



## Liderança ética e marketing interno: Análise das repercussões na satisfação e empenhamento de profissionais ativos

Helena Sofia Alfaiate<sup>1</sup>, & Joana Vieira dos Santos<sup>2</sup>

Copyright © 2016.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License 3.0 (CC BY-NC-ND).

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>



---

<sup>1</sup> Mestre em Psicologia Social e das Organizações, Universidade do Algarve.

<sup>2</sup> Centro de Investigação sobre Espaço e Organizações (CIEO), Departamento de Psicologia e Ciências das Educação, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve. Campus de Gambelas, Edf.1, 8005-216 Gambelas, Faro, Portugal. E-mail: [jcsantos@ualg.pt](mailto:jcsantos@ualg.pt)

**Como citar/How to cite this paper:** Alfaiate, H. & Santos, J. V. (2016). Liderança ética e marketing interno: Análise das repercussões na satisfação e empenhamento de profissionais ativos. *Revista E-Psi*, 6(2), 26-44.

## Resumo

*O objetivo principal do presente estudo consistiu em analisar o impacto que a adoção da liderança ética e as estratégias de marketing interno provocam no grau de satisfação e empenhamento organizacional de profissionais ativos. Para a recolha de dados, utilizou-se um instrumento que integrou as quatro escalas relativas aos construtos em análise. Desta forma, recorreu-se à Escala de Liderança Ética (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Ribeiro, Rego, & Cunha, 2013), à Escala de Orientação de Marketing Interno (Ling & Greenley, 2005; Santos & Gonçalves, 2010), à Escala de Satisfação Profissional (Lima, Vala, & Monteiro, 1994) e à Escala de Empenhamento Organizacional (Rego & Souto, 2002; 2004). A amostra constituiu-se por 187 profissionais ativos pertencentes a organizações públicas, privadas e público-privadas. Os resultados apontam para efeitos estatisticamente significativos na determinação de Liderança Ética e Marketing Interno sobre a Satisfação e Empenhamento Afetivo e Normativo. De um modo global, nas organizações em estudo denota-se a presença de líderes que enfatizam a moralidade e justiça, a clarificação do papel dos subordinados e a criação de informação formal face a face como modo de efetuar as trocas de informação, fatores que podem conduzir à satisfação no trabalho e a uma ligação afetiva e normativa com a organização.*

### Palavras-chave

Liderança Ética, Marketing Interno, Satisfação Profissional, Empenhamento Organizacional.

---

## Introdução

A Brown, Treviño e Harrison (2005) enfatizam que a liderança ética se caracteriza pela exibição de comportamentos consistentes com as normas apropriadas, os quais são visíveis através do comportamento dos líderes, por meio de ações pessoais e relações interpessoais e da sua promoção com recurso a comunicação *two-way*, reforço e tomada de decisão. Os líderes éticos agem como modelos de comportamento e utilizam, de forma adequada, a recompensa e a punição como modo de estimular as condutas éticas (Treviño, Brown, & Hartman, 2003; Brown et al., 2005).

De acordo com Brown et al. (2005) a liderança ética integra três dimensões, como seja, a **tomada de decisão**, o **reforço** e a **comunicação *two-way***. Assim sendo, os autores sugerem que os líderes éticos têm em consideração a tomada de decisão partilhada por todos os ativos humanos afetos à organização. Nesta perspetiva de liderança, os líderes éticos possuem características como a honestidade, a confiança, a justiça e preocupação por todos os colaboradores, sendo que as suas decisões têm por base a justiça e o trabalho é estruturado em concordância com um ambiente justo dando realce ao reforço. A dimensão comunicação *two-way* consiste no facto dos líderes éticos deterem particularidades que os distinguem dos restantes líderes, como a transparência e a sua envolvimento numa comunicação aberta, proporcionando condutas satisfatórias nos colaboradores. As dimensões distinguidas por Brown et al. (2005) são retomadas por De Hoogh e Den Hartog (2008), porém, assumem características ligeiramente distintas. Neste sentido, os autores enfatizam que quando os indivíduos têm a oportunidade de expressar a sua opinião e existe a percepção de que as suas ideias e preocupações são consideradas, então existe a emergência de uma **partilha de poder**. Do mesmo modo sugerem que o comportamento justo e moral por parte dos líderes constitui uma componente crucial na liderança ética, a qual integra a preocupação com **moralidade e justiça**. Por fim, focam-se na transparência, no *engagement* e na comunicação aberta com os liderados e na clarificação das expectativas e responsabilidades, integrando este componente na **clarificação do papel dos subordinados**.

Diversos autores fundamentam que o estilo de liderança ético deve promover consequências para toda a organização, emergindo efeitos positivos nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores e no desempenho organizacional (Aronson, 2001; Brown et al., 2005; Kanungo, 2001; Treviño et al., 2003; Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011).

Na ótica de Koh e Boo (2001) devem ser reunidos esforços no sentido de realizar estudos que procurem esclarecer quais as implicações que as práticas éticas provocam no seio organizacional. Os autores defendem que os comportamentos éticos podem provocar consequências a nível individual, como seja, a satisfação profissional, o *stress*, a motivação, o empenhamento organizacional e o desempenho no trabalho.

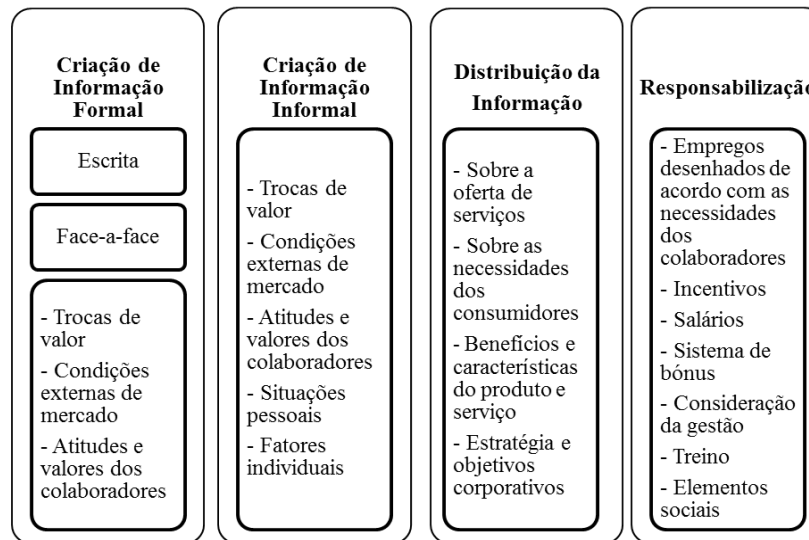
O ambiente organizacional revela-se cada vez mais exigente, conduzindo as

organizações a ter em consideração outros *stakeholders*, para além dos clientes externos (Greenley & Foxall, 1998). A dimensão humana representa um dos fatores com maior efeito sobre os resultados de qualquer entidade, fator que lhe concede uma enorme importância estratégica (Post, Preston, & Sachs, 2002). Esta realidade contribuiu para o aumento da investigação em *marketing* ligado à esfera interna da organização.

Nas últimas décadas, inúmeras definições do conceito de *marketing interno* foram postuladas pelos investigadores evidenciando pouca clareza acerca do seu verdadeiro significado (Rafiq & Ahmed, 1993). Entretanto, Piercy e Morgan (1991) já haviam desenvolvido uma analogia entre o *marketing mix externo* (produto, preço, distribuição e promoção) e *interno*. Os autores sugerem que no *marketing mix interno*, o emprego ou projetos representam o **produto** interno, o **preço** refere-se ao que o colaborador tem de prescindir por forma a realizar o seu trabalho, a **promoção** alude às comunicações internas, enquanto a **distribuição** está relacionada com reuniões nas quais as ideias são apresentadas aos colaboradores.

Para Vasconcelos (2005), o *marketing interno* representa o instrumento de gestão que mais se coaduna à gestão do capital humano, tendo em consideração que promove a satisfação das necessidades dos colaboradores com o intuito de estimular o empenhamento organizacional e a satisfação de clientes externos.

Com o propósito de tornar mensurável o conceito de *marketing interno*, Lings (2004) desenvolveu o conceito de Orientação para o *Marketing Interno* (Internal Market Orientation – IMO). Com o desenvolvimento do conceito IMO é esperado que surjam resultados positivos, tanto ao nível da organização, como dos seus colaboradores. Do mesmo modo que a orientação de *marketing externo* proporciona efeitos positivos para a instituição e para os respetivos clientes externos. Por este motivo, a orientação para o *marketing interno* deve empregar os mesmos princípios da orientação para o *marketing externo* (Lings & Greenley, 2005), onde os empregos são vistos como um produto da empresa e os profissionais ativos como clientes internos desta. Os autores defendem que a orientação para o *marketing interno* compreende a criação e a distribuição da informação relativa às necessidades e ambições dos profissionais ativos e a implementação das respetivas respostas (figura 1).

**Figura 1.** Comportamentos orientados para o mercado interno (adaptado de Lings & Greenley, 2005).

Tansuhaj, Randall e McCullough (1991) sugerem que o sucesso na implementação do *marketing interno* dentro das instituições provoca consequências ao nível das atitudes positivas dos ativos humanos relativamente ao seu trabalho, nomeadamente, no que concerne ao empenhamento organizacional, motivação e satisfação profissional. A aplicação de estratégias de *marketing interno* pode aumentar no colaborador, a satisfação profissional e o orgulho de pertencer à sua organização (Arnett, Laverie, & Mclanew, 2002).

O estudo da satisfação profissional começou a ganhar importância pela comunidade científica e pelos gestores a partir do momento em que o modelo taylorista foi questionado e se passou a ter em consideração o fator humano nas organizações (Lima, Vala, & Monteiro, 1994). Os autores salientam que a satisfação no trabalho tem sido considerada muito importante porque, direta ou indiretamente está aliada à produtividade da empresa e à realização pessoal dos colaboradores. Os mesmos autores defendem ainda a existência de diversos fatores responsáveis pela satisfação organizacional, como sendo: (1) as perspetivas de promoção, (2) a organização e funcionamento do departamento, (3) a colaboração e clima de relação com os colegas de trabalho, (4) a remuneração auferida, (5) a competência e funcionamento do superior hierárquico, (6) o trabalho realizado e (7) a competência e funcionamento dos subordinados. Cada um destes agentes pode contribuir, de modo distinto e particular, para a satisfação profissional.

Locke (1969) encara a satisfação no trabalho como um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou experiência de trabalho. A definição facultada por Locke apresenta-se como a que reúne maior consenso e a mais aceite pelos investigadores (Martins & Santos, 2006). Na conceção de Robbins (1999), a satisfação profissional assume-se como uma disposição geral dos colaboradores para com o seu trabalho, que se qualifica em função da diferença entre as recompensas auferidas e o que o trabalhador

---

considera que deve efetivamente receber.

Agapito e Sousa (2010) enfatizam que a satisfação profissional deve integrar os objetivos das organizações tendo em consideração o seu impacto no aumento da qualidade de vida dos colaboradores. Por consequente, as empresas devem promover tarefas desafiantes e gratificantes que possibilitem o desenvolvimento profissional, assumindo que as tarefas desafiantes contribuem para a satisfação da maioria dos colaboradores.

O Empenhamento Organizacional (EO) é considerado como uma ligação psicológica entre o colaborador e a organização onde desenvolve o seu trabalho, que consequentemente reduz a possibilidade de abandono da organização por sua iniciativa (Allen & Meyer, 1996).

São inúmeros os modelos multidimensionais do EO descritos na literatura científica da área. A presente investigação privilegiou o modelo desenvolvido por Allen e Meyer (1990; 1996), por representar um dos modelos mais utilizados pela comunidade científica. O modelo comporta três abordagens unidimensionais de EO, como sendo: (1) o empenhamento afetivo, que representa a identificação, o envolvimento e o vínculo emocional com a organização, nesta abordagem os colaboradores desejam permanecer na organização (Allen & Meyer, 1996); (2) o empenhamento normativo, que se distingue pela existência do sentimento de obrigação para com a organização, assim, os colaboradores com elevados índices de empenhamento normativo permanecem na organização pelo sentimento de dever para com a organização (Meyer & Allen, 1991); e (3) o empenhamento instrumental, que é caracterizado pela consciência dos custos associados ao abandono da organização, desta forma os profissionais permanecem por necessidade ou pela falta de oportunidades. A literatura sugere que os colaboradores com maior grau de empenhamento afetivo e normativo revelam um melhor desempenho a nível profissional, verificando-se o oposto quando se trata do empenhamento instrumental (Rego, Souto, & Cunha, 2007). Na perspectiva de Neubert, Carlson, Roberts e Chonko (2009) os comportamentos de liderança ética devem promover uma atmosfera moral na organização, estimulando a satisfação profissional e o empenhamento organizacional. Sendo que a adoção de comportamentos éticos, por parte dos líderes, pode conduzir ao aumento do empenhamento organizacional dos colaboradores, nomeadamente no orgulho sentido e na partilha dos seus valores (Brown & Treviño, 2006; Kim & Brymer, 2011; Kalshoven et al., 2011).

Por seu turno, Mishra (2010) salienta que atender as necessidades de satisfação dos colaboradores possibilita o desenvolvimento das capacidades de satisfazer as necessidades dos clientes externos. A implementação de estratégias promovidas pelo *marketing* interno, que compreende as necessidades dos profissionais ativos, implica repercussões positivas para a satisfação profissional (Huang & Thiele, 2014).

## Método

O presente estudo compreende uma investigação de natureza correlacional. Deste modo, e atendendo às evidências empíricas apresentadas anteriormente, o estudo parte do princípio que a adoção de liderança ética e a criação de um plano de *marketing interno* têm implicações no grau de satisfação profissional e de empenhamento organizacional.

São inúmeros os estudos que evidenciam que a adoção de um estilo de liderança ética afeta positivamente o comportamento organizacional, nomeadamente no que diz respeito à satisfação profissional (Kim & Brymer, 2011) e ao empenhamento organizacional (Kalshoven et al., 2011). Neste sentido, foram formuladas duas hipóteses de investigação. A primeira diz respeito às dimensões de Liderança Ética que contribuem positivamente para a explicação de Satisfação Profissional. A segunda diz respeito às dimensões de Liderança Ética que contribuem positivamente para a explicação do Empenhamento Organizacional.

Suma e Lesha (2013) fundamentam que a satisfação profissional e o empenhamento organizacional são dois construtos que se encontram associados, influenciando-se mutuamente, levando-nos a considerar que o Empenhamento Organizacional e a Satisfação Profissional estão positivamente relacionados.

O *marketing interno* representa uma variável que tem sido alvo de inúmeros estudos, tendo em consideração os efeitos que advêm da sua implementação, sobretudo ao nível da satisfação e do empenhamento organizacional. Ahmad e Al-Borie (2012) conduziram um estudo que suporta a premissa de que o *marketing interno* conduz a índices mais elevados, tanto de satisfação profissional, como de empenhamento organizacional, o que nos permitiu formular as seguintes hipóteses: as dimensões de *Marketing Interno* contribuem positivamente para a explicação da Satisfação Profissional; as dimensões de *Marketing Interno* contribuem positivamente para a explicação do Empenhamento Organizacional.

## Participantes

O presente estudo é constituído por uma amostra de 187 inquiridos distribuídos em organizações públicas ( $n=24$ ), privadas ( $n=127$ ) e público-privadas ( $n=35$ ).

Na variável género, observou-se que a participação feminina representa 60.4% ( $n=113$ ) dos inquiridos, enquanto 38.5% ( $n=72$ ) diz respeito à participação masculina, sendo que 1.1% ( $n=2$ ) dos inquiridos não respondeu. O intervalo de idades situa-se entre os 22 e os 63 anos, com uma média etária de 39.45 ( $DP = 10,379$ ).

No que refere ao estado civil, 30.5% ( $n=57$ ) dos participantes são solteiros, 62% ( $n=116$ ) são casados ou vivem em união de facto, os restantes 7.5 % ( $n=14$ ) representam os participantes divorciados ou que não responderam. Os dados relativos às habilitações literárias revelam que na sua maioria, os inquiridos possuem a licenciatura, representando

39% ( $n=73$ ), segue-se o ensino secundário com 28.9% ( $n=54$ ) e a pós graduação regista 13.9% ( $n=26$ ) da amostra. As restantes habilitações literárias não apresentam valores significativos, verificando-se que 14% ( $n=26$ ) dos inquiridos possuem o 3º ciclo ou o mestrado (7% em cada habilitação), o 2º ciclo regista 2.1% ( $n=4$ ), o doutoramento representa apenas 0.5% ( $n=1$ ) da amostra, o restante 0.5% ( $n=1$ ) não respondeu. Os dados respeitantes à nacionalidade da amostra indicam-nos que 97.3% ( $n=182$ ) dos inquiridos são de nacionalidade portuguesa, sendo que os restantes 2.7% ( $n=5$ ) não apresentaram qualquer resposta.

No que concerne ao tempo na organização verifica-se que 13.4% ( $n=25$ ) dos inquiridos iniciaram funções na instituição há menos de um ano, 13.9% ( $n=26$ ) encontram-se na faixa entre os 2 e os 5 anos de antiguidade, 20.3% ( $n=38$ ) estão na faixa entre os 6 e os 10 anos, 16% ( $n=30$ ) estão entre os 11 e os 15 anos, 5.9% ( $n=11$ ) encontram-se entre os 16 e os 20, e 20.3% ( $n=38$ ) dos participantes estão na organização há mais de 20 anos, 10.2% ( $n=19$ ) dos inquiridos não apresentaram qualquer resposta a este item.

### Instrumentos

Com o intuito de se proceder à análise de todas as variáveis em estudo, foi aplicado um instrumento de recolha de informação que consistiu num questionário de autopreenchimento, o qual integra três partes. Na primeira parte podemos encontrar os dados sociodemográficos, a segunda parte do instrumento compreende a Escala da Liderança Ética e a Escala de Orientação de *Marketing Interno*, sendo a terceira parte constituída pela Escala da Satisfação Profissional e pela Escala de Empenhamento Organizacional.

A Escala de Liderança Ética constitui uma adaptação de De Hoogh e Den Hartog (2008) por Ribeiro, Rego e Cunha (2013). A escala é composta por 17 itens onde os inquiridos dispõem de uma escala tipo *likert* de 7 pontos, sendo 1 “A afirmação não se aplica nada a este líder” e 7 “A afirmação aplica-se completamente a este líder”. A escala compreende três categorias, estas são: a **moralidade e justiça** que caracteriza em que medida o líder é honesto, íntegro e confiável e integra os itens 1, 4, 7, 10, 13 e 16 ( $\alpha = .87$ ); a **clarificação do papel dos subordinados** que enfatiza se o líder torna claro o que espera dos seus colaboradores, e quais as suas respetivas incumbências e responsabilidades, agregando os itens 2, 5, 8, 11 e 14 ( $\alpha = .94$ ); por último, a **partilha de poder** que avalia em que medida o líder partilha o seu poder e convida os subordinados a participarem nas decisões e integra as questões 3, 6, 9, 12, 15 e 17 ( $\alpha = .82$ ). Salienta-se que a cotação dos itens 12 e 16 é realizada de forma invertida.

A escala de Orientação de *Marketing Interno* foi desenvolvida por Lings e Greenley (2005) e adaptada à população portuguesa por Santos e Gonçalves (2010). A escala apresenta como premissa a visão de que os empregos constituem um produto interno e considera os colaboradores como clientes. A primeira versão da escala de Orientação de



*Marketing Interno* (Lings & Greenley, 2005) era composta por 42 itens que derivaram de *focus group*, revisão da literatura e entrevistas. No entanto, uma análise fatorial exploratória permitiu a sua redução para os 16 itens. As respostas foram facultadas através de uma escala tipo *likert* de 7 pontos em que 1 corresponde a “*discordo totalmente*” e 7 a “*concordo totalmente*”. Verificámos que as dimensões de criação de informação formal face a face ( $\alpha=.89$ ), de Criação de informação formal escrita ( $\alpha=.83$ ), responsabilização ( $\alpha=.86$ ), criação de informação informal ( $\alpha=.93$ ) e de distribuição da informação ( $\alpha=.90$ ), da escala apresentam uma consistência interna adequada.

A Escada de Satisfação Profissional consiste numa adaptação realizada por Lima, Vala e Monteiro (1994) sendo composta por 8 itens, onde as respostas são obtidas através de uma escala tipo *likert* com 7 pontos, em que 1 corresponde a “*Extremamente Insatisfeito*” e o 7 a “*Extremamente Satisfeito*”. O questionário possibilita a avaliação, tanto da satisfação geral, como dos diversos aspetos que a podem influenciar. Assim, os inquiridos são questionados acerca do seu grau de satisfação relativamente às perspetivas de promoção, organização e funcionamento do departamento onde trabalham, colaboração e clima de relação com os colegas de trabalho, renumeração auferida, competência do superior imediato, trabalho que realizam, competência e funcionamento dos colegas e a Satisfação profissional geral. A escala apresenta uma consistência interna de .87.

A escala utilizada para medir o EO foi a Escala de Empenhamento Organizacional desenvolvida Rego e Souto (2002) e validada em contexto português e brasileiro (Rego & Souto, 2002, 2004), sendo constituída por 14 itens, onde as respostas são fornecidas por uma escala de tipo *likert* de 7 níveis, correspondendo 1 a “*A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim*” e 7 a “*A afirmação aplica-se completamente a mim*”. A escala integra três dimensões, sendo estas: o **empenhamento afetivo**, que representa o grau em que o sujeito se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização, compreendendo os itens 3, 5, 6, 7 e 13. O **empenhamento normativo**, que diz respeito ao sentido de obrigação (ou dever moral) em permanecer na organização, comportando os itens 1, 4, 10 e 12. Por último, o **empenhamento instrumental (ou calculativo)**, que correspondente à ligação assente no reconhecimento dos custos relacionados com a sua saída, sendo constituída pelos itens 2, 8, 9, 11 e 14. As dimensões de empenhamento organizacional apresentam uma consistência interna satisfatória, variando de .63 a .68.

## Procedimentos

Para a realização da presente investigação, o pedido de colaboração foi realizado de duas formas. Assim, o contacto com as instituições estabeleceu-se pessoalmente e via *email*, em ambos os casos foi dirigida à administração de cada instituição uma carta de sensibilização, na qual era solicitada disponibilidade para a realização da recolha de dados junto da amostra. A recolha de dados efetuou-se tanto em suporte de papel como através de um questionário *online* construído especificamente para a investigação. Em ambos os

casos, antes da recolha de informação foi solicitada a participação voluntária dos profissionais para preencherem um questionário de autopreenchimento

No contacto estabelecido através de *email*, foi disponibilizado o *link* que permitia aceder ao questionário. Neste sentido, através do *email* enviado às instituições era possível o seu redirecionamento para os respetivos funcionários. A restante recolha de dados efetuou-se em suporte de papel.

Os resultados obtidos foram analisados com recursos ao *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 22.0, através da estatística descritiva, correlacional e inferencial.

## Resultados

Num primeiro momento procedeu-se à análise da estatística descritiva das escalas aplicadas. Posteriormente foram realizadas as análises correlacional e inferencial para efeitos de confirmação de hipóteses.

Desta forma, na estatística descritiva observou-se que as dimensões de Clarificação do Papel dos Subordinados e a Moralidade e Justiça ( $M = 4.91$ ;  $DP = 1.243$  e  $M = 4.91$ ;  $DP = 1.179$ , respetivamente) representam as que mais pontuam na Escala de Liderança Ética. No que confere ao *Marketing Interno*, a Criação de Informação Formal Face a Face consiste na dimensão com o valor médio mais elevado ( $M = 4.21$ ;  $DP = 1.693$ ), sendo a Criação de Informação Formal Escrita o valor mais baixo ( $M = 3.64$ ;  $DP = 1.579$ ). Os dados relativos à Escala de Satisfação Profissional mostram que a Remuneração ( $M = 3.17$ ;  $DP = 1.704$ ) e as Perspetivas de Promoção ( $M = 3.23$ ;  $DP = 1.818$ ) apresentam os valores médios menores. Pelo contrário, o Trabalho Realizado ( $M = 5.08$ ;  $DP = 1.444$ ) e a Colaboração e Relação com os Colegas ( $M = 5.07$ ;  $DP = 1.389$ ) detêm os valores acima do ponto central. Na Escala de Empenhamento Organizacional, o Empenhamento Afetivo representa o valor médio mais elevado ( $M = 4.56$ ;  $DP = 1.065$ ), sendo o Empenhamento Instrumental o menor valor ( $M = 3.29$ ;  $DP = 1.091$ ).

Os coeficientes de correlação de *Pearson* entre as variáveis em estudo encontram-se ilustrados na tabela 1. Através de uma análise preliminar, é passível de observar que muitas das variáveis em consideração encontram-se correlacionadas significativamente entre si ( $p = .000$ ). Como seria expectável, de um modo geral, dentro de cada escala as suas dimensões evidenciam uma tendência para se correlacionarem de forma moderada (Pestana & Gageiro, 2003).

Como esperado, as três dimensões de Liderança Ética (Partilha de Poder, Moralidade e Justiça e Clarificação do Papel dos Subordinados) apresentam correlações fortes (de  $r = .710$  a  $r = .735$ ). Simultaneamente, a Liderança Ética total apresenta correlações mais fortes com as suas dimensões, variando entre .90 e .91.

	LE	MJ	CPS	PP	MKT	CIFFF	CIFE	R	CII	DI	SP	EO	EA	EN
MJ	<b>.906**</b>													
CPS	<b>.902**</b>	<b>.720**</b>												
PP	<b>.900**</b>	<b>.710**</b>	<b>.735**</b>											
MKT	.508**	.471**	.450**	.450**										
CIFFF	.478**	.419**	.467**	.407**	<b>.858**</b>									
CIFE	.390**	.352**	.338**	.362**	<b>.898**</b>	<b>.743**</b>								
R	.355**	.355**	.293**	.308**	<b>.847**</b>	.575**	<b>.786**</b>							
CII	.507**	.498**	.433**	.436**	<b>.931**</b>	<b>.737**</b>	<b>.755**</b>	<b>.758**</b>						
DI	.501**	.442**	.444**	.466**	<b>.903**</b>	<b>.751**</b>	<b>.735**</b>	.674**	<b>.840**</b>					
SP	.589**	.531**	.543**	.522**	.600**	.480**	.474**	.542**	.592**	.562**				
EO	.224**	.184*	.245**	.182*	.412**	.294**	.419**	.432**	.374**	.324**	.466**			
EA	.331**	.270**	.342**	.290**	.483**	.331**	.462**	.495**	.448**	.412**	.594**	<b>.796**</b>		
EN	.324**	.308**	.290**	.277**	.455**	.359**	.436**	.448**	.401**	.391**	.490**	<b>.852**</b>	.613**	
EI	-.099	-.116	-.033	-.113	.065	.029	.115	.104	.059	-.008	.049	<b>.743**</b>	.292**	.454**

**Tabela 1.** Correlação entre as variáveis em estudo

Nota: \*\*  $p < .01$ . Legenda: LE = Liderança Ética; MJ = Moralidade e Justiça; CPS = Clarificação do Papel dos Subordinados; PP = Partilha de Poder; MKT = *Marketing Interno*; CIFFF = Criação de Informação Formal Face a Face; CIFE = Criação de Informação Formal Escrita; R = Responsabilização; CII = Criação de Informação Informal; DI = Distribuição da Informação; SP = Satisfação Profissional; EO = Empenhamento Organizacional; EA = Empenhamento Afetivo; EN = Empenhamento Normativo; EI = Empenhamento Instrumental

---

No que faz referência à correlação entre a Liderança Ética e o *Marketing Interno* total, podemos observar que este representa um valor moderado ( $r = .508$ ). A Liderança Ética total e a Satisfação Profissional detêm uma correlação moderada ( $r = .589$ ). As correlações entre as dimensões de Liderança Ética e a Satisfação Profissional apresentam valores entre .522 e .543, por este motivo constituem correlações moderadas,

A Liderança Ética total e o Empenhamento Organizacional total apresentam um coeficiente de correlação de .224, caracterizando-se por esse motivo por uma fraca correlação. Enquanto as correlações entre as dimensões de Empenhamento Organizacional (Empenhamento Afetivo, Empenhamento Normativo e Empenhamento Instrumental) e de Liderança Ética variam entre -.116 e .342.

No que confere à correlação entre o Empenhamento Organizacional total e a Satisfação Profissional, o seu valor é de .466. As dimensões de Empenhamento Organizacional e a Satisfação Profissional mostram correlações de fracas a moderadas (de  $r = .049$  a  $r = .594$ ), a dimensão que apresenta o nível mais forte é o Empenhamento Afetivo.

As três dimensões de Empenhamento Organizacional demonstram correlações entre fracas a moderadas (entre  $r = .292$  e  $r = .613$ ). Como esperado, o Empenhamento Organizacional total detém correlações mais elevadas com as suas dimensões (entre  $r = .743$  e  $r = .852$ ).

Por último foram realizadas as análises de regressão linear com o propósito de observar em que medida as dimensões de Liderança Ética e de *Marketing Interno* contribuem para a explicação da Satisfação Profissional e do Empenhamento Organizacional (tabelas 2, 3).

Através da análise das tabelas, é possível observar que a regressão linear simples sugere que o modelo de Liderança Ética sobre a variável de Satisfação Profissional é estatisticamente significativo ( $p = .000$ ), apresentando um poder preditivo de aproximadamente 35%. No que concerne às dimensões com influência significativa, verificamos que estas aludem à Moralidade e Justiça ( $p = .018$ ) e à Clarificação do Papel dos Subordinados ( $p = .010$ ). Quando analisados os dados referentes à influência da Liderança Ética sobre o Empenhamento Afetivo observa-se uma contribuição de 12% para a sua explicação, a Clarificação do Papel dos Subordinados apresenta-se como a dimensão que contribui de modo significativo para a sua determinação ( $p = .016$ ). Relativamente ao Empenhamento Normativo, observa-se que a Liderança Ética contribui 10.6% para a sua explicação ( $p = 0.000$ ).

No que respeita à variável *Marketing Interno*, os resultados mostram que este se apresenta como um preditor estatisticamente significativo da Satisfação Profissional ( $p = .000$ ), contribuindo em aproximadamente 39% para a sua explicação. As dimensões de *Marketing Interno* sugerem-se ainda preditores tanto do Empenhamento Afetivo ( $p = .000$ ), com poder explicativo de 26.8%, como do Empenhamento Normativo ( $p = .000$ ), com valor de predição de 22.4%.

Ao proceder à análise dos resultados detalhadamente, podemos observar que a Responsabilização ( $p = .008$ ) e a Criação de Informação Informal ( $p = .037$ ) representam as dimensões que detêm um poder preditivo significativo na Satisfação Profissional. No entanto, verifica-se que para o Empenhamento Afetivo e Empenhamento Normativo a dimensão Responsabilização é o único preditor significativo ( $p = .019$  e  $p = .033$  respetivamente).

Na análise de regressão linear simples relativa ao Empenhamento Instrumental observou-se que ambos os modelos não eram estatisticamente significativos ( $p = 1.181$  no caso da Liderança Ética e  $p = .218$  para o *Marketing Interno*).

**Tabela 2.** Regressão Linear Simples entre Liderança Ética e *Marketing Interno* sobre Satisfação Profissional

	$\beta$	t	p	$r^2$	p
Liderança Ética				<b>.348</b>	<b>.000</b>
Moralidade e Justiça	.222	2.382	<b>.018</b>		
Partilha de Poder	.180	1.890	.060		
Clarificação do Papel dos Subordinados	.251	2.593	<b>.010</b>		
Marketing Interno				<b>.389</b>	<b>.000</b>
Criação de Informação Formal Face a Face	.095	0.946	.345		
Criação de Informação Formal Escrita	-.164	-1.1414	.159		
Responsabilização	.281	2.666	<b>.008</b>		
Criação de Informação Informal	.266	2.100	.037		
Distribuição da Informação	.199	1.1711	.089		

**Tabela 3.** Regressão Linear Simples entre Liderança Ética e *Marketing Interno* sobre Empenhamento Afetivo

	$\beta$	t	p	$r^2$	p
Liderança Ética				<b>.120</b>	<b>.000</b>
Moralidade e Justiça	.020	0.187	.852		
Partilha de Poder	.075	0.680	.497		
Clarificação do Papel dos Subordinados	.272	2.422	<b>.016</b>		
Marketing Interno				<b>.268</b>	<b>.000</b>
Criação de Informação Formal Face a Face	-.103	-0.933	.352		
Criação de Informação Formal Escrita	.182	1.429	.155		
Responsabilização	.273	2.369	<b>.019</b>		
Criação de Informação Informal	.119	0.857	.392		
Distribuição da Informação	.072	0.563	.574		

## Discussão

Com o propósito de fazer a análise dos resultados obtidos, importa referir que o presente estudo teve como principal objetivo o pressuposto que a adoção de uma liderança ética e a criação de um plano de *Marketing interno* têm implicações no grau de satisfação e empenhamento organizacional apresentados pelos ativos humanos. Deste modo, com o intuito de proceder à corroboração das hipóteses de estudo formuladas, realizou-se a análise correlacional e inferencial, com a finalidade de analisar em que medida as diferentes

variáveis se encontram associadas e de avaliar o grau de determinação de Liderança Ética e de *Marketing Interno* sobre a Satisfação Profissional e o Empenhamento Organizacional.

No que concerne à primeira hipótese formulada: As dimensões de Liderança Ética contribuem positivamente para a explicação de Satisfação Profissional, esta é confirmada de acordo com a análise inferencial. Schwepker (2001) defende a existência de uma relação entre o clima de trabalho ético e a satisfação laboral experienciados pelos colaboradores. Não obstante, evidenciam-se outros estudos que identificam a Liderança Ética como um fator impulsionador da Satisfação Profissional (Ulrich, O'Donnell, Taylor, Farrar, Danis, & Grady 2007; DeConinck, 2010; Kim & Brymer, 2011; Neubert et al., 2009; Ruiz, Ruiz, & Martínez 2011; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006). Através de uma análise mais pormenorizada, observamos que a Moralidade e Justiça e Clarificação do Papel dos Subordinados representam as dimensões que contribuem de modo significativo para a determinação da satisfação. A falta de clareza de papel pode influenciar de modo negativo o desempenho, o que pode conduzir à restrição de recompensas, deste modo, a satisfação organizacional pode ser comprometida (Schaubroeck, Cotton, & Jennings, 1989). Maslach e Leiter (2008) postulam que a ambiguidade de papel consiste num fator que potencializa o *burnout*, que fomenta resultados negativos, como a insatisfação no trabalho. Neste sentido, podemos concluir que níveis de satisfação mais elevados poderão ser conseguidos através das competências de um líder justo, que define e esclarece objetivamente o papel dos subordinados e o que espera deles.

A segunda hipótese de investigação: As dimensões de Liderança Ética contribuem positivamente para a explicação do Empenhamento Organizacional, foi parcialmente confirmada. Os resultados mostram uma determinação significativa da Liderança Ética apenas nas dimensões de Empenhamento Afetivo e Normativo. Neubert et al. (2009) sugerem que a dimensão afetiva do empenhamento organizacional se encontra positivamente associada com a liderança ética. Concomitantemente, parece existir uma conexão positiva entre a liderança ética e o empenhamento organizacional dos profissionais ativos (DeConinck, 2010; Kim & Brymer, 2011; Ruiz et al., 2011; Martinez et al., 2011). Brown et al. (2005) já haviam confirmado estes resultados, defendendo que os líderes éticos propiciam um efeito positivo no empenhamento organizacional sentido pelos seus subordinados.

A terceira hipótese: O Empenhamento Organizacional e a Satisfação Profissional estão positivamente relacionados é confirmada através da análise correlacional, registando-se uma correlação positiva moderada. Estes resultados são compatíveis com um estudo desenvolvido por Liao, Hu e Chung (2009) ao observarem a existência de uma relação positiva entre satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional. Assim sendo, quando o grau de satisfação profissional aumenta, os profissionais ativos revelam, igualmente, níveis de empenhamento organizacional mais elevados (Chan & Qiu, 2011).

A quarta hipótese proposta “As dimensões de *Marketing Interno* contribuem positivamente para a explicação da Satisfação Profissional” foi corroborada em função da análise inferencial, encontrando-se em consonância com estudos empíricos anteriores que sugerem que um dos desígnios da implementação de estratégias de *marketing interno* compreende a motivação e satisfação dos ativos humanos (Rafiq & Ahmed, 2000). Portanto, evidencia-se uma relação positiva entre a adoção de estratégias de *marketing interno* e a satisfação profissional dos profissionais ativos (Hwang & Chi, 2005; Wu, Tsai, & Fu, 2013; Ahmad & Al-Borie, 2012; Iliopoulos & Priporas, 2011; Khan, Rehman, Rehman, Safwan, & Ahmad, 2011).

Por fim, no que confere à última hipótese formulada “As dimensões de *Marketing Interno* contribuem positivamente para a explicação do Empenhamento Organizacional”, é parcialmente confirmada pelos resultados. Assim sendo, os dados referentes ao Empenhamento Afetivo e Empenhamento Normativo mostram uma explicação positiva pelo *Marketing Interno*, porém, quando analisada a estatística inferencial para o Empenhamento Instrumental, o mesmo já não se sucede. Para Lings (2004) quando temos em consideração os colaboradores como mercado interno, com recurso a estratégias de *marketing interno*, isso reflete-se em diversos comportamentos organizacionais, como é exemplo a retenção de profissionais e o aumento do empenhamento organizacional. De qualquer forma, são vários os estudos que demonstram resultados coerentes a respeito do efeito do *Marketing Interno* na ligação afetiva do colaborador à organização (Chang & Chang, 2008; Huang & Chen, 2013; Tsai, 2014). Neste sentido, revela-se que atender às necessidades dos colaboradores através da implementação bem-sucedida de estratégias de *marketing interno* desencadeia repercussões positivas no aumento do empenhamento com a organização (Martinez, Stinson, & Jubenville, 2011; Barzoki & Ghujali, 2013; Al-Hawary, Al-Qudah, Abutayeh, Abutayeh, & Al-Zyadat, 2013; Ahmad & Al-Borie, 2012; Hung, 2012).

A pertinência da presente investigação incide na crescente importância que as condutas de ética detêm no seio organizacional. Como resultado, os estilos de liderança ética têm sido considerados pela comunidade científica e pelos profissionais ativos (Kalshoven et al., 2011).

Diversas investigações sugerem que a liderança ética se apresenta como elemento fulcral das atitudes e comportamento dos colaboradores, representando um preditor eficaz da satisfação profissional, do empenhamento organizacional, da identidade moral e dos comportamentos de cidadania organizacional (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006). Kim e Brymer (2011) defendem que a liderança ética constitui uma variável que assume grande relevância no comportamento organizacional, pois contribui positivamente para o desempenho de cada colaborador, podendo ser considerado como uma das chaves para o alcance do sucesso organizacional.

Os resultados observados na presente investigação sustentam a premissa de que as práticas de liderança ética e as estratégias de *marketing interno* contribuem positivamente na explicação da satisfação profissional e do empenhamento organizacional.

Tendo em consideração que grande parte da amostra incide sobre profissionais que exercem funções em organizações privadas, sugerimos um estudo com um número mais elevado de ativos humanos do setor público, por forma a obter uma amostra mais homogénea e, conseqüentemente proceder à comparação entre os dois grupos. Em futuras investigações seria igualmente importante a exploração da interação entre os construtos de liderança ética e de *marketing interno*.

No que respeita ao procedimento de recolha de dados, a recolha em suporte informático revelou não ser a mais adequada, considerando que, no momento do envio do email, deixamos de ter controlo, nomeadamente, se o mesmo foi reencaminhado para os restantes colaboradores. Assim, seria importante uma maior monitorização, por forma a garantir o acesso ao instrumento a todos os profissionais.

## Referências

- Agapito, S. M., & Sousa, F. C. (2010) A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista portuguesa de saúde pública*, 28(2), 132-139.
- Ahmad, A. E. M. K., & Al-Borie, H. M. (2012). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 82-94. doi: 10.5430/bmr.v1n3p82.
- Al-Hawary, S. I. S., Al-Qudah, K. A. M., Abutayeh, P. M., Abutayeh, S. M., & Al- Zyadat, D. Y. (2013). The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banques in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811-826.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- Allen, N., & Meyer, J., (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043.
- Arnett, D.B., Laverie, D.A., and McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256. doi: 10.1111/j.1936-4490.2001.tb00260.x.
- Barzoki, A. S., & Ghujali, T. (2013). Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 33-49.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 97, 117-134. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Chan, S. H., & Qiu, H. H. (2011). Loneliness, job satisfaction, and organizational commitment of migrant workers: empirical evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1109-1127. doi: 10.1080/09585192.2011.556785.
- Chang, C. S., & Chang, H. C. (2008). Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(1), 92-100. doi: 10.1111/j.1365-2648.2008.04844.x.
- DeConinck, J. B. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 63, 384-391. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.11.009.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.03.002.



- Greenley, G. E., & Foxall, G. R. (1998). External moderations of associations among stakeholder orientations and company performance. *Internal Journal of Research in Marketing*, 15(1), 51-69.
- Huang, M., & Chen, M. (2013). Internal Marketing, customer orientation, and organizational commitment: Moderating effects os work status. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 113(1), 180-198. doi: 10.2466/01.11.PRO.113x18z8.
- Huang, Y., & Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees, *Tourism Management*, 42, 196-206. doi: 10.1016/j.tourman.2013.12.005.
- Hung, C. (2012). Internal Marketing, teacher Job Satisfaction, and Effectiveness of Central Taiwan Primary Schools. *Social Behavior and Personality*, 40(9), 1435-1450. doi: 10.2224/sbp.2012.40.9.1435
- Hwang, I. S. & Chi, D. J. (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22(2), 285-293.
- Iliopoulos, E., & Priporas, C. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC Health Services Research*, 11, 261-268. doi: 10.1186/1472-6963-11-261.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.007.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265. doi: 10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x.
- Khan, M. A., Rehman, K., Rehman, I., Safwan, N., & Ahmad, A. (2011). Modelling link between internal service quality in human resources management and employees retention: A case of Pakistani privatized and public sector banques. *African Journal of Business Management*, 5(3), 949-959. doi: 10.5897/AJBM10.829.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1020-1026. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.03.008.
- Koh, H. C., & Boo, E. H.Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309-324. 10.1023/A:1010741519818.
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Chung, H. Y. (2009). The relationship between leader member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1810-1826. doi: 10.1080/09585190903087222.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). A Satisfação Organizacional -Confrontos de Modelos. In A. Vala, J., Monteiro, M. B., Lima, L., & A. Caetano. *Psicologia Social das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas* (pp. 101-122). Lisboa: Celta Editora.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57, 405-413. doi:10.1016/S0148-2963(02)00274-6.
- Lings, I., & Greenley, G. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-304. doi: 10.1177/1094670504271154.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 4(4), 309-336. doi: 10.1016/0030-5073(69)90013-0.
- Martinez, J. M., Stinson, J. L., & Jubenville, C. B. (2011). Internal Marketing Perceptions in Intercollegiate Athletics and Their Influence on Organizational Commitment. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 4, 171-189.
- Martins, M. C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195-205.
- Maslach, C., & Leiter, M. P (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*, 1(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- Mishra, S. (2010). Internal Marketing – A toll to harness employees' power in services organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 185-193.
- Neubert M. J., Carlson, D. S., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 90, 157-170. doi: 10.1007/s10551-009-0037-9.
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Silabo.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal Marketing – The Missing Half of the Marketing Programme, *Long Range Planning*, 24(2), 82-93. doi: 10.1016/0024-6301(91)90083-Z.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise: The new Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Rafiq, M., & Ahmed P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219-232.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.

- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. Anais do XXVI Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), Salvador, Brasil.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36.
- Ribeiro, N. Rego, A., & Cunha, M. P. (2013). *A Virtude nas Organizações: Fonte de Progresso e Sustentabilidade*. Lisboa: Sinais de Fogo.
- Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional: conceitos, controversias, aplicações*. México: Editora Pearson.
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2011). Improving the "Leader – Follower" Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics*, 99, 587-608. doi: 10.1007/s10551-010-0670-3.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a Adaptação Portuguesa da Escala de Orientação de Marketing Interno de Lings e Greenley (2005). *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, 10(2), 9-20.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 35-58. doi: 10.1002/job.4030100104.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-52. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00125-9.
- Suma, S., & Leshia, J. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: The case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), 41-51.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a Credit Union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202. doi: 10.1300/J090v06n02\_14.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. doi: 10.1177/0018726703056001448.
- Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Services Research*, 14, 152-159. doi: 10.1186/1472-6963-14-152.
- Ulrich, C., O'Donnell, P., Taylor, C., Farrar, A., Danis, M., & Grady, C. (2007). Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States. *Social Science & Medicine*, 65, 1708-1719. doi: 10.1016/j.socscimed.2007.05.050.
- Vasconcelos, A. F. (2005). Contribuições ao Estudo do Marketing Interno: Aplicação no ambiente de ensino superior. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1-37.
- Wu, W., Tsai, C., & Fu, C. (2013). The Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD Companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 436-449. doi:10.1002/hfm.20.

---

## Ethical leadership and internal marketing: Consequences for organizational satisfaction and commitment

### Abstract

*The main objective of this study consists in analyzing the ethical leadership and marketing techniques impact in working professional's satisfaction and organization commitment. An instrument with four scales relative to the constructs in analysis was created. Hence, the Ethical Leadership Scale (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Ribeiro, Rego, & Cunha, 2013), the internal marketing orientation scale (Ling & Greenley, 2005; Santos & Gonçalves, 2010), job satisfaction scale (Lima, Vala & Monteiro, 1994), organization commitment scale (Rego & Souto, 2002; 2004). The sample is incorporated by 187 human assets belonging to public, private and public-private institutions. Through the data study, statistical compelling effects in the ethical leadership and internal marketing about satisfaction and affective commitment and normative were recognized. On the whole, in the covered organizations it is noticeable the existence of leaders which promote the morality and justice, the role of the worker and the conception of formal information face to face as a way of share information, factors which may lead to satisfaction at the workplace and an affective and normative link with the organization..*

### Keywords

Ethical Leadership, Internal Marketing, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

*Received: 14.03.2016*

*Revision received: 07.10.2016*

*Accepted: 11.10.2016*