



O impacto das práticas de marketing interno na satisfação com a vida: o papel mediador do psycap e da satisfação com o trabalho

Mestrado em Marketing Relacional

Ana Luísa Vieira Ferreira

Leiria, agosto de 2025



O impacto das práticas de marketing interno na satisfação com a vida: o papel mediador do psycap e da satisfação com o trabalho

Mestrado em Marketing Relacional

Ana Luísa Vieira Ferreira

Dissertação realizada sob a orientação da Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro,
Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e
do Doutor Daniel Jorge Roque Martins Gomes, Professor da Escola Superior de Educação
do Instituto Politécnico de Coimbra.

Leiria, agosto de 2025

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Marketing Relacional, no ano letivo 2025/2026, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

“É preciso sair da ilha para ver a ilha. Não nos vemos se não saímos de nós”
José Saramago

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais e avós pelo seu apoio e amor incondicional de sempre, por me motivarem não só a “ir mais longe”, mas também a ser uma pessoa melhor em todas as áreas. É a eles que devo tudo o que sou hoje, pois as minhas conquistas são, de certa forma, também as deles. Em especial, à minha mãe, pelo seu apoio e incentivo nesta e em todas as etapas da minha vida.

À Daniela, por toda a paciência, compreensão e palavras de motivação. Foi à luz do teu apoio que consegui encarar esta etapa com mais força e, ao mesmo tempo, leveza. Obrigada a ti, sempre, por tudo.

Às minhas colegas de mestrado, Ana Vaz e Margarida Lobo, por me acompanharem nesta jornada e, juntas, partilharmos desafios, medos e vitórias. Obrigada por todas as vezes em que as vossas gargalhadas e boa disposição fizeram a diferença.

À minha orientadora, Professora Doutora Neuza Ribeiro, e ao meu coorientador, Professor Doutor Daniel Gomes, pela atenção, apoio e disponibilidade ao longo de toda a realização desta dissertação.

A todos aqueles que não mencionei diretamente, mas pelos quais tenho apreço, agradeço o incentivo e o carinho recebidos. A todos vocês, obrigada.

Resumo

Atualmente, o impacto das práticas organizacionais, como a formação, o *empowerment* e o *coaching* na motivação, no desenvolvimento dos recursos internos e na promoção do bem-estar dos recursos humanos tem sido amplamente reconhecido e valorizado, não só por parte da comunidade académica, como por parte das organizações. Tal reconhecimento advém da crescente valorização dos recursos humanos, enquanto fator determinante para o sucesso organizacional. Assim, a presente dissertação pretende avaliar o impacto das práticas de marketing interno na satisfação com a vida, bem como o papel da satisfação com o trabalho e do *psycap* nessa relação, através de uma mediação sequencial.

Deste modo, foi recolhida uma amostra de 201 colaboradores de organizações portuguesas de diversos setores, tendo sido realizado um estudo quantitativo de natureza transversal, com recurso a modelos de equações estruturais através do *IBM SPSS AMOS*.

Os resultados obtidos demonstraram que as práticas de marketing interno se encontram significativamente e positivamente correlacionadas com o *psycap*, a satisfação com o trabalho (satisfação interna e externa), bem como a satisfação com a vida. Ao nível dos efeitos de mediação considerados no modelo, verifica-se que existem efeitos diretos e significativos ao nível das seguintes relações: o marketing interno e a satisfação intrínseca; o marketing interno e a satisfação extrínseca, e entre o marketing interno e a satisfação com a vida. Verificou-se ainda que existe um efeito de mediação total na relação entre o *psycap* e a satisfação a vida, mediando a relação entre o marketing interno e a satisfação com o trabalho, a nível intrínseco e extrínseco. Porém, não existe efeito de mediação total na relação entre o *psycap* e a satisfação com a vida, quer por via da satisfação intrínseca, quer por via da satisfação extrínseca. Existe um efeito de mediação total na relação entre o marketing interno e a satisfação com a vida, embora o efeito de mediação se deva exclusivamente ao papel do *psycap* como mediador, e não da satisfação intrínseca ou da satisfação extrínseca. Este resultado significa que a relação entre o marketing interno e a satisfação com a vida é indireta, mas devido à influência do *psycap* no processo, e não da satisfação com o trabalho. Deste modo, a relação entre a satisfação com o trabalho e a satisfação com a vida não se verifica no processo globalmente considerado.

Assim, embora o estudo apresente algumas limitações, o seu contributo teórico e empírico pode aprofundar o conhecimento sobre as práticas de marketing interno, mostrando como estas podem potenciar os recursos psicológicos dos colaboradores e o seu bem-estar, promovendo, na prática, ambientes organizacionais mais saudáveis, motivadores e favoráveis ao desenvolvimento profissional e humano.

Palavras-chave: marketing interno; psycap; satisfação com o trabalho; satisfação com a vida

Abstract

Currently, the impact of organizational practices, such as training, empowerment, and coaching, on motivation, the development of internal resources, and the promotion of employees' well-being has been widely recognized and valued, not only by the academic community but also by organizations. This recognition stems from the growing appreciation of human resources as a key determinant of organizational success. Accordingly, the present dissertation aims to evaluate the impact of internal marketing practices on life satisfaction, as well as the role of job satisfaction and psychological capital (PsyCap) in this relationship, through sequential mediation.

To this end, a sample of 201 employees from portuguese organizations across various sectors was collected, and a quantitative cross-sectional study was conducted using structural equation modeling via IBM SPSS AMOS.

The results showed that internal marketing practices are significantly and positively correlated with PsyCap, job satisfaction (both intrinsic and extrinsic), and life satisfaction. Regarding the mediation effects considered in the model, direct and significant effects were observed for the following relationships: internal marketing and intrinsic satisfaction; internal marketing and extrinsic satisfaction; and internal marketing and life satisfaction. Furthermore, there is a total mediation effect of PsyCap on life satisfaction, mediating the relationship between internal marketing and job satisfaction at both intrinsic and extrinsic levels. However, there is no total mediation effect on the relationship between PsyCap and life satisfaction via either intrinsic or extrinsic job satisfaction. A total mediation effect was found in the relationship between internal marketing and life satisfaction, although this mediation is exclusively due to the role of PsyCap as a mediator, and not to intrinsic or extrinsic job satisfaction. This result indicates that the relationship between internal marketing and life satisfaction is indirect, driven by the influence of PsyCap in the process rather than by job satisfaction. Thus, the relationship between job satisfaction and life satisfaction is not evident in the overall process.

Therefore, although the study presents some limitations, its theoretical and empirical contributions can enhance understanding of internal marketing practices, showing how they can strengthen employees' psychological resources and well-being, thereby fostering, in

practice, healthier, more motivating organizational environments that support both professional and personal development.

Keywords: internal marketing; psycap; job satisfaction; life satisfaction

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	viii
Índice de Figuras	xii
Índice de tabelas	xiii
Lista de siglas e acrónimos	xiv
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento da investigação	1
1.2. Objetivos e características do estudo	2
1.3. Estrutura do trabalho	3
2. Revisão de Literatura	5
2.1. Marketing interno	5
2.1.1. Comunicação interna	7
2.1.2. Compensação	8
2.1.3. Formação	9
2.1.4. <i>Empowerment</i> dos trabalhadores	10
2.2. Capital psicológico positivo (<i>psycap</i>)	11
2.2.1. Autoeficácia	13
2.2.2. Otimismo	14
2.2.3. Esperança.....	15
2.2.4. Resiliência	17
2.3. Satisfação com o trabalho	18
2.4. Satisfação com a vida	21
2.5. Quadro conceptual de investigação: dedução de hipóteses	22
2.5.1. A influência do marketing interno no capital psicológico positivo.....	23
2.5.2. A influência do marketing interno na satisfação com o trabalho	24
2.5.3. A influência do marketing interno na satisfação com a vida.....	25
2.5.4. A influência do capital psicológico positivo na satisfação com o trabalho.....	27
2.5.5. A influência do capital psicológico positivo na satisfação com a vida	28
2.5.6. A influência da satisfação com o trabalho na satisfação com a vida.....	29

2.5.7.	A influência do marketing interno na satisfação com a vida é mediada pelo psycap e pela satisfação intrínseca e extrínseca com o trabalho	31
3.	Metodologia de investigação	33
3.1.	Tipo de estudo	33
3.2.	Metodologia de recolha de dados	34
3.2.1.	Escalas de medidas das variáveis	34
3.3.	Definição da amostra.....	37
4.	Apresentação e discussão de resultados	39
4.1.	Análise da consistência interna das medidas	39
4.2.	Análise Correlacional.....	40
4.3.	Resultados da Estimação do Modelo Estrutural	41
4.4.	Discussão dos resultados	44
4.4.1.	A influência do marketing interno no psycap.....	44
4.4.2.	A influência do marketing interno na satisfação com o trabalho	44
4.4.3.	A influência do marketing interno na satisfação com a vida.....	45
4.4.4.	A influência do capital psicológico positivo na satisfação com o trabalho.....	45
4.4.5.	A influência do capital psicológico positivo na satisfação com a vida	45
4.4.6.	A influência da satisfação com o trabalho na satisfação com a vida.....	46
4.4.7.	A influência do marketing interno na satisfação com a vida e o papel mediador do psycap e da satisfação com o trabalho.....	46
5.	Conclusão	48
5.1.	Conclusão: os principais contributos.....	48
5.2.	Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	49
	Referências Bibliográficas	51
	Anexos.....	66

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Dimensões do capital psicológico positivo</i>	12
Figura 2 <i>Modelo de avaliação da satisfação no trabalho</i>	20
Figura 3 <i>Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg</i>	21
Figura 4 <i>Modelo empírico extraído</i>	41

Índice de tabelas

Tabela 1 <i>Caracterização do tipo de estudo</i>	33
Tabela 2 <i>Itens das escalas de medidas utilizadas nas variáveis do estudo</i>	35
Tabela 3 <i>Caracterização sociodemográfica da amostra</i>	37
Tabela 4 <i>Resultados da consistência interna</i>	39
Tabela 5 <i>Matriz de Correlações</i>	40
Tabela 6 <i>Efeitos padronizados totais, diretos e indiretos padronizados do modelo teórico</i>	42

Lista de siglas e acrónimos

ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
PSYCAP	Capital Psicológico Positivo
MI	Marketing Interno
IMO	<i>Internal Marketing Orientation</i>
CI	Comunicação Interna
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
POB	<i>Positive Organizational Behavior</i>
SWB	<i>Subjective Well-Being</i>

1. Introdução

A presente dissertação pretende avaliar o impacto das práticas de marketing interno na satisfação dos colaboradores com a vida, bem como os efeitos mediadores da satisfação com o trabalho e do capital psicológico positivo (psycap) nesta relação.

O objetivo deste capítulo é fornecer uma visão geral e introdutória de investigação, definindo o seu enquadramento e a identificação dos seus aspetos mais relevantes, com o objetivo de dar início à análise das dimensões presentes no estudo e das relações subjacentes às mesmas. Posteriormente, serão definidas a questão de investigação e o objetivo do estudo, a caracterização da pesquisa, a especificação dos contributos esperados e, por fim, a apresentação da estrutura da dissertação.

1.1. Enquadramento da investigação

Num contexto empresarial cada vez mais dinâmico, globalizado e competitivo, a valorização dos colaboradores tem vindo a assumir um papel central e estratégico nas organizações. O sucesso sustentável das organizações pode depender, em larga medida, da capacidade de promover o envolvimento, a motivação e o bem-estar dos seus colaboradores (Chiavenato, 2005; Ferreira Simão, 2022). Neste contexto, o marketing interno emergiu como uma abordagem estratégica centrada na valorização dos colaboradores enquanto “clientes internos”, com o objetivo de alinhar as suas necessidades com os objetivos organizacionais (Ahmed et al., 2003; Gronroos, 1985). Além disso, estudos recentes revelam que o impacto do MI (marketing interno) vai além do domínio profissional, influenciando a satisfação com a vida (Ćorić et al., 2020; Pandian, 2021; Tregaskis & Nandi, 2023).

Neste quadro conceptual, pode destacar-se o papel do capital psicológico positivo (psycap) — um constructo composto por quatro dimensões: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Luthans et al., 2006; Youssef & Luthans, 2007). O psycap tem sido amplamente estudado como mediador entre variáveis organizacionais e *outcomes* individuais, tendo mostrado influenciar significativamente a satisfação no trabalho, o bem-estar e a satisfação com a vida (Datu & Valdez, 2019; Ferraro et al., 2018; Pathak & Joshi, 2021; Santisi et al., 2020). Para além disso, os elementos intrínsecos e extrínsecos que, juntos, compõem a

satisfação com o trabalho, como as oportunidades de progressão de carreira, os sistemas de compensação e o equilíbrio entre o trabalho e a vida, têm vindo a assumir um papel cada vez mais relevante, na medida em que contribuem para o bem-estar dos indivíduos, abrangendo não apenas o âmbito profissional, mas também o âmbito pessoal (Drobnič et al., 2010; Ferraro et al., 2018).

O estudo revela-se pertinente a nível científico, por integrar diferentes áreas — marketing, psicologia organizacional e gestão de recursos humanos — numa abordagem holística ao bem-estar organizacional e por, inclusive, não ter sido possível identificar nenhum estudo que integre todas as variáveis aqui presentes. Para além disso, tem relevância prática, ao permitir que as organizações desenvolvam políticas internas mais eficazes e orientadas para a promoção do bem-estar, com benefícios tanto para os colaboradores, como a nível dos resultados organizacionais.

Face ao exposto, este trabalho pretende responder à seguinte questão de investigação:

Qual é o efeito das práticas de marketing interno na satisfação com a vida dos colaboradores, considerando a mediação da satisfação com o trabalho e do capital psicológico positivo?

A resposta a esta questão apoiar-se-á no estudo e no conhecimento do impacto das práticas de marketing interno na satisfação com o trabalho e no capital psicológico positivo, analisando, por sua vez, o impacto destas variáveis mediadoras na relação entre o marketing interno e a satisfação com a vida.

1.2. Objetivos e características do estudo

A presente investigação tem como objetivo principal analisar a influência das práticas de marketing interno na satisfação com a vida dos colaboradores, considerando, simultaneamente, o papel mediador do capital psicológico positivo (psycap) e da satisfação com o trabalho nessa relação. Este objetivo assenta na crescente valorização do bem-estar subjetivo no contexto organizacional, e na importância de práticas internas que promovam o alinhamento entre os interesses da organização e a realização pessoal dos seus colaboradores.

Assim, o estudo procura compreender de que forma as práticas de marketing interno influenciam a vida dos colaboradores para além do ambiente profissional, e de que forma esta relação é explicada ou fortalecida pelo impacto do psycap e pela satisfação com o trabalho. A análise quantitativa adotada neste trabalho permitirá testar empiricamente estas relações, contribuindo para o desenvolvimento teórico e prático nesta área de estudo.

De forma a alcançar os objetivos de investigação descritos anteriormente, realizar-se-á um estudo quantitativo de natureza transversal, apoiado numa amostra de conveniência não probabilística, composta por colaboradores residentes em Portugal, que responderam a um questionário *online*. A nível do tratamento dos dados, foram utilizados dois *softwares*: o *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* a nível da análise estatística dos dados, o *IBM SPSS AMOS*, de forma a validar os modelos de equações estruturais.

1.3. Estrutura do trabalho

O presente estudo encontra-se dividido em cinco capítulos principais, cujos conteúdos são descritos de seguida.

O primeiro capítulo é dedicado ao enquadramento geral da investigação, onde se introduz o tema, se explicita a sua relevância e atualidade, definem-se os objetivos do estudo, e apresentam-se as principais características da investigação, bem como a visão global da estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, realiza-se a revisão da literatura, na qual se analisa a informação científica existente sobre as variáveis em estudo. Esta análise permite compreender as relações entre os conceitos abordados, sustentar teoricamente o modelo conceptual proposto e fundamentar a formulação das hipóteses de investigação.

O terceiro capítulo contempla a metodologia adotada, especificando o tipo de investigação desenvolvida, a caracterização do universo e da amostra, os procedimentos de recolha de dados e as técnicas utilizadas para a sua análise.

No quarto capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos através do estudo empírico. Os dados são interpretados de forma crítica, à luz da literatura, permitindo validar ou refutar as hipóteses formuladas.

O impacto das práticas de marketing interno na satisfação com a vida: o papel mediador do psycap e da satisfação com o trabalho

Por fim, o quinto capítulo revela as conclusões do estudo, salientando os principais contributos teóricos e práticos da investigação. São também identificadas as limitações do trabalho e expostas as sugestões para estudos futuros.

2. Revisão de Literatura

Na presente revisão de literatura serão explorados os conceitos centrais que sustentam este estudo, bem como as inter-relações entre estes, permitindo formular as hipóteses de investigação relacionadas com o modelo proposto.

Considerando que o presente trabalho se propõe analisar o impacto das práticas de marketing interno na satisfação dos colaboradores com a vida, nomeadamente através do desenvolvimento do capital psicológico e da promoção da satisfação no trabalho (nas suas dimensões intrínseca e extrínseca), com implicações na satisfação com a vida, esta revisão de literatura incidirá, essencialmente, sobre as áreas científicas do comportamento organizacional, da psicologia positiva e do marketing interno.

Deste modo, procura-se, numa primeira fase, caracterizar e relacionar os seguintes constructos: o marketing interno, o capital psicológico positivo (psycap), a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida. Posteriormente, tendo por base os objetivos da investigação, serão discutidas as relações entre estas variáveis, de modo a sustentar teoricamente as hipóteses formuladas e a construção de um modelo que permita compreender de que forma as práticas organizacionais (como o marketing interno) potenciam recursos internos dos colaboradores (como o psycap) e, por consequência, influenciam o bem-estar no trabalho e na esfera pessoal.

2.1. Marketing interno

A evolução da sociedade e dos mercados pode ser explicada por fatores como o progresso tecnológico, o desenvolvimento da competição empresarial, a expansão da comunicação e da globalização, entre outros (Serafim et al., 2024). Fatores como estes podem potenciar a similaridade da oferta de serviços, por parte das organizações, o que poderá resultar na saturação do mercado. Paradoxalmente, este fenómeno cria a oportunidade das organizações se diferenciarem da concorrência, através de práticas organizacionais direcionadas para os seus clientes internos – os colaboradores (Serafim et al., 2024).

O conceito do Marketing Interno (MI) foi originalmente desenvolvido como uma filosofia de gestão, que perceciona os colaboradores como clientes internos, e os empregos como produtos que visam satisfazer e motivar, impulsionando os trabalhadores a fornecer serviços

de elevada qualidade (Berry, 1981, citado por Qiu et al., 2022). No entanto, ao longo dos anos, a literatura dividiu-se em perspetivas distintas, não existindo, portanto, uma única conceptualização aceite. A abordagem de Berry (1981), descrita anteriormente, é caracterizada como uma perspetiva comportamental que enfatiza as necessidades, o bem-estar e o desempenho dos funcionários (Qiu et al., 2022). Por outro lado, a perspetiva de Gronroos (1985) defende que o principal objetivo do MI é tornar os funcionários mais motivados e orientados para o cliente.

O MI, segundo outra perspetiva, é considerado como uma abordagem estratégica, com vista a melhorar a integração entre funções. Flipo (1986) indica que a comunicação e a integração entre funções reduzem os conflitos e facilitam o alcance dos objetivos estratégicos. Esta conceção acaba por priorizar o cumprimento de objetivos e dar menor ênfase à motivação dos funcionários, assim como a orientação para o cliente (Flipo, 1986; Ahmed et al., 2003).

Existe ainda um paradigma mais recente que se foca na conceptualização e na medição da orientação para o mercado interno (Lings & Greenley, 2005; Serafim et al., 2024). Este conceito surge como uma adaptação da orientação para o mercado externo, voltado para o contexto da relação entre os empregadores e os trabalhadores, no mercado interno – a própria empresa. Assim, o IMO (*internal marketing orientation*) explora formas integradas de melhorar a eficácia, a comunicação, as normas e os processos de RH, entre outros (Gounaris, 2006). As empresas que adotam uma estratégia assente no equilíbrio entre o foco nos aspetos internos e os externos, detêm níveis de eficácia superiores, em comparação com empresas que se focam apenas no exterior (Bennani & Hassi, 2024; Lings, 1999).

A implementação de programas de marketing interno pode resultar em benefícios significativos para as organizações, como a redução das taxas de *turnover*, o aumento da qualidade dos serviços prestados, a criatividade, a inovação, a sensação de sentido de pertença e o *engagement*, por parte dos trabalhadores, o aumento dos níveis de satisfação dos colaboradores, bem como o fomento da capacidade de adaptação à mudança (Abbana Bennani & Hassi, 2024; Arnett et al., 2002; Smerek & Peterson, 2007; To et al., 2015). Estes resultados podem ser alcançados quando as organizações: garantem que os seus colaboradores se encontram orientados para o cumprimento dos objetivos estabelecidos; dão aso à criação de um clima organizacional favorável, voltado para o encorajamento dos trabalhadores, a partilha de conhecimento e para a satisfação das necessidades dos colaboradores; são constituídas por gestores que se focam nas necessidades dos

trabalhadores e detêm práticas de comunicação eficazes (Serafim et al., 2024; Smerek & Peterson, 2007; To et al., 2015, Yi et al., 2023). Em suma, práticas que promovam a felicidade, a motivação, a segurança e a produtividade tornam-se essenciais para o sucesso organizacional, uma vez que a evolução da empresa é o resultado do desenvolvimento do bem-estar dos seus colaboradores (Serafim et al., 2024).

2.1.1. Comunicação interna

A comunicação interna tem sido destacada como a dimensão de maior crescimento, no domínio das relações-públicas e da gestão da comunicação (Tkalac Verčič et al., 2012). Esta refere-se às atividades e aos esforços de uma organização por partilhar, entregar e trocar informações, ideias, sentimentos e opiniões entre os colaboradores, com vista a alcançar os objetivos organizacionais. A comunicação efetiva é fulcral na prestação de um serviço interno de qualidade, sendo considerada uma parte integral no processo do planeamento estratégico de uma empresa e, provavelmente, o processo mais central numa organização (Back et al., 2011; Frone & Major, 1988; Hargie et al., 2002).

To et al. (2015) referem que as organizações devem apoiar-se nas práticas de marketing interno, com vista à promoção do *engagement* dos trabalhadores, nomeadamente através da comunicação efetiva entre os gestores e os colaboradores. A comunicação interna, de forma a ser eficaz, deve apoiar-se na integração do *feedback*, na medida em que pode tornar os colaboradores mais recetivos para participar em atividades que agreguem valor para a organização (Qiu et al., 2022).

Existem vários aspetos que podem influenciar a satisfação dos trabalhadores, a nível da comunicação interna. Entre estes: a comunicação entre os colaboradores e os seus superiores e pares; a forma como a informação é integrada e partilhada dentro da organização; a eficácia da comunicação das políticas e os objetivos organizacionais, bem como o feedback que os colaboradores recebem em relação ao seu desempenho. Estes elementos são fundamentais para a construção de um clima organizacional “saudável”, assente numa comunicação transparente e baseada na confiança, que, por sua vez, potencia o *engagement* e a satisfação dos colaboradores (Clampitt & Downs, 1993).

Deste modo, os benefícios da comunicação interna refletem-se a nível do aumento da motivação e da satisfação com o trabalho (Gounaris, 2006; Hamdi & El Abbadi, 2020). Um estudo finlandês concluiu que a comunicação vertical exerce um impacto positivo no

compromisso afetivo dos trabalhadores, enquanto a comunicação horizontal, por sua vez, tem um impacto negativo (Bermúdez-González et al., 2016). Cheng-Ping e Wei-Chen (2009) referem, no seu estudo, que quanto mais sólidas são as práticas de marketing interno, como a comunicação, menor é a intenção de *turnover*. Existem ainda vários estudos que mostram que a CI impacta positivamente junto da *performance* (Gomes et al., 2023; Polycarp, 2022; Titang, 2016) e da produtividade dos trabalhadores (Clampitt & Downs, 1993).

Em conclusão, a comunicação interna efetiva pode ser uma ferramenta crucial para o sucesso do marketing interno, uma vez que auxilia a gestão a prestar serviços com elevados níveis de satisfação, enquanto promove a criação de confiança, respeito e lealdade entre os colaboradores. Para além disso, a comunicação interna contribui para a adoção de atitudes e comportamentos essenciais para o cumprimento dos objetivos organizacionais (Back et al., 2011; Clampitt & Downs, 1993; Ćorić et al., 2020; S. I. Kim et al., 2001; Qiu et al., 2022)

2.1.2. Compensação

A compensação é um conceito amplo, que engloba tudo o que um trabalhador valoriza e que o empregador está disposto a oferecer, em troca das suas contribuições (Bustamam et al., 2014). É descrito por Back et al. (2011) como a recompensa pelo desempenho e como tendo uma forte relação com o desempenho dos colaboradores, podendo mesmo ser um indicador relevante no fortalecimento do compromisso destes com a organização.

Dentro do sistema de compensação, existem dois tipos de recompensas: as recompensas financeiras e as recompensas não financeiras. Dentro das recompensas financeiras, existe a remuneração base e os incentivos. A remuneração base corresponde ao salário/vencimento, e os incentivos encontram-se relacionados com o desempenho grupal ou individual, atribuídos em forma de prémios. Já as recompensas não financeiras, estão associadas aos benefícios (Mcshane & Glinow, 2014), como a evolução da carreira, a promoção na estrutura organizacional e a velocidade do aumento salarial (Weng & Xi, 2011). As organizações tendem em focar-se nas recompensas financeiras, em detrimento das não financeiras (Chiang & Birtch, 2008). Contudo, cada indivíduo apresenta necessidades e motivações diferentes – alguns são motivados pelo salário, enquanto outros tendem a valorizar aspetos como: o reconhecimento, a progressão de carreira ou a possibilidade de crescimento pessoal (Lai et al., 2009).

Uma das vias mais úteis, dentro da área de investigação de sistemas de remuneração, pode não ser a identificação do melhor sistema de remuneração, mas sim a dispersão salarial, e em que contextos poderá ter efeitos positivos ou negativos (Pfeffer & Langton, 1993). Brickman (1975), citado por Pfeffer e Langton (1993) refere que “o valor de uma dada recompensa não é absoluto, mas relativo a outras recompensas com as quais é comparada (...) a satisfação com uma pontuação modal deve ser maior quando pode ser comparada com uma alternativa menos favorável (...) do que quando tem apenas comparações iguais” (p.191). Birnbaum (1983) argumenta ainda que existe uma anuência comum de que um indivíduo com um nível de mérito elevado, que detém um salário baixo, merece um salário maior, quando comparada com alguém cujo salário é superior ao seu mérito.

Em suma, a compensação, como uma das áreas a ser trabalhada pelo marketing interno, pode afetar as atitudes, os comportamentos dos trabalhadores e, conseqüentemente, a eficácia organizacional (Pfeffer & Langton, 1993). De acordo com Van Eeden e Koekemoer (2000), citado por Narteh e Odoom (2015), as organizações bem-sucedidas detêm programas de benefícios adicionais mais abrangentes, que aumentam, por sua vez, a motivação dos seus trabalhadores.

2.1.3. Formação

A formação é uma das recompensas não financeiras que as organizações podem aplicar para atingir os comportamentos de performance pretendidos, sendo esta uma prática utilizada para o desenvolvimento, aquisição de conhecimento/competências, trabalho de equipa, impulsionamento da qualidade, inovação e produtividade (Ghafoor Khan et al., 2011; Mak & Akhtar, 2003; Schneider et al., 2003; Nguyen et al., 2025).

Existem muitas organizações que reconhecem a importância da formação e do conseqüente aumento do conhecimento adquirido pelos seus trabalhadores, motivo pelo qual investem, todos os anos, elevadas quantias nesta prática (Allen & Hartman, 2008; Tsai & Tang, 2008). Por outro lado, a sua importância é simultaneamente reconhecida pelos próprios trabalhadores, que a descrevem como um elemento fulcral no seio organizacional, contribuindo para a sua lealdade e satisfação laboral (Grønholdt & Martensen, 2006).

O estudo de Mathieu e Zajac (1990) indica que, os trabalhadores que entendem que estão bem formados e competentes, são mais empenhados e leais, quando comparados com

trabalhadores que se percebem como menos competentes. Os trabalhadores que não possuem competências e o conhecimento necessário para o exercício da sua função, experienciam sentimentos de inadequação, pressão crescente e elevados níveis de stress (Grønholdt & Martensen, 2006). Segundo Tsai e Tang (2008), os programas de formação detêm uma forte relação positiva com o serviço de qualidade prestado, contribuindo para a satisfação dos clientes externos. O desenvolvimento de competências e do conhecimento proporciona, por outro lado, melhores oportunidades de promoção e perspectivas de carreira (Grønholdt & Martensen, 2006).

2.1.4. *Empowerment* dos trabalhadores

O *Empowerment* é uma parte integrante do processo de desenvolvimento dos trabalhadores (Proctor & Doukakis, 2003), que significa capacitar os trabalhadores a agir, a ser, a estar, a pensar e a tomar decisões, de forma a tornar o trabalho mais fácil e rápido (Kaner & Lind, 1996). É definido por Czaplewski et al. (2001) como a situação em que um gestor concede ao colaborador a arbitrariedade para tomar decisões sobre atividades relacionadas com o trabalho, através de um menor controlo.

De forma que os funcionários possam assumir novas responsabilidades com sucesso e se sintam confiantes a tomar decisões por conta própria, é necessário formá-los e fornecer-lhes as ferramentas necessárias (Snell & Wright, 1999). Os trabalhadores sobre os quais a chefia exerce o *empowerment*, não esperam de forma passiva por instruções. Estes, pelo contrário, agem de forma ativa, influenciando e promovendo a mudança no seu ambiente de trabalho, resultando num aumento significativo de eficiência (Honeycutt Sigler & Pearson, 2000).

Ottenbacher e Gnoth (2005) consideram que o *empowerment* é uma das áreas, a nível da gestão dos trabalhadores, em que o marketing interno se pode apoiar, com vista ao alcance do sucesso organizacional. Devido ao facto de terem flexibilidade para tomarem decisões, no momento, com vista à satisfação dos clientes, os colaboradores sentem-se melhor a desempenhar a sua função. Segundo Narteh e Odoom (2015), os colaboradores que pertencem a organizações onde são utilizadas práticas de *empowerment*, relatam sentimentos de autoeficácia.

2.2. Capital psicológico positivo (*psycap*)

Ao longo de vários anos, acreditava-se que a vantagem competitiva das organizações advinha de fatores como a proteção de patentes, a regulamentação governamental e o domínio tecnológico (Luthans et al., 2004). No entanto, a evolução tecnológica, a constante inovação e a desregulamentação acabaram por mudar o paradigma organizacional atual, exigindo flexibilidade, inovação, *speed-to-market*, bem como o desenvolvimento da gestão eficaz dos conhecimentos e das competências dos trabalhadores (Luthans et al., 2004; Stanko et al., 2012).

Luthans (2002) desenvolveu uma vasta investigação, em torno das capacidades psicológicas positivas individuais e das consequências a nível do comportamento organizacional. Procurou reconhecer quais dessas capacidades são possíveis de gerir e de aperfeiçoar, no seio de uma organização, uma vez que a investigação indica que existe uma relação entre os sentimentos positivos dos trabalhadores e a sua performance. Este autor considerou que as capacidades positivas que podem ser avaliadas, medidas e desenvolvidas nos locais de trabalho passariam a designar-se como Comportamento Organizacional Positivo (*POB – Positive Organizational Behavior*). No que diz respeito ao Comportamento Organizacional Positivo, não são tidos em conta traços de personalidade, mas sim apenas estados emocionais. Enquanto os traços de personalidade são caracterizados pela estabilidade, os estados emocionais são flexíveis e, conseqüentemente, alteráveis (Luthans et al., 2006).

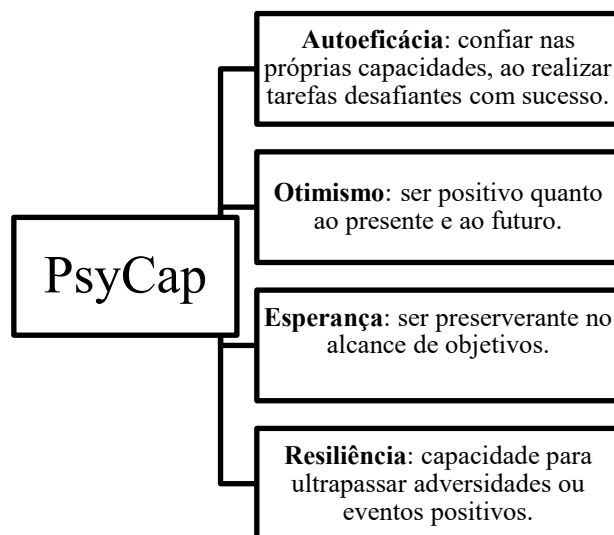
Segundo Luthans et al. (2006), este construto passou a ser denominado por Capital Psicológico Positivo (*PsyCap*), sendo este composto pelo capital humano (“aquilo que nós sabemos”) e pelo capital social (“quem nós conhecemos”) (Adler & Kwon, 2002; Coleman, 1988; Ireland et al., 2002; Snell & Wright, 1999). O *PsyCap* refere-se a “quem nós somos” e, sob uma perspetiva de desenvolvimento “em quem nos tornamos” incluindo, assim, o movimento do *self* atual para o *self* possível (Avolio & Luthans, 2006; Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004).

Os recursos psicológicos positivos, pertencentes ao conceito do capital psicológico positivo, são essencialmente de carácter cognitivo (Luthans et al., 2006). Segundo Luthans e Youssef, (2004), este é um construto com quatro componentes: ter confiança, de maneira a empregar esforços necessários ao sucesso da realização de tarefas desafiantes (autoeficácia); fazer atribuições positivas em relação ao presente e ao futuro (otimismo); ser perseverante em relação aos objetivos e, quando necessário, redefinir novos caminhos, com vista ao alcance

dos mesmos (esperança); por último, ter a capacidade de lidar com problemas e adversidades, recuperar e avançar, com vista ao alcance do sucesso (resiliência), conforme exemplificado na Figura 1.

Figura 1

Dimensões do capital psicológico positivo



Fonte: Adaptado de Luthans e Youseef (2004)

Luthans et al. (2007) afirmam que os recursos do capital psicológico positivo podem ser desenvolvidos, e que este desenvolvimento tende a ser mais significativo em colaboradores com maior propensão para tal, especialmente quando se identificam com os objetivos e metas organizacionais.

Widianto e Wilderom (2023) sugerem que os colaboradores com níveis mais elevados de autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência tendem a demonstrar um maior comprometimento no cumprimento de objetivos e a preferir tarefas mais desafiantes. Existem ainda outros estudos que indicam que os colaboradores podem aumentar os seus níveis de *engagement*, através do desenvolvimento dos recursos do capital psicológico positivo (Llorens et al., 2007; Powell & Greenhaus, 2010; Salanova et al., 2010; Tims et al., 2011; Verleysen et al., 2015; Xanthopoulou et al., 2007). Deste modo, o aumento dos níveis de *engagement* pode traduzir-se em atitudes e comportamentos benéficos para a organização, refletindo-se no aumento da performance organizacional (Alessandri et al., 2018; Widianto & Wilderom, 2023). O psycap tem vindo a ser associado à criação de um ambiente laboral

saudável, que contribui para a eficácia do desenvolvimento de relações interpessoais entre os membros da organização (Caza et al., 2009). Para além disso, Avey et al. (2010) refere que o psycap contribui para o aumento dos níveis de bem-estar dos colaboradores.

2.2.1. Autoeficácia

Segundo Snyder e Lopez (2001): “A autoeficácia não é uma característica geneticamente herdada. Em vez disso, as crenças de autoeficácia são desenvolvidas ao longo do tempo e através da experiência” (p.279). Esta pode ser definida como a crença de que se pode alcançar aquilo que se deseja e a sua aprendizagem baseia-se em comportamentos como a observação de modelos de sucesso e a reprodução dos comportamentos associados, a orientação feita por terceiros, ou a visualização de si próprio, como alguém que consegue exercer comportamentos eficazes (Snyder & Lopez, 2001).

A autoeficácia não é a perceção de competência, mas sim, a crença de que um determinado indivíduo consegue fazer com as suas competências, em diferentes contextos. Por outras palavras, relaciona-se com o facto de um indivíduo acreditar que consegue fazer aquilo que quer, independentemente das suas capacidades (Snyder & Lopez, 2001). Um sujeito com um índice elevado de autoconfiança desenvolve os esforços necessários para cumprir a tarefa, é perseverante face a obstáculos e é resistente ao *stress* (Luthans et al., 2006). A autoeficácia é talvez o mecanismo que detém o papel mais fulcral, no que concerne ao sucesso, e é considerado um dos fatores mais relevantes a nível da positividade, sendo que a premissa básica da teoria da autoeficácia debruça-se sobre o facto das pessoas, que acreditam nas suas capacidades, serem capazes de agir e conseguirem produzir os objetivos pretendidos (Bandura, 1994). Assim, aspetos como o ceticismo, o feedback negativo, a crítica social e o fracasso têm um fraco impacto em indivíduos auto-eficazes e confiantes, comparados com indivíduos com falta de autoestima (Snyder & Lopez, 2001).

Existem quatro estratégias fulcrais, em contexto laboral, para que seja possível promover a autoeficácia dos trabalhadores: a vivência de experiências de sucesso, a aprendizagem por modelação, a persuasão social e a promoção do bem-estar psicológico. Por fim, o bem-estar psicológico tem a capacidade de potenciar os processos cognitivos de simbolização, observação, premeditação, autorregulação e a autorreflexão, resultando no progresso da autoeficácia (Bandura & Locke, 2003).

A nível do contexto laboral, vários estudos têm vindo a revelar uma relação positiva entre a autoeficácia dos indivíduos e o *engagement* no trabalho (Consiglio et al., 2016; Llorens et al., 2007; Van Wingerden et al., 2017), uma vez que o recurso da autoeficácia está associado ao maior investimento de esforço e à persistência na consecução dos objetivos. A autoeficácia encontra-se associada ao desempenho criativo (Liu et al., 2020), sendo que os indivíduos que se consideram eficazes tendem, não só, a estar mais envolvidos nas tarefas, como também a criar soluções inovadoras e eficazes. Para além disso, a autoeficácia exerce influência sobre a forma como o ambiente organizacional é percebido pelos colaboradores. Assim, indivíduos com níveis mais elevados de autoeficácia tendem a deter perceções individuais mais positivas sobre os comportamentos do supervisor direto, os pares, a gestão de topo e a direção (Borgogni et al., 2010, 2011).

2.2.2. Otimismo

Em linguagem corrente, o otimismo significa prever que coisas boas aconteçam. No entanto, na ótica do psycap, vai para além desse conceito. A distinção entre otimismo e pessimismo está nas razões que cada um usa para explicar determinados acontecimentos, sejam eles negativos ou positivos, passados, presentes ou mesmo futuros (Luthans et al., 2006).

Luthans e Youssef (2004) defendem que o otimismo é passível de ser desenvolvido, e detém um estilo explanatório positivo, sendo que atribui aos eventos positivos causas internas e permanentes e, por outro lado, atribui acontecimentos negativos e não desejáveis a situações externas e temporárias. Luthans (2002) defende ainda que um indivíduo otimista associa o insucesso ou o acontecimento negativo a causas externas e temporárias, enquanto um indivíduo negativo assume a falha desses acontecimentos, percecionando-os como estáveis, ao longo do tempo. Luthans et al. (2007) referem ainda que os pessimistas não se responsabilizam pelos eventos positivos que ocorrem nas suas vidas, apenas pelos que acontecem de forma negativa, levando, assim, à crença que os acontecimentos positivos têm uma probabilidade reduzida de ocorrer no futuro. Contudo, o otimismo em excesso, ou seja, aquele que não é realista e flexível, pode apresentar graves implicações. Indivíduos que possuam este tipo de otimismo podem chegar ao extremo de deixarem de realizar planos de ação e/ou afastarem-se dos objetivos organizacionais, por terem a expectativa falaciosa de que o sucesso é garantido (Luthans, 2002).

Através de um estudo realizado por Green et al. (2004), onde os investigadores analisam a influencia do otimismo na performance organizacional dos trabalhadores em fábricas, os resultados revelam uma relação positiva entre o nível de otimismo dos colaboradores e a sua performance. Em suma, os colaboradores mais otimistas são os que apresentam níveis de desempenho superiores, em comparação com indivíduos menos otimistas. Os indivíduos com esta característica, estão mais motivados para trabalhar arduamente, uma vez que possuem níveis mais elevados de satisfação e moral e criam metas mais desafiantes, mas, ao mesmo tempo, possíveis de concretizar. Quando se deparam com adversidades e dificuldades são perseverantes, encaram os fracassos como temporários e situacionais e, por fim, tentam que as pessoas à sua voltam se sintam mais alegres e fortalecidas, tanto a nível físico como a nível mental (Luthans, 2002).

No sentido do desenvolvimento do processo de otimismo, destaca-se a importância para práticas como *mentoring*, *coaching*, *feedback* construtivo, recompensas intrínsecas, trabalho de equipa, eventos sociais fora do ambiente de trabalho (Ebner, 2021; Luthans et al., 2007), bem como a formação e uma gestão considerada eficaz (Beheshtifar, 2013). O otimismo, quando desenvolvido, pode traduzir-se no aumento do envolvimento dos trabalhadores, em relação ao seu trabalho – *engagement*, para além de reduzir os níveis de conflito entre estes (West et al., 2009), e de ser um forte preditor do bem-estar psicológico (Deuskar & Abhyankar, 2022).

Num estudo recente, Kim (2022) concluiu que líderes femininas colocavam em prática comportamentos flexíveis, através da aceitação, da escuta de ideias, opiniões diferentes e da promoção de flexibilidade no trabalho. Este estilo de liderança, apoiado no fornecimento de diretrizes claras e do feedback construtivo, contribuiu para que os trabalhadores se sentissem mais confiantes e otimistas.

2.2.3. Esperança

A esperança pode ser compreendida como um estado motivacional positivo, onde o indivíduo tem a capacidade de estabelecer objetivos, criar o processo para os realizar, mantendo-se motivado ao longo do mesmo. Este estado psicológico positivo é composto por dois componentes: a agência (energia focada nos objetivos) e os caminhos (planeamento para alcançar os objetivos) (Snyder, 2000).

Os objetivos ou a agência são o que os sujeitos desejam fazer, ser, obter, experienciar ou criar. Estes podem ser de curto, médio ou longo prazo; de natureza aproximativa (alcance de acontecimentos desejados) ou preventiva (interrupção de acontecimentos indesejados), e, por fim, fáceis ou difíceis de alcançar (Snyder & Lopez, 2001). Já os caminhos, por sua vez, dizem respeito à percepção que os indivíduos têm da sua própria capacidade de encontrarem trajetos, através dos quais possam, realmente, conquistar os objetivos estabelecidos. Mesmo em alturas de confronto com adversidades, o pensamento sustentado em caminhos faz com que o indivíduo produza caminhos alternativos e, conseqüentemente, continue a conseguir atingir os resultados desejados (Snyder, 2000).

As pessoas que têm baixos níveis de esperança têm configurações emocionais negativas, para além de um sentido de vazio emocional, relacionado com fracassos passados, provenientes da busca de objetivos. Ao depararem-se com fatores como o *stress*, estes tendem a desorganizarem-se e a sentir dificuldade para encontrar caminhos alternativos. Por outro lado, quando se trata de indivíduos com configurações emocionais positivas, estes são motivados para avançarem, devido à sensação de prazer, ligada ao seu histórico de sucessos (Snyder & Lopez, 2001).

Luthans et al. (2007) defendem que as organizações devem adotar medidas que promovam a esperança nos seus colaboradores. Em primeiro lugar, deve existir um estabelecimento de objetivos, contando com a participação do colaborador, para que este os assimile e ganhe motivação para os atingir. A transmissão de liberdade e autonomia, no que concerne às decisões e escolhas dos colaboradores – *empowerment* – são práticas que os gestores devem empregar nas suas organizações, uma vez que promovem a criação de caminhos, contribuindo para maiores níveis de desempenho e de esperança. Para além disso, é pertinente que exista um sistema de recompensas bem estruturado, que os superiores apostem no desenvolvimento das pessoas, e que haja um processo de recrutamento e seleção bem concebido (Luthans et al., 2007, 2015).

Abid et al. (2021) referem que a esperança – um dos recursos do psycap – revelou ter um impacto positivo na auto liderança, isto é: a capacidade que um indivíduo tem para criar estratégias, com vista a melhorar os seus níveis de desempenho (Houghton et al., 2014). Os indivíduos que detêm elevados níveis de esperança têm tendência para ter uma *performance* melhor no trabalho, demonstrar uma capacidade maior a nível da resolução de problemas,

bem como revelar níveis de bem-estar mais elevados (S. J. Peterson & Byron, 2008; Reichard et al., 2013).

2.2.4. Resiliência

Como dimensão do construto do capital psicológico positivo, a resiliência encontra-se enraizada na psicologia clínica e positiva, sendo que esta se baseia, sobretudo, no desenvolvimento da última. No que diz respeito à área da psicologia clínica, a resiliência passou a ser entendida, de forma genérica, como uma categoria de fenômenos qualificados por modelos de adaptação positiva, num contexto de adversidade ou de risco considerável (Luthans et al., 2007).

A resiliência pode ser definida como “a capacidade psicológica positiva de suportar e de recuperar da adversidade, incerteza, conflito, insucesso, ou até de eventos positivos, progresso ou aumento de responsabilidade” (Luthans, 2002, p.702). Masten (2001) afirma que os indivíduos resilientes detêm certas características pessoais, que sustentam a capacidade de lidar com dificuldades e prever resultados positivos. Estas são: capacidades cognitivas, temperamento, auto-percepção e visão positiva em relação à vida, estabilidade emocional, autorregulação, sentido de humor, e a adoção de estratégias que visem aumentar os seus níveis de resiliência.

Através do desenvolvimento do conceito da resiliência, conseguimos perceber a importância de o indivíduo possuir, simultaneamente, a capacidade de ultrapassar certos eventos positivos. Uma promoção, por exemplo, traz um aumento de responsabilidades, logo, dá ao surgimento de fatores como a pressão e o *stress*. Neste sentido, é importante que um indivíduo, após um evento tanto adverso como positivo, consiga voltar aos níveis de funcionamento anteriores, de forma a alcançar resultados superiores (Luthans et al., 2007).

Os líderes autênticos e resilientes conseguem visualizar as possibilidades futuras, trazendo essas possibilidades para o momento atual, mesmo durante períodos menos positivos. Esta capacidade fomenta, não só, a auto-motivação dos próprios, como dos trabalhadores à sua volta (Avolio & Luthans, 2006; Liang & Cao, 2021).

Assim, a resiliência, quando gerida e desenvolvida de forma eficaz (Avolio & Luthans, 2006), através de práticas sustentáveis de gestão de RH, como a formação, o desenvolvimento de uma cultura ética (assente em valores como a confiança e a equidade) e

no *empowerment* dos trabalhadores, pode perpetuar resultados pessoais e organizacionais positivos. Deste modo, estas práticas contribuem para o desenvolvimento da capacidade de adaptação, e de resposta da organização perante desafios, a performance e o *engagement* dos trabalhadores, bem como a atração de indivíduos resilientes para a organização (Kramar, 2014; Liang & Cao, 2021; Lu et al., 2023). Por outro lado, pode ser enfraquecida, quando os indivíduos se encontram perante líderes ou gestores ineficazes. (Avolio & Luthans, 2006).

Em suma, segundo Luthans et al (2007), as organizações necessitam e valorizam, cada vez mais, colaboradores que consigam: prosperar, mesmo no meio do caos; aprender com as adversidades e evoluir através das mesmas, tornando-se, assim, cada vez mais competentes, independentemente das adversidades que vão surgindo ao longo do tempo. (Hartmann et al., 2020) salientam a importância de os colaboradores conseguirem lidar com as adversidades no seu dia-a-dia, dado que o trabalho, na atualidade, é caracterizado por exigências constantes e situações desafiantes.

2.3. Satisfação com o trabalho

É amplamente reconhecido que o capital humano constitui a componente mais valiosa de qualquer organização. No entanto, muitas empresas concentram a sua atenção principalmente nos clientes externos, acabando por negligenciar a satisfação dos seus colaboradores (Serafim et al., 2024). Independentemente da perceção individual de cada indivíduo em relação ao trabalho, este constitui uma dimensão fundamental, no contexto da sociedade moderna. Assim, a sua importância e impacto não se transportam apenas para o comportamento dos trabalhadores e para o funcionamento das organizações, uma vez que a satisfação no trabalho é um dos pilares mais importantes, como fator predisponente do próprio bem-estar geral dos indivíduos (Clark, 1997).

Os primeiros estudos sobre este conceito cingiam-se, sobretudo, no estudo da fadiga dos colaboradores, assim como as possíveis soluções para esta problemática. Contudo, concluiu-se que as estratégias encontradas deixavam de surtir efeito. Assim, o foco passou a centrar-se nas atitudes dos colaboradores, indo ao encontro da premissa de que a avaliação destes em relação ao seu contexto laboral, detém influência sobre a forma como eles se comportam em relação ao trabalho (Locke, 1976).

A satisfação no trabalho é um conceito complexo e com inúmeras definições (Lumley et al., 2011). Não obstante, este é geralmente definido como a atitude positiva do colaborador, que

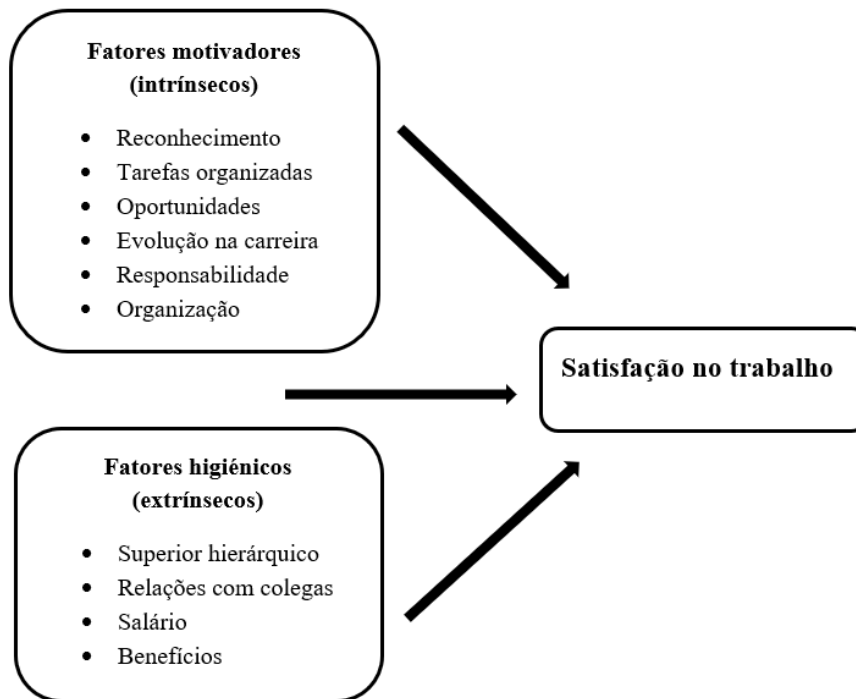
se manifesta na sua avaliação perante o trabalho ou perante o ambiente laboral (Mincu, 2015). Existe a crença errónea de que os incentivos salariais resultam, de forma isolada, na satisfação laboral (Locke, 1976). Contudo, o estudo de Roodt et al. (2002) revelou que esta satisfação não emerge de forma isolada, sendo influenciada por diversos fatores, tais como: a estrutura, o tamanho, as condições laborais, a liderança ou a renumeração – fatores estes que, juntos, formam o clima organizacional. Já Bernhardt et al. (2000), por outro lado, referem que a satisfação laboral tem mais a ver com a avaliação das condições do seu local de trabalho, assim como os resultados provenientes deste. Locke (1976) diferenciou, ainda, três abordagens, mediante as causas das atitudes, em relação ao trabalho: a discrepância entre o que o trabalho “oferece” e o que as pessoas esperam; o grau em que os trabalhos satisfaz as necessidades individuais, e o grau em que os desejos e as vontades individuais são supridos.

As organizações onde o ambiente permite que os indivíduos se sintam bem, respeitados e valorizados estão relacionadas com maiores níveis de satisfação laboral (Tušak et al., 2008). Para além disso, os líderes e fatores como o salário justo, tarefas complexas e com significado, as relações interpessoais com os colegas, entre outros, também exercem influência sobre a satisfação no trabalho (Lumley et al., 2011). A satisfação laboral fomenta a atribuição de um significado, por parte dos profissionais, em relação às suas tarefas. Esta, por sua vez, promove uma postura positiva dos colaboradores, perante a satisfação dos clientes, o que contribui para um melhor desempenho a nível organizacional (Serafim et al., 2024a).

Nesta dissertação, o grau de satisfação no trabalho será avaliado mediante a satisfação intrínseca e a satisfação extrínseca, conforme descrita na teoria de Herzberg, presente na Figura 2.

Figura 2

Modelo de avaliação da satisfação no trabalho



Fonte: Adaptado de Smerek, R. E., & Peterson, M. (2007)

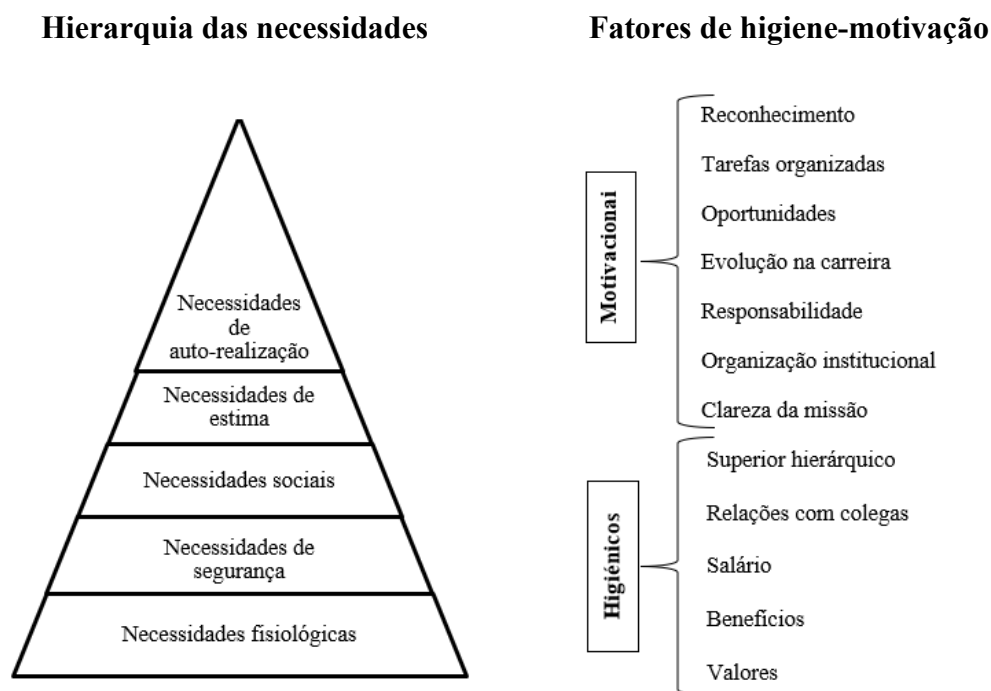
Segundo Locke (1976), Herzberg classificou duas classes distintas de fatores considerados relevantes, para o comportamento dos colaboradores no trabalho: os fatores motivadores e higiênicos. Os fatores motivacionais incluem variáveis como a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade, a progressão e o crescimento, estando estes relacionados com estados mentais internos. Já os fatores higiênicos, referem-se ao contexto de trabalho externo e são compostos por fatores como a política da empresa e administração, a relação com o supervisor, as condições de trabalho, o salário, a relação com os pares, a vida pessoal, a relação com os subordinados, o *status* e a segurança. Em suma, a motivação intrínseca está relacionada com a auto-realização da pessoa, enquanto a motivação extrínseca encontra-se relacionada com uma recompensa ou satisfação de carácter exterior. Assim, Herzberg descobriu que, as pessoas que aparentavam estar bem, atribuíam acontecimentos positivos a fatores internos e, por outro lado, experiências negativas a fatores externos (Vroom, 1964).

Os fatores higiênicos de Herzberg podem ser equiparados aos três primeiros pilares hierárquicos da pirâmide de Maslow. Já os fatores motivacionais, corresponderiam aos dois

últimos pilares (ver figura 3). Apesar disso, as conclusões do estudo de Herzberg foram diferentes das de Maslow. Maslow defende que a motivação surge, à medida em que as necessidades mais básicas são satisfeitas. Já Herzberg, por sua vez, considera que os fatores higiênicos, embora contribuam para a redução ou anulação da insatisfação, não conduzem à motivação. Mediante a sua visão, os fatores motivacionais são os únicos que podem resultar em níveis de motivação consideráveis (Teixeira, 2019).

Figura 3

Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg



Fonte: Adaptado de Teixeira, S. (2019)

2.4. Satisfação com a vida

A emergência do estudo do conceito de “psicologia positiva” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p.5) foi crucial, no que diz respeito à criação de uma nova direção para a psicologia (Pavot & Diener, 2008). Enquanto a psicologia tradicional tem como base o estudo das emoções negativas, como a ansiedade e/ou a depressão, existe uma tendência crescente para estudos em que os investigadores analisam os aspetos emocionais positivos dos indivíduos (Myers, 1992, citado por Pavot & Diener, 2008), como a experiência da felicidade ou do bem-estar subjetivo (SWB).

Segundo Pavot e Diener (2008), a abordagem sobre o conceito de bem-estar não é consensual - alguns investigadores defendem a perspectiva hedónica, que se encontra presente no estudo de Diener (1984) sobre o bem-estar subjetivo (SWB), composto por três componentes: a satisfação com a vida, as emoções positivas e as emoções negativas. Assim, esta privilegia a maximização de experiências ligadas ao prazer, como “elemento-chave” para a felicidade (Fujita & Diener, 2005). Por outro lado, alguns investigadores, com vista à definição do conceito de bem-estar, basearam-se numa abordagem mais holística, assente no conceito da “eudaimonia”, como a de Summer (1996) (Pavot & Diener, 2008). De acordo com esta segunda perspectiva, o conceito de bem-estar encontra-se mais relacionado com o sentimento de envolvimento com a vida, bem como a procura de um sentido/significado (Peterson et al., 2005; Seligman, 2002).

Deste modo, a satisfação com a vida é considerada uma das variáveis do bem-estar psicológico e é avaliada mediante o julgamento do próprio indivíduo, em relação aos vários domínios da vida (Diener, 1984). Segundo Tušak et al. (2008), “a satisfação na vida é uma componente cognitiva de bem-estar subjetivo, isto é, a avaliação individual que o indivíduo faz do seu bem-estar, saúde, amizade, parcerias e a satisfação consigo próprio” (p.229). Este conceito vai ao encontro à perspectiva *bottom-up* (ascendente) – onde o bem-estar é considerado o resultado da satisfação de vários domínios na vida, partindo do princípio de que as condições ambientais detêm um impacto significativo no bem-estar de cada indivíduo (Erdogan et al., 2012; Heller et al., 2004; Pavot & Diener, 2008). O conceito do bem-estar, mediante a perspectiva *top-down* (descendente), é explicado por características estáveis, ao longo do tempo – os traços de personalidade. Ou seja, existem indivíduos propensos a sentirem-se mais satisfeitos com a vida, do que outros, por serem quem são. Mediante esta abordagem, a personalidade é considerada um fator predisponente mais consistente, do que os fatores externos/ambientais, em termos da avaliação da satisfação com a vida (Erdogan et al., 2012).

2.5. Quadro conceptual de investigação: dedução de hipóteses

No seguimento da revisão de literatura, definiu-se o quadro conceptual de investigação, bem como a dedução das hipóteses que são, de seguida, apresentadas. Posteriormente, apresentam-se o modelo de investigação e as conseqüentes relações entre as diferentes variáveis presentes nesta investigação.

2.5.1. A influência do marketing interno no capital psicológico positivo

Como referido anteriormente, as empresas que colocam em prática uma estratégia assente no IMO (*internal marketing orientation*) detêm níveis de eficácia superiores (Lings, 1999). A aplicação desta estratégia permite, assim, que as organizações consigam responder, antecipar e adaptar-se à mudança, tanto a nível das necessidades dos seus colaboradores, como das condições do próprio mercado (Day, 1999).

Neste sentido, existem vários estudos que concluíram que o IMO afetava, de forma positiva, as atitudes dos colaboradores, nomeadamente os seus níveis de *performance* (Du Preez & Bendixen, 2015; Kalra Sahi, 2013; Sukanthasirikul & Trongpanich, 2013). Gounaris et al. (2010) sugerem que práticas como *o empowerment* aumentam os níveis de autoeficácia dos colaboradores, uma vez que lhes é fornecida a liberdade para decidirem qual é a melhor forma de executar uma determinada tarefa. Por sua vez, o estudo de Titang (2016) sugere que, as empresas que utilizam práticas de marketing interno, estão em constante aprendizagem, através de fatores como a mudança, o desenvolvimento da liderança, a atração e o desenvolvimento de talentos. Logo, os níveis de resiliência dos colaboradores são superiores.

A literatura sugere que uma das práticas a serem desenvolvidas pelo MI – a formação – pode contribuir para o desenvolvimento dos recursos do psycap (Song et al., 2023), como o otimismo e a esperança, uma vez que esta contribui para o desenvolvimento das competências dos colaboradores (Myers & Sluss, 2011). Para além disso, Huang e Hung (2022) referem que a formação impacta positivamente a motivação e a autoeficácia dos trabalhadores, contribuindo para o aumento dos seus níveis cognitivos e de desempenho profissional. Henryawan Sigit e Muafi (2022) concluíram que o MI influenciava o capital psicológico positivo dos trabalhadores. Para além disso, vários autores concluíram que os recursos do trabalho, como o feedback, as recompensas financeiras e o suporte do supervisor promovem a motivação, o crescimento e o desenvolvimento pessoal, a redução dos níveis de stress, bem como a eficácia profissional (Demerouti, Bakker, De Jonge, et al., 2001; Demerouti, Bakker, Nachreiner, et al., 2001).

Neste estudo, procura-se analisar a possível influência que o MI possa ter nos níveis do psycap dos colaboradores, partindo do pressuposto que os recursos do MI podem potenciar a eficácia, a motivação, a adaptação à mudança, o *engagement*, a performance, assim como as atitudes e os comportamentos dos colaboradores. Deste modo, a aplicação dos recursos

do MI, num ambiente organizacional propício, pode contribuir para o desenvolvimento dos níveis de autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência dos colaboradores, apoiando-os na gestão eficaz dos requisitos inerentes às suas funções.

Face ao exposto, definiu-se a primeira hipótese de investigação:

Hipótese 1 (H1): As práticas de marketing interno têm um impacto positivo no psycap dos colaboradores.

2.5.2. A influência do marketing interno na satisfação com o trabalho

Chang e Chang (2007) referem que o objetivo essencial do MI é melhorar os níveis de satisfação e de compromisso dos colaboradores, para com a empresa. Por sua vez, o aumento da satisfação reflete-se positivamente na produtividade, na performance organizacional, na lealdade dos colaboradores para com a organização (Serafim et al., 2024) e na qualidade do serviço prestado (Almaslukh et al., 2022).

Existem vários estudos que referem que as práticas de marketing interno surgem como fatores predisponentes da satisfação com o trabalho (Arikan & Öztürk, 2022; Naudé et al., 2003; Rihayana et al., 2021). Bansal et al. (2001) identificaram esta relação, ao analisarem o impacto dos fatores do marketing interno, como o sistema de recompensas, a comunicação interna, a formação, o *empowerment* e a segurança no trabalho, na satisfação com o trabalho. Gaertner e Nollen (1992) defendem ainda que, os colaboradores que percecionam a sua empresa como leal, encontram-se mais empenhados, em comparação com os colaboradores que têm uma perceção mais negativa.

No seu estudo, Birdi et al. (1997) descobriram que a frequência dos cursos de formação estava positivamente associada à satisfação global dos colaboradores perante o trabalho. Por outro lado, vários estudos defendem que a implementação de um sistema de recompensas contribui para a satisfação no trabalho (Brammah, 2016; Ali, 2016). A integração entre a comunicação interna e externa, conduz à entrega de um serviço eficiente e de qualidade, o que pode resultar na satisfação dos colaboradores com o seu trabalho (Sohail & Jang, 2017). De Bussy et al. (2003) referem que a CI contribui para o desenvolvimento da confiança e cooperação, o que resulta na satisfação dos colaboradores. No que concerne ao *empowerment*, vários autores sugerem que esta prática cria condições de trabalho agradáveis, contribuindo para que os colaboradores produzam serviços de qualidade e,

consequentemente, para que estes se sintam satisfeitos com o seu trabalho (Brashear et al., 2003; Rihayana et al., 2021).

De acordo com o modelo teórico de Herzberg, os colaboradores tendem a sentir-se motivados quando as suas necessidades se encontram satisfeitas (Smerek & Peterson, 2007). Neste contexto, as práticas a serem desenvolvidas pelo MI podem influenciar os fatores motivacionais, tais como a atribuição de responsabilidade, as tarefas inerentes à função, o reconhecimento e as oportunidades de crescimento. Assim, a implementação de práticas de MI pode contribuir para a criação de uma ambiente organizacional que favoreça a motivação dos colaboradores, promovendo a satisfação das suas necessidades individuais (Lim, 2006).

O marketing interno não só contribui para um sentimento de segurança entre os colaboradores, como também aumenta o seu foco no trabalho, contribuindo, consequentemente, para níveis mais elevados de satisfação no trabalho (Almaslukh et al., 2022; Guest & Conway, 1999; Tsui et al., 1997). Deste modo, as organizações que promovam um ambiente organizacional onde os colaboradores se sintam respeitados, tendem a apresentar maiores níveis de satisfação laboral (Tušak et al., 2008), reforçando, assim, a importância das práticas de marketing interno na promoção deste ambiente positivo.

Com base no exposto, foi estabelecida a seguinte hipótese, tendo sido esta, posteriormente desdobrada em duas sub-hipóteses:

Hipótese 2 (H2): As práticas de marketing interno têm um impacto positivo na satisfação dos colaboradores com o trabalho.

Hipótese 2.1 (H2.1): As práticas de marketing interno têm um impacto positivo na satisfação intrínseca dos colaboradores com o trabalho.

Hipótese 2.2 (H2.2): As práticas de marketing interno têm um impacto positivo na satisfação extrínseca dos colaboradores com o trabalho.

2.5.3. A influência do marketing interno na satisfação com a vida

A perspetiva de que o domínio do trabalho contribui para a satisfação dos trabalhadores com a vida tem ganho relevância entre as organizações, que procuram responder às necessidades dos seus clientes internos – os colaboradores (Golob & Podnar, 2021).

Serafim et al. (2024) referem que o ser humano tem como objetivo fundamental encontrar um propósito no seu trabalho e na sua vida, de forma a alcançar o bem-estar e a felicidade. Neste sentido, estes autores sugerem que existe uma relação direta entre o ambiente organizacional, as condições laborais e o nível de satisfação com a vida em geral.

Assim, os estudos sobre a felicidade dos trabalhadores, para além de evidenciarem a importância de os trabalhadores atribuírem um sentido ao seu trabalho, no que diz respeito ao aumento dos resultados organizacionais (Supanti & Butcher, 2019), vão mais longe. Sugerem que a identificação com a organização e a satisfação no trabalho, impulsionadas pelas práticas internas de responsabilidade social corporativa, têm um impacto significativo na satisfação com a vida (Golob & Podnar, 2021). Erdogan et al. (2012) defendem ainda que existem vários antecedentes que se encontram associados à vida profissional e que contribuem para a satisfação com a vida, sendo estes: a satisfação das necessidades financeiras; a satisfação com os colegas de trabalho; as oportunidades de progressão de carreira, e a atribuição de significado no trabalho.

A nível do impacto individual entre cada uma das práticas de MI e a satisfação com a vida, o estudo de Ćorić et al. (2020) revela que a comunicação interna (nomeadamente a satisfação com o feedback, com o superior imediato, a comunicação horizontal, a informação sobre a organização, o clima comunicacional, a qualidade da comunicação e a comunicação em encontros da empresa) exerce um impacto significativo na satisfação dos colaboradores com a vida. Por sua vez, Tregaskis & Nandi (2023) referem que a formação melhora os resultados, não só na esfera profissional, como na vida pessoal, uma vez que contribui para que os indivíduos desenvolvam os seus conhecimentos, *network* e recursos psicológicos.

Qasim (2012) indica que um custo de vida elevado despoleta a procura por rendimentos mais elevados. Assim, as recompensas monetárias têm um impacto positivo na satisfação dos colaboradores com o trabalho e, conseqüentemente, a nível da satisfação com a vida. Por fim, o estudo de Pandian (2021) concluiu que o *empowerment* contribui para a satisfação dos indivíduos com a vida. Esta relação pode ser explicada pelo facto do *empowerment* ser um potencial impulsionador da adoção de comportamentos que vão para além do dever, conduzindo a uma maior atenção e qualidade do serviço prestado aos clientes, contribuindo para um sentimento de satisfação e atribuição de significado, em relação ao seu trabalho.

Deste modo, verifica-se que o marketing interno não só pode influenciar a satisfação dos colaboradores no contexto laboral, como pode também contribuir para a perceção global de bem-estar dos colaboradores, nomeadamente a satisfação com a vida.

Neste sentido, estabeleceu-se a hipótese 3 deste trabalho:

Hipótese 3 (H3): As práticas de marketing interno têm um impacto positivo na satisfação dos colaboradores com a vida.

2.5.4. A influência do capital psicológico positivo na satisfação com o trabalho

As componentes do psycap, como a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência podem estar ligadas a dimensões do trabalho, como a atribuição de significado às tarefas, à responsabilidade e ao feedback (Frankl et al., 2006). Pessoas mais resilientes, concretamente, podem deter uma maior tendência para a atribuição de significado. Estas dimensões, por sua vez, encontram-se relacionadas com a satisfação no trabalho (Sen et al., 2024).

Existem vários estudos de autores que encontraram uma relação positiva entre os níveis de esperança e o seu impacto na performance e a satisfação no trabalho. (Combs et al., 2010; Youssef & Luthans, 2007). Esta relação pode ser explicada pelo facto dos indivíduos com elevados níveis de esperança terem uma maior tendência para direccionar os seus esforços para a formação de objetivos positivos, do que para se concentrarem em evitar resultados negativos. Neste sentido, estes indivíduos podem desenvolver estratégias que aumentem os seus níveis de *engagement* no trabalho, o que, conseqüentemente, pode resultar numa vontade menor de abandonar o trabalho atual (Combs et al., 2010).

A resiliência, por sua vez, consiste na capacidade de um indivíduo procurar e encontrar significado, mesmo em situações imprevisíveis, adversas e caóticas (Coutu, 2002). Assim, indivíduos com elevados níveis de resiliência tendem a adotar mecanismos e comportamentos estratégicos conducentes ao crescimento, à evolução e à progressão futura, o que, por sua vez, estão ligados a maiores níveis de compromisso organizacional, felicidade e satisfação.

Para além disso, existem vários estudos que concluíram que a autoeficácia se encontra negativamente relacionada com o *burnout* e positivamente ligada à satisfação com o trabalho (Evers et al., 2002; Friedman, 2002; Skaalvik & Skaalvik, 2009, 2010), uma vez que

indivíduos com elevados níveis de autoeficácia são persistentes no alcance de objetivos e possuem uma capacidade superior de adaptação à mudança (Osterman & Sullivan, 1996).

Em suma, o capital psicológico positivo detém um papel fundamental no bem-estar individual, influenciando a percepção e comportamento dos indivíduos no trabalho (Kwok et al., 2015). Nesse sentido, é essencial compreender a ligação entre os recursos do psycap e a satisfação no trabalho, considerando que esta não apenas impacta o desempenho e a motivação dos colaboradores, como também se reflete no bem-estar geral dos mesmos.

Com base no exposto, foi estabelecida a seguinte hipótese, posteriormente desdobrada em duas sub-hipóteses:

Hipótese 4 (H4): O psycap tem um impacto positivo na satisfação dos colaboradores com o trabalho.

Hipótese 4.1 (H4.1): O psycap tem um impacto positivo na satisfação intrínseca dos colaboradores com o trabalho.

Hipótese 4.2 (H4.2): O psycap tem um impacto positivo na satisfação extrínseca dos colaboradores com o trabalho.

2.5.5. A influência do capital psicológico positivo na satisfação com a vida

O capital psicológico apresenta um conjunto de características e qualidades, a nível individual, capazes de alavancar o desenvolvimento de recursos psicológicos positivos e competências, sendo a sua definição próxima do bem-estar eudemónico (Santisi et al., 2020).

Os indivíduos com elevados níveis de psycap têm mais probabilidades de aproveitarem as oportunidades para melhorar o bem-estar e serem persistentes, na realização dos seus objetivos (Luthans et al., 2013). Neste sentido, existem vários estudos que defendem a relação entre o psycap e a satisfação com a vida (Datu & Valdez, 2019; Pathak & Joshi, 2021; Santisi et al., 2020).

O capital psicológico positivo pode contribuir para elevados níveis de qualidade interna, isto é – organizações em que os trabalhadores detenham elevados níveis de psycap e que se encontrem auto-motivados, encontram-se relacionadas com elevados níveis de desempenho e de bem-estar (Ferraro et al., 2018).

O estudo de Santisi et al. (2020) conclui que, quando um indivíduo possui níveis de autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência elevados, em relação a uma área específica, como o trabalho, a saúde ou nas relações, existem mais probabilidades de o indivíduo ter resultados positivos nesse determinado domínio. Esses resultados positivos, por sua vez, perpetuam o aumento de satisfação nessa área, o que, conseqüentemente, melhora o seu bem-estar geral. Por fim, o bem-estar, ligado ao aumento do psycap de forma ambivalente, cria um efeito de fortalecimento mútuo.

Num estudo longitudinal de três anos, Heinitz et al. (2018) concluíram que o recurso da autoeficácia e o otimismo detinham um impacto positivo no bem-estar subjetivo e que, inclusive, este recurso revelou ter um impacto positivo na redução de sintomas depressivos. Para além disso, todas as dimensões do capital psicológico positivo (autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência) mostraram um impacto positivo significado a nível da definição flexível de objetivos.

Desta forma, conclui-se que o capital psicológico positivo pode ser considerado um fator determinante na satisfação com a vida, na medida em que pode promover a capacidade dos indivíduos para enfrentarem desafios, serem persistentes a nível dos seus objetivos e manterem uma visão otimista, em relação ao presente e ao futuro. Este processo estabelece um ciclo de fortalecimento mútuo, no qual o aumento do psycap contribui para uma maior satisfação com a vida, reforçando, por sua vez, o próprio desenvolvimento dos recursos internos.

Deste modo, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5 (H5): O psycap tem um impacto positivo na satisfação dos colaboradores com a vida.

2.5.6. A influência da satisfação com o trabalho na satisfação com a vida

Os fatores laborais, tanto intrínsecos como extrínsecos, como as oportunidades de carreira, o equilíbrio entre o trabalho e a vida, a autonomia e as condições físicas, a compensação e as condições físicas do local de trabalho impactam positivamente a motivação dos colaboradores. Estes elementos contribuem para que os indivíduos se sintam realizados no âmbito profissional, refletindo-se, conseqüentemente, na sua satisfação e bem-estar a nível pessoal (Drobníč et al., 2010; Ferraro et al., 2018)

São vários os autores que defendem que os indivíduos que se encontram mais satisfeitos com o trabalho, estão mais satisfeitos com a vida e vice-versa (Bialowolski & Weziak-Bialowolska, 2021; Heller et al., 2002; Rus & Toš, 2005). Aziz e Zickar (2006), por sua vez, defendem que quanto menor for o equilíbrio no âmbito profissional-pessoal, menor será o nível de satisfação com a vida, uma vez que estes são dois domínios predominantes na vida dos indivíduos e revelam-se essenciais para os níveis de satisfação destes com a vida. Existe ainda outro estudo em que foi referido que a satisfação com a vida pode atuar como uma variável mediadora entre o suporte familiar e a satisfação profissional, sendo esta considerada um fator protetor, a nível do *burnout* e da rotatividade dos trabalhadores (Haar & Roche, 2010).

De acordo com a teoria ecológica de desenvolvimento de Bronfenbrenner (1979), o meso sistema – compreendido como um sistema constituído por microssistemas – compreende as relações entre dois ou mais contextos nos quais o indivíduo está inserido, como a escola, o local de trabalho, a família e os pares. Neste sentido, a satisfação no trabalho pode influenciar a componente psicológica e o comportamento do indivíduo noutros domínios da sua vida, como o ambiente familiar e as relações interpessoais. Desta forma, níveis elevados de satisfação no trabalho podem refletir-se positivamente na satisfação com a vida. Existe ainda a teoria *spillover*, onde é defendida a ideia de que as experiências ou efeitos positivos do trabalho são transferidas para a vida pessoal (Acs et al., 2013; Staines, 1980).

Assim, apesar da satisfação com o trabalho e a satisfação com a vida serem conceitos distintos, podem ser interdependentes, pois o contexto profissional exerce um impacto direto na perceção geral de bem-estar dos indivíduos. Um ambiente de trabalho considerado positivo, motivador e justo contribui significativamente para uma maior satisfação global dos colaboradores, enquanto a insatisfação profissional pode refletir-se negativamente na satisfação com a vida (Haar & Roche, 2010).

Posto isto, foi estabelecida a seguinte hipótese, posteriormente desdobrada em duas sub-hipóteses:

Hipótese 6 (H6): A satisfação com o trabalho tem um impacto positivo na satisfação dos colaboradores com a vida.

Hipótese 6.1 (H6.1): A satisfação intrínseca com o trabalho tem um impacto positivo na satisfação dos colaboradores com a vida.

Hipótese 6.2 (H6.2): A satisfação extrínseca com o trabalho tem um impacto positivo na satisfação dos colaboradores com a vida.

2.5.7. A influência do marketing interno na satisfação com a vida é mediada pelo psycap e pela satisfação intrínseca e extrínseca com o trabalho

A literatura tem apontado para o facto de as práticas relacionadas com o marketing interno poderem fomentar o desenvolvimento de recursos pessoais, como o capital psicológico (psycap), bem como influenciar positivamente as perceções dos indivíduos relativamente à sua satisfação com o trabalho (Luthans et al., 2007; 2015).

De acordo com o modelo Job Demands–Resources (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007), as práticas a serem desenvolvidas pelo marketing interno, como o *empowerment* ou a formação atuam como fatores motivacionais que promovem o bem-estar. Estes recursos, ao fortalecerem o psycap (composto pelos domínios da esperança, otimismo, autoeficácia e resiliência) potenciam a capacidade dos indivíduos para lidar eficazmente com as exigências do contexto laboral, repercutindo-se positivamente no seu bem-estar global (Luthans et al., 2007). Neste processo, o psycap poderá funcionar como mediador, na medida em que traduz internamente os efeitos das práticas organizacionais, amplificando o seu impacto em dimensões mais amplas de bem-estar, como a satisfação com a vida. Este raciocínio encontra suporte na teoria do *Spillover Effect* (Sirgy et al., 2001), segundo a qual os estados afetivos gerados no contexto de trabalho, tais como sentimentos de valorização e segurança, podem estender-se para além da área laboral.

Para além disso, a satisfação com o trabalho, quer a nível da sua componente intrínseca, quer na extrínseca, constitui um indicador importante de bem-estar dos colaboradores. Quando as condições de trabalho são positivas, espera-se que os indivíduos apresentem níveis mais elevados de satisfação geral com a vida, em consonância com o princípio da transferência de bem-estar entre domínios (Sirgy et al., 2001). Esta visão é ainda sustentada pelo modelo ecológico de desenvolvimento humano de Bronfenbrenner (1979), que considera que os indivíduos estão inseridos em múltiplos sistemas interligados, e que as experiências em contextos como o trabalho podem influenciar significativamente outros domínios da vida.

Posto isto, foi estabelecida a seguinte hipótese:

O impacto das práticas de marketing interno na satisfação com a vida: o papel mediador do psycap e da satisfação com o trabalho

Hipótese 7 (H7): O impacto do marketing interno na satisfação com a vida é mediado pelo psycap e pela satisfação intrínseca e extrínseca com o trabalho.

3. Metodologia de investigação

Este capítulo tem como finalidade a apresentação e descrição de todo o processo de pesquisa do trabalho empírico realizado. Considerando o objetivo principal de avaliar o impacto das práticas a serem desenvolvidas pelo marketing interno na satisfação com a vida dos colaboradores, bem como o impacto do papel mediador do capital psicológico positivo (psycap) e da satisfação com o trabalho nessa relação, optou-se pela realização de um estudo quantitativo, de natureza transversal. Neste sentido, começa-se por descrever o tipo de estudo, explicar a metodologia de recolha de dados, define-se e caracteriza-se a amostra do estudo e, por fim, identificam-se as escalas de medida utilizadas, com vista a medir as variáveis utilizadas nesta investigação.

3.1. Tipo de estudo

O presente estudo caracteriza-se como uma investigação quantitativa, de natureza transversal, com recolha de dados efetuada através de inquérito por questionário. A Tabela 1 apresenta a caracterização detalhada do tipo de estudo adotado, incluindo a respetiva justificação para cada uma das dimensões metodológicas consideradas:

Tabela 1

Caracterização do tipo de estudo

Dimensão	Classificação	Justificação
Natureza da investigação	Quantitativa	A investigação baseia-se na recolha e análise de dados numéricos, permitindo a quantificação de fenómenos e a realização de testes estatísticos.
Horizonte temporal	Transversal	A recolha de dados foi realizada num único momento no tempo, sem acompanhamento longitudinal dos participantes.
Método de recolha de dados	Inquérito por questionário	Recorreu-se à aplicação de um questionário estruturado, aplicado a uma amostra definida, com o objetivo de recolher dados de forma sistemática e padronizada.

Fonte: Elaboração própria.

3.2. Metodologia de recolha de dados

A recolha de dados foi efetuada com recurso a um questionário, realizado com base na revisão de literatura exposta e construído a partir de escalas previamente testadas e validadas por vários autores, mediante contextos de estudo distintos.

Primeiramente, foi efetuado um pré-teste através de um grupo de 5 pessoas. Uma vez que não se registaram problemas de interpretação ou bloqueios de resposta, deu-se por concluído o questionário e procedeu-se à sua divulgação, juntamente com a informação sobre o objetivo de estudo, bem como o apelo à participação e divulgação do mesmo.

O questionário foi realizado com recurso à ferramenta *Google forms*, tendo sido posteriormente publicado no *LinkedIn* e partilhado de forma direta e privada com os contactos pessoais, via e-mail e através das redes sociais, como o *LinkedIn*, *Instagram* e *Facebook*.

A recolha de dados teve início no mês de novembro de 2024, tendo sido encerrada em abril de 2025. Foram recebidas 225 respostas no total, sendo que foram consideradas válidas apenas 201. No que concerne à estrutura do questionário, este foi dividido em 3 secções: a primeira destina-se ao questionamento sobre a participação voluntária do estudo e à obrigatoriedade do respondente reunir os requisitos obrigatórios para que a sua participação no estudo seja validada; a segunda é constituída por questões de origem sociodemográfica sobre os inquiridos e, por fim, a terceira, tem como objetivo recolher os dados, de forma a que a medição das variáveis presentes no estudo seja realizada.

De seguida, apresentam-se as escalas utilizadas para medir as variáveis do estudo.

3.2.1. Escalas de medidas das variáveis

De forma a medir as variáveis presentes no estudo, foram utilizadas escalas previamente validadas por outros autores, conforme apresentado na tabela 1. Optou-se por perguntas fechadas e escalas de *likert* de 1 a 7 em todas as variáveis, com o objetivo de uniformizar e facilitar a análise de dados. Para a variável marketing interno, psycap e satisfação com a vida, a escala adotada foi: 1 - Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 - Discordo parcialmente; 4 - Não concordo nem discordo; 5 - Concordo parcialmente; 6 – Concordo; 7 - Concordo fortemente. No que diz respeito à variável da satisfação com o trabalho, utilizou-se a seguinte

escala: 1 - Muito insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 - Moderadamente insatisfeito; 4 - Nem satisfeito nem insatisfeito; 5 - Moderadamente satisfeito; 6 – Satisfeito; 7 - Muito satisfeito.

Tabela 2

Itens das escalas de medidas utilizadas nas variáveis do estudo

Variáveis		Itens		
Marketing Interno (MI) Fonte: Adaptado de Narteh (2012)	M1	A minha organização incentiva-me a tomar iniciativas		
	M2	A minha organização aumenta a minha sensação de autoeficácia.		
	M3	A minha organização confia em mim para exercer bom julgamento.		
	M4	A minha organização permite-me usar o meu próprio julgamento na resolução de problemas.		
	M5	A minha organização tem estratégias de comunicação interna.		
	M6	A comunicação interna da minha organização é eficaz.		
	M7	A minha organização tem canais de comunicação interativos.		
	M8	Os funcionários da minha organização são constantemente treinados.		
	M9	A minha organização promove a aprendizagem entre os membros.		
	M10	A formação está ligada à minha função para atender às necessidades dos clientes.		
	M11	Os funcionários são retidos através de salários competitivos.		
	M12	A organização tem programas de benefícios abrangentes.		
	M13	Os funcionários da minha organização estão motivados a permanecer no emprego.		
Psycap (PC)	Autoeficácia Fonte: Machado (2008); Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007).	AE1	Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo.	
		AE2	Sinto-me confiante ao estabelecer contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.	
		AE3	Para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo.	
		AE4	Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.	
		AE5	Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	
		AE6	No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	
	Esperança Fonte: Machado (2008); Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007).	E1	Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	
		E2	Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	
		E3	Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.	
		E4	De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.	

Satisfação com o trabalho (JS)		E5	Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	
		E6	No trabalho, sou otimista acerca do que acontecerá no futuro.	
	Otimismo Fonte: Machado (2008); Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007).	O1	Sinto-me capaz de ajudar a definir objectivos para a minha área de trabalho.	
		O2	Actualmente, procuro alcançar os meus objectivos com grande energia.	
		O3	Neste momento, estou a alcançar os objectivos profissionais que defini para mim próprio(a).	
		O4	Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.	
		O5	Se algo de mal me pode acontecer no trabalho, isso acontecer-me-á.	
		O6	Trabalho com a convicção de que todo o contratempo tem um lado positivo.	
	Resiliência Fonte: Machado (2008); Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007).	R1	Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.	
		R2	Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	
		R3	Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objectivos no trabalho.	
		R4	No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.	
		R5	Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.	
		R6	No trabalho, as coisas nunca me correm como gostaria.	
		Satisfação Intrínseca (SI) Fonte: Viterbo (2012); Warr, Cook, & Wall, (1979).	SI1	Liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho.
			SI2	Reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado.
			SI3	Responsabilidade atribuída.
			SI4	Possibilidade de utilizar as suas capacidades.
SI5			Possibilidade de ser promovido/a.	
SI6			Atenção dada às suas sugestões.	
SI7			Variedade de tarefas que realiza.	
Satisfação Extrínseca (SatEX) Fonte: Viterbo (2012); Warr, Cook, & Wall, (1979).		SE1	Condições físicas do trabalho.	
		SE2	Colegas de trabalho.	
		SE3	Superior hierárquico direto.	
		SE4	Salário.	
		SE5	Relacionamento entre direcção e colaboradores.	
	SE6	Modo como a instituição está a ser gerida.		

O impacto das práticas de marketing interno na satisfação com a vida: o papel mediador do psycap e da satisfação com o trabalho

		SE7	Horário de trabalho.
		SE8	Estabilidade no emprego.
Satisfação com a vida (LF) Fonte: Simões, A. (1992); Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979)		LF1	Na maioria dos aspetos, a minha vida aproxima-se do meu ideal de vida.
		LF2	As condições da minha vida são excelentes.
		LF3	Estou satisfeito com a minha vida.
		LF4	Até agora, tenho conseguido alcançar as coisas que considero importantes na vida.
		LF5	Se pudesse viver a minha vida outra vez não mudaria quase nada.

Fonte: Elaboração própria.

3.3. Definição da amostra

Optou-se por uma amostra de conveniência não probabilística, constituída por 201 colaboradores de várias empresas e setores em Portugal, com pelo menos mais de 3 meses de experiência a nível laboral.

A amostra é constituída maioritariamente por indivíduos do género feminino (67,2%) com menos de 30 anos (66,2%), com formação académica ao nível da licenciatura (57,7%), sendo que a maioria se encontra na empresa atual entre 1 e 3 anos (32,3%), no setor terciário (86,1%) e em regime presencial (67,7%) (Tabela 3).

Tabela 3

Caracterização sociodemográfica da amostra

Dados Sociodemográficos	Frequência	Percentagem
Género		
Feminino	135	67,2%
Masculino	66	32,8%
Idade		
Menos de 30 anos	133	66,2%
Entre 31 e 40 anos	41	20,4%
Entre 41 e 50 anos	14	6,9%
Entre 51 e 60 anos	9	4,5%
Mais de 60 anos	4	2%
Habilitações académicas		
Ensino Básico	1	0,5%

O impacto das práticas de marketing interno na satisfação com a vida: o papel mediador do psycap e da satisfação com o trabalho

Ensino Secundário	42	20,9%
Licenciatura	116	57,7%
Mestrado	40	19,9%
Doutoramento	2	1%
Antiguidade		
Menos de 1 ano	81	40,3%
Entre 1 e 3 anos	65	32,3%
Entre 4 e 10 anos	31	15,4%
Entre 11 e 20 anos	11	5,5%
Mais de 20 anos	13	6,5%
Setor de atividade		
Primário	1	0,5%
Secundário	27	13,4%
Terciário	173	86,1%
Regime de trabalho		
Presencial	136	67,7%
Teletrabalho	20	9,9%
Híbrido	45	22,4%

Fonte: Elaboração própria.

4. Apresentação e discussão de resultados

Este capítulo destina-se à apresentação e discussão de resultados. Numa primeira fase, analisa-se a consistência interna das medidas. Posteriormente, procede-se à análise das correlações e à avaliação do modelo estrutural, e, por fim, à interpretação e discussão dos resultados. Este capítulo encontra-se, assim, dividido em 4 secções.

4.1. Análise da consistência interna das medidas

A análise da consistência interna das escalas foi conduzida através do cálculo do alfa de *Cronbach* para cada uma das dimensões consideradas no presente estudo. De acordo com a literatura, valores de alfa de *Cronbach* iguais ou superiores a 0,70 são geralmente interpretados como indicadores de uma fidelidade aceitável (Nunnally & Bernstein, 1994).

Tabela 4

Resultados da consistência interna

Dimensões	Alpha de Cronbach (>0,7)
Marketing Interno	0,806
Satisfação com a vida	0,864
Psycap	0,843
JobSat _Satisfação intrínseca	0,761
JobSat _Satisfação extrínseca	0,680

Fonte: Elaboração própria.

Na sua generalidade, os resultados dos *alphas* revelaram bons níveis de consistência interna das escalas utilizadas, com resultados superiores a 0,80 nas dimensões de marketing interno, psycap e satisfação com a vida, o que indica um elevado grau de fiabilidade dos instrumentos aplicados no estudo.

A dimensão satisfação no trabalho (intrínseca) apresenta um valor de $\alpha = 0,761$, considerado adequado e satisfatório, refletindo uma coerência interna moderada entre os itens que a compõem. Já a dimensão da satisfação no trabalho (extrínseca), por sua vez, apresenta um valor ligeiramente abaixo do valor de referência de 0,70 ($\alpha = 0,680$), o que poderá indicar

uma consistência interna moderada, mas ainda assim aceitável para o estudo (Hair et al., 2014; Marôco, 2018).

4.2. Análise Correlacional

Com o objetivo de analisar preliminarmente as relações lineares entre os construtos do modelo teórico, apresentam-se os resultados da matriz de correlações de *Pearson*. Esta análise permite um suporte empírico para a subsequente comparação com os efeitos padronizados diretos, indiretos e totais estimados no modelo de equações estruturais, presentes no próximo subcapítulo.

Tabela 5

Matriz de Correlações

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Marketing Interno	1.					
2. Satisfação com a vida	0,419**	2.				
3. Psycap	0,321**	0,425**	3.			
4. Satisfação com o trabalho	0,295**	0,284**	0,407**	4.		
5. Satisfação intrínseca	0,285**	0,283**	0,368**	0,924**	5.	
6. Satisfação extrínseca	0,257**	0,239**	0,381**	0,916**	0,683**	6.

Fonte: Elaboração própria.

As variáveis do estudo revelaram-se positivamente e significativamente correlacionadas entre si. A satisfação com a vida apresenta uma correlação moderada com o marketing interno ($r = 0,419$, $p < 0,01$) e com o capital psicológico (psycap) ($r = 0,425$, $p < 0,01$), evidenciando uma associação consistente entre estas dimensões. O capital psicológico também se correlaciona positivamente com o marketing interno ($r = 0,321$, $p < 0,01$), embora a força da associação seja moderada.

Relativamente à satisfação com o trabalho, observam-se correlações positivas e significativas com o psycap ($r = 0,407$, $p < 0,01$), com o marketing interno ($r = 0,295$, $p < 0,01$) e com a satisfação com a vida ($r = 0,284$, $p < 0,01$). Quando analisadas as dimensões específicas da satisfação laboral, verifica-se que a satisfação intrínseca está positivamente associada ao marketing interno ($r = 0,285$, $p < 0,01$), à satisfação com a vida ($r = 0,283$, $p < 0,01$) e ao psycap ($r = 0,368$, $p < 0,01$).

Por sua vez, a satisfação extrínseca também se correlaciona de forma positiva com todas as variáveis principais do estudo, incluindo o marketing interno ($r = 0,257, p < 0,01$), a satisfação com a vida ($r = 0,239, p < 0,01$), o psycap ($r = 0,381, p < 0,01$) e a satisfação intrínseca ($r = 0,683, p < 0,01$), sendo particularmente forte a sua correlação com a variável composta de satisfação com o trabalho ($r = 0,916, p < 0,01$).

4.3. Resultados da Estimação do Modelo Estrutural

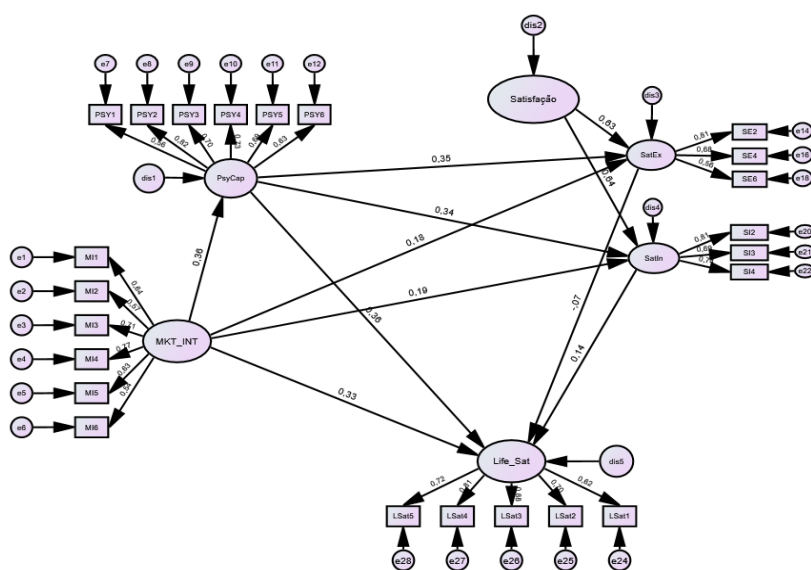
Foram realizados testes suplementares por meio da Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Os índices de ajustamento do modelo teórico indicaram um bom ajuste dos dados (χ^2 (224 df) = 378,239, $p \leq 0,001$; $\chi^2/\text{gl} = 1,689$; RMSEA = 0,059; CFI = 0,914; TLI = 0,902; IFI = 0,915), com amostragem com uso de bootstrapping $n = 1.000$.

Em contrapartida, o modelo alternativo de independência revelou índices de ajuste inaceitáveis (χ^2 (230 df) = 1051,871, $p \leq 0,001$; $\chi^2/\text{gl} = 4,573$; RMSEA = 0,134; CFI = 0,540; TLI = 0,494; IFI = 0,546), demonstrando a superioridade do modelo teórico proposto.

A figura em baixo exhibe o modelo empírico extraído.

Figura 4

Modelo empírico extraído



Fonte: Elaboração própria.

A análise das estimativas do modelo fornece evidência empírica que sustenta a verificação das hipóteses formuladas. Em termos de análise, no pressuposto de que o modelo de análise e as hipóteses consideram efeitos de mediação, e para efeitos de mediação total, o efeito total e o efeito indireto devem ser significativos, enquanto o efeito direto deve ser não significativo. Para efeitos de mediação parcial, os efeitos diretos devem ser significativos, assim como os efeitos indiretos (via mediador).

A Tabela 6 apresenta os efeitos padronizados totais, diretos e indiretos, verificados no modelo teórico e descritos no texto acima.

Tabela 6

Efeitos padronizados totais, diretos e indiretos padronizados do modelo teórico

Variáveis	Efeitos totais	Efeitos diretos	Efeitos indiretos
Mkt interno—Psycap	0.361; sig < 0.05	0.361; sig < 0.05	0,00
Mkt interno— SatIn	0.309; sig < 0.05	0.187; sig < 0.05	0.122; sig < 0.05
Mkt interno—SatEx	0.310; sig < 0.05	0.183; sig < 0.05	0.127; sig < 0.05
Mkt interno—Life_Sat	0.478; sig < 0.05	0.326; sig < 0.05	0.152; sig < 0.05
Psycap—Life_Sat	0.382; sig < 0.05	0.357; sig < 0.05	0.024 (n.s)
Psycap—SatIn	0.339; sig < 0.05	0.339; sig < 0.05	0,00
Psycap—SatEx	0.351; sig < 0.05	0.351; sig < 0.05	0,00

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à **hipótese H1**, confirma-se que o marketing interno exerce um impacto positivo sobre o capital psicológico positivo, uma vez que a correlação positiva ($r = 0,32$) é consistente com o efeito direto significativo identificado no modelo ($\beta = 0,36$; $p < 0,05$).

A **hipótese H2**, desdobrada nas **sub-hipóteses H2.1 e H2.2**, é igualmente confirmada, demonstrando que o marketing interno influencia positivamente a satisfação dos colaboradores com o trabalho, tendo-se verificado correlações positivas e significativas com o marketing interno ($r = 0,29$ para a intrínseca; $r = 0,26$ para a extrínseca; $p < 0,01$ em ambos os casos). Estes resultados corroboram os efeitos diretos estimados no modelo estrutural (satisfação intrínseca: $\beta = 0,19$; $p < 0,05$); (satisfação extrínseca: $\beta = 0,18$; $p < 0,05$).

Relativamente à **hipótese H3**, os resultados indicam que a relação entre o marketing interno e a satisfação com a vida é positiva e estatisticamente significativa ($r = 0,42$); ($\beta = 0,33$; $p < 0,05$).

A **hipótese H4**, também subdividida na **H4.1** e **H4.2**, é igualmente sustentada, revelando que o capital psicológico exerce um impacto positivo e direto sobre a satisfação com o trabalho, quer a nível intrínseco ($\beta = 0,34$; $p < 0,05$), quer a nível extrínseco ($\beta = 0,35$; $p < 0,05$). Estes resultados são sustentados pelas correlações significativas observadas entre o psycap e a satisfação intrínseca ($r = 0,37$; $p < 0,01$) e satisfação extrínseca ($r = 0,38$; $p < 0,01$).

No caso da **hipótese H5**, os resultados evidenciam a existência de um efeito direto significativo do psycap junto da satisfação com a vida ($r = 0,43$); ($\beta = 0,36$; $p < 0,05$

A **hipótese H6**, composta pelas **sub-hipóteses H6.1** e **H6.2**, não se confirma, uma vez que a satisfação com o trabalho (tanto intrínseca como extrínseca), bem como a satisfação com a vida, apresentam relações que não se revelaram estatisticamente significativas ($p > 0,05$). Apesar de existirem correlações significativas entre a satisfação com a vida e ambas as dimensões da satisfação no trabalho ($r = 0,28$ para a intrínseca; $r = 0,24$ para a extrínseca; $p < 0,01$), estas não se traduziram em efeitos diretos significativos no modelo estrutural.

Relativamente à **hipótese 7 (H7)**, procede-se à sua análise em seguida, considerando o modelo de mediação sequencial proposto. Quando consideradas globalmente, as evidências demonstram que o modelo de análise apresentado é composto por um conjunto de efeitos de mediação sequenciais que importa cartografar, uma vez que os mesmos indicam mecanismos subjacentes à relação entre as variáveis em estudo que pode relevar ter presente, e que globalmente, assentam em relações diretas e relações mediadas parcialmente. Assim, analisando conjuntamente, e decompondo o ciclo de mediação sequencial proposto, verifica-se que a relação entre o marketing interno e a satisfação com a vida é mediada parcialmente, demonstrando-se que existe relação direta significativa entre as variáveis, e igualmente, que esta relação é mediada (efeito total: $\beta = 0,48$; $p < 0,05$ / efeito direto: $\beta = 0,33$; $p < 0,05$ / efeito indireto: $\beta = 0,15$; $p < 0,05$). No seguimento da análise, verifica-se que a relação entre marketing interno e a satisfação intrínseca é mediada parcialmente pelo psycap (efeito total: $\beta = 0,31$; $p < 0,05$ / efeito direto: $\beta = 0,19$; $p < 0,05$ / efeito indireto: $\beta = 0,12$; $p < 0,05$). Da mesma forma, a relação entre marketing interno e a satisfação extrínseca é mediada

parcialmente pelo psycap (efeito total: $\beta = 0,31$; $p < 0,05$ / efeito direto: $\beta = 0,18$; $p < 0,05$ / efeito indireto: $\beta = 0,13$; $p < 0,05$). Dando seguimento à análise, verifica-se que a relação entre o psycap e a satisfação com a vida não é mediada pelas variáveis de satisfação no trabalho, sendo esta uma relação direta (efeito total: $\beta = 0,38$; $p < 0,05$ / efeito direto: $\beta = 0,36$; $p < 0,05$ / efeito indireto: $\beta = 0,02$; $p > 0,05$).

Deste modo, a **hipótese H7** é apenas parcialmente confirmada. Verificou-se um efeito de mediação significativo, ainda que parcial, do capital psicológico e das dimensões da satisfação no trabalho (intrínseca e extrínseca) na relação entre o marketing interno e a satisfação com a vida. No entanto, a mediação das dimensões da satisfação no trabalho na relação entre o capital psicológico e a satisfação com a vida não se confirmou, tendo-se observado, neste caso, apenas um efeito direto entre o capital psicológico positivo e a satisfação com a vida.

4.4. Discussão dos resultados

Após a apresentação e discussão de resultados, procede-se à sua interpretação crítica e respetiva sustentação, com base na revisão de literatura. Assim, esta secção visa verificar se os objetivos de estudo foram atingidos.

4.4.1. A influência do marketing interno no psycap

No que diz respeito à **H1**, confirma-se que o marketing interno exerce um impacto positivo sobre o capital psicológico positivo. Este resultado é relevante e está em concordância com os resultados obtidos por Titang (2016), na medida em que reforça a importância das organizações terem um papel ativo na implementação de práticas que estejam alinhadas com as necessidades dos colaboradores, podendo, desta forma, contribuir para o desenvolvimento dos seus recursos psicológicos internos. Assim, o marketing interno atua, por si só, como um recurso organizacional autónomo, capaz de promover diretamente o desenvolvimento dos recursos psicológicos positivos.

4.4.2. A influência do marketing interno na satisfação com o trabalho

Neste trabalho, confirma-se que o marketing interno explica a satisfação como trabalho (**H2**), tanto a nível da satisfação intrínseca (**H2.1**), como a nível da satisfação extrínseca (**H2.2**). Este resultado é coerente com a literatura, que sustenta que práticas de marketing

interno promovem o envolvimento e a motivação no trabalho, influenciando a percepção de reconhecimento e o alinhamento entre expectativas pessoais e organizacionais (Almaslukh et al., 2022; Serafim et al., 2024). Assim, quando orientado estrategicamente, o marketing interno contribui para a criação de contextos de trabalho mais significativos e gratificantes.

4.4.3. A influência do marketing interno na satisfação com a vida

O marketing interno revelou ter um impacto positivo na satisfação com a vida (**H3**), tal como já tinha sido comprovado anteriormente por autores como Ćorić et al. (2020), Erdogan et al. (2012) e Pandian (2021), que dão especial ênfase às seguintes práticas do marketing interno: o *empowerment*, a formação e a comunicação. Estes dados sugerem que o bem-estar, experienciado no contexto organizacional, parece refletir-se a nível da esfera pessoal. No fundo, as práticas de marketing interno impactam, de forma positiva, a percepção geral de qualidade de vida, na medida em que fortalecem sentimentos de segurança, o reconhecimento e equilíbrio emocional.

4.4.4. A influência do capital psicológico positivo na satisfação com o trabalho

Os resultados revelaram que existe uma associação direta entre o psycap e a satisfação com o trabalho (**H4**), a nível intrínseco (**H4.1**) e extrínseco (**H4.2**), tal como previsto pelo autor Kwok et al., (2015). Como evidenciado por Luthans et al. (2007), indivíduos com níveis elevados de capital psicológico demonstram maior motivação, eficácia e resistência perante adversidades, o que se traduz em perceções mais positivas sobre o seu desempenho e condições de trabalho. Assim, o capital psicológico atua como fator predisponente à satisfação com o trabalho.

4.4.5. A influência do capital psicológico positivo na satisfação com a vida

O psycap atua como preditor da satisfação com a vida (**H5**), resultado este que vai ao encontro dos pressupostos teóricos de Luthans et al. (2007), que destacam o papel do psycap na promoção do bem-estar subjetivo. Este resultado reforça a importância do investimento nos recursos psicológicos positivos, os quais permitem que os indivíduos encarem a vida com maior esperança, confiança e resiliência, independentemente da satisfação com o trabalho.

4.4.6. A influência da satisfação com o trabalho na satisfação com a vida

Os resultados, mediante o estudo realizado, evidenciam que a satisfação com o trabalho não exerce um impacto positivo na satisfação com a vida (**H6**), a nível da satisfação intrínseca (**H6.1**) e extrínseca (**H6.2**). Estes resultados suportam-se nos estudos de Pathak & Joshi, (2021) e Santisi et al. (2020), que sublinham que os efeitos das práticas internas das organizações sobre o bem-estar são mediados por variáveis psicológicas, e não exclusivamente pela perceção do trabalho em si. Tal conclusão reforça a necessidade de as organizações adotarem uma abordagem holística, que vá além da satisfação laboral, promovendo ativamente os recursos psicológicos dos seus colaboradores.

4.4.7. A influência do marketing interno na satisfação com a vida e o papel mediador do psycap e da satisfação com o trabalho

Os resultados deste estudo evidenciam que o impacto destas associações acontece apenas de forma parcial (**H7**). Verificou-se um efeito de mediação significativo, embora parcial, do capital psicológico na relação entre o marketing interno e a satisfação com a vida. No entanto, não se confirmou a mediação das dimensões da satisfação no trabalho na relação entre o capital psicológico e a satisfação com a vida, tendo-se observado, em ambos os casos, apenas um efeito direto. Este resultado é, no entanto, coerente com a revisão de literatura, nomeadamente com o estudo de Shan et al. (2022), que conclui que a satisfação com o trabalho não explica a satisfação com a vida, tendo atribuído a justificação de que existe a probabilidade do trabalho não ser uma área central na vida, para a maioria das pessoas, para além de existirem domínios da vida com maior relevância, como a família e a saúde.

A nível da associação entre o marketing interno, psycap e a satisfação com a vida podem ser compreendidos à luz da teoria do *spillover effect*, segundo a qual defende que os estados afetivos experienciados no trabalho, como o reconhecimento e a segurança podem estender-se para outras esferas da vida, como a pessoal e familiar (Sirgy et al., 2001). O presente estudo sugere que práticas de marketing interno eficazes, ao promoverem condições favoráveis no trabalho, potenciam o desenvolvimento de recursos psicológicos internos que, por sua vez, contribuem para a perceção de bem-estar geral. Este processo de transferência positiva entre contextos é compatível com o modelo ecológico de desenvolvimento humano de Bronfenbrenner (1979), que defende que os indivíduos estão inseridos em múltiplos sistemas interdependentes, nos quais as experiências vividas num domínio (por exemplo, o

organizacional) podem influenciar de forma significativa outros domínios da vida. Além disso, os resultados são coerentes com o modelo Job Demands–Resources (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007), que sustenta que os recursos organizacionais, como o marketing interno, podem fortalecer recursos pessoais, como o capital psicológico, os quais funcionam como mecanismos de adaptação perante as exigências do trabalho.

5. Conclusão

Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões decorrentes da presente investigação, destacando-se os contributos mais relevantes para a literatura e para a prática organizacional. Adicionalmente, são discutidas as implicações teóricas e práticas dos resultados obtidos, bem como as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

5.1. Conclusão: os principais contributos

Em suma, os resultados obtidos evidenciam que as políticas internas das organizações devem ir além do mero desenvolvimento de condições laborais adequadas, assumindo um papel mais profundo e estratégico na promoção do bem-estar dos colaboradores. Neste sentido, destaca-se a importância do marketing interno enquanto prática transversal, capaz de impulsionar a criação de contextos de trabalho positivos, centrados no desenvolvimento integral das pessoas.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para um avanço significativo na literatura ao integrar, num mesmo modelo, diferentes perspetivas teóricas de natureza ecológica e integradora, como o modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007), o modelo ecológico de Bronfenbrenner (1979) e o *Spillover Effect* (Staines, 1980). Esta abordagem permite compreender de que forma os recursos presentes no ambiente organizacional podem exercer, de forma direta e indireta, influência sobre dimensões mais amplas da vida dos indivíduos, como o bem-estar geral. Adicionalmente, o modelo desenvolvido combina variáveis organizacionais (marketing interno) e psicológicas, como o psycap e a satisfação no trabalho, numa sequência preditiva a nível da satisfação com a vida.

A nível do plano empírico, os dados obtidos sustentam a relevância do psycap como preditor direto da satisfação com a vida, e, ao mesmo tempo, enquanto mediador na relação entre o marketing interno a satisfação com a vida. O modelo estrutural testado permitiu, portanto, identificar relações diretas e indiretas com efeitos estatisticamente significativos, na sua grande maioria, o que confirma, de forma robusta, a validade do modelo proposto.

Em termos práticos, os resultados obtidos sublinham a importância de investir em práticas organizacionais orientadas para o fortalecimento de recursos psicológicos positivos, como programas de desenvolvimento de competências como a resiliência, ações de formação

contínuas, a implementação de um sistema de feedback construtivo, estratégias de gestão de carreira, e práticas de gestão que visam o *empowerment*. Estas práticas, quando integradas numa abordagem de marketing interno consistente e humanizada, podem gerar impactos significativos, tanto ao nível do bem-estar no trabalho, como a nível da satisfação dos colaboradores com a vida. O efeito de *spillover* entre o domínio organizacional e a esfera pessoal reforça a ideia de que organizações saudáveis, que priorizam o desenvolvimento das competências e dos recursos internos dos seus colaboradores, contribuem para indivíduos mais felizes e realizados.

5.2. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

Além dos contributos teóricos e práticos do presente estudo, importa reconhecer algumas limitações que poderão ser colmatadas em investigações futuras.

Em primeiro lugar, trata-se de um estudo de natureza transversal, o que impossibilita a inferência de relações causais entre as variáveis analisadas. Investigações futuras poderiam beneficiar de um estudo longitudinal, de forma que os dados fossem recolhidos em dois ou mais momentos distintos, permitindo observar mudanças, tendências e relações causais entre as variáveis presentes no estudo.

Em segundo lugar, a amostra utilizada não foi aleatória, o que pode restringir a generalização dos resultados do público-alvo. Para além disso, todos os respondentes encontravam-se a trabalhar em organizações portuguesas. Assim, sugere-se que investigações futuras procurem replicar o modelo em contextos organizacionais mais díspares, nomeadamente em diferentes países, de forma a testar a sua robustez e validade externa.

Para além disso, o presente estudo utilizou os constructos do marketing interno e do psycap como variáveis latentes compostas, não considerando as respetivas sub-dimensões individualmente. Esta opção pode ter limitado a compreensão aprofundada de quais os componentes específicos (por exemplo, esperança ou resiliência, no caso do psycap; ou comunicação interna e formação, no caso do marketing interno) que mais influenciam os resultados observados. Estudos futuros poderão, por isso, beneficiar de uma análise mais fina, testando os efeitos individuais das sub-dimensões de cada construto.

Por fim, embora o modelo testado integre variáveis organizacionais, psicológicas e de bem-estar subjetivo, não foram consideradas outras variáveis moderadoras ou mediadoras

relevantes, como a liderança ou o equilíbrio trabalho-vida pessoal, que poderão ter um papel importante na dinâmica estudada. Investigações futuras poderão explorar estas dimensões, de forma a contribuir para a compreensão dos mecanismos subjacentes às relações entre as práticas de marketing interno, os recursos psicológicos, a satisfação com o trabalho e a satisfação com a vida.

Referências Bibliográficas

- Abbana Bennani, C., & Hassi, A. (2024). The role of internal marketing in employee job satisfaction, affective commitment and turnover intention in Morocco. *Rajagiri Management Journal*, 18(4), 287- 304. <https://doi.org/10.1108/ramj-04-2023-0081>
- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., & Farooqi, S. (2021). Positive personality traits and self-leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 299–311. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.005>
- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2013). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 41(4), 757–774. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9505-9>
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*. *Management Bevievi*, 27(1), 17–40. <https://ssrn.com/abstract=979087>
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33–47.
- Ali, S. Y. (2016). Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employees' job satisfaction and organizational commitment: Case study of Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport. *The Business & Management Review*, 7(2), 124.
- Allen, S. J., & Hartman, N. (2008). *Leader Development: An Exploration of Sources of Learning* (Vol. 26). <https://www.researchgate.net/publication/263492769>
- 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 (Switzerland)*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/su14159301>
- Arıkan, Ö. U., & Öztürk, E. (2022). Carrying the Burden of the Pandemic: The Relationship Between Internal Marketing, Burnout, and Job Satisfaction in Courier Service Industry. *Logforum*, 18(2), 173–183. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2022.715>

- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87–96.
- Ashforth, B. E., Myers, K. K., & Sluss, D. M. (2011). Socialization perspectives and positive organizational scholarship.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17–28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. McGraw-Hill.
- Aziz, S., & Zickar, M. J. (2006). A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 52–62. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.1.52>
- Back, K. J., Lee, C. K., & Abbott, J. A. (2011). Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111–124. <https://doi.org/10.1177/1938965510370742>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. In *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87–99. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. In *www.journalofqualitymanagement.com Journal of Quality Management* 6(1), 61–76.
- Beheshtifar, M. (2013). Organizational optimism: A Considerable issue to success. *Journal of Social Issues & Humanities*, 1(6). <https://www.researchgate.net/publication/281175494>
- Bermúdez-González, G., Sasaki, I., & Tous-Zamora, D. (2016). Understanding the impact of internal marketing practices on both employees' and managers' organizational commitment in elderly care homes. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 28–49.
- Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. A. (2000). *A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability*, 47(2) 161–171.

- Bialowolski, P., & Weziak-Bialowolska, D. (2021). Longitudinal Evidence for Reciprocal Effects Between Life Satisfaction and Job Satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 22(3), 1287–1312. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00273-1>
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845.
- Birnbaum, M. H. (1983). Perceived equity of salary policies. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 49–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.1.49>
- Borgogni, L., Petitta, L., & Mastrorilli, A. (2010). Correlates of collective efficacy in the Italian air force. *Applied Psychology*, 59(3), 515–537. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00410.x>
- Borgogni, L., Russo, S. Dello, & Latham, G. P. (2011). The relationship of employee perceptions of the immediate supervisor and top management with collective efficacy. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(1), 5–13. <https://doi.org/10.1177/1548051810379799>
- Braimah, M. (2016). Internal marketing and employee commitment in the hospitality industry. In *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(2), 1–22.
- Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Brooks, C. M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189–200. <https://doi.org/10.1177/0092070302250902>
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Harvard university press.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 392–402. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.308>
- Caza, A., McCarter, M. W., Hargrove, D., & Wad, S. R. (2009, August). *Third-party effects of psychological capital: Observer attributions and responses*. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2009, No. 1, pp. 1–6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Chang, C. S., & Chang, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of nursing research*, 15(4), 265-274.
- Cheng-ping, C., & Wei-chen, C. (2009). Internal marketing practices and employees turnover intentions in tourism and leisure hotels. *JOHAR*, 4(2), 5.

- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2008). Achieving task and extra-task-related behaviors: A case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 491–503. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.08.009>
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. (Editora Manole).
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour economics*, 4(4), 341-372.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital by James Coleman. *The American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.
- Combs, G. M., Clapp-Smith, R., & Nadkarni, S. (2010). Managing BPO service workers in India: Examining hope on performance outcomes. *Human Resource Management*, 49(3), 457–476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20355>
- Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C., & Schaufeli, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career Development International*, 21(2), 125–143. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0045>
- Ćorić, Dubravka. S., Nina, Pološki. V., & Ana, Tkalac. V. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363–376. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0146>
- Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–56. www.hbr.org
- Czaplewski, A. J., Ferguson, J. M., & Milliman, J. F. (2001). Southwest Airlines: How internal marketing pilots success. *Marketing Management*, 10(1), 4–17. <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>
- Datu, J. A. D., & Valdez, J. P. M. (2019). Psychological capital is associated with higher levels of life satisfaction and school belongingness. *School Psychology International*, 40(4), 331–346. <https://doi.org/10.1177/0143034319838011>
- Day, G. S. (2000). *Capabilities for forging customer relationships* (No. 118). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- De Bussy, N. M., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: A framework for analysing the influence of new media.

Journal of Marketing Communications, 9(3), 147–161.
<https://doi.org/10.1080/1352726032000129890>

- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27(4), 279–286. <https://doi.org/10.5271/sjweh.615>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Deuskar, M., & Abhyankar, S. (2022). Does Positivity Predict Well-being?. *Indian Journal of Positive Psychology*, 13(2), 79–86.
- Diener, Ed. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Drobnič, S., Beham, B., & Präg, P. (2010). Good Job, Good Life? Working Conditions and Quality of Life in Europe. *Social Indicators Research*, 99(2), 205–225. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9586-7>
- Du Preez, R., & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78–91.
- Ebner, K. (2021). Promoting career optimism and career security during career coaching: development and test of a model. *Coaching*, 14(1), 20–38. <https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1707247>
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle While You Work: A Review of the Life Satisfaction Literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038–1083. <https://doi.org/10.1177/0149206311429379>
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2002). Burnout and self-efficacy: A study on teachers' beliefs when implementing an innovative educational system in the Netherlands. *British Journal of Educational Psychology*, 72(2), 227–243. <https://doi.org/10.1348/000709902158865>
- Ferraro, T., Pais, L., Moreira, J. M., & Dos Santos, N. R. (2018). Decent Work and Work Motivation in Knowledge Workers: the Mediating Role of Psychological Capital. *Applied Research in Quality of Life*, 13(2), 501–523. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9539-2>
- Ferreira Simão, A. R. (2022). *A importância da gestão dos recursos humanos, do comprometimento e da dinâmica organizacional, para a sustentabilidade de uma organização: Estudo de casos nos concelhos de Moimenta da Beira e Lamego* (Doctoral dissertation).

- Flipo, J. (1986, January 1). Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8), 5–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EUM0000000004658>
- Frankl, V. E. ., Lasch, Ilse., Kushner, H. S. ., & Winslade, W. J. . (2006). *Man's search for meaning*. Beacon Press.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 5(3), 229-251.
- Frone, M. R., & Major, B. (1988). Communication quality and job satisfaction among managerial nurses: The moderating influence of job involvement. *Group & Organization Studies*, 13(3), 332–347.
- Fujita, F., & Diener, E. (2005). Life satisfaction set point: stability and change. *Journal of personality and social psychology*, 88(1), 158.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1992). Turnover intentions and desire among executives. *Human Relations*, 45(5), 447–465.
- Ghafoor Khan, A., Ahmed Khan, F., Aslam Khan, M., & Raja Abdul Ghafoor Khan, B. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global journal of management and business research*, 11(7), 63-68.
- Golob, U., & Podnar, K. (2021). Corporate marketing and the role of internal CSR in employees' life satisfaction: Exploring the relationship between work and non-work domains. *Journal of Business Research*, 131, 664–672. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.048>
- Gomes, D. R., Ribeiro, N., & Santos, M. J. (2023). “Searching for Gold” with Sustainable Human Resources Management and Internal Communication: Evaluating the Mediating Role of Employer Attractiveness for Explaining Turnover Intention and Performance. *Administrative Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/admsci13010024>
- Gounaris, S., Dimitriadis, S., & Stathakopoulos, V. (2010). An examination of the effects of service quality and satisfaction on customers' behavioral intentions in e-shopping. *Journal of Services Marketing*, 24(2), 142–156. <https://doi.org/10.1108/08876041011031118>
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Green, K. W., Medlin, B., & Whitten, D. (2004). Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector. *Industrial Management & Data Systems*, 104(2), 106–114.
- Gronroos, C. (1985). Internal marketing-theory and practice. *Services Marketing in a Changing Environment*, American Marketing Association, Chicago, IL, 41(7), 42–47.

- Guest, D., & Conway, N. (1999). Peering into the black hole: The downside of the new employment relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 367–389. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00133>
- Haar, J. M., & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: The mediating effects of life satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 999–1014. <https://doi.org/10.1080/09585191003783462>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis (7th Edn Pearson new international edition)* (E. P. Education. Harlow, Ed.).
- Hamdi, M., & El Abbadi, A. (2020). Hamdi, M., & El Abbadi, A. (2020). La communication interne dans l’administration publique au Maroc: Simple et pourtant.. *Journal Of Business And Technology Studies And Research*, 2(4).
- Hargie, O., Tourish, D., Wilson, N., & Wilson, N. M. (2002). Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study. *The Journal of Business Communication*, 39(4), 414–436.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. In *Applied Psychology* (Vol. 69, Issue 3, pp. 913–959). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Heinitz, K., Lorenz, T., Schulze, D., & Schorlemmer, J. (2018). Positive organizational behavior: Longitudinal effects on subjective well-being. *PLoS ONE*, 13(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0198588>
- Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 815–835. <https://doi.org/10.1002/job.168>
- Heller, D., Watson, D., & Ilies, R. (2004). The role of person versus situation in life satisfaction: a critical examination. *Psychological Bulletin*, 130(4), 574–600.
- Henryawan Sigit, & Muafi, M. (2022). The influence of internal marketing and organizational commitment on employee performance mediated by psychological capital. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(8), 177–190. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i8.2179>
- Honeycutt Sigler, T., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52. <https://doi.org/http://doi.org/bm2xfg>
- Houghton, J. D., Carnes, A., & Ellison, C. N. (2014). A Cross-Cultural Examination of Self-Leadership: Testing for Measurement Invariance Across Four Cultures. *Journal of*

Leadership and Organizational Studies, 21(4), 414–430.
<https://doi.org/10.1177/1548051813515753>

- Huang, L. C., & Hung, C. Y. (2022). Effects of Multimedia Audio and Video Integrated Orientation Training on Employees' Organizational Identification and Self-Efficacy Promotion. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.803330>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
- Kalra Sahi, S. (2013). Demographic and socio-economic determinants of financial satisfaction: A study of SEC-A segment of individual investors in India. *International Journal of Social Economics*, 40(2), 127–150.
- Kaner, Sam., & Lind, Lenny. (1996). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. New Society Publishers.
- Kim, S. (2022). Are Your Employees Hopeful at Work? The Influence of Female Leadership, Gender Diversity and Inclusion Climate on Japanese Employees' Hope. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936811>
- Kim, S. I., Cha, S. K., & Lim, J. Y. (2001). A correlational study among internal marketing factor, nurse's job satisfaction, and organizational commitment in hospital nursing organization. *Journal of Korean Public Health Nursing*, 15(1), 42–55.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kwok, S. Y. C. L., Cheng, L., & Wong, D. F. K. (2015). Family Emotional Support, Positive Psychological Capital and Job Satisfaction Among Chinese White-Collar Workers. *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 561–582. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9522-7>
- Lai, C., Lai, A., & Saukkonen, T. (2009). *Motivating employees through incentive programs* (Bachelor's thesis, Laurea University of Applied Sciences). Theseus.
- Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: The roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1063–1075. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>
- Lim, J. Y. (2006). An analysis of internal marketing activities affecting on nurse's motivation; based on herzberg's motivation-hygiene factor theory. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 12(1), 5–13.
- Lings, I. (1999). Balancing Internal and External Market Orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239–263. <https://doi.org/10.1362/026725799784870342>

- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>
- Liu, H. Y., Chang, C. C., Wang, I. T., & Chao, S. Y. (2020). The association between creativity, creative components of personality, and innovation among Taiwanese nursing students. *Thinking Skills and Creativity*, 35. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100629>
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825–841. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology/Rand McNally*, 130.
- Lovelock, C. (2000). Functional integration in services: Understanding the links between marketing, operations, and human resources. In *Handbook of services marketing & management* (pp. 421-438). SAGE Publications, Inc..
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African business review*, 15(1).
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57–72.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572. <https://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/11>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004, May). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford university press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship Psycap and health

- PsyCap. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 118–133. <https://doi.org/10.1177/1548051812465893>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford university press.
- Mak, K. M., & Akhtar, S. (2003). Human resource management practices, strategic orientations, and company performance: a correlation study of publicly listed companies. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 510–515.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (L. ReportNumber, Ed.; 7ª edição).
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Martensen, A., & Grønholdt, L. (2006). Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative marketing*, 2(4), 92-116.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2014). *Comportamento organizacional: Conhecimento emergente. Realidade global* (6).
- Mincu, C. L. (2015). The Impact of Personal Resources on Organizational Attitudes: Job Satisfaction and Trust in Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 685–689. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.127>
- Narteh, B., & Odoom, R. (2015). Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence From the Ghanaian Banking Industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112–135. <https://doi.org/10.1080/15332969.2015.1014237>
- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205–1220. <https://doi.org/10.1108/0390560310486951>
- Nguyen, H. T. N., & Le, N. D. (2025). The impact of training and development, motivation on in-role job performance and employee creativity in Vietnam’s consumer finance sector. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science – Economics and Business Administration*, 15(6), 40–56.
- Nunnally, J. C. (1994). Bernstein. (1994). Psychometric theory (Edisi ketiga).
- O’Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. *Journal of Business Research*, 60(1), 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.08.003>

- Osterman, K., & Sullivan, S. (1996). New principals in an urban bureaucracy: A sense of efficacy. *Journal of School Leadership*, 6(6), 661–690.
- Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205–222. <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>
- Pandian, V. (2021). Psychological empowerment and life satisfaction: the mediating effect of organizational citizenship behaviour. *International Journal of Business Innovation and Research*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijbir.2021.10044530>
- Pathak, D., & Joshi, G. (2021). Impact of psychological capital and life satisfaction on organizational resilience during covid-19: Indian tourism insights. *Current Issues in Tourism*, 24(17), 2398-2415.
- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137–152. <https://doi.org/10.1080/17439760701756946>
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6(1), 25–41. <https://doi.org/10.1007/s10902-004-1278-z>
- Peterson, S. J., & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785–803. <https://doi.org/10.1002/job.492>
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382–407.
- Polycarp, M. O. (2022). The Effects Of Internal Communications On Staff Performance In Corporate Organizations. A Critical Literature Review. *American Journal of Public Relations*, 1, 12–20.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513–534. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468647>
- Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268-268–277. <https://doi.org/10.1108/13563280310506430>
- Qasim, S., & Syed, N. A. (2012). Exploring factors affecting employees job satisfaction at work. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 1(1).

- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53–67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Reichard, R. J., Avey, J. B., Lopez, S., & Dollwet, M. (2013). Having the will and finding the way: A review and meta-analysis of hope at work. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 292-304.
- Rihayana, I. G., Salain, P. P. P., & Rismawan, P. A. E. (2021). Internal Marketing as a Basic in Building Job Satisfaction and Service Quality in Non-Star Hotel in Denpasar. *International Journal of Applied Business and International Management*, 6(2), 13–24. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v6i2.1146>
- Roodt, G., Rieger, Hs., & Sempane, M. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23–30.
- Rus, V., & Toš, N. (2005). Values of Slovenes and Europeans. Analysis of the value orientations of Slovenes at the end of the century. *University of Ljubljana, Faculty of Social Sciences, Ljubljana*.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 1, 118–131.
- Santisi, G., Lodi, E., Magnano, P., Zarbo, R., & Zammitti, A. (2020). Relationship between psychological capital and quality of life: The role of courage. *Sustainability (Switzerland)*, 12(13). <https://doi.org/10.3390/su12135238>
- Schneider, B., Godfrey, E. G., Hayes, S. C., Huang, M., Lim, B.-C., Nishii, L. H., Raver, J. L., & Ziegert, J. C. (2003). The human side of strategy: employee experiences of strategic alignment in a service organization. *Organizational Dynamics*, 32, 122–141. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00014-7)
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.
- Sen, K., Mishra, U. S., Patnaik, S., & Mishra, B. B. (2024). Effect of psychological capital on employee performance, work stress, job insecurity, and job satisfaction: evidence from India. *Current Psychology*, 43(11), 9613–9624. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05108-9>
- Serafim, A., Veloso, C. M., Rivera-Navarro, J., & Sousa, B. (2024a). Emotional Intelligence and Internal Marketing as Determinants of Job Satisfaction and Satisfaction with Life

- among Portuguese Professionals. *Sustainability (Switzerland)*, 16(5). <https://doi.org/10.3390/su16051932>
- Serafim, A., Veloso, C. M., Rivera-Navarro, J., & Sousa, B. (2024b). Emotional Intelligence and Internal Marketing as Determinants of Job Satisfaction and Satisfaction with Life among Portuguese Professionals. *Sustainability (Switzerland)*, 16(5). <https://doi.org/10.3390/su16051932>
- Shan, H., Ishak, Z., & Fan, L. (2022). The Higher the Life Satisfaction, the Better the Psychological Capital? Life Satisfaction and Psychological Capital: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.772129>
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55(3), 241-302.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 25(3), 518–524. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2008.12.006>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1059–1069. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.11.001>
- Smerek, R. E., & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in Higher Education*, 48(2), 229–250. <https://doi.org/10.1007/s11162-006-9042-3>
- Snell, S. A., & Wright, P. M. (1999). Social Capital and Strategic HRM: It's Who You Know. *Human Resource Planning*, 22(1).
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. Academic press.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2001). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford university press.
- Sohail, M. S., & Jang, J. (2017). Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: an empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 67–85.
- Song, Z., Zhang, H., & Li, J. (2023). Exploring the mediating role of PsyCap in the relationship between orientation training and work engagement: the perspective of COR and SRT theories. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1263658>

- Staines, G. L. (1980a). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33, 111–129.
- Staines, G. L. (1980b). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111–129.
- Stanko, M. A., Molina-Castillo, F. J., & Munuera-Aleman, J. L. (2012). Speed to market for innovative products: Blessing or curse? *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 751–765. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00943.x>
- Sukanthasirikul, K., & Trongpanich, W. (2013). The effects of market orientation on service quality and new service success. *Journal of international business and economics Vol*, 13(3).
- Supanti, D., & Butcher, K. (2019). Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 8–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.001>
- Teixeira, S. (2019). *Gestão das Organizações* (Escolar Editora, Ed.; 3ª Edição).
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Titang, F. (2016). *The impact of internal communication on employee performance in an organization* [Working paper]. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2865675>
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- To, W. M., Martin, E. F., & Yu, B. T. W. (2015a). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.002>
- To, W. M., Martin, E. F., & Yu, B. T. W. (2015b). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.002>
- Tregaskis, O., & Nandi, A. (2023). Training and life satisfaction: a disrupted pathway to better work. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29(3), 387–404. <https://doi.org/10.1177/10242589231193894>
- Tsai, Y., & Tang, T. W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(11), 1117–1126. <https://doi.org/10.1080/14783360802323479>

- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, *40*(5), 1089–1121.
- Tušak, M., Dimec, T., Masten, R., & Tušak, M. (2008). Stress and health in Slovenian army. *Kinesiology Slovenica*, *14*(1), 39–55.
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, *56*(1), 51–67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Verleysen, B., Lambrechts, F., & Van Acker, F. (2015). Building Psychological Capital With Appreciative Inquiry: Investigating the Mediating Role of Basic Psychological Need Satisfaction. *Journal of Applied Behavioral Science*, *51*(1), 10–35. <https://doi.org/10.1177/0021886314540209>
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. new york: John willey & sons. Inc. *Vroom Work and Motivation 1964*, 38.
- Weng, Q., & Xi, Y. (2011). Career growth study: Scale development and validity test. *Management Review*, *23*(10), 132–143.
- West, B. J., Patema, J. L., & Caesten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(2), 249–267. <https://doi.org/10.1002/job.593>
- Widianto, S., & Wilderom, C. P. M. (2023). Followers' PsyCap and Job Performance: A Longitudinal COR Approach to Transformational Leadership as a Key Resource. *SAGE Open*, *13*(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231201702>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yi, H. T., Cho, Y., & Amenuvor, F. E. (2023). Internal marketing and salespeople's out-of-role behaviour: The mediating role of job satisfaction. *European Research on Management and Business Economics*, *29*(2), Article 100216. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100216>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, *33*(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

Anexos

Anexo A – Questionário

O impacto das práticas de marketing interno na satisfação com a vida: o papel mediador do psycap e da satisfação com o trabalho

Caro/a participante,

O meu nome é Ana Ferreira e frequento o mestrado em Marketing Relacional, no Instituto Politécnico de Leiria. Estou a realizar este estudo, no âmbito da minha dissertação de mestrado, pelo que a sua colaboração é de extrema importância para o sucesso da mesma.

As respostas obtidas serão tratadas com total confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins estatísticos. Agradeço a sua disponibilidade e colaboração neste estudo e solicito que responda a todas as questões de forma sincera e espontânea, de modo a que os dados recolhidos sejam o mais fidedignos possível.

Para qualquer questão ou esclarecimento adicional sobre este estudo, por favor, não hesite em contactar-me através do seguinte endereço de email: 2230504@my.ipleiria.pt

Aceita participar voluntariamente neste questionário, no âmbito da minha dissertação de mestrado? *

Sim

Não

O presente estudo apenas fará sentido se estiver a trabalhar há pelo menos 3 meses, pois, caso contrário, não serão obtidos os dados pretendidos. Encontra-se empregado/a ou já esteve empregado/a pelo menos três meses? *

Sim

Não

Dados sociodemográficos

Género *

Feminino

Masculino

Outro

Idade *

.....

O impacto das práticas de marketing interno na satisfação com a vida: o papel mediador do psychap e da satisfação com o trabalho

Quais as suas habilitações académicas? *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Há quanto tempo trabalha na empresa? *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Mais de 20 anos

Qual é o setor de atividade da sua organização? *

- Primário (atividades extrativas - agricultura, pecuária, pescas...)
- Secundário (atividades transformadoras - indústria, construção civil, obras publicas...)
- Terciário (prestação de serviços - comércio, serviços, transportes...)

Qual é o seu regime de trabalho atual? *

- Presencial
- Teletrabalho
- Híbrido

Indique o seu grau de concordância com as seguintes frases. Cada resposta tem uma pontuação de 1 a 7, sendo que 1 significa "Discordo fortemente" e 7 "Concordo fortemente". *

	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Discordo parcialmente	4 - Não concordo nem discordo	5 - Concordo parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo fortemente
1. A minha organização incentiva-me a tomar iniciativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A minha organização aumenta a minha sensação de autoeficácia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A minha organização confia em mim para tomar boas decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O impacto das práticas de marketing interno na satisfação com a vida: o papel mediador do psycap e da satisfação com o trabalho

4. A minha organização permite-me tomar as minhas próprias decisões na resolução de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A minha organização detém estratégias de comunicação interna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A comunicação interna da minha organização é eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A minha organização tem canais de comunicação interativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Os funcionários da minha organização estão constantemente em formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. A minha organização promove a aprendizagem entre os membros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. A formação está ligada à minha função para responder às necessidades dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Os colaboradores são retidos através de salários competitivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. A organização tem programas de benefícios abrangentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Os colaboradores da minha organização estão motivados a permanecer no emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O impacto das práticas de marketing interno na satisfação com a vida: o papel mediador do psychap e da satisfação com o trabalho

Indique o seu grau de concordância com as seguintes frases. Cada resposta tem uma pontuação de 1 a 7, sendo que 1 significa "Discordo fortemente" e 7 "Concordo fortemente". *

	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Discordo parcialmente	4 - Não concordo nem discordo	5 - Concordo parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo fortemente
1. Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sinto-me capaz de ajudar a definir objectivos para a minha área de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sinto-me confiante ao estabelecer contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Actualmente, procuro alcançar os meus objectivos com grande energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem sucedida no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O impacto das práticas de marketing interno na satisfação com a vida: o papel mediador do psycap e da satisfação com o trabalho

11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar "por minha conta e risco".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Se algo de mal me pode acontecer no trabalho, isso acontecer-me-á.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O impacto das práticas de marketing interno na satisfação com a vida: o papel mediador do psycap e da satisfação com o trabalho

22. No trabalho, sou otimista acerca do que acontecerá no futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. No trabalho, as coisas nunca me correm como gostaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Trabalho com a convicção de que todo o contratempo tem um lado positivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique as seguintes frases. Cada resposta tem uma pontuação de 1 a 7, sendo que 1 significa "Muito insatisfeito" e 7 "Muito satisfeito".

	1 - Muito insatisfeito	2 - Insatisfeito	3 - Moderadamente insatisfeito	4 - Nem satisfeito nem insatisfeito	5 - Moderadamente satisfeito	6 - Satisfeito	7 - Muito satisfeito
1. Condições físicas do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Superior hierárquico direto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Responsabilidade atribuída.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Salário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Possibilidade de utilizar as suas capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Relacionamento entre direção e colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Possibilidade de ser promovido/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Modo como a organização está a ser gerida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Atenção dada às suas sugestões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Horário de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O impacto das práticas de marketing interno na satisfação com a vida: o papel mediador do psycap e da satisfação com o trabalho

14. Variedade de tarefas que realiza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Estabilidade no emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o seu grau de concordância com as seguintes frases. Cada resposta tem uma pontuação de 1 a 7, sendo que 1 significa "Discordo fortemente" e 7 "Concordo fortemente". *

	1 - Discordo fortemente	2 - Discordo	3 - Discordo parcialmente	4 - Não concordo nem discordo	5 - Concordo parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo fortemente
1. Na maioria dos aspetos, a minha vida aproxima-se do meu ideal de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. As condições da minha vida são excelentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Estou satisfeito com a minha vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Até agora, tenho conseguido alcançar as coisas que considero importantes na vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Se pudesse viver a minha vida outra vez não mudaria quase nada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>