suficientes para influenciar diretamente a satisfação dos profissionais da educação básica. Embora essas formas de compensação apresentem seu valor, os resultados desta pesquisa indicam que outros fatores podem ser mais relevantes para a satisfação dos professores devido à complexidade do contexto educacional. Esse achado converge com estudos em outros setores, como o de Tang et al. (2020); Xu et al. (2023), que também identificaram a compensação como fator secundário para a satisfação no trabalho. Assim, reforça-se a ideia de que, na educação básica, outros aspectos podem desempenhar um papel mais decisivo na satisfação no trabalho.

Por fim, a análise da moderação da cultura organizacional nas dimensões do marketing interno e seu impacto na satisfação no trabalho, especialmente no contexto da educação básica, representa um aspecto inovador deste estudo. As hipóteses testadas incluíram a moderação da cultura organizacional nas relações entre treinamento (H7a), comunicação (H7b), suporte gerencial (H7c), sistema de bem-estar (H7d) e compensação (H7e) com a satisfação no trabalho. Com exceção da hipótese H7d (Sistema de bem-estar), que foi suportada, as demais não apresentaram significância estatística. A ausência de significância na moderação da cultura organizacional nas relações entre as dimensões de treinamento, comunicação, suporte gerencial e compensação em relação à satisfação no trabalho pode ser atribuída a várias razões teóricas e metodológicas.

No contexto educacional, é possível que a cultura organizacional, embora relevante, não desempenhe um papel moderador tão expressivo nas relações entre

marketing interno e satisfação no trabalho. A singularidade das dinâmicas escolares e a diversidade de contextos institucionais podem diminuir esse efeito, pois segundo Torres (2022), existem inconsistências entre as diretrizes do sistema (nível político e regulatório) como secretaria de educação, ministérios e órgãos reguladores e as realidades práticas enfrentadas pelo cotidiano escolar (nível prático). Essa desconexão evidencia a complexidade inerente às organizações escolares, onde as práticas e decisões operacionais nem sempre convergem com as expectativas e políticas externas.

Além disso, Pietsch et al. (2022) destacam que a cultura organizacional, composta por valores, crenças e normas compartilhadas, influencia as interações, decisões e execução de tarefas nas organizações. No entanto, no ambiente escolar, fatores estruturais e institucionais podem limitar a influência da cultura organizacional. Em contextos educacionais, onde os objetivos são predominantemente sociais, culturais e pedagógicos, seu papel moderador sobre o marketing interno e a satisfação no trabalho se manifesta de forma mais complexa. Zang e Chen (2022) apontam que o alinhamento entre cultura organizacional e percepções individuais tende a aumentar a satisfação e reduzir a rotatividade. No entanto, esses efeitos podem variar de acordo com as particularidades do ambiente escolar, influenciadas por políticas institucionais e dinâmicas organizacionais específicas.

Já a H7d que propôs a moderação da cultura organizacional na relação entre o sistema de bem-estar e a satisfação no trabalho, foi suportada, com um coeficiente negativo ($\beta = -0,096$, p-valor = 0,047, $f^2 = 0,012$, $q^2 = 0,035$). Esse resultado indica que a cultura organizacional enfraquece a relação entre o sistema de bem-estar e a satisfação no trabalho, um achado que merece atenção e pode ser explicada por situações peculiares ao contexto educacional. Esse resultado pode refletir

inconsistências percebidas pelos professores quando os valores da cultura organizacional não são congruentes às práticas de bem-estar oferecidas pela organização. No contexto escolar isso pode ocorrer onde as iniciativas institucionais não são vistas como medidas genuínas e diárias. Práticas pontuais não trazem benefícios, reduzindo, assim, a satisfação no trabalho. Corroborando essa explicação, Qaisar (2021) argumenta que desalinhamentos entre as práticas de bem-estar implementadas e os valores predominantes da organização podem gerar insatisfação, particularmente em ambientes onde a percepção de inconsistência é alta.

Em ambientes educacionais, estudos como os de Grönqvist et al. (2022); Liu et al. (2023) destacam que os professores valorizam práticas organizacionais que incorporam cuidado e apoio diário, integrando essas ações ao cotidiano escolar, em vez de iniciativas pontuais ou superficiais. Além disso, Frye et al. (2020) reforçam que, para que políticas de bem-estar resultem em aumento de satisfação, faz-se necessário que a cultura organizacional transmita valores de apoio contínuo e valorização humana, criando um ambiente onde os profissionais se sintam valorizados e respeitados.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou investigar a relação entre as dimensões do marketing interno (treinamento, comunicação, suporte gerencial, sistema de bem-estar e compensação), a satisfação no trabalho e seu efeito na retenção dos profissionais da educação básica, além de analisar o papel moderador da cultura organizacional nas dimensões do marketing interno.

Os resultados indicaram que comunicação, suporte gerencial e sistema de bem-estar influenciam de modo positivo a satisfação no trabalho, enquanto treinamento e compensação não apresentaram efeitos significativos. Além disso, a satisfação no trabalho foi identificada como um fator importante para a retenção dos profissionais, reforçando a importância de considerar esses profissionais como clientes internos, fator importante, visto que ambientes mais satisfatórios promovem maior retenção de profissionais.

Por outro lado, a cultura organizacional como moderadora na relação entre as dimensões do marketing interno e satisfação no trabalho, revelou-se desafiadora. Foi observado um efeito negativo apenas na relação sistema de bem-estar e satisfação, sugerindo que uma cultura desalinhada pode enfraquecer os benefícios do marketing interno.

Esta pesquisa oferece importantes contribuições nas esferas teórica e prática. No campo teórico, este estudo amplia a discussão ao trazer para a educação básica conceitos tradicionalmente aplicados ao meio corporativo, que visa à geração de valor econômico, reforçando a relevância do marketing interno e evidenciando suas

aplicabilidades para além do ambiente empresarial (Butt et al.,2021; Xu et al., 2023). Em especial, ao analisar separadamente as dimensões do marketing interno (treinamento, comunicação, suporte gerencial, sistema de bem-estar e compensação) e sua moderação pela cultura organizacional, além de mensurar seu impacto na satisfação e retenção de docentes, este estudo avança em relação a pesquisas anteriores, como as de Podolsky et al. (2019); Suriagiri et al. (2022); Toropova et al. (2021); Van et al. (2021), que investigaram somente partes específicas sem contemplar a interação dos fatores pesquisados nesta pesquisa.

No campo prático, a pesquisa recomenda que gestores da educação invistam em comunicação clara, suporte gerencial efetivo, ou seja apoio para otimizar o dia a dia do profissional da educação, além de ações de bem-estar, tais como apoio psicológico, práticas regulares de redução de estresse, programas de desenvolvimento profissional contínuo (como por exemplo, oficinas, grupos de estudos sobre práticas pedagógicas e novas metodologias, mentorias para aprimorar habilidades específicas, estímulo à participação em eventos acadêmicos e também ao engajamento em estudos de pós-graduação – mestrado e doutorado).

Sugere-se também o reconhecimento formal e informal do trabalho docente e criação de espaços sistemáticos para escuta ativa das demandas dos professores. visando fortalecer a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, promover a retenção dos profissionais da educação (Putra et al., 2020). Além disso, para que a cultura organizacional seja positiva e alinhada é importante que as políticas institucionais sejam acompanhadas de ações coerentes com os valores declarados pela escola, às expectativas dos professores. Embora o ambiente escolar, possa ser considerado um prestador de serviços pela natureza intangível da educação, suas características únicas de gestão e cultura organizacional, exigem políticas e práticas específicas para

assegurar elevados níveis de satisfação e favorecer a permanência desses profissionais na educação (Libâneo, 2015; Torres, 2022; Xu et al., 2023).

Entretanto, este estudo também apresenta algumas limitações, que geram possibilidades para pesquisas futuras. Em primeiro lugar o estudo utiliza a abordagem quantitativa por questionário e em corte transversal, limitando a compreensão de como as variáveis evoluem ao longo do tempo. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa e corte longitudinais poderiam fornecer uma visão mais ampla das dinâmicas estudadas. Em segundo lugar, a coleta de dados concentrou-se na região Sudeste, e não pode representar os profissionais da educação básica de outras regiões do país. Assim, pesquisas comparativas com amostras diversificadas, contemplando diversas realidades culturais e socioeconômicas, seriam oportunas para fortalecer os resultados. Em terceiro lugar esta pesquisa concentrou-se somente na educação básica pública, sem considerar a educação básica privada.

Nesse sentido, este estudo sugere que pesquisas futuras ampliem a abordagem metodológica, contemplando métodos mistos (quantitativo e qualitativo) para aprofundar o entendimento das práticas gerenciais associadas ao marketing interno no contexto educacional público e privado. Recomenda-se, também, incluir a satisfação no trabalho como mediadora, testar as relações indiretas entre as dimensões do marketing interno e a retenção dos professores. Além de sugerir a inclusão de novos construtos, como identidade profissional docente e comprometimento organizacional, de forma a identificar particularidades do meio educacional e, assim, enriquecer a compreensão acerca do papel do marketing interno e da cultura organizacional na satisfação no trabalho. Considerando que diversos países enfrentam baixa na profissão docente, principalmente em disciplinas

específicas da educação básica, essas estratégias tornam-se ainda mais relevantes para assegurar a retenção dos profissionais da educação básica.

REFERÊNCIAS

- Alanazi, R., Bahari, G., Alzahrani, Z. A., Alhaidary, A., Alharbi, K., Albagawi, B. S., & Alanazi, N. H. (2023). Exploring the Factors behind Nurses' Decision to Leave Clinical Practice: Revealing Causes for Leaving and Approaches for Enhanced Retention. *Healthcare*, 11(24), 3104. <https://doi.org/10.3390/healthcare11243104>
- Al-Hazmi, N. M. (2020). Internal *marketing* policies and procedures at Prince Sattam Bin Abdulaziz University and the extent of workers' satisfaction. *Management Science Letters*, 10(7), 1427–1436. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.025>
- Alkhafagi, Y. A. M. (2023). The Effect of Internal *Marketing* on Organizational Citizenship Behavior. In *JEAS) Journal of Economics and Administrative Sciences*, 29(135), 18-30. <https://doi.org/10.33095/jeas.v29i135.2502>
- Almaslukh, F. M. O., Khalid, H., & Sahi, A. M. (2022). The Impact of Internal *Marketing* Practices on Employees' Job Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Case of the Saudi Arabian Banking Sector. *Sustainability*, 14(15), 9301 <https://doi.org/10.3390/su14159301>
- Bof, A. M., Zalaf Caseiro, L., & Cavalcanti Mundim, F. (2023). Carência de professores na educação básica. *Cadernos de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais*, 10(9), 11-49. <https://doi.org/10.24109/9786558011026.ceppe.v9.5967>
- Butt, A., Lodhi, R. N., & Shahzad, M. K. (2020). Staff retention: a factor of sustainable competitive advantage in the higher education sector of Pakistan. *Studies in Higher Education*, 45(8), 1584–1604. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1711038>
- Chen, Q., Huang, R., Pak, K. Y., & Hou, B. (2021). Internal *marketing*, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review*, 76(6), 1214–1227. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0266>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, M., Cavazotti, F., Costa, T., & Ferreira, K. (2017). Corporate Social-Environmental Responsibility as an Attraction and Retention Factor for Young Professionals. *Brazilian Business Review*, 14(1), 21–41. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.1.2>
- Fonseca, M., Ferreira, E. B., & Scaff, E. A. da S. (2020). Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia local. *Educar em Revista*, 36, 69766. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.69766>

- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (MJ). (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry? An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, *85*, 102353. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Garcia, O., & Coltre, S. (2017). Knowledge Management as a Determining Factor in the Retention of Professionals in the Industry: A Case Study in an Organization in the Furniture Industry. *Brazilian Business Review*, *14*(2), 182–203. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.2.3>
- Grönqvist, E., Hensvik, L., & Thoresson, A. (2022). Teacher career opportunities and school quality. *Labour Economics*, *77*, 101997. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.101997>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *In European Business Review*, *31*(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hoedemakers, J., Vanderstukken, A., & Stoffers, J. (2023). The influence of leadership on employees' employability: a bibliometric analysis, systematic literature review, and research agenda. *In Frontiers in Psychology*, *14*, 1092865 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1092865>
- Kim, J., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, *55*(1), 25–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(1), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *In Journal of Management Information Systems*, *20*(1), 179–228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Libâneo, J., C. (2015). Formação de professores e didática para desenvolvimento humano. *Educação & Realidade*, *40*(2), 629-650. <https://doi.org/10.1590/2175-623646132>
- Liu, Y., Yu, Y., Zeng, X., & Li, Y. (2023). Linking Preschool Teachers' Pay Equity and Turnover Intention in Chinese Public Kindergartens: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *Sustainability*, *15*(17), 13258. <https://doi.org/10.3390/su151713258>
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, *13*(2), 1–16. https://doi.org/10.1300/J022v13n02_01

- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal *marketing* on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313–1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Malinao, C.W., & Agustin, J.G. (2023). Retention, satisfaction, and motivation enablers of a Higher Education Institution in the Philippines amidst Teacher Migration. *Puissant* 4, 716-735. <https://www.researchgate.net/publication/361466495>
- Myint, L. L., Akkadechanunt, T., Sirakamon, S., & Chitpakdee, B. (2024). Factors influencing nursing faculty members' intent to stay: A structural equation modeling approach. *Nursing and Health Sciences*, 26(1), e13080. <https://doi.org/10.1111/nhs.13080>
- Nações Unidas Brasil. (2020). *Objetivo de Desenvolvimento Sustentável: 4: Educação de qualidade*. Nações Unidas Brasil. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/4>
- Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C. (2021). The Influence of Internal *Marketing* and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Paliga, M., Kozusznik, B., Pollak, A., & Sanecka, E. (2022). The relationships of psychological capital and influence regulation with job satisfaction and job performance. *PLoS ONE*, 17(8), 1-19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272412>
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal *marketing*, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology and Marketing*, 35(6), 412–426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Pavlidou, C. T., & Efstathiades, A. (2021). The effects of internal *marketing* strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84, 101894. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101894>
- Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Cramer, C. (2022). Principals between exploitation and exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school leaders. *Educational Management Administration and Leadership*, 50(4), 574–592. <https://doi.org/10.1177/1741143220945705>
- Podolsky, A., Kini, T., Darling-Hammond, L., & Bishop, J. P. (2019). Strategies for attracting and retaining educators: What does the evidence say? *Education Policy Analysis Archives*, 27(38), 1-47. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.3722>
- Putra, O. P. B., Putra, R. I., Khansa, A., Naomi, A., Hidayat, D., & Pangaribuan, C. H. (2023). *How Can the Retention of Indonesian Digital Industry Employees Be Improved? The Mediating Role of Perceived Organizational Support*. *E3S Web of Conferences*, 426, 02147. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342602147>

- Qaisar, F. S., & Muhamad, N. (2021). Internal *marketing*: a review and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 267–300. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1858590>
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2021). Internal *Marketing*: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53–67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Santiago, M. M. P. F. F., Coelho, A., & Bairrada, C. M. (2023). How can internal *marketing* practices help achieve organizational success. *Revista de Administração Pública*, 57(4), 1-22. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220364x>
- Santos, Z. C. dos., & Mainardes, E. W. (2018). Satisfação no trabalho sob a perspectiva da orientação para o mercado interno de uma instituição de ensino pública: docentes x administrativo. *Revista Gestão Universitária Na América Latina*, 11(3), 20-40. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p20>
- Sharma, P. N., Liengard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2023). Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1662-1677. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0636>
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*, 75(1), 130–147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030>
- Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior. (2022, Outubro 26). *Sem atrair jovens para profissão, Brasil pode ter apagão de 235 mil professores*. Semesp. <https://www.semesp.org.br/imprensa/sem-atrair-jovens-para-profissao-brasil-pode-ter-apagao-de-235-mil-professores-2/>
- Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior. (2024, Maio 8). *Mapa do Ensino Superior no Brasil destaca crescimento de ingressantes no presencial*. Semesp. <https://www.semesp.org.br/educacao/2024/05/08/mapa-do-ensino-superior-destaca-crescimento-de-ingressantes-no-presencial/>
- Sunthonkanokpong, W., & Murphy, E. (2019). Quality, equity, inclusion and lifelong learning in pre-service teacher education. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 21(2), 91-104. <https://doi.org/10.2478/jtes-2019-0019>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069–1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Tang, A. D., Chang, M. L., Wang, T. H., & Lai, C. H. (2020). How to create genuine happiness for flight attendants: Effects of internal *marketing* and work-family

- interface. *Journal of Air Transport Management*, 87, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101860>
- Thai, T. D. H., Nguyen, T. T., Chen, W. K., & Tang, A. D. (2023). The roles of internal *marketing* and person-organization fit in hospitality employees' life satisfaction: an integration of work and nonwork domains. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 173–189. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2022-0240>
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher Job Satisfaction: The Importance of School Working Conditions and Teacher Characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1280589>
- Torres, L. L. (2022). School Organizational Culture and Leadership: Theoretical Trends and New Analytical Proposals. *Education Sciences*, 12(4), 254. <https://doi.org/10.3390/educsci12040254>
- Tria, J. Z. (2023). Job satisfaction among educators: A systematic review. *International Journal of Professional Development, Learners and Learning*, 5(2), ep.2310. <https://doi.org/10.30935/ijpdll/13212>
- Van, L., Bram Spruyt, & Filip Van Droogenbroeck. (2021). Early career teacher retention intention: Individual, school and country characteristics. *Teaching and Teacher Education*, 105, 103427. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103427>
- Weng, T. C., Shen, Y. H., & Kan, T. T. (2023). Talent Sustainability and Development: How Talent Management Affects Employees' Intention to Stay through Work Engagement and Perceived Organizational Support with the Moderating Role of Work–Life Balance. *Sustainability* 15(18), 13508 <https://doi.org/10.3390/su151813508>
- Wu, H., & Liu, Y. (2022). The relationship between organizational support for career development, organizational commitment, and turnover intentions among healthcare workers in township hospitals of Henan, China. *BMC Primary Care*, 23(136), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12875-022-01753-4>
- Xu, S. Q., Zhou, L., Kim, S. H., Chung, D. H., & Li, Z. (2023). Internal *marketing* analysis for improving the internal consumer satisfaction and customer orientation of employees in goprivate-owned sports center. *Plos One*, 18(8), e028602. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286021>
- Zang, L., & Chen, Y. (2022). Relationship Between Person-Organization Fit and Teacher Burnout in Kindergarten: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Frontiers in Psychiatry*, 13, 948934. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.948934>
- Zhang, S., Huang, W., & Li, H. (2023). Perceived organizational support and occupational commitment: A study among male kindergarten teachers. *Heliyon*, 9(9), e20369. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20369>

APÊNDICE A - Quadro de Construtos

Construto	Indicador original	Indicador adaptado
Dimensões Marketing interno (Kim et al., 2016)	Welfare Systems (WEL) (adapted from Back et al., 2011; Kim et al., 2001)	Sistema de Bem-estar
	1- This organization offers good employee benefits. 2- This organization has good welfare facilities. 3- This organization offers good vacation systems. 4- This organization has a good system for employees to take a leave of absence.	1. A escola em que trabalho oferece benefícios atrativos aos funcionários. 2. As instalações de bem-estar desta escola são consideradas boas. 3. Os sistemas de abonos e férias, nesta escola são satisfatórios. 4. A política de licenças nesta escola é eficaz para os funcionários.
	Training (TR) (adapted from Back et al., 2011; Lux et al., 1996)	Treinamento
	1- This organization provides regular service training. 2- There are enough training programs in this organization. 3- Training sessions in this organization help me to understand customer needs.	1- A escola em que trabalho oferece workshops, cursos, palestras, mentorias ou formações em serviço, regulares aos funcionários. 2- Existem programas de formações suficientes na escola em que trabalho. 3- As sessões de formações em serviço me ajudam a compreender as necessidades dos estudantes.
	Compensation (COMP) (adapted from Foreman and Money, 1995; Lux et al., 1996)	Compensação
	1- This organization fairly rewards employee performance.	1- A escola em que trabalho recompensa de forma justa o desempenho dos funcionários.

	<p>2- This organization establishes my pay linked to my performance.</p> <p>3- In this organization, those employees who develop a close relationship with customers are rewarded for their efforts.</p>	<p>2- Na escola em que trabalho, meu salário está vinculado ao meu desempenho.</p> <p>3- Os funcionários da escola em que trabalho, que mantem um bom relacionamento recebem reconhecimento ou recompensas por seus esforços.</p>
	<p>Communication (COM) (adapted from Back et al., 2011; Clampitt and Downs, 1993)</p>	<p>Comunicação</p>
	<p>1- In this organization, I can express my opinions freely in a liberal atmosphere.</p> <p>2- The exchange of information in this organization is adequate.</p> <p>3- This organization provides adequate information on the requirements of my job.</p>	<p>1. Na escola em que trabalho, posso expressar livremente minhas opiniões em um ambiente liberal.</p> <p>2. A troca de informações na escola em trabalho é adequada.</p> <p>3. A escola em que trabalho fornece informações adequadas sobre as atribuições do meu trabalho.</p>
	<p>Management Supports (MS) (adapted from Jaworski and Kohli, 1993)</p>	<p>Suporte Gerencial</p>
	<p>1- The management in this organization offers guidance in solving job-related problems.</p> <p>2- Two-way information flow across management levels is encouraged by the management in this organization.</p> <p>3- The management in this organization encourages open communication.</p>	<p>1. A gestão da escola em que trabalho está disponível para oferecer orientação na resolução de problemas relacionados ao trabalho.</p> <p>2. O fluxo de informações bidirecionais entre os níveis gerenciais é incentivado pela gestão da escola.</p> <p>3. A gestão da escola em que trabalho incentiva a comunicação aberta.</p>

<p>Satisfação no Trabalho (Macdonald & MacIntyre, 1997)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- I receive recognitions for a job well done. 2- I feel close to the people at work. 3- I feel good about working at this company. 4- I feel secure about my job. 5- I believe management is concerned about me. 6- Oh, the whole, I believe work is good for my physical health. 7- My wages are good. 8- All my talents and skills are used at work. 9- I get along with my supervisors. 10- I feel good about my job. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recebo reconhecimento por um trabalho bem-feito. 2. Sinto-me próximo das pessoas no trabalho. 3. Sinto-me bem em trabalhar nesta escola. 4. Sinto-me seguro(a) no meu emprego. 5. Acredito que a gestão da escola se preocupa comigo. 6. No geral, acredito que meu trabalho é bom para minha saúde física. 7. Minha remuneração é boa. 8. Meus talentos e habilidades são usados no trabalho. 9. Eu me dou bem com meus supervisores – pedagogos e coordenadores. 10. Eu me sinto bem com o meu trabalho.
<p>Retenção - (Malinao & Augustin, 2023).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- The working environment is desirable and conducive. 2- The school provides wellness measures. 3- Rewards and recognition are adequate/available/provided. 4- Leadership is outstanding and very motivating/inspiring. 5- Training, advancement opportunities, and Resources are available. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O ambiente de trabalho é desejável e propício. 2. A escola oferece medidas de bem-estar. 3. As recompensas e reconhecimentos na escola em que trabalho são adequados. 4. A liderança é excelente e muito motivadora/inspiradora. 5. Treinamento, oportunidades de avanço e recursos estão disponíveis na escola em que trabalho.
	<ol style="list-style-type: none"> 1- Our organization members are satisfied by the degree of collaboration. 2- There is a willingness to collaborate across 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os membros da escola em que trabalho estão satisfeitos com o grau de colaboração.

<p style="text-align: center;">Cultura organizacional (Lam et al., 2021)</p>	<p>organizational units within our organization.</p> <p>3- Our company members have reciprocal faith in others' ability.</p> <p>4- Our company members have reciprocal faith in others' behaviors to work toward organizational goals.</p> <p>5- Our company provides various formal training programs for the performance of duties.</p> <p>6- Our company encourages people to attend seminars, symposia, etc.</p>	<p>2. Existe uma disposição para colaborar entre os setores dentro da escola.</p> <p>3. Os membros da escola em que trabalho confiam mutuamente na capacidade dos outros.</p> <p>4. Os membros desta escola em que trabalho confiam mutuamente nas ações dos outros para alcançar os objetivos da instituição.</p> <p>5. A escola em que trabalho oferece vários programas formais de treinamento para o desempenho das funções.</p> <p>6. A escola em que trabalho incentiva as pessoas a participarem de seminários, simpósios etc.</p>
---	--	---

APÊNDICE B - Questionário

Seção 1

Prezado(a) Participante,

Meu nome é Joelma Barcellos Santanna e sou estudante do Mestrado em Administração da FUCAPE Business School, localizada no Espírito Santo, com foco na linha de pesquisa em Gestão Escolar. Estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica sobre o efeito moderador da cultura organizacional e os efeitos das dimensões do marketing interno na satisfação e retenção dos profissionais que atuam na área da educação.

É importante ressaltar que sua participação neste estudo não requer qualquer forma de investimento financeiro. A pesquisa é conduzida de maneira anônima, garantindo o sigilo absoluto dos participantes. Todos os dados coletados serão estritamente utilizados para fins acadêmicos, assegurando a confidencialidade das informações fornecidas.

Enfatizo que não há respostas corretas ou incorretas neste questionário. O que busco é exclusivamente a sua opinião sincera e valiosa para enriquecer o estudo.

Agradeço imensamente pela sua participação e contribuição para o avanço da pesquisa acadêmica.

Mestranda: Joelma Barcellos Santanna

Orientador: Prof. Dr. Vitor Azzari

1- Diante dos esclarecimentos acima, você aceita participar desta pesquisa?

() Sim

() Não

Seção 2

2- Você atua na educação básica em escola pública?

() Sim

() Não

Seção 3

"Por favor, leia atentamente as afirmações a seguir e escolha a opção que melhor reflete sua concordância, utilizando a escala abaixo:

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Indiferente 4 - Concordo Parcialmente 5 - Concordo Totalmente

Observação: Nas afirmações em que aparecer o termo 'supervisor', considere-o como sendo o gestor/diretor, o pedagogo/supervisor e/ou coordenador da escola."

Questão	Escala				
3. A escola em que trabalho oferece benefícios atrativos aos funcionários.	1	2	3	4	5
4. As instalações de bem-estar da escola em que trabalho são consideradas boas.	1	2	3	4	5
5. Os sistemas de abonos e férias, da escola em que trabalho são satisfatórios.	1	2	3	4	5
6. A política de licenças da escola em que trabalho é eficaz para os funcionários.	1	2	3	4	5
7. A escola em que trabalho oferece workshops, cursos, palestras, mentorias ou formações em serviço, regulares aos funcionários.	1	2	3	4	5
8. Existem programas de formações suficientes na escola em que trabalho.	1	2	3	4	5
9. As sessões de formações em serviço me ajudam a compreender as necessidades dos estudantes.	1	2	3	4	5
10. Na escola em que trabalho recompensa de forma justa o desempenho dos funcionários.	1	2	3	4	5
11. Na escola em que trabalho, meu salário está vinculado ao meu desempenho.	1	2	3	4	5
12. Os funcionários, da escola em que trabalho, que mantêm um bom relacionamento recebem reconhecimento ou recompensas por seus esforços.	1	2	3	4	5
13. Na escola em que trabalho, posso expressar livremente minhas opiniões em um ambiente liberal.	1	2	3	4	5
14. A troca de informações na escola em que trabalho é adequada.	1	2	3	4	5
15. Na escola em que trabalho fornece informações adequadas sobre as atribuições do meu trabalho.	1	2	3	4	5
16. A gestão da escola em que trabalho está disponível para oferecer orientação na resolução de problemas relacionados ao trabalho.	1	2	3	4	5
17. O fluxo de informações bidirecionais entre os níveis gerenciais é incentivado pela gestão da escola em que trabalho	1	2	3	4	5

18. A gestão da escola em que trabalho incentiva a comunicação aberta.	1	2	3	4	5
19. Sinto-me próximo(a) das pessoas no trabalho.	1	2	3	4	5
20. Sinto-me bem em trabalhar nesta escola.	1	2	3	4	5
21. Sinto-me seguro(a) no meu emprego.	1	2	3	4	5
22. Acredito que a gestão da escola se preocupa comigo.	1	2	3	4	5
23. No geral, acredito que meu trabalho é bom para minha saúde física.	1	2	3	4	5
24. Minha remuneração é boa.	1	2	3	4	5
25. Meus talentos e habilidades são usados no trabalho.	1	2	3	4	5
26. Eu me dou bem com meus supervisores – (gestor/diretor; supervisor/pedagogo e coordenador).	1	2	3	4	5
27. Eu me sinto bem com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
28. O ambiente de trabalho é desejável e propício.	1	2	3	4	5
29. A escola em que trabalho oferece medidas de bem-estar. (Ambientes de convivências para funcionários e estudantes; atividades de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; incentivo para cuidados com a saúde, dentre outros).	1	2	3	4	5
30. As recompensas e reconhecimentos na escola em que trabalho são adequados.	1	2	3	4	5
31. A liderança é excelente e muito motivadora/inspiradora.	1	2	3	4	5
32. Treinamento, oportunidades de avanços e recursos estão disponíveis na escola em que trabalho.	1	2	3	4	5
33. Os membros na escola em que trabalho estão satisfeitos com o grau de colaboração.	1	2	3	4	5
34. Existe uma disposição para colaborar entre os setores dentro da escola em que trabalho.	1	2	3	4	5
35. Os membros da escola confiam mutuamente na capacidade dos outros.	1	2	3	4	5
36. Os membros da escola em que trabalho confiam mutuamente nas ações dos outros para alcançar os objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
37. Minha escola oferece vários programas formais de treinamento para o desempenho das funções.	1	2	3	4	5
38. A escola em que trabalho incentiva as pessoas a participarem de seminários, simpósios etc.	1	2	3	4	5

Seção 4

39- Com que gênero você se identifica:

- () Feminino
- () Masculino
- () Não binário
- () transgênero

- Prefiro não responder
- Outro

40- Qual é o seu Estado civil?

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Divorciado (a)
- União estável
- Viúvo (a)
- Outros _____

41- Qual a sua idade?

- 18 a 24 anos
- 25 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

42- Qual a cor/raça que se declara?

- Negra
- Branca
- Parda
- Indígena
- Amarela (Asiática)
- Prefiro não responder

43- Qual a sua escolaridade?

- Ensino Superior Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Pós-graduação Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Antigo Magistério

44- Qual seu atual regime de trabalho na educação básica?

- Efetivo (Estatutário)
- DT (Contrato)
- Celetista

45- Qual é a sua carga horária semanal total de trabalho na educação básica?
(Inclua as horas destinadas ao planejamento)

- 10 a 20 horas semanais
- 21 a 30 horas semanais
- 31 a 40 horas semanais
- 41 a 50 horas semanais
- mais de 50 horas semanais

46- Em quantas escolas você trabalha atualmente?

- Apenas uma
- Duas
- Três
- quatro ou mais.

47- Em que turno você trabalha?

- Matutino
- Vespertino
- Noturno

48 – Qual sua renda mensal?

- Até 2 salários mínimos
- Entre 2 e 5 salários mínimos
- Entre 5 e 10 salários mínimos
- Acima de 10 salários mínimos

49 – Há quanto tempo trabalha na educação?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Mais de 15 anos

50 – Em qual região do país você leciona atualmente?

- Sul
- Sudeste
- Norte
- Nordeste
- Centro-Oeste

51. Em qual etapa da educação básica você atua predominantemente?

- Educação Infantil
- Anos iniciais do ensino fundamental
- Anos finais do ensino fundamental
- Ensino médio.

Seção 5

Qual componente curricular você leciona? (para quem marcar anos finais)

- Língua Portuguesa
- Matemática
- Ciências
- Geografia
- História
- Arte
- Inglês
- Educação Física
- Ensino Religioso

Seção 6

Qual componente curricular você leciona? (para quem marcar ensino médio)

Linguagens e suas Tecnologias

- Arte
- Educação Física
- Língua Inglesa
- Língua Portuguesa

Matemática

- Matemática

Ciências da Natureza

- Biologia
- Física
- Química

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

- História
- Geografia
- Sociologia
- Filosofia