

O MARKETING INTERNO NA MOTIVAÇÃO E NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

André Luis Carvalho Santiago¹, Cláudia Parra¹

¹Faculdade de Tecnologia de Ribeirão Preto (FATEC)
Ribeirão Preto, SP – Brasil

andrelcsantiago@gmail.com;
claudia.parra@fatec.sp.gov.br

Resumo: *A presente pesquisa tem por centralidade o tema do marketing interno, ou endomarketing, como prática fundamental nas organizações frente a dinâmica global de produção e comercialização, tendo por especificidade um cenário de competitividade extrema. Nesse sentido, o recorte temático é o marketing interno como prática para satisfação e motivação dos colaboradores. A pergunta norteadora é: como o arcabouço teórico-metodológico de fundamentação do marketing interno é capaz de proporcionar satisfação e comprometimento dos colaboradores, de modo a atender as expectativas de produção da organização, assim como, seus princípios e valores? Como objetivo, analisar e compreender as características do marketing interno na perspectiva das relações de trabalho produtivas, por meio de condições de trabalho saudáveis. Finalmente, a metodologia da pesquisa é a revisão bibliográfica, de caráter qualitativo descritivo, em uma abordagem de análise orientada pela teoria contingencial da administração. Os resultados mostram que o marketing interno é uma ferramenta de fundamental importância na constituição da identidade dos colaboradores com os princípios da empresa, que garante saúde e competitividade.*

Abstract: *The central focus of this research is the theme of internal marketing, or internal marketing, as a fundamental practice in organizations facing the global dynamics of production and commercialization, having as its specificity a scenario of extreme competitiveness. In this sense, the thematic focus is internal marketing as a practice for employee satisfaction and motivation. The guiding question is: how is the theoretical-methodological framework underlying internal marketing capable of providing employee satisfaction and commitment, in order to meet the organization's production expectations, as well as its principles and values? The objective is to analyze and understand the characteristics of internal marketing from the perspective of productive work relationships, through healthy working conditions. Finally, the research methodology is a bibliographical review, of a descriptive qualitative nature, in an analysis approach guided by the contingency theory of administration. The results show that internal marketing is a tool of fundamental importance in establishing employees' identity with the company's principles, which guarantees health and competitiveness.*

1. Introdução

As relações produtivas e comerciais contemporâneas assumiram uma condição de extrema dinamicidade, exigindo dos diferentes setores, transformações constantes em busca de coesão nas transações e negócios, assim como, na aquisição e fidelização de clientes. Nesse sentido, o novo cenário que se estabelece, exige, por conseguinte, novas estratégias de atuação no segmento e de funcionamento e organização interna.

É justamente nesse sentido que ganha relevo o objeto de análise da presente pesquisa, que é o endomarketing ou marketing interno, em que, além da atribuição de importância da clientela tradicional, aquela externa consumidora, atribui-se também fundamental importância ao “cliente” interno, ou seja, a equipe de colaboradores, reconhecidos como fundamentais na existência e saúde da empresa.

São estratégias pensadas para se alcançar alguns objetivos específicos fortemente atrelados aos princípios de funcionamento organizacional contemporâneo, como identidade do profissional colaborador em correlação com os valores e princípios da organização, atendimento das demandas dos funcionários, de modo a garantir a retenção de talentos, assim como, satisfação profissional fomentando relações de trabalhos saudáveis, assim como, de maior produtividade.

Ao se pontuar essas primeiras fundamentações teóricas, constrói-se a problemática de pesquisa, a qual pode ser sintetizada na seguinte pergunta: como o arcabouço teórico-metodológico de fundamentação do marketing interno é capaz de proporcionar satisfação e comprometimento dos colaboradores, de modo a atender as expectativas de produção da organização, assim como, seus princípios e valores? Nessa mesma direção, pode-se falar que o objetivo do presente trabalho é analisar e compreender as características do marketing interno na perspectiva das relações de trabalho produtivas, por meio de condições de trabalho saudáveis.

Finalmente, como metodologia, trata-se de uma pesquisa de investigação bibliográfica, caracterizada pelos princípios qualitativo-descritivos, por meio da abordagem de análise da teoria das relações humanas, complementada pela teoria contingencial, o que significa colocar o colaborador como centralidade de análise e de funcionamento da organização, considerando ainda o ambiente em que desempenha suas atividades e o contexto e cenário conjuntural do ramo de atuação da empresa. O arcabouço teórico-metodológico se baseia em autores ratificados no campo de estudo, o que atribui legitimidade à pesquisa, mas também, por trabalhos recentes, como artigos científicos, dissertações e tese, buscados em bases de dados como SciELO, Lilacs e Periódicos CAPES por meio de descritores como “marketing interno”, “endomarketing” e “marketing interno e satisfação dos colaboradores”.

2. Desenvolvimento Histórico do Marketing

Em um contexto socioeconômico contemporâneo de dinâmica globalizada, tornou-se cada vez mais evidente, constituindo-se em uma exigência para as organizações empresariais, a capacidade de resiliência de modo a atender as demandas do mercado em constante transformação. A partir desses apontamentos iniciais, percebe-se que diferentes temas se interligam, como administração de empresas fundada em princípios humanizados, tecnologias disruptivas, comunicação interna, marketing entre outros.

Seguindo nessa direção, o arcabouço teórico pode se constituir a partir da argumentação acerca do marketing em sua forma geral ou tradicional. Uma empresa que tem como diferencial entre suas competências o bom relacionamento com o seu cliente, seja, no contato inicial, durante negociações e no pós-vendas, tende a transmitir a imagem de compromisso com seus stakeholders.

Nesse sentido, o marketing tradicional não é mais suficiente nos tempos atuais para a nova realidade do mercado, onde as formas de se fazer negócios, temos as mudanças de comportamentos, aumento de complexidades e a enorme evolução da tecnologia digitais. Isso nos leva à necessidade de entender que essas transformações, nos tempos atuais, exigem novas formas de relacionamento entre os envolvidos nas negociações, contemplando os aspectos econômico, estrutural e emocional, e conseqüentemente tenham um relacionamento longínquos e lucrativos para todos que integrem.

Conforme Las Casas (2017), o novo marketing é o da empatia, da identificação, da relevância de conteúdo útil para o cliente e do engajamento, acima de tudo. O marketing primeiro dedica o foco na oferta do produto ou de um serviço e evolui para o marketing de relacionamento, que se volta de forma cooperativa e colaborativa ao cliente, construindo, além de uma relação, todo um sistema de inúmeras variáveis, que podem levar ao lucro para a empresa e benefícios a todos os envolvidos.

Ao conhecer melhor os clientes, identificar suas necessidades e demandas, cria-se valores que o satisfaçam e que possibilite um relacionamento de fidelização que seja, mais oportuno do que os custos de desenvolver novos parceiros de fornecimento. No entanto, para que um relacionamento se torne satisfatório e duradouro, é preciso que essa relação comercial fique evidente a plena satisfação do cliente desde o primeiro contato até a concretização do negócio e no pós-venda, e a empresa obtenha o lucro desejado durante todo o processo de relacionamento, até sua dissolução.

Importante ainda considerar as noções estratégicas, que são o como se pretende implementar o que foi decidido. Portanto, possuem prazo para início e término, orçamentos e responsáveis por sua execução (BORN, 2007, p. 211). Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing supre necessidades humanas e sociais de forma que gere lucro para a empresa. A administração de marketing é a "arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente"

Evidencia-se que, antes de definir o mercado-alvo é necessário ter conhecimento dos segmentos existentes de mercado e a partir disso, decide-se quais oferecem mais oportunidades para o negócio e é definido o mercado-alvo. Os profissionais que atuam na área cada vez mais focam em mercados-alvos não tão amplos, porém bem definidos.

De acordo com Born (2007), os mercados são constituídos por pequenos mercados que podem vir a evoluir de maneira diferente. Quanto mais a empresa conhecer seu mercado-alvo, mais chances de sucesso terá, pois atenderá as necessidades de seus consumidores. "Para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta de mercado, que é posicionada na mente dos consumidores-alvo como algo que fornece um ou mais benefícios centrais" (KOTLER; KELLER, 2012, p. 8).

Kotler e Armstrong (2014) falam ainda em posicionamento estratégico, que se define como a capacidade de comunicar o benefício chave do produto ou serviço oferecido ao cliente e a diferenciação que o mesmo possui. De acordo com o autor, é muito mais vantajoso para a

empresa adotar posicionamentos conforme seu mercado-alvo, isto é, focar em nichos específicos.

É necessária uma análise aprofundada da organização para definir o recurso de investimento em um plano estratégico (YAO; QIU; WEI, 2019). O gestor da empresa deve ter conhecimento do retorno do investimento para definir se a ação realmente vale a pena. Born (2007) desenvolve em seu livro uma tabela-resumo onde descreve as ações estratégicas previstas, além de definir prazos, investimentos e responsabilidades para a realização dessas ações. Born (2007) prossegue dizendo que o controle da execução das ações de um plano estratégico é fundamental para medir seu desempenho e confirmar se está trazendo os resultados esperados.

3. Os Princípios e Benefícios do Marketing Interno

As origens do marketing interno, também conhecido como endomarketing, remontam às mudanças nas práticas de gestão empresarial e às teorias de marketing que começaram a surgir no século XX. As razões para a sua importância nas empresas estão relacionadas à necessidade de construir uma cultura organizacional sólida, envolver os funcionários e alinhar suas ações com os objetivos da empresa.

O conceito de marketing interno surgiu na literatura na década de 1970. Berry, Hensel e Burke (1976) apontam que a satisfação dos colaboradores é tão importante quanto a satisfação dos clientes, constituindo um requisito para a qualidade dos serviços. No entanto, o termo “endomarketing” foi criado por Saul Faingaus Bekin em 1990 (BEKIN, 2012). Assim, a partir da década de 1990, o mundo organizacional assistiu a uma grande e acelerada mudança, que gerou novas exigências organizacionais (AKGUNDUZ; ALKAN; GOK, 2018).

Pode-se afirmar, portanto, que o marketing interno se desenvolveu à medida que as empresas passaram a reconhecer a importância de cuidar de seus funcionários como um ativo estratégico. Isso está ligado à evolução das práticas de gestão e transição de uma abordagem mais autocrática de gestão para uma gestão mais participativa e orientada para as pessoas (BRUM, 2005). Isso porque, à medida que a gestão de recursos humanos se tornou uma área importante nas empresas, a ideia de cuidar do bem-estar e da satisfação dos funcionários ganhou destaque, caracterizando a noção de marketing interno enquanto colaboração entre as áreas de marketing e recursos humanos (SIBHOKO; BAYAT, 2019).

Ainda nessa intencionalidade de contextualização do marketing interno, deve-se conceber a sua fundamentação enquanto extensão das teorias de marketing, mas que se concentram não apenas nos clientes externos, mas também nos clientes internos, ou seja, os funcionários (BRUM, 2003). Essa abordagem busca aplicar os princípios do marketing tradicional, passando pelas noções de novo marketing, como o de relacionamento, até alcançar a ideia de marketing de relação empresa-funcionário (RITO, 2006).

O marketing interno passou a ser considerado essencial na medida em que se percebeu que, envolver os funcionários, motivando-os e criando um senso de propósito, surte efeito direto nas relações de trabalho e nas práticas de produção. Funcionários mais engajados tendem a ser mais produtivos e comprometidos com os objetivos da empresa (BEKIN, 2012). Motivação e satisfação estão diretamente atreladas ao desempenho superior, beneficiando a empresa em termos de eficiência e qualidade do trabalho realizado. As mesmas motivação e satisfação contribuem para a retenção de talentos. Quando as empresas cuidam de seus colaboradores,

estes são mais propensos a permanecer na organização, reduzindo a rotatividade de pessoal (OZUEM et al., 2018).

Diferentes pesquisas apontam que os princípios do marketing interno proporcionam uma cultura organizacional forte. Não estando explicitamente correlacionadas, mas é comum atribuir a uma cultura organizacional forte a capacidade de retenção de talentos, assim como atrair candidatos talentosos que desejam fazer parte da equipe. Justamente porque, por meio de uma cultura organizacional forte, sólida e positiva, também se define princípios, valores e a identidade da empresa fortes e sólidos, tecendo melhor coesão entre os funcionários, de modo a criar um ambiente de trabalho harmonioso (HARYONO; AMBARWATI; SAAD, 2019).

Para implementar o endomarketing de forma eficaz, é essencial compreender a cultura, os valores e a missão da organização. O alinhamento entre as práticas de endomarketing e a cultura da empresa é fundamental. Isso remete também a ter compreensão da psicologia organizacional, incluindo motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo, é importante para desenvolver estratégias que atendam às necessidades emocionais e psicológicas dos funcionários (CHO, 2018). pode-se dizer que o marketing interno, ao colocar o colaborador como centralidade de funcionamento da organização, acaba por confluir diferentes aspectos e teorias que já existiam separadamente na administração (BEER; WALTON, 1997). Por exemplo, além dos aspectos mencionados, o marketing interno abarca ainda noções como importância da comunicação interna, empreendedorismo, cultura organizacional e mesmo a teoria de Maslow (SEMEDO; COELHO; RIBEIRO, 2018). Pensando nesses princípios do endomarketing, podemos enfatizar a questão da motivação dos colaboradores, de modo a garantir a retenção de talentos.

4. Motivação e satisfação dos colaboradores como elemento do marketing interno

Até o início do século passado, com a quebra da bolsa de Nova Iorque, ocasionando uma das maiores crises estruturais do capitalismo, a grande tendência da gestão de empresas era a administração científica, a qual baseava-se na concepção de homo *economicus*, que concebia o trabalhador enquanto apenas uma engrenagem de um sistema maior econômico de lucros e acumulação de riquezas, desconsiderando por total sua subjetividade. Esta visão acreditava no trabalhador motivado apenas pela recompensa em dinheiro, expressas nos mecanismos de pagamento de salários fixos. Muitos dos analistas da época, atribuíram a quebra da bolsa a esta visão rígida de exploração do trabalhador (HUANG; RUNDLE-THIELE; CHEN, 2018).

Daí então o princípio da reformulação das concepções, como o proposto por Mayo (1957) que defendeu a ideia de que o ser humano é motivado não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas. Evidencia-se a perspectiva florescente, que para além de conceitos estritamente econômicos, passam a considerar o contexto essencialmente sociológico. Na mesma esteira, evidencia-se que os fatores ligados a satisfação no trabalho são separados daqueles que levam a insatisfação. Ou seja, para a harmonia da organização, não é suficiente eliminar os fatores que criam insatisfação no trabalho, pois esta medida pode até gerar um ambiente de trabalho tranquilo, mas não necessariamente de satisfação.

A saúde da organização, num sentido de maior produtividade, depende de colaboradores comprometidos, capacitados e identificados com a empresa e seus valores. É incontestável que organizações que se preocupam com a valorização dos seus funcionários, principalmente por meio de princípios humanistas, são mais produtivas e as potencialidades de expansão são maiores, pois um dos efeitos nos trabalhadores é o ímpeto de iniciativa e criatividade. Mas este

comprometimento e identidade com a empresa não são espontâneos, dada a diversidade de cada sujeito, sendo necessário que os valores das empresas estejam de acordo com os valores de harmonia social. De acordo com Chiavenato (2004, p. 124): “[...] o clima organizacional está relacionado à motivação de cada indivíduo, a necessidade de ser parte integrante de um grupo social e de realização pessoal”.

Como algumas definições, motivação refere-se ao conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo a atingir um objetivo previamente estabelecido, em decorrência de um estado de necessidade, desequilíbrio ou carência. Sendo a motivação o processo responsável pela determinação dos esforços, no caso do colaborador, em direção a uma determinada meta. Desta perspectiva, motivação é tudo aquilo que serve de impulso para a ação do sujeito de uma determinada forma ou em determinado comportamento (CHIAVENATO, 2000). A motivação - sentir-se motivado - é uma atividade interna que envolve que processos mentais cognitivos e emocionais, entretanto, é bom que se diga que o estímulo tanto pode ser interno quanto externo. Complementando nos ensina Bergamini (1986), que motivação pode ser definida como sendo um processo que desperta, guia e mantém um dado comportamento, em direção de um determinado objetivo: o despertar refere-se a uma energia existente, mas ainda não desvelada; direção é a orientação; e manter significa persistir no esforço para se alcançar o objetivo. Nestes termos, motivação é o ímpeto da existência significativa; não ter direção a se seguir e nem objetivo a se alcançar, relega ao marasmo, uma existência sem sentido, que, ao fim e ao cabo, é o desaparecimento da condição de sujeito sócio-histórico do indivíduo.

Chiavenato (2004) apresenta uma classificação de sistemas de recompensas. Para essa concepção, é o pacote total de benefícios que a organização disponibiliza aos colaboradores, assim como os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos; os direitos trabalhistas já são garantidos por Lei, então estes benefícios devem se referir por exemplo a segurança empregatícia, plano de carreiras e salários, premiações pela notabilidade, atribuição de responsabilidades que enalteça o colaborador etc. Já Ungaro (2007) define como sendo sistema de recompensas o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, podendo ser material ou imaterial, representando a contrapartida da contribuição efetivada pelo colaborador, por meio do seu desempenho e comprometimento profissional, destinando-se a reforçar a sua motivação, comprometimento e produtividade. Em alguma medida, dessa política de recompensa, emerge, por meio do reconhecimento, algum tipo de sentimento de justiça.

A partir da breve fundamentação apresentada, o que se torna mais latente é que em contexto contemporâneo de alta competitividade no cenário corporativo, um dos principais fatores de garantia da saúde da empresa e respectiva capacidade de sobrevivência passa pelo comprometimento dos colaboradores com seus princípios e valores, assim como objetivos, ou seja, passa pela identidade desses colaboradores com a empresa.

O que está se afirmando é que estar motivado aproxima-se muito da ideia de não conformismo; a própria etnicidade da palavra refere-se a ideia de movimento, estar indo em direção de um objetivo, desejando agir em direção de algo (motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Bergamini (1986) diz que estar motivado é estar em vias de realização de algo, estar a caminho, buscando contemplar e satisfazer os desejos subjetivos e aspirações; processo pelo qual o comportamento humano é impelido por algum tipo de motivo. Estar motivado seria então uma ebulição interior em busca da realização de si. Ainda pautando-se por este autor, a ação motivadora só se realiza enquanto tal quando une os termos desejo e aspiração. Por isso, como se havia falado anteriormente, os

valores da empresa devem coincidir com os valores dos sujeitos colaboradores, ou seja, aqueles valores médios aceitos e ratificados pela sociedade; pois só assim se é possível os princípios motivacionais. Valores da organização destoantes dos valores dos sujeitos não gera relações significativas, tendo em vista que não se alcança as forças psicológicas, os desejos e impulsos, instintos, necessidades e vontades dos colaboradores, sendo estes elementos constituintes das situações motivacionais.

Como não poderia deixar de ser, a mesma motivação para o trabalho está relacionada ao estado psicológico de interesse de cumprir as demandas e de se almejar patamares mais elevados (BOUÇA-NOVA; 2013). E isso só se realiza quando os funcionários reconhecem estar sendo valorizados, atribuindo a esses colaboradores o status de partes fundamentais para o funcionamento e existência da empresa. Os interesses originados da relação entre empresa e colaboradores não pode ter como lastro apenas fins financeiros; tratando-se de seres humanos, as relações sociais estão no cerne de qualquer tipo de concepção de busca por harmonia, coesão e felicidade. A partir que estes termos são reconhecidos como legítimos por ambas as partes, os fins de produtividade, financeiros e econômicos acontecem naturalmente. Ao fim e ao cabo, se o colaborador e suas respectivas relações pessoais, assim como sua condição psicológica e emocional, são o centro do processo, só quando se alcança a satisfação nas práticas trabalhistas desenvolvidas é que se é possível alto desempenho nos serviços e produtividade.

5. Considerações Finais

A dinâmica da contemporaneidade impôs certas exigências ao mundo do trabalho, o qual foi preciso algumas adequações. Essa reformulação, para além de questões somente financeiras, está diretamente relacionada a concepções humanistas das relações do trabalho. O foco deixou de ser exclusivamente o lucro a todo o custo e passou a se considerar as relações humanas e sociais enquanto influentes na estruturação e dinâmica de produção. Nesta medida, questões que outrora estavam relegadas às margens, como recompensa, motivação e comprometimento dos colaboradores, por exemplo, passaram à condição de centralidade. Assim, foi necessário o desenvolvimento de algumas teorias, que buscava estabelecer a urgência na mudança da mentalidade dos gestores concernentes à recompensa e motivação, liderança, iniciativa, cooperação etc. Nesse sentido, o funcionamento da organização pode se tornar coeso e coerentes com suas finalidades, uma vez que, a partir desses princípios mencionados, desenvolve-se nos colaboradores identidade e sentimento de pertencimento com a organização e com seus princípios e valores

Esta identidade se desenvolve por meio de novas práticas de tratamento para com o trabalhador, mas não apenas. Muito importante o reconhecimento dos esforços e desempenho desse colaborador, sendo uma grande estratégia o sistema de recompensas; estando o sistema de recompensas umbilicalmente ligado à ideia não apenas de valores e motivação, mas também aos indicadores de desempenho e retenção de talentos.

6. Referências

AKGUNDUZ, Y.; ALKAN, C.; GÖK, Ö. A. (2018) Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management, Turkey*, v. 34, p. 105-114, jan.

- BEER, M.; WALTON, R. W. (1997) Nota da Harvard Business School: Sistemas de Recompensa e o Papel da Remuneração. In V.H. VROOM, Gestão de pessoas, não de pessoal. 4ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 19-35.
- BEKIN, S. F. (2012) Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- BERGAMINI, C. W. (1986) Motivação nas organizações. 4ª ed., São Paulo: Atlas. Bies, R. J., & Moag, J. S.
- BERRY, L., HENSEL, J., BURKE, M. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- BOUÇA-NOVA, C. A. F. (2013). A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: um estudo empírico em cooperativas agrícolas da região norte de Portugal. Dissertação de mestrado, Porto: Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- BORN, R. (2007) Construindo o plano estratégico: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM/Editora Sulina.
- BRUM, A. de M. (2003) Um olhar sobre o marketing interno. 3. ed. Porto Alegre: LPM.
- BRUM, A. de M. (2005) Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. 3. ed. Porto Alegre: L&PM.
- CHIAVENATO, I. (2000) Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas – 6ª edição.
- CHIAVENATO, I. (2004). Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª ed., Rio de Janeiro: Campus.
- CHO, S. (2018) Effects of social support and grateful disposition on employees' psychological well-being. *The Service Industries Journal*, p. 1-21.
- HARYONO, S.; AMBARWATI, Y. I.; SAAD, M. S. M. (2019) Do Organizational Climate and Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? A Study of Indonesian Employees. *Academy of Strategic Management Journal*, v. 18, n. 1, p. 1-6.
- HUANG, Y. T.; RUNDLE-THIELE, S.; CHEN, Y. H. (2018) Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: a budget chinese airline empirical examination. *Journal of Vacation Marketing*, v. 20, n. 10, p. 1-11.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2014) Princípios De Marketing. São Paulo: Editora Pearson Universidades.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2012) Administração de Marketing. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- LAS CASAS, A. L. (2017) Marketing: conceitos, exercícios, casos. 9. ed. São Paulo: Atlas.
- MAYO, G. E. (1957) *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 3ª ed., Londres, Routledge & Kegan Paul Ltd.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. (2000) Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas. Mota, P. (n.d.). Remunerações e benefícios – justiça organizacional. Verlag Dashöfer. [Consult. 15 Mar. 2014]. Disponível em: <http://www.recursoshumanos.pt/?s=modulos&v=capitulo&c=4172>. Muchinsky. Acesso em: 10 nov. 2023.

OZUEM, W. *et al.* (2018). Exploring the locus of internal marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 356–372. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1211729>. Acesso em: 01 nov. 2023.

RITO, P. (2006) O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. *Revista TOC*, 80, 44-55.

SEMEDO, A.; COELHO, A.; RIBEIRO, N. (2018) The relationship between authentic leaders and employees' creativity: What are the roles of affective commitment and job resourcefulness? *International Journal of Workplace Health Management*, p. 58-73.

SIBHOKO, O.; BAYAT, M. S. (2019) An investigation into employee job satisfaction and its impact on organizational effectiveness with special reference to the buffalo city college. *Management Studies and Economic Systems*, v. 4, n. 1, p. 71-78.

UNGARO, S. F. V. (2007). A satisfação no trabalho e a relação com o afeto positivo, afeto negativo, sistema de recompensas e plano de benefícios. Dissertação de mestrado, Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Porto.

YAO, T.; QIU, Q.; WEI, Y. (2019) Retaining hotel employees as internal customers: effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, v. 76, p. 1-8.