



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

**A CONTRIBUIÇÃO DO MARKETING INTERNO NO  
EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL**  
Um Estudo Aplicado a Três Entidades Prestadoras de  
Cuidados de Saúde

**Maria Teresa Ferrão Antunes**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão de Unidades de Saúde**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Profª Doutora Arminda do Paço

**Covilhã, fevereiro de 2013**



*Aos meus Pais, Irmã e Cunhado.*



# Agradecimentos

A realização deste trabalho resulta do esforço e dedicação do seu autor, sendo de salientar a preciosa e indispensável colaboração de algumas pessoas às quais quero deixar o meu agradecimento.

Agradeço, desde já à Professora Doutora Arminda do Paço, a orientadora científica deste trabalho, que desde o primeiro dia, e apesar das circunstâncias que envolviam a realização do mesmo, se mostrou disponível para colaborar, dando o seu precioso contributo para que este meu desejo se concretizasse.

Aos responsáveis das instituições, nas pessoas do Sr. Dr. Álvaro Herdade e da Sr. Dr<sup>a</sup> Aldina Neves, que prontamente autorizaram a realização da investigação nas mesmas, bem como a todos os colaboradores que se disponibilizaram para o preenchimento dos questionários.

Uma palavra também, dirigida aos colegas que me acompanharam nesta “aventura”, e em especial ao Pedro Oliveira que estando mais próximo teve sempre palavras de incentivo que foram bastante úteis para conseguir chegar a “bom porto”.

Por fim, mas estando sempre em primeiro, um agradecimento muito especial aos meus pais, pela paciência e compreensão que sempre demonstraram, à minha irmã que estando sempre ao meu lado, contribuiu para que os momentos mais difíceis se tornassem menos dolorosos e ao meu cunhado, que pela sua tranquilidade ajudou a amenizar fases mais difíceis.

A todos, **MUITO OBRIGADA!**



## Resumo

Sendo os cuidados de saúde essenciais para que cada cidadão, nas diversas etapas da sua vida, possa viver em plenitude, o papel das instituições prestadoras destes cuidados, bem como de todos quantos prestam serviços nestes locais, é de extrema importância. Assim, é crucial manter todos os colaboradores empenhados ao máximo, para que possam prestar o melhor serviço possível. Por tudo isto, é importante analisar qual o nível de empenhamento e motivação dos colaboradores, bem como a existência de técnicas de marketing interno que possam influenciar esse mesmo empenhamento.

O objetivo da presente investigação passa por compreender até que ponto o marketing interno influencia, ou não, o empenhamento dos colaboradores de três instituições prestadoras de cuidados de saúde. O estudo foi realizado no Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz, em Oliveira do Hospital, no Centro de Saúde de Oliveira do Hospital e na Unidade de Cuidados Continuados SollarBilladonnes em Penacova, fazendo parte do estudo sessenta e seis (66) colaboradores, que se prontificaram a responder a um questionário autoadministrado.

Os principais resultados indicam que nas três instituições são utilizadas técnicas de marketing interno a um nível médio, sendo os fatores mais utilizados a empatia e consideração, as atividades promocionais, a comunicação ascendente e a qualidade do trabalho. O valor e partilha de informação e o benchmarking são os aspetos menos valorizados.

Relativamente ao empenhamento organizacional, nestas instituições predomina o empenhamento afetivo e o instrumental, apresentando um nível médio.

No que respeita à relação entre o marketing interno e o empenhamento organizacional, verificou-se que nas três instituições em estudo se estabelece uma relação moderada entre as duas variáveis.

## Palavras-chave

Marketing Interno; Empenhamento Organizacional; Prestadores de Cuidados de Saúde.



# Abstract

Being healthcare services essential to each citizen towards a fulfilled life, in all its various stages, the role of the health institutions, as well as those who provide services in these places, is extremely important. It is therefore crucial to keep all employees committed to its fullest so that they can provide the best service possible. Through all this, it is important to consider the level of commitment and motivation of every employee, as well as the existence of internal marketing techniques, which might influence that same commitment.

The goal of the current research is to understand if internal marketing influences, or not, the employees commitment from this three healthcare institutions. The study was carried out at “Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz”, in Oliveira do Hospital, at “Centro de Saúde de Oliveira do Hospital” and at “Unidade de Cuidados Continuados Sollar Billadonnes”, in Penacova, being part of the study sixty-six (66) employees, who were fully committed to respond to the self-administered questionnaire.

The main results indicate that the three institutions use internal marketing techniques in a medium level and the most important factors are empathy and consideration, dynamic activities, the upward communication and the work quality. The value and sharing information and benchmarking are the least used features.

In relation to organizational commitment, at these institutions, prevail affective and instrumental commitment, in an average level.

In relation to the relationship between internal marketing and organizational commitment, we verify that these three institutions establish a middle level between the two variables.

## Keywords

Internal Marketing, Organizational Commitment, Healthcare Providers.



# Índice

Lista de Figuras-----	xiii
Lista de Tabelas-----	xv
Lista de Acrónimos-----	xvii
1 - Introdução -----	1
1.1 - Justificação do tema -----	1
2 - Revisão da Literatura -----	4
2.1 - Marketing Interno -----	4
2.1.1 - Os Colaboradores vistos como Clientes -----	5
2.1.2 - Práticas de Marketing Interno -----	6
2.2 - Empenhamento Organizacional-----	8
2.3 - Marketing Interno e Empenhamento Organizacional - que relação? -----	10
3 - Hipóteses de Investigação-----	12
4 - Metodologia-----	13
4.1 - Desenho da Investigação-----	13
4.2 - Definição da Amostra -----	14
4.2.1 - Instituições em Estudo e sua Caracterização -----	14
4.2.2 - Especificidades da Amostra -----	15
4.3 - Método Utilizado na Recolha de Dados -----	17
4.4 - Análise de Dados -----	18
5 - Apresentação e Discussão dos Resultados de Investigação-----	19
5.1 - Caracterização da Amostra -----	19
5.2 - Mensuração das Variáveis em Estudo-----	23
5.2.1 - Marketing Interno -----	23
5.2.2 - Empenhamento Organizacional-----	26
5.3 - Teste de Hipóteses -----	30
5.3.1 - Hipótese 1 -----	30
5.3.2 - Hipótese 2 -----	31
6 - Conclusões -----	35
7 - Limitações e Futuras Linhas de Investigação -----	37
8 - Bibliografia-----	38
ANEXOS -----	42
ANEXO I - Sistema de Saúde em Portugal -----	43
ANEXO II - Autorização das instituições em estudo-----	46
ANEXO III - Questionário Aplicado -----	50



# Lista de Figuras

Figura 1 - Média do marketing interno e empenhamento organizacional nas instituições em estudo.....	33
---	----



# Lista de Tabelas

Tabela 1 - 4 P's internos e externos-----	5
Tabela 2 - Elementos fundamentais na aplicação de técnicas de marketing interno -----	6
Tabela 3 - Componentes do empenhamento organizacional -----	8
Tabela 4 - Caracterização da amostra -----	16
Tabela 5- Idade dos Inquiridos-----	19
Tabela 6 - Distribuição por Género -----	19
Tabela 7 - Categoria profissional dos inquiridos -----	20
Tabela 8 - Vínculo Profissional -----	21
Tabela 9 - Relação entre vínculo profissional e instituição -----	21
Tabela 10 - Antiguidade nas instituições -----	22
Tabela 11 - Caracterização das variáveis relacionadas com o marketing interno-----	23
Tabela 12 - Caracterização das variáveis relacionadas com o empenhamento organizacional	27
Tabela 13 - Correlação de Pearson entre marketing interno e empenhamento organizacional	30
Tabela 14 - ANOVA para as dimensões do marketing interno -----	32
Tabela 15 - ANOVA para as dimensões do empenhamento organizacional -----	32



# Lista de Acrónimos

CRP	Constituição da República Portuguesa
CSOH	Centro de Saúde de Oliveira do Hospital
FAAD	Fundação Aurélio Amaro Diniz
HFAAD	Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz
MI	Marketing Interno
EO	Empenhamento Organizacional
SNS	Serviço Nacional de Saúde
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
UCCSB	Unidade de Cuidados Continuados SollarBilladonnes



# 1 - Introdução

## 1.1 - Justificação do tema

Estando as organizações cada vez mais expostas a situações de concorrência, a envolvente das mesmas torna-se mais competitiva e sujeita a mutações constantes. Associar esta realidade à situação económica e financeira delicada em que o país se encontra, torna ainda mais relevante a função dos órgãos superiores das instituições.

As organizações devem primar por manter uma estrutura sólida e para que tal seja possível é essencial a conjugação de diferentes fatores. Um dos fatores mais relevantes para a construção e evolução de uma determinada organização são os seus colaboradores, pelo que estes devem estar envolvidos em todas as atividades da organização, participando nos sucessos da mesma e assegurando que os níveis de produtividade se traduzem no mesmo padrão de qualidade (Berry e Parasuraman, 1991; Pletcher, 2000).

Tratando este trabalho especificamente de instituições prestadoras de cuidados de saúde, há que salientar o facto de estas desenvolverem a sua atividade com base em critérios subjacentes ao Serviço Nacional de Saúde (SNS) e por sua vez ao Sistema de Saúde Português (Anexo I). Tendo em conta as constantes alterações que se têm verificado nesse setor, e a importância que a saúde tem na vida dos cidadãos, torna-se ainda mais importante o contributo dos colaboradores para o sucesso destas instituições e para a satisfação das necessidades dos seus utilizadores.

Uma prática que contribui para que seja possível contornar as situações supracitadas, é aplicar técnicas que possibilitem manter os colaboradores empenhados e motivados para executarem com perfeição e rigor as tarefas que lhes são atribuídas. Desta forma, é possível que os colaboradores tomem as dificuldades da empresa como suas, trabalhando para alcançar os objetivos que esta delineou. Os colaboradores têm um papel preponderante na organização, pois se estes estiverem satisfeitos, fazem transparecer esse mesmo sentimento para os clientes, o que poderá influenciar a opinião dos mesmos. Os colaboradores devem então esforçar-se por interiorizar o objetivo da instituição e as atividades que são direcionadas para os clientes, focando a sua atividade nas expectativas destes (Helman e Payne, 1992; Davis, 2001). Também Berry e Parasuraman (1992) reconhecem o contributo do marketing interno para potenciar o empenhamento e motivação dos colaboradores, e por conseguinte a satisfação dos clientes (Berry e Parasuraman, 1992).

Tudo isto se torna ainda mais evidente quando se fala em instituições prestadoras de cuidados de saúde. Nestas, os colaboradores interagem diretamente com os clientes/utentes, o que

possibilita que estes percecionem com facilidade se estão perante um colaborador empenhado nas suas tarefas. Assim, o empenhamento é um fator que contribui fortemente para o bom funcionamento e desempenho de uma determinada organização. De acordo com Mowday (1998), o empenhamento dos colaboradores tem uma importância significativa para a organização. Os colaboradores, ao sentirem que o seu trabalho diário interfere positivamente com o sucesso da organização, sentem-se mais motivados para desempenhar as suas funções. Além disso, conseguem mais facilmente desenvolver aptidões para ultrapassar limites, conseguindo assim contribuir para que a organização atinja os seus objetivos. Cunha, Rego e Cardoso (2004), no seu estudo, referem precisamente que os colaboradores devem ter iniciativa própria, não se limitando a executar tarefas anteriormente definidas.

É importante para as organizações que os seus colaboradores desempenhem as suas funções, não apenas porque lhe foram atribuídas, mas porque sentem que o seu contributo é essencial para o sucesso da mesma, tendo espírito crítico e capacidade para ultrapassar as metas que a própria organização estabelece (Cunha, Rego e Cardoso, 2004).

Por conseguinte, verifica-se que são cada vez mais as organizações que percecionam a importância de manter os seus colaboradores empenhados e motivados, pois este é um fator que contribui fortemente para o sucesso das mesmas. Para tal, as organizações desenvolvem programas específicos para difundir os valores associados ao empenhamento e motivação. De acordo com Pool e Pool (2007), os colaboradores satisfeitos encontram-se motivados para o trabalho, o que normalmente resulta numa redução da taxa de absentismo.

Sendo a saúde um bem imprescindível, o papel de todas as organizações que prestam este tipo de cuidados é crucial para o bem-estar das populações, daí a importância de avaliar até que ponto é que o empenhamento dos colaboradores é ou não influenciado pela aplicação de técnicas de marketing interno no seio das instituições de prestação de cuidados de saúde.

Deste modo, considera-se que o estudo em causa é bastante atual e pertinente, dado que é essencial que o funcionamento das organizações assente em padrões de qualidade. Não sendo fácil alcançar e manter esses padrões, é crucial que dentro de cada organização se utilizem estratégias para que os colaboradores se mantenham devidamente empenhados e motivados. Assim, é importante avaliar se as organizações estão a aplicar os meios corretos, e por conseguinte, se os colaboradores estão devidamente empenhados e motivados.

Desta forma, esta investigação tem como objetivos:

- Verificar se o empenhamento dos colaboradores varia em função da aplicação de técnicas de marketing interno;

- Comparar resultados, de diferentes instituições, no que respeita ao empenhamento dos seus colaboradores;
- Comparar resultados, de diferentes instituições, no que respeita à aplicação de técnicas de marketing interno.

## 2 - Revisão da Literatura

### 2.1 - Marketing Interno

Apesar da importância que o marketing interno tem no seio das organizações, salienta-se o facto deste conceito ter surgido na literatura do marketing apenas na década de 70 (Varey e Lewis, 1999). Desde então, muitos têm sido os autores que aprofundam conhecimentos acerca do tema.

Segundo Ewing e Caruana (1999), dentro de uma organização, é aos colaboradores que deve ser dada a primeira atenção, pois são estes que compõem o mercado interno. Estudos referem, que antes de serem aplicadas técnicas de marketing externo, é necessário trabalhar devidamente todas as técnicas de marketing interno. Quanto mais estável estiver uma organização, maior é a probabilidade de chegar ao sucesso (Flipo, 2007).

Para Caruana e Calleya (1998), uma das formas de potenciar o marketing interno passa por garantir que os colaboradores sintam que os órgãos diretivos da mesma se preocupam com as suas necessidades, mantendo-se atentos às mesmas. Brum (2000) acrescenta que o marketing interno ajuda a “educar” os colaboradores, dando-lhes atenção. Deste modo, tornam-se criativos, e conseguem surpreender os clientes mantendo-os entusiasmados.

Um estudo realizado por Rafiq e Ahmed (2000) refere que a literatura acerca do marketing interno integra alguns elementos essenciais: motivação e satisfação do colaborador; orientação e satisfação do cliente; coordenação e integração interfuncional; abordagem do conceito de marketing e implementação de estratégias corporativas e funcionais específicas. Assim, e segundo os autores, é fundamental para as organizações que as definições de marketing interno sejam devidamente clarificadas. Neste sentido, autores como Ahmed e Rafiq (2002) definem marketing interno como: *“um esforço planeado usando uma abordagem típica do marketing dirigida à motivação de empregados para a implementação e integração de estratégias organizacionais orientadas para o cliente”*.

Sendo o marketing interno um modo de orientar os colaboradores para o mercado interno da organização, é possível utilizar para tal, as ferramentas habitualmente usadas na orientação do cliente (mercado externo). Assim, Piercy e Morgan (1991) demonstraram que o composto de marketing, vulgarmente designado por marketing mix ou 4 P's (*product, price, place, promotion*), utilizado no mercado externo pode ser perfeitamente adaptado ao mercado interno (ver Tabela 1). Deste modo, os autores definiram a política dos 4 P's para os clientes internos (colaboradores):

Tabela 1 - 4 P's internos e externos

4 P's Marketing Externo (Clientes)	4 P's Marketing Interno (Colaboradores)
Produto	Comportamentos e atitudes
Preço	Sacrifícios executados em relação a outros projetos em competição
Distribuição	Local de entrega da informação
Comunicação	Método utilizado para moldar as atitudes dos colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com o definido por Piercy e Morgan (1991)

Deste modo, Piercy e Morgan (1991) definem o produto como sendo os comportamentos e atitudes indispensáveis para a prossecução do plano de marketing definido; o preço, corresponde a todos os projetos que têm de ser sacrificados e que estejam em competição com o plano de marketing definido; a distribuição corresponde ao local de entrega da informação; e por fim, a comunicação representa o método utilizado para moldar as atitudes dos colaboradores.

### 2.1.1 - Os Colaboradores vistos como Clientes

Sendo os colaboradores essenciais, para que as organizações consigam alcançar os objetivos a que se propõem, é fundamental que estes se envolvam totalmente e sintam que o seu empenho contribui para o sucesso da organização. Assim, Berry (1981) refere que os colaboradores devem ser tratados como clientes, devendo ser satisfeitas as suas necessidades. Num outro estudo, Berry e Parasuraman (1991) sustentam a ideia de que o marketing interno implica atrair, desenvolver e motivar os colaboradores. Também Kotler (1997) preconiza que os colaboradores devem ser tratados como parceiros, pois pertencendo à organização, tendem a ser fiéis defensores da mesma.

Berry e Parasuraman (1991), ao preconizarem que o marketing interno assenta num objetivo fulcral que é atrair, motivar e desenvolver colaboradores qualificados, definem alguns aspetos essenciais na aplicação de técnicas de marketing interno (Tabela 2). A saber:

**Tabela 2 - Elementos fundamentais na aplicação de técnicas de marketing interno**

Elementos Essenciais	Explicação
1. Lutar por talentos	Escolher os melhores colaboradores para trabalhar na empresa.
2. Oferecer uma visão	A visão deve ser simples; a comunicação deve ser frequente e realizada de modo adequado aos colaboradores, para que estes sintam que são parte na organização.
3. Preparar os colaboradores para um bom desempenho	Oferecer formação contínua aos colaboradores, de modo a que estes entendam como e porquê se deve fazer de determinada forma.
4. Trabalho em equipa	Encontrar formas de tornar o trabalho mais interessante; No trabalho em equipa especificar tarefas e reconhecer quem pertence a determinada equipa.
5. Liberdade para o trabalho	Potenciar a responsabilidade dos colaboradores que estão mais próximos do cliente, definindo as regras da organização.
6. Medição e reconhecimento	Mensurar o desempenho, verificando quem realmente merece reconhecimento.
7. Conhecer os clientes	Reconhecer os colaboradores como clientes que necessitam de tarefas definidas que vão ao encontro das suas expectativas.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com o definido por Berry e Parasuraman (1991)

Assim, o marketing interno é a realização de um esforço delineado que utiliza a perspetiva do marketing e tem como objetivo principal motivar os colaboradores, através de estratégias organizacionais, direcionando-os para os clientes (Ahmed e Rafiq, 2002: 10).

### 2.1.2 - Práticas de Marketing Interno

A aplicação do marketing interno nas organizações prende-se com o facto de se estabelecerem metas que devem ser alcançadas. Nesse sentido, e de modo a que todos os objetivos sejam concretizados, há um conjunto de práticas que devem ser tidas em conta. De acordo com Gournaris (2008) essas práticas consistem na gestão participativa, comunicação informal e *empowerment*. Por sua vez, Ahmed, Rafiq e Saad (2003) defendem que ao marketing interno estão associados sistemas de recompensas, formação, desenvolvimento, comunicação interno e liderança.

Há alguns fatores que se encontram associados às práticas de marketing interno, que Jou, Chou e Fu (2008) definem do seguinte modo:

- Empatia e Consideração: devem ser mantidos níveis elevados de empatia e consideração por parte dos superiores em relação aos colaboradores. Torna-se então possível perceber atitudes e comportamentos daqueles que são os clientes internos da organização;
- Benchmarking: perceber o que os concorrentes colocam à disposição dos seus colaboradores, de modo a conseguirem entender as expectativas dos clientes internos da organização;
- Qualidade do Trabalho: deve ser avaliado o valor financeiro e emocional associado ao trabalho desenvolvido pelos colaboradores, de modo a que a organização se foque no que disponibiliza aos seus clientes internos;
- Comunicação Ascendente: dar aos colaboradores a oportunidade de expressar os seus anseios aos superiores, para que a organização consiga ter a percepção de como os clientes internos veem os fornecedores (superiores);
- Valor e Partilha da Informação: criação de meios de comunicação que possibilitem aos gestores transmitir aos seus colaboradores os objetivos definidos para a organização, para que estes possam corresponder às metas definidas;
- Atividade Promocional: desenvolver atividades que integrem os clientes internos, possibilitando que estes atinjam os objetivos delineados pela organização.

## 2.2 - Empenhamento Organizacional

Tendo, no ponto anterior, sido exposto o conceito de marketing interno e a forma como pode ser implementado, importa agora esclarecer o conceito de empenhamento organizacional e o modo como este se relaciona com o marketing interno, uma vez que este tende a sofrer influências advindas da aplicação de práticas de marketing interno (Mowday, 1998).

Allen e Meyer (1996, 2000) e Meyer (1997) definem o empenhamento organizacional como sendo a ligação que o indivíduo tem relativamente à organização, em resultado do seu estado psíquico. Esta forma de estar tem implicações no que respeita às decisões a tomar relativamente à organização.

Tendo os primeiros estudos tratado o empenhamento organizacional numa vertente unidimensional, estudos posteriores como o de Allen e Meyer (1996) apontam para a multidimensionalidade do mesmo. Esta multidimensionalidade facilita a compreensão no que concerne ao comportamento do indivíduo no seio da organização (Meyer et al., 2004). Assim, pode referir-se a existência de três componentes a ter em conta: a ligação afetiva, a ligação instrumental e o aspeto normativo (Meyer e Herscovitch, 2001) (Tabela 3), que propiciam reações atitudinais e comportamentais distintas (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Herscovitch, 2001).

Tabela 3 - Componentes do empenhamento organizacional

Componentes do Empenhamento Organizacional	
Empenhamento afetivo	Vínculo emocional para com a organização
Empenhamento instrumental	Reconhecer os custos associados à saída da mesma
Empenhamento normativo	Obrigatoriedade moral de permanecer na organização

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com o definido por Meyer e Herscovitch (2001)

Os colaboradores que, afetivamente se encontram mais ligados à organização, têm maior probabilidade de se manterem motivados. Deste modo, o seu contributo para o bom desempenho da organização será acrescido, pois normalmente apresentam uma taxa de absentismo inferior, e a sua propensão para adotar comportamentos de cidadania organizacional é superior (Organ e Paine, 2000). De acordo com o estudo realizado por Meyer e Allen (1997), o empenhamento afetivo relaciona-se diretamente com o desejo que os colaboradores têm de permanecer na organização. Tendo um elevado nível de empenhamento, os colaboradores mantêm-se na organização porque esse é o seu desejo, contribuindo, assim, para o sucesso da mesma.

Por sua vez, os colaboradores que têm maior ligação instrumental, oferecem à organização aquilo a que se veem obrigados, tendo menos vontade para proporcionar algo mais. Este nível de empenhamento associa-se não só ao facto de os colaboradores perceberem que ao saírem da mesma perdem o investimento feito, mas também por verificarem que as alternativas de trabalho noutras organizações são escassas (Meyer e Allen, 1997). É um nível de empenhamento no qual os colaboradores se esforçam, não tendo em vista os objetivos da organização, mas os seus próprios desejos, como por exemplo, a manutenção do seu posto de trabalho. Assim, permanecem na organização o tempo necessário até surgir outra alternativa, ou quando essa surge, depois de verificarem quais os custos inerentes à saída da organização (Meyer e Allen, 1997).

Relativamente aos colaboradores que estabelecem um laço normativo com a organização, sentindo que têm para com a mesma obrigações e deveres de lealdade, tendem a adotar comportamentos positivos para a organização. Aqui, verifica-se a existência de influências que podem advir da socialização dos indivíduos, a nível social, cultural, familiar e até organizacional (Meyer e Allen, 1990). Estes indivíduos tendem a permanecer na organização pelo período de tempo necessário para que deixem de ter o sentimento de obrigação perante a mesma, desempenhando as suas funções com responsabilidade, mas sem qualquer regozijo (Meyer e Allen, 1997).

Define-se então o empenhamento organizacional como sendo o estado psicológico resultante da conjugação das três componentes supramencionadas. O resultado deste empenhamento pode assumir diferentes níveis, desde um ótimo desempenho por parte do colaborador até à decisão de se retirar da organização (Meyer e Allen, 1991).

Têm sido diversas as investigações no que respeita ao conceito de empenhamento organizacional, embora se verifique que a grande maioria faz convergir esse conceito essencialmente, para duas perspetivas: a atitudinal (Kanter, 1968; Shledon, 1971) e a comportamental (Beker, 1960; Staw, 1977).

## **2.3 - Marketing Interno e Empenhamento Organizacional - que relação?**

Depois das referências efetuadas no ponto 2.1 e 2.2, denota-se que o marketing interno representa um fator impulsionador do empenhamento dos colaboradores dentro das organizações.

Constituindo o empenhamento um fator que contribui para que os colaboradores desempenhem as suas funções com maior entusiasmo e dedicação, verifica-se a necessidade de existirem práticas, dentro das organizações, que contribuam positivamente para o despoletar desses sentimentos.

Uma vez que o marketing interno consiste na utilização de técnicas que cativem os colaboradores, verifica-se então, que a implementação das referidas técnicas no seio de uma organização contribui favoravelmente para que os colaboradores se mantenham empenhados e motivados para desenvolverem as suas tarefas organizacionais.

Como se verifica através do estudo realizado por Rafiq e Ahmed (2000), o marketing interno agrega um conjunto de elementos cruciais, sendo um deles a motivação e satisfação dos colaboradores. Assim, os órgãos de gestão das organizações devem estar atentos à necessidade de aplicar técnicas de marketing dentro da própria organização, direcionadas para os colaboradores e não apenas viradas para os clientes.

Mantendo os colaboradores empenhados no trabalho, mais facilmente são atingidos os objetivos da organização. Uma vez que os objetivos da organização se prendem com as expectativas demonstradas pelos clientes, atingi-los é uma forma de satisfazer clientes.

Com o intuito de melhor perceber a relação existente entre a aplicação de técnicas de marketing interno e o empenhamento organizacional, alguns autores têm vindo a realizar estudos nesse âmbito. Por exemplo, foi realizado um estudo por Davis (2001) relativamente à integração do marketing interno na gestão. A sua pesquisa veio demonstrar que os gestores podem recorrer ao marketing interno para ampliar a ligação dos colaboradores à organização, de modo a que estes tomem decisões mais facilmente, isto é, para que os colaboradores desenvolvam mais ações.

Por sua vez, Caruana e Calleya (1998) mostraram que a aplicação de práticas de marketing interno influencia consideravelmente os níveis de empenhamento afetivo dos colaboradores. De acordo com os autores, as organizações devem praticar marketing interno e externo,

independentemente do setor em que atuam. Assim, e em resultado da conjugação das práticas de marketing interno e externo, conseguem alcançar resultados positivos e eficazes.

Em Portugal, Roberto (2012) debruçou-se sobre esta problemática e concluiu que nas instituições de apoio à terceira idade são aplicadas técnicas de marketing interno, embora se tenha verificado que as atividades promocionais são menos relevantes. No que respeita ao empenhamento organizacional, nestas instituições, aferiu-se que maioritariamente, os colaboradores apresentam níveis de empenhamento afetivo e instrumental. Concluiu-se também pela existência de uma relação positiva entre a aplicação de técnicas de marketing interno e o empenhamento organizacional dos colaboradores das instituições prestadoras de cuidados a idosos.

### 3 - Hipóteses de Investigação

Os estudos de Caruana e Alleya (1998) demonstraram a importância do marketing interno no seio das organizações. Ficou assim revelado que o comportamento dos colaboradores numa organização varia em função do empenhamento que estes apresentam para desempenhar tarefas diárias, pelo que o processo de marketing interno das organizações deve ser avaliado cuidadosamente.

Neste sentido, julga-se pertinente verificar a importância atribuída pelos colaboradores de instituições prestadoras de cuidados de saúde ao marketing interno, de modo a que se perceba se, neste setor, níveis elevados de empenhamento poderão estar relacionados com a aplicação destas práticas.

Deste modo, considerou-se a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 1:** O empenhamento dos colaboradores está relacionado com a aplicação de técnicas de marketing interno.

Por outro lado, tendo em conta as especificidades dos três tipos de organizações que constituem a amostra, optou-se por verificar se existiriam diferenças entre elas no que respeita quer à aplicação das técnicas de marketing interno, quer ao empenhamento organizacional, pelo que foi formulada a hipótese 2:

**Hipótese 2:** As três instituições em estudo apresentam diferenças significativas no marketing interno e no empenhamento organizacional.

## **4 - Metodologia**

### **4.1 - Desenho da Investigação**

O desenho de investigação consiste em definir a estrutura que vai ser tida em conta para a realização do estudo (descritivo ou experimental; tipo de população). Depois de definida esta estrutura, é importante especificar as técnicas e práticas utilizadas na recolha e processamento dos dados, ou seja, o método de investigação (Bowling, 1998).

A parte empírica deste estudo foi realizada tendo por base a pesquisa bibliográfica anteriormente efetuada. Para tal recorreu-se a livros e artigos científicos que abordam a temática do marketing interno e empenhamento organizacional.

Desta forma, e tendo em conta que se pretende avaliar a relação existente entre duas variáveis (marketing interno e empenhamento organizacional), levou-se a cabo um estudo quantitativo descritivo e correlacional.

## 4.2 - Definição da Amostra

A amostra do estudo em causa corresponde ao universo de colaboradores de três instituições prestadoras de cuidados de saúde, a saber: Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz (HFAAD), em Oliveira do Hospital; Centro de Saúde de Oliveira do Hospital (CSOH) e Unidade de Cuidados Continuados SollarBilladonnes (UCCB), em Penacova (as autorizações para a realização da recolha de dados encontram-se no Anexo II).

Segundo Milone e Angelini (1993): *“A amostra é um subconjunto, representativo ou não, da população em estudo. Essa representatividade da amostra ocorre quando ela apresenta as mesmas características gerais da população da qual foi extraída”*.

A seguir apresentam-se sumariamente as instituições às quais pertencem os participantes na investigação.

### 4.2.1 - Instituições em Estudo e sua Caracterização

Embora sendo de naturezas distintas, as três instituições às quais vai ser aplicado o estudo em questão, atuam no mesmo âmbito - a prestação de cuidados de saúde. Trata-se então, de um Hospital, um Centro de Saúde e uma Unidade de Cuidados Continuados.

#### Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz (HFAAD)<sup>1</sup>

Foi na década de cinquenta, e na sequência do redigido em testamento pelo Sr. Aurélio Amaro Diniz, que o Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz iniciou a sua atividade. Aquando da sua abertura, o referido Hospital colocava ao dispor dos seus utentes apoio na área da Medicina, Pediatria, Obstetrícia e Cirurgia. A FAAD tornou-se uma instituição que presta apoio não só na área da saúde, mas também na área social. Assim, neste momento encontra-se em funcionamento na FAAD a par com o Hospital (serviço de Medicina, Cirurgia Consulta Externa e Meios Auxiliares de Diagnóstico e Terapêutica), Lar de 3ª Idade com serviço de Apoio Domiciliário, Creche e Jardim de Infância com Atividades de Tempos Livres (ATL). Não sendo os restantes de menor importância para a instituição, é de referir os serviços que esta disponibiliza relativamente à atividade hospitalar. Assim, os clientes/utentes desta instituição contam com a possibilidade de realizar diferentes exames de diagnóstico (entre os quais: análises, eletrocardiograma, ecocardiograma, exames radiológicos e ecografias), podem ainda recorrer à consulta externa em diversas áreas (cardiologia, ginecologia, ortopedia, neurocirurgia, cirurgia geral, podologia, pediatria, psiquiatria, psicologia,

---

<sup>1</sup>[www.faad.online.pt](http://www.faad.online.pt)

neurologia, dermatologia, pneumologia, fisioterapia), bem como aos serviços cirúrgicos que a mesma disponibiliza.

#### Centro de Saúde de Oliveira do Hospital<sup>2</sup>

O Centro de Saúde de Oliveira do Hospital, integrado no Agrupamento de Centros de Saúde Pinhal Interior Norte, é constituído pela sede (sita em Oliveira do Hospital) e por doze extensões de saúde distribuídas pela área geográfica do concelho. Assim, encontram-se ao dispor dos utentes consultas nas áreas de Medicina Geral e Familiar, Diabetes, Planeamento Familiar, Saúde Materna, Saúde Infantil, Alcoologia, Psicologia e Rastreio do colo do útero. Para além destas, são ainda realizados Raio-X convencional, vacinação de crianças e adultos, bem como outros tratamentos (pensos, injetáveis, avaliação de tensão arterial, algalias, remoção de pontos). Funciona, ainda nesta instituição, o Serviço de Atendimento Permanente.

#### Unidade de Cuidados Continuados Integrados SollarBilladonnes<sup>3</sup>

A Unidade de Cuidados Continuados Integrados Sollar Billadonnes presta apoio a pessoas que se encontrem em situação de dependência, independentemente da idade, pelo que os cuidados prestados são realizados tendo como objetivo a recuperação global do doente, visando promover a sua autonomia, através da reabilitação, readaptação e reinserção familiar e social. Esta instituição presta cuidados de média duração e reabilitação e de longa duração e manutenção. Assim, para os cuidados de média duração e reabilitação, a instituição tem 19 camas disponíveis, sendo que os doentes referenciados para esta tipologia de cuidados permanecem na instituição, no máximo três meses (90 dias). Por sua vez, na tipologia de longa duração e manutenção, o período de internamento será sempre superior a três meses, tendo a instituição 25 camas disponíveis. Ao longo do período de internamento, os utentes e as suas famílias contam com a colaboração de uma equipa multidisciplinar, constituída por médicos, enfermeiros, técnicas de serviço social, animadora sociocultural, fisioterapeutas, terapeuta da fala, nutricionista, bem como todo o pessoal auxiliar.

### 4.2.2 - Especificidades da Amostra

A amostra define-se com sendo “não probabilística e intencional”, uma vez que não foram estudadas todas as unidades de saúde existente, restringindo-se o estudo a uma pequena amostra. Segundo Mattar (1996) uma amostra não probabilística é aquela em que a escolha dos elementos que compõem a amostra depende, na totalidade ou em parte da escolha do investigador.

---

<sup>2</sup>[www.min-saude.pt](http://www.min-saude.pt)

<sup>3</sup> Informação recolhida junto dos elementos da instituição

Deste modo, os elementos constituintes da amostra devem cumulativamente ser colaboradores do HFAAD ou do CSOH ou da UCCSB e aceitar participar no estudo.

O estudo incide sobre os colaboradores das três instituições uma vez que os níveis de qualidade dos serviços prestados se relacionam diretamente com as pessoas que os prestam. Assim, os colaboradores são “peças” fundamentais para o sucesso e reconhecimento das instituições no meio em que se inserem.

Pretende-se assim, avaliar se nas instituições em questão são aplicadas técnicas de marketing interno e se os colaboradores se encontram devidamente empenhados para o exercício das funções que lhes são devidas.

Tendo por base as diversas referências efetuadas nos pontos anteriores desta investigação, acredita-se que ao serem aplicadas técnicas de marketing interno nas três instituições em estudo, os seus colaboradores se mantêm mais empenhados.

Seguidamente apresenta-se uma tabela através da qual é possível aferir o número de colaboradores que aceitou participar no estudo:

**Tabela 4 - Caracterização da amostra**

Instituição	Nº Questionários Entregues	Nº Questionários Recolhidos	Taxa de Resposta
Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz	80	28	35,00%
Centro Saúde Oliveira do Hospital	25	14	56,00%
Unidade de Cuidados Continuados SollarBilladonnes	55	24	43,64%
<b>Total de Colaboradores</b>	<b>160</b>	<b>66</b>	<b>41,25%</b>

Como se verifica na tabela apresentada, foram distribuídos 160 questionários pelas diferentes instituições, sendo recolhidos apenas 66, o que corresponde a uma taxa de reposta de 41,25%. Os 66 colaboradores inquiridos encontram-se distribuídos pelas três instituições do seguinte modo: 28 do Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz, 14 do Centro de Saúde de Oliveira do Hospital e 24 da Unidade de Cuidados Continuados Sollar Billadonnes.

### 4.3 - Método Utilizado na Recolha de Dados

Para proceder à recolha de dados para a presente investigação, recorreu-se à aplicação de um questionário (Anexo III), tendo o mesmo sido adaptado do estudo realizado por Roberto (2012).

O questionário utilizado é composto por três partes: a primeira com questões fechadas e de escolha múltipla; a segunda com questões no âmbito da aplicação de práticas de marketing interno e a terceira prende-se com questões representativas do empenhamento organizacional dos colaboradores. Na segunda e terceira partes, foi utilizada uma escala de Likert de sete pontos, a variar entre “1 - discordo totalmente” e “7 - concordo totalmente”.

As questões colocadas na primeira parte são de cariz sociodemográfico, pelo que respeitam ao género, idade, estado civil, categoria profissional, vínculo profissional, antiguidade no serviço e secção onde desempenham funções.

A segunda parte refere-se à aplicação ou não de técnicas de marketing interno, pelo que se optou por aplicar a escala definida por Jou, Chou e Fu (2008), tal como se referiu no ponto 2.1.2 - Práticas de marketing interno.

Para a terceira parte recorreu-se ao modelo de Meyer e Allen (1997), de modo a avaliar os níveis de empenhamento organizacional, nas suas três dimensões: empenhamento afetivo, normativo e instrumental.

## 4.4 - Análise de Dados

Depois de recolhidos todos os questionários, é necessário proceder ao tratamento dos dados, de modo a que possam ser devidamente analisados e interpretados. Para tal, foi realizado o tratamento estatístico dos dados, recorrendo ao *software* de análise estatística PASW© Statistics 18” Release 18.0.0 (30/Julho/2009) da IBM<sup>4</sup>.

Foi realizada uma análise descritiva e um estudo estatístico analítico. Assim, para a análise descritiva recorreu-se a:

- medidas estatísticas absolutas (n);
- medidas estatísticas relativas (%);
- medidas de tendência central - média (x);
- medidas de dispersão - desvio padrão (dp) e variância.

Para a estatística analítica recorreu-se a algumas técnicas estatísticas:

- Medidas de Correlação - coeficiente de correlação de *Pearson* (mede o grau de correlação linear entre duas variáveis quantitativas, ou seja, o contributo de uma variável independente para que a variável dependente varie), para testar a hipótese 1;
- Análise da variância (ANOVA) (possibilita a comparação de médias entre variáveis, quando se verifica a homogeneidade da variância) (Pestana e Gageiro, 2000; Maroco e Bispo, 2005), para testar a hipótese 2.

---

<sup>4</sup>[www.spss.com](http://www.spss.com)

## 5 - Apresentação e Discussão dos Resultados de Investigação

### 5.1 - Caracterização da Amostra

Antes de se verificar se no HFAAD, CSOH e UCCSB são utilizadas práticas de marketing interno, e em que medida é que estas contribuem para o empenhamento organizacional, procedeu-se primeiramente à caracterização da amostra, de acordo com as várias variáveis incluídas no questionário. Deste modo, e no que respeita à idade e género dos inquiridos (Tabela 5 e 6), verifica-se que, a idade varia entre 23 e 61 anos, tendo um valor médio de, aproximadamente 38 anos, sendo a amostra composta maioritariamente por indivíduos do sexo feminino.

Tabela 5- Idade dos Inquiridos

N	Válidos	65
	Não respostas	1
Média		37,89
Mediana		35,00
Moda		25
Desvio padrão		11,526
Mínimo		23
Máximo		61

Tabela 6 - Distribuição por Género

Categorias	Frequência	%
Feminino	48	72,7
Masculino	18	27,3
Total	66	100,0

Na tabela que se segue (tabela 7) pode observar-se a distribuição dos indivíduos inquiridos por categoria profissional.

**Tabela 7 - Categoria profissional dos inquiridos**

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Não resposta	3	4,5
Administrativa	6	9,1
Assistente Operacional	2	3,0
<b>Assistente Técnico</b>	<b>6</b>	<b>9,1</b>
<b>Auxiliar</b>	<b>7</b>	<b>10,6</b>
Auxiliar Ação Médica	5	7,6
Auxiliar Enfermagem	1	1,5
Auxiliar Laboratório	1	1,5
Chefe Secção	2	3,0
Diretora Técnica	1	1,5
<b>Enfermeiro</b>	<b>14</b>	<b>21,2</b>
Escriturária	1	1,5
Escriturária 2ª	1	1,5
<b>Fisioterapeuta</b>	<b>6</b>	<b>9,1</b>
Funcionário Publico	1	1,5
Graduada	1	1,5
Médica	1	1,5
Psicóloga	1	1,5
Técnica Análises Clínicas	1	1,5
Técnica Recursos Humanos	1	1,5
Técnico Diagnóstico Terapêutica	2	3,0
Técnico Superior	1	1,5
Terapeuta Fala	1	1,5
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

Como se verifica na tabela 7, na amostra em estudo, relativamente à categoria profissional, predomina a categoria de enfermeiro(a) (21,2%), de seguida a categoria de auxiliar (10,6%), com 9,1% encontram-se as categorias de administrativa, assistente técnico e fisioterapeuta. As restantes categorias apresentam menor número de profissionais. Esta constatação resultará do facto de as instituições em análise serem prestadoras de cuidados de saúde, nas quais são necessários cuidados especializados (por exemplo, os enfermeiros).

No que respeita ao vínculo profissional (Tabela 8) estabelecido entre os colaboradores e as instituições, verifica-se que 68,2% dos inquiridos tem um contrato de trabalho por tempo indeterminado, 21,2% está numa outra situação contratual, 6% têm contrato a termo certo e apenas 1,5% se encontra com contrato individual de trabalho. Esta predominância poderá ser

explicada pelo facto de duas destas instituições existirem há muitos anos, bem como pelo facto de na saúde se verificarem muitas situações em que os colaboradores são prestadores de serviços, muitas vezes ocasionais.

**Tabela 8 - Vínculo Profissional**

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Contrato de Trabalho Tempo Indeterminado	45	68,2
Contrato Termo Certo	6	9,1
Contrato Individual Trabalho	1	1,5
Outro	14	21,2
<b>Total</b>	<b>66</b>	

Verifica-se, ainda no que respeita ao vínculo profissional (Tabela 9), que é o HFAAD que apresenta maior número de colaboradores com contrato de trabalho por tempo indeterminado, apresentando também um valor relevante (25%) para profissionais com outro tipo de contrato. No CSOH e UCCSB também predominam os colaboradores com contrato de trabalho por tempo indeterminado, sendo que a UCCSB também apresenta um número significativo de colaboradores com outro vínculo contratual (29,2%).

**Tabela 9 - Relação entre vínculo profissional e instituição**

<b>Categorias</b>			<b>Instituição</b>			<b>Total</b>
			<b>HFAAD</b>	<b>CSOH</b>	<b>UCCSB</b>	
Vínculo Profissional	Contrato de Trabalho	n	21	13	11	45
	Tempo Indeterminado	%	75,0%	92,9%	45,8%	68,2%
	Contrato Termo Certo	n	0	1	5	6
		%	,0%	7,1%	20,8%	9,1%
	Contrato Individual Trabalho	n	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	4,2%	1,5%
	Outro	n	7	0	7	14
		%	25,0%	,0%	29,2%	21,2%
<b>Total</b>			<b>28</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>66</b>
			<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Relativamente à antiguidade, e analisando esta variável para as instituições em estudo (Tabela 10) verifica-se que a instituição que apresenta mais casos relativamente à antiguidade/permanência na mesma é o CSOH.

**Tabela 10 - Antiguidade nas instituições**

Categorias		Instituição			Total
		HFAAD	CSOH	UCCSB	
Antiguidade Profissional	Inferior 5 anos	9	0	13	22
	Entre 5 e 9	4	0	5	9
	Entre 10 e 14	2	1	0	3
	Entre 15 e 20	3	1	1	5
	Superior a 21	8	12	0	20
	Não Respondeu	2	0	5	7
	<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>66</b>
Antiguidade Atual Serviço	Inferior 5 anos	11	2	20	33
	Entre 5 e 9	6	1	0	7
	Entre 10 e 14	4	0	0	4
	Entre 15 e 20	3	3	0	6
	Superior a 21	3	7	0	10
	Não Respondeu	1	1	4	6
	<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>66</b>
Antiguidade na Instituição	Inferior 5 anos	10	0	22	32
	Entre 5 e 9	6	1	0	7
	Entre 10 e 14	5	1	0	6
	Entre 15 e 20	3	0	0	3
	Superior a 21	3	11	0	14
	Não Respondeu	1	1	2	4
	<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>66</b>

## 5.2 - Mensuração das Variáveis em Estudo

Antes de se proceder à análise descritiva dos vários indicadores de Marketing Interno (MI) e Empenhamento Organizacional (EO), estimou-se o Coeficiente Alpha de Cronbach. Este coeficiente é uma medida de confiabilidade da consistência interna e de fiabilidade do agrupamento das variáveis (Hair et al., 1998). Os valores obtidos demonstram que existe um nível de coerência interna excelente (0,949) para escala que mede MI e um nível de coerência interna aceitável (0,697) para escala que mede EO.

### 5.2.1 - Marketing Interno

A tabela que se segue (Tabela 11), apresenta os valores encontrados para a média, desvio padrão, valor mínimo e valor máximo das variáveis relacionadas com o marketing interno.

Tabela 11 - Caracterização das variáveis relacionadas com o marketing interno

Descritivo	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	N
1. O meu chefe discute comigo o meu futuro profissional na instituição	3,59	2,008	1	7	66
2. O meu chefe tenta entender o que os seus profissionais pensam sobre o modo como ele lidera	4,11	1,923	1	7	66
3. O meu chefe presta muita atenção à vida profissional dos seus profissionais	4,65	1,741	1	7	66
4. O meu chefe faz esforços para se tornar plenamente familiarizado com o desenvolvimento do trabalho dos seus profissionais	4,94	1,822	1	7	66
5. O meu chefe faz esforço voluntário para saber se temos problemas no trabalho	4,50	1,979	1	7	66
<b>EMPATIA E CONSIDERAÇÃO</b>	<b>4,36</b>	<b>1,50</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
6. A minha instituição investiga e recolhe informações sobre os salários pagos por instituições do mesmo setor	2,91	1,837	1	7	66
7. A minha instituição investiga e recolhe regularmente informações sobre quais os benefícios dados por instituições do mesmo setor	2,95	1,810	1	7	66
<b>BENCHMARKING</b>	<b>2,93</b>	<b>1,70</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	

Descritivo	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	N
8. A minha instituição tenta tornar o conteúdo do nosso trabalho interessante	3,42	1,849	1	7	66
9. A minha instituição oferece-nos bons benefícios adicionais	2,73	1,869	1	7	66
10. A minha instituição oferece-nos muitas oportunidades e promoção	2,33	1,658	1	6	66
11. A minha instituição respeita os seus profissionais	4,70	1,797	1	7	66
12. A minha instituição é gentil com os seus profissionais	4,65	1,723	1	7	66
13. A minha instituição tenta o seu melhor para nos proporcionar um ambiente de trabalho confortável	3,64	1,903	1	7	66
<b>QUALIDADE DO TRABALHO</b>	<b>3,58</b>	<b>1,42</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
14. A minha instituição tem canais oficiais de comunicação para eu poder dar a minha opinião	3,17	1,926	1	7	66
15. A minha instituição tem canais suficientes para comunicação entre gestores e trabalhadores	3,65	2,042	1	7	66
16. Quando temos opiniões sobre a ação da nossa instituição, do nosso trabalho ou chefe podemos expressá-las	4,11	2,120	1	7	66
<b>COMUNICAÇÃO ASCENDENTE</b>	<b>3,64</b>	<b>1,76</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
17. Muitas vezes podemos compreender as políticas e atividades da nossa instituição através da participação em reuniões formais, tais como reuniões de serviço	3,64	1,919	1	7	66
18. A minha instituição anuncia-nos novas políticas por meio de seminários ou reuniões explicativas	3,06	1,847	1	7	66
19. A minha instituição recorre frequentemente a treino educativo para nos expressar os seus valores e metas	2,68	1,531	1	6	66
20. A minha instituição honra funcionários com elevado desempenho, regularmente	2,20	1,480	1	6	66
21. O meu chefe utiliza reuniões de serviço para nos comunicar políticas da instituição	3,73	1,989	1	7	66

Descritivo	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	N
22. A minha instituição organiza muitas competições de serviços numa tentativa de melhorar o desempenho dos profissionais	2,47	1,470	1	7	66
<b>VALOR E PARTILHA DE INFORMAÇÃO</b>	<b>2,96</b>	<b>1,36</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
23. A minha instituição realiza conferências ou ações de solidariedade a nível externo	2,79	1,622	1	7	66
24. A minha instituição realiza eventos desportivos	2,71	1,547	1	6	66
25. O meu chefe dá-nos sempre a sensação de que devemos dar o nosso melhor no trabalho	5,58	1,737	1	7	66
<b>ATIVIDADES PROMOCIONAIS</b>	<b>3,69</b>	<b>1,26</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
<b>MARKETING INTERNO (GLOBAL)</b>	<b>3,53</b>	<b>1,22</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>66</b>

Da análise da tabela supra apresentada, pode aferir-se que o fator empatia e consideração é o que apresenta a média mais elevada, seguindo-se, as atividades promocionais, a qualidade do trabalho, a comunicação ascendente, valor e partilha da informação e, por fim, o benchmarking.

Para cada um dos fatores apresentados, verifica-se a existência de uma ou outra variável que mais contribui para o valor médio apresentado. Assim, e no que respeita à empatia e consideração denota-se que é a questão 4 “O meu chefe faz esforços para se tornar plenamente familiarizado com o desenvolvimento do trabalho dos seus profissionais”, que mais contribuiu positivamente para a média global do fator. Por sua vez, a questão que foi menos valorizada é a 1 “O meu chefe discute comigo o meu futuro profissional na instituição”.

Para a média do fator atividades promocionais, a questão que mais contribuiu positivamente foi a 25 “O meu chefe dá-nos sempre a sensação de que devemos dar o nosso melhor no trabalho”, e a que teve menos peso foi a 24 “A minha instituição realiza eventos desportivos”.

No que respeita ao fator comunicação ascendente encontra-se com um contributo bastante favorável a questão 16 “Quando temos opiniões sobre a ação da nossa instituição, do nosso trabalho ou chefe podemos expressá-las”, sendo que apresenta média mais baixa a questão

14 “ A minha instituição tem canais oficiais de comunicação para eu poder dar a minha opinião”.

O fator qualidade do trabalho apresenta a questão 11 “A minha instituição respeita os seus profissionais” com média mais elevada e a questão 10 “A minha instituição oferece-nos muitas oportunidades e promoção” com média mais baixa.

Relativamente ao fator valor e partilha da informação apresenta-se com média superior a questão 21 “O meu chefe utiliza reuniões de serviço para nos comunicar políticas da instituição” e com média inferior a questão 20 “ A minha instituição honra funcionários com elevado desempenho, regularmente”.

Por fim, o fator benchmarking, tem a questão 6 “ A minha instituição investiga e recolhe informações sobre os salários pagos por instituições do mesmo setor” a contribuir de modo positivo e a questão 7 “A minha instituição investiga e recolhe regularmente informações sobre quais os benefícios dados por instituições do mesmo setor” com contributo menos positivo.

Globalmente, a média das respostas é 3,53, pelo que enquadrando esta média na escala de Likert, se pode dizer que este resultado estaria próximo de 4, ou seja, da opção “Não concordo nem discordo”. O desvio padrão global para os fatores do marketing interno apresenta um valor de 1,22, sendo este o valor representativo da dispersão das respostas.

Desta análise conclui-se que nas três instituições em estudo, existe um nível médio referente especificamente à aplicação do marketing interno, no que respeita aos fatores empatia e consideração, atividades promocionais, qualidade do trabalho e comunicação ascendente, sendo estes os que apresentam valores médios superiores.

No estudo realizado por Roberto (2012), a autora concluiu que nas instituições de apoio a idosos, os fatores que apresentam médias mais reduzidas são as atividades promocionais e o benchmarking. Sendo o benchmarking também um dos fatores com média mais baixa neste estudo, conclui-se que as organizações devem efetuar uma reflexão acerca dos aspetos que este incorpora, de forma a melhorar a sua *performance*.

## 5.2.2 - Empenhamento Organizacional

A tabela que se segue (Tabela 12), apresenta os valores encontrados para a média, desvio padrão, valor mínimo e valor máximo das variáveis relacionadas com o empenhamento organizacional.

Tabela 12 - Caracterização das variáveis relacionadas com o empenhamento organizacional

Descritivo	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	N
2. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição	4,41	2,008	1	7	66
6. Não me sinto como fazendo parte desta instituição	2,61	1,788	1	7	66
8. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora	3,95	2,187	1	7	66
9. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição	4,74	2,289	1	7	66
11. Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus	5,02	1,802	1	7	66
14. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim	5,48	1,638	1	7	66
<b>EMPENHAMENTO AFETIVO</b>	<b>3,88</b>	<b>0,64</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
3. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta instituição neste momento	5,08	1,809	1	7	66
5. Neste momento, manter-me nesta instituição é tanto, uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal	5,3	1,478	2	7	66
7. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um sacrifício pessoal considerável, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	3,86	1,905	1	7	66
10. Esta instituição merece a minha lealdade	5,74	1,63	1	7	66
12. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta instituição	2,76	1,772	1	7	66
18. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição	2,7	1,78	1	7	66
<b>EMPENHAMENTO NORMATIVO</b>	<b>4,12</b>	<b>1,14</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	

Descritivo	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	N
1. Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	4,45	2,077	1	7	66
4. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas que teria disponíveis	5,24	1,589	1	7	66
13. Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento	4	1,922	1	7	66
15. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente	2,61	1,644	1	7	66
16. Seria materialmente muito penalizador para mim sair neste momento desta instituição, mesmo se o pudesse fazer	4,5	1,907	1	7	66
17. Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que aqui trabalham	3,98	1,917	1	7	66
19. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição	5,14	1,847	1	7	66
<b>EMPENHAMENTO INSTRUMENTAL</b>	<b>4,8</b>	<b>1,05</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
<b>EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL (GLOBAL)</b>	<b>4,27</b>	<b>0,72</b>			<b>66</b>

Verifica-se que nas três instituições em questão, o tipo de empenhamento que apresenta média superior é o empenhamento instrumental, seguindo-se o normativo e por fim o afetivo.

Uma vez que os três níveis de empenhamento são constituídos por diversas variáveis e vários indicadores, importa salientar os que apresentam médias mais elevadas e mais reduzidas em

cada um dos níveis. Deste modo, e relativamente ao empenhamento afetivo, tem-se a questão 14 “Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim” e a questão 6 “Não me sinto como fazendo parte desta instituição” com média mais elevada e mais baixa, respetivamente.

Para o empenhamento instrumental, é a questão 4 “Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas que teria disponíveis” que mais contribui favoravelmente para o resultado final deste fator, sendo a questão 15 “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente” a que contribui de modo menos positivo.

Finalmente, no empenhamento normativo encontra-se a questão 10 “Esta instituição merece a minha lealdade”, que apresenta média superior e a questão 18 “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição”, com valor inferior.

Verifica-se, então que na globalidade o empenhamento organizacional apresenta um valor médio de 4,27 o que enquadrando este valor na escala de Likert significa que se encontraria na posição 4, correspondente à opção “Não concordo nem discordo”.

## 5.3 - Teste de Hipóteses

Neste ponto, pretende-se verificar se o recurso ao marketing interno, por parte das três instituições prestadoras de cuidados de saúde (HFAAD, CSOH e UCCSB), influencia o empenhamento organizacional. Para tal, proceder-se-á ao teste das hipóteses formuladas anteriormente.

### 5.3.1 - Hipótese 1

Com vista a testar a Hipótese 1 ( $H_1$ : O empenhamento dos colaboradores está relacionado com a aplicação de técnicas de marketing interno), foi efetuado o teste de correlação entre as variáveis referentes ao marketing interno e ao empenhamento organizacional (Tabela 13).

Tabela 13 - Correlação de Pearson entre marketing interno e empenhamento organizacional

		Afetiva	Normativa	Instrumental	Empenhamento Organizacional (global)
Empatia e Consideração	Correlação de Pearson	,177	,360**	,192	<b>,334**</b>
	Sig. (2-tailed)	,155	,003	,123	,006
	N	66	66	66	66
Benchmarking	Correlação de Pearson	,015	,280*	,139	,219
	Sig. (2-tailed)	,904	,023	,264	,077
	N	66	66	66	66
Qualidade do Trabalho	Correlação de Pearson	,117	,544**	,310*	<b>,470**</b>
	Sig. (2-tailed)	,348	,000	,011	,000
	N	66	66	66	66
Comunicação Ascendente	Correlação de Pearson	,099	,428**	,182	<b>,341**</b>
	Sig. (2-tailed)	,428	,000	,145	,005
	N	66	66	66	66
Valor e Partilha de Informação	Correlação de Pearson	,166	,461**	,133	<b>,355**</b>
	Sig. (2-tailed)	,184	,000	,285	,003
	N	66	66	66	66
Atividades Promocionais	Correlação de Pearson	-,006	,480**	,409**	<b>,449**</b>
	Sig. (2-tailed)	,962	,000	,001	,000
	N	66	66	66	66

<b>Marketing Interno</b> (global)	Correlação de Pearson	,116	,515**	,271*	,436**
	Sig. (2-tailed)	,353	,000	,028	,000
	N	66	66	66	66

\*\* A correlação é significativa a um nível de 0.01.

\* A correlação é significativa a um nível de 0.05.

Como se observa através da análise à tabela 13, existe uma relação moderada entre o marketing interno e o empenhamento organizacional ( $r = 0,436$  para um nível de significância de 0,01). De acordo com Pestana e Gageiro (2000) está-se perante uma correlação moderada quando o valor de  $r$  é superior a 0,4 e inferior a 0,7. No que respeita à relação entre os fatores do marketing interno com o empenhamento organizacional, pode aferir-se que o fator qualidade do trabalho e o fator atividades promocionais apresentam uma relação com o empenhamento organizacional de nível moderado ( $0,4 \leq r < 0,7$ ), enquanto que com os outros fatores existe uma fraca correlação. No caso do benchmarking esta nem sequer é significativa. Verifica-se ainda que o marketing interno está relacionado de modo mais significativo com o empenhamento normativo (0,515), seguindo o empenhamento instrumental (0,271) e, por fim, o empenhamento afetivo (0,116).

Como a relação entre os fatores do marketing interno e os fatores do empenhamento organizacional é diferente de zero, a hipótese não é rejeitada, pelo que se pode concluir que os fatores associados à aplicação de técnicas de marketing interno influenciam o empenhamento organizacional. Verifica-se assim, que para as três instituições em estudo, os fatores do marketing interno contribuem para o empenhamento organizacional global, tendo um contributo mais vincado no empenhamento normativo.

No estudo realizado por Bohnenberg (2005), também é referida e enfatizada a relação existente entre o marketing interno e o empenhamento normativo. O autor afirma ainda que também o empenhamento afetivo é influenciado pelo marketing interno.

### 5.3.2 - Hipótese 2

Com vista a testar a Hipótese 2, anteriormente formulada ( $H_2$ : As três instituições em estudo apresentam diferenças significativas no marketing interno e no empenhamento organizacional), foi efetuada a análise da variância Anova englobando as várias dimensões referentes ao marketing interno e ao empenhamento organizacional para as três instituições em análise (Tabela 14 e Tabela 15).

Tabela 14 - ANOVA para as dimensões do marketing interno

		Soma dos quadrados	df	Média	F	Sig.
Empatia e Consideração	Entre os grupos	5,769	2	2,885	1,290	,283
	Dentro dos grupos	140,912	63	2,237		
	Total	146,681	65			
Benchmarking	Entre os grupos	1,614	2	,807	,272	,763
	Dentro dos grupos	186,829	63	2,966		
	Total	188,443	65			
Qualidade do Trabalho	Entre os grupos	3,842	2	1,921	,948	,393
	Dentro dos grupos	127,670	63	2,027		
	Total	131,512	65			
Comunicação Ascendente	Entre os grupos	7,158	2	3,579	1,161	,320
	Dentro dos grupos	194,244	63	3,083		
	Total	201,402	65			
Valor e Partilha de Informação	Entre os grupos	,141	2	,070	,037	,964
	Dentro dos grupos	120,237	63	1,909		
	Total	120,378	65			
Atividades Promocionais	Entre os grupos	2,852	2	1,426	,899	,412
	Dentro dos grupos	99,884	63	1,585		
	Total	102,736	65			
Marketing Interno (global)	Entre os grupos	,086	2	,043	,028	,972
	Dentro dos grupos	96,753	63	1,536		
	Total	96,840	65			

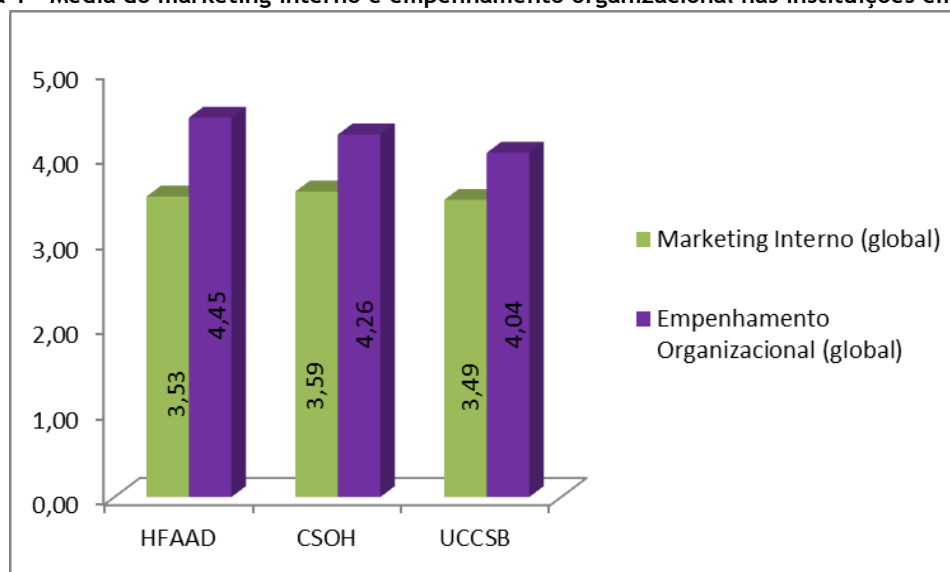
Tabela 15 - ANOVA para as dimensões do empenhamento organizacional

		Soma dos quadrados	df	Média	F	Sig.
Afetiva	Entre os grupos	,922	2	,461	1,151	,323
	Dentro dos grupos	25,243	63	,401		
	Total	26,165	65			
Normativa	Entre os grupos	4,136	2	2,068	1,630	,204
	Dentro dos grupos	79,917	63	1,269		
	Total	84,054	65			
Instrumental	Entre os grupos	3,540	2	1,770	1,631	,204
	Dentro dos grupos	68,381	63	1,085		
	Total	71,921	65			
Empenhamento Organizacional (global)	Entre os grupos	2,155	2	1,077	2,135	,127
	Dentro dos grupos	31,786	63	,505		
	Total	33,941	65			

De acordo com os resultados das tabelas anteriores, verifica-se que as médias dos fatores do marketing interno e empenhamento organizacional nas três instituições em análise não apresentam diferenças significativas, uma vez que os valores inferidos para a significância são superiores a 0,05. Assim, conclui-se que a hipótese 2 deve ser rejeitada.

Complementarmente, elaborou-se um gráfico (Figura 1) com vista a ilustrar melhor a aplicação do marketing interno e o empenhamento organizacional demonstrado pelos colaboradores das três instituições.

Figura 1 - Média do marketing interno e empenhamento organizacional nas instituições em estudo



A figura que se apresenta é representativa dos valores médios do marketing interno e empenhamento organizacional, nas instituições em análise. Deste modo, verifica-se que ao nível do marketing interno todas as instituições apresentam valores médios, e relativamente próximos, pelo que se pode aferir que nas três instituições são colocadas em prática algumas ferramentas de marketing interno.

Relativamente ao empenhamento organizacional, verifica-se que o Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz apresenta o valor mais elevado. Quanto a isto importa salientar o facto do Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz, comparado com o Centro de Saúde de Oliveira do Hospital, ter um valor inferior no marketing interno, embora apresente um valor mais elevado no empenhamento organizacional. Comparando ainda os níveis de marketing interno do Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz com o valor da mesma variável na Unidade de Cuidados Continuados Sollar Billadonnes, verifica-se que tendo um valor relativamente próximo, a segunda instituição apresenta uma média de empenhamento organizacional mais reduzida. Assim, pode concluir-se que apesar de menos intensas, as práticas de marketing interno no Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz são mais eficazes no que respeita ao empenhamento organizacional do que as práticas aplicadas no Centro de Saúde de Oliveira do

Hospital. Conclui-se também, que tendo aproximadamente o mesmo valor do que a Unidade de Cuidados Continuados Sollar Billadonnes, os colaboradores do Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz se encontram mais empenhados.

## 6 - Conclusões

O objetivo fulcral desta investigação consistiu em avaliar a influência da aplicação de técnicas de marketing interno no empenhamento organizacional de três instituições prestadoras de cuidados de saúde, sendo estas: o Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz, o Centro de Saúde de Oliveira do Hospital e a Unidade de Cuidados Continuados Sollar Billadonnes.

De forma a ser possível alcançar o objetivo definido, optou-se por um estudo descritivo e correlacional, tendo sido aplicados 66 questionários aos colaboradores das três instituições.

Deste modo, foi possível chegar a algumas conclusões, que poderão ajudar na compreensão do funcionamento interno das instituições prestadoras de cuidados de saúde. Assim, espera-se compreender de que modo é que a organização interna destas instituições pode comprometer ou favorecer a prestação de cuidados, uma vez que colaboradores empenhados desenvolvem comportamentos positivos que favorecem a instituição e, por sua vez, todos quantos usufruem dos cuidados que nestas são prestados.

Pretende-se que esta investigação contribua positivamente para a melhoria dos níveis e empenhamento dos colaboradores das instituições em estudo, pois poderão ser identificadas possíveis mudanças a esse nível, que posteriormente poderão ser implementadas em cada uma das instituições.

Relativamente aos fatores do marketing interno, verificou-se neste estudo, que os mais recorrentes nestas instituições são a empatia e consideração, as atividades promocionais, a comunicação ascendente e a qualidade do trabalho, tendo o valor e partilha de informação e o benchmarking apresentado níveis mais reduzidos. Deste modo, conclui-se que as instituições deveriam apostar mais em reuniões nas quais houvesse partilha de informação relativamente às atividades da instituição, bem como recolher informação acerca de outras instituições do mesmo setor, de forma a melhor perceber e transladar as melhores práticas.

Da análise às variáveis do marketing interno aferiu-se que as três instituições em estudo desenvolvem práticas de marketing interno a um nível médio. Pode então concluir-se que os colaboradores inquiridos percebem a existência de técnicas de marketing interno na sua instituição.

No que concerne ao empenhamento organizacional, nestas instituições predomina o empenhamento normativo e instrumental, sendo o afetivo que apresenta a média mais baixa (3,88). Assim, verifica-se que, na sua maioria, os colaboradores de cada uma das instituições

permanecem nas mesmas por dever moral e porque os custos associados à sua saída são elevados. Aqui está subjacente o empenhamento normativo e instrumental, respetivamente. Apresentando o empenhamento global um valor médio de 4,27 pode dizer-se que os colaboradores inquiridos se encontram empenhados para desenvolver a sua atividade na instituição.

Ainda relativamente ao marketing interno, é o Centro de Saúde de Oliveira do Hospital que apresenta média mais elevada (3,59), seguindo-se o Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz com 3,53 e a Unidade de Cuidados Continuados Sollar Billadonnes com 3,49. A média mais elevada, para o empenhamento organizacional das três instituições, surge para o Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz (4,45), de seguida encontra-se o Centro de Saúde de Oliveira do Hospital (4,26) e por fim a Unidade de Cuidados Continuados Sollar Billadonnes (4,04).

Pode então dizer-se que os colaboradores mais empenhados são os do Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz, seguindo-se os do Centro de Saúde de Oliveira do Hospital e os da Unidade de Cuidados Continuados Sollar Billadonnes. Quanto às técnicas de marketing interno, são mais utilizadas no Centro de Saúde de Oliveira do Hospital, seguindo-se o Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz e a Unidade de Cuidados Continuados Sollar Billadonnes. Apesar destas posições, verifica-se que as técnicas de marketing interno no Centro de Saúde de Oliveira do Hospital não serão tão eficazes quanto as desenvolvidas nas outras instituições, uma vez que o Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz apresenta um nível de empenhamento superior, apesar de ter um nível de marketing interno inferior.

Para que os níveis de empenhamento dos colaboradores destas instituições aumentem, sugere-se que sejam aplicadas medidas que proporcionem partilha de informação relativamente à atividade e objetivos da instituição, bem como oferecer aos colaboradores a possibilidade de darem as suas sugestões. Deste modo, os colaboradores sentem que devem trabalhar em prol da instituição e do alcance dos objetivos definidos, o que faria com que estes se sentissem mais empenhados.

## 7 - Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Uma das principais limitações associadas a este estudo prende-se com o facto de este incidir apenas sobre três instituições prestadoras de cuidados de saúde, quando existem imensas em todo o país. Deste modo, sugere-se que sejam realizados novos estudos a fim de ser possível comparar novos resultados com os agora obtidos.

A limitação anterior surge em resultado do estudo ter sido realizado num curto período de tempo por imposições diversas. A juntar a este fator, acresce a dificuldade em encontrar instituições disponíveis para a realização dos questionários, pois da parte de algumas das que foram contactadas não se obteve qualquer resposta até à data. Outro obstáculo, difícil de contornar, é o número de pessoas que preencheram o questionário, uma vez que não corresponde à totalidade de colaboradores das três instituições, tendo-se verificado que muitas pessoas se mostram renitentes em responder a algumas questões, ainda que anonimamente. Deste modo, a amostra não compreende a totalidade de colaboradores como seria desejável.

Comparar resultados acerca da relação entre o marketing interno e o empenhamento organizacional, mostrou-se algo complicado, uma vez que a literatura para estas abordagens no âmbito das instituições prestadoras de cuidados de saúde é escassa, tanto quanto é do nosso conhecimento. Sugere-se, então a elaboração de novas investigações neste âmbito, de modo a que seja possível compreender com maior precisão o funcionamento destas instituições. Outra sugestão passaria pela inclusão de outras variáveis intimamente relacionadas com os constructos em questão, como é o caso da motivação.

A comparação da implementação de práticas de marketing interno e seus efeitos no comportamento organizacional global das organizações prestadoras de serviços pertencentes ao setor não lucrativo, com as organizações a operar no setor empresarial, seria outro tópico a explorar no futuro.

## 8 - Bibliografia

Ahmed, P. e Rafiq, M. (2002) - “*Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*, Oxford: Butterworth-Heinemann;

Ahmed, P. K; Rafiq, M. e Saad, N. M. (2003) - “Internal Marketing and the mediating role of organizational competencies”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, N° 9, p. 1221-1278;

Allen, N. e Meyer, J. (1996) - “Affective, Continuance and Normative Commitment: an examination of construct validity”, *Journal of Vocation Behavior*, Vol. 49, p. 252-276;

Allen, N. e Meyer, J. P. (2000) - “Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. In R. Goffins e E. Helmes (Eds) *problems and solutions in human assessment: honoring Douglas N. Jackson at seventy*, p 285-314, Norwell, MA: Kluwer.

Becker, H. S. (1960) - “Notes on the concept of commitment”, *American Journal of Sociology*, 66, p. 32-42;

Berry, L e Parasuraman, A. (1991) - “Competing through quality”, *New York: Free Press*;

Berry, L e Parasuraman, A. (1992) - “Services marketing starts from within.”, *Marketing Management*, Vol. 1, N°1, p.24-34;

Berry, L. L. (1981) - “the employee as customer”, *Journal of Retailing Banking*, Arlington, V. 3, N° 1, p. 33-40;

Bohnenberger, M. (2005) - “*Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*”, Programa de Doctoral d’Economia de l’Emoresa, UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS;

Brum, A. M. (2000) - “Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que procuram a qualidade e a competitividade”, Porto Alegre;

Caetano, A. e Tavares, S. (2000) - “Tendências de mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas”, Coimbra, Imprensa da Universidade;

Caruana, A. e Calleya, P. (1998) - "The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, Nº 3, p. 108-116;

Cunha, R.; Rego, A.; Cunha, R e Cardoso, C. (2004) - "Manual de Comportamento Organizacional e Gestão", Lisboa: Editora RH;

Davis, T. (2001) - "Integrating internal marketing with participative management", *Management Decision*, Vol. 39, Nº 2, p. 121-130;

Ewing, M. T. e Caruana, A. (1999) - "An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface", *The International Journal of Public Sector Management*, V. 12, Nº 1, p. 17-29;

Flipo, J. P. (2007) - "Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies", *European Journal of Marketing*, Vol. 11, p. 755-768;

Gournaris, S. (2008) - "Antecedents of internal marketing practice: some empirical evidence", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, Nº 3, p. 400-431;

Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. (1998) - "*Multivariate Data Analysis*", 5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey;

Hames, D. S. P. (1991) - "productivity-enhancing work innovations: remedies for what ails hospital?", *Hosp & Health*;

Helman, D. e Payne, A. (1992) - "Internal Marketing: Myth versus reality", Working Paper 5/92, *Cranfield Scholl of Management*, Cranfield Institute of Tecnology, United Kingdom.

Kanter, R. M. (1968) - "Commitment ando social organization: a study of commitment mechanisms in utopian commuties", *American Sociological Review*, 33, p. 499-517;

Kotler, P. (1997) - "Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control", Prentive Hall;

Mattar, F. (1996) - *Pesquisa de Marketing*, Edições Atlas

Meyer, J. e Allen, N. (1997) - "*Commitment in the Workplace: theory, research and application*", Sage Publications;

Meyer, J. e Herscovitch, L. (2001) - "Commitment in the workplace: toward a general model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, p. 299-326;

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1990) - "A three-componet conceptualization of organizational commitment", *Human Resources Management Review*, p. 61-89,

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1990) - "the measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitement to the organization", *Journal of Occupational psychology*, 63, p. 1-18;

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1991) - "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, p. 61-89;

Milone, G. e Angelini, F. (1993) - *Estatística Geral*, São Paulo: Atlas;

Monday, R. (1998) - "Reflections on the study and relevance or organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.8, N° 4, p. 357-401;

Organ, D. W. e Paine, J. B. (2000) - "A new kind of performance for industrial and organizational psychology", *International Review of Industrial and Organizational Phychology*, 14, p 338-368;

Pestana, M. e Gageiro, J. (2000) - "*Análise de dados para ciências sociais - A Complementaridade do SPSS*", Lisboa, Edições Silabo, 4ª Edição;

Piercy, N. F. e Morgan, N. (1991) - "The missing half of the marketing programme", *Long Range Planning*, Vol. 24, N° 2, p. 82-83;

Pletcher, G. (2000) - "*The employee - paciente-profit chain in a traditional for-profit Hospital a longitudinal case study*", A dissertation present in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy, Capella University;

Pool, S., e Pool, B. (2007) - "A management development model; Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization", Vol. 9, p.219-232;

Rafiq, M. e Ahmed, P. K. (2000) - "Advances in the internal marketing concept: definitions, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 N° 6, p. 449-462;

Starfield, B. (1992) - "Primary Care: concept, evaluation and policy", New York: Oxford University Press;

Staw, B. M. (1977) - "Two sides of commitment", paper present at the annual meeting of the Academy of Management, Orlando, FL, August.

Varey, R. J.; Lewis, B. R. (1999) - "A Broadened conception of internal marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, N° 9/10, p. 926-944;

## **ANEXOS**

## **ANEXO I - Sistema de Saúde em Portugal**

# O Sistema de Saúde em Portugal

Foi na década de sessenta que começaram a ser dados os primeiros passos no que respeita à organização do que viria a ser o sistema de saúde português, aquando da publicação de uma legislação denominada de “Estatuto dos Hospitais” e “Regulamento dos Hospitais”, cuja autoria ficou a cargo do Dr. Neto de Carvalho. No decorrer do primeiro ano da década de setenta, foi também publicada uma legislação à qual foi atribuída a designação de “Centros de Saúde” pelo Professor Doutor Gonçalves Ferreira.

Estudos revelam que até 1974 menos de metade da população (40%) usufruía de proteção na doença, ficando a restante população com todas as despesas de saúde a seu cargo (Santana, 1993). Em 1976, a Constituição da República Portuguesa (CRP), veio determinar a criação de um Serviço Nacional de Saúde (SNS), baseado na universalidade e gratuidade no acesso a cuidados de saúde. Em consequência desta deliberação, foi alargado o número de cidadãos a beneficiar de cuidados de saúde.

Na sequência da publicação do Decreto-Lei nº 56/79, de 15 de setembro, mais conhecido por “Lei Arnaut”, verificaram-se transformações consideráveis no que concerne à organização dos serviços públicos de saúde, uma vez que se deu a criação do Serviço Nacional de Saúde (SNS).

Já na década de noventa, é publicada uma lei que determina, especificamente, em que consiste o Sistema de Saúde. Assim, e de acordo com a Lei de Bases da Saúde, Lei nº 48/90, de 24 de agosto, entende-se que o Sistema de Saúde incorpora todas as entidades públicas e privadas, bem como profissionais liberais que estabeleçam acordo com o Serviço Nacional de Saúde no que respeita a promover, prevenir e tratar na área da saúde (Lei nº 48, 1990).

É o artigo 64º da Constituição da República Portuguesa (CRP) que vem determinar que cabe ao Estado encetar todos os esforços para que os cidadãos tenham acesso a cuidados de saúde.

Como já foi referido anteriormente, foi com a criação da Lei 56/79 de 26 de agosto, que se definiu exatamente em que consiste o SNS. Assim, a lei determina que este serviço é constituído por um conjunto de órgãos e de serviços, que desenvolvem a sua atividade tendo como objetivo que a prestação de cuidados de saúde seja global e generalizada a toda a população (Gomes e Dias, 1987).

Foi com a aprovação do Estatuto do SNS que se esclareceu o conceito de unidades integradas de cuidados de saúde, sendo estas constituídas pelos hospitais e centros de saúde de uma determinada zona geográfica (Decreto-Lei nº 11/93, de 15 de Janeiro).

Importa referir a existência de dois tipos de cuidados de saúde: Cuidados de Saúde Primários e Cuidados de Saúde Secundários. De acordo com Starfield (1992) os cuidados de saúde primários englobam quatro elementos essenciais: cuidados de primeiro contacto; longitudinais; globais; de coordenação/integração. Assim, para o primeiro elemento pressupõe-se que potenciais utilizadores de um serviço o utilizem, pelo facto de o considerarem acessível; o segundo elemento representa a utilização de cuidados ao longo do tempo; o terceiro elemento implica que onde são prestados os cuidados procedam ao reconhecimento, diagnóstico, abordagem e reavaliação do problema; por fim, o quarto elemento requer o reconhecimento de problemas que careçam de acompanhamento e é crucial para que os anteriores obtenham sucesso. Por sua vez, entende-se por cuidados de saúde secundários os cuidados prestados por hospitais gerais especializados, bem como por outras instituições especializadas (Gomes e Dias, 1987), nos quais é possível encontrar serviços associados a internamento hospitalar, meios auxiliares de diagnóstico e terapêutica, reabilitação, consultas externas de diversas especialidades e prestação de cuidados em urgência.

## **ANEXO II - Autorização das instituições em estudo**

Exmº Sr. Presidente do Conselho de Administração



Maria Teresa Ferrão Antunes, aluna do mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, pela Universidade da Beira Interior, a preparar dissertação subordinada ao tema "*A Contribuição do Marketing Interno para o Empenhamento Organizacional*", vem por este meio solicitar a Vª Exª, autorização para a aplicação de um questionário aos colaboradores do Hospital da Fundação Aurélio Amaro Diniz.

Informo, que em caso de resposta positiva, serão respeitados todos os princípios éticos subjacentes à realização do referido questionário.

Em anexo segue o referido questionário, que será o instrumento de recolha de dados.

Certa da melhor receptividade, desde já agradeço a atenção dispensada.

Pede deferimento,

Ervedal da Beira, 10 de Dezembro de 2012

Maria Teresa Ferrão Antunes

(Contacto telefónico: 963374167; E-mail: teresaantunes\_22hotmail.com)

Exmª Srª Diretora

Maria Teresa Ferrão Antunes, aluna do mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, pela Universidade da Beira Interior, a preparar dissertação subordinada ao tema "A Contribuição do Marketing Interno para o Empenhamento Organizacional", vem por este meio solicitar a Vª Exª, autorização para a aplicação de um questionário aos colaboradores do Centro de Saúde de Oliveira do Hospital.

Informo, que em caso de resposta positiva, serão respeitados todos os princípios éticos subjacentes à realização do referido questionário.

Em anexo segue o referido questionário, que será o instrumento de recolha de dados.

Certa da melhor receptividade, desde já agradeço a atenção dispensada.

Pede deferimento,

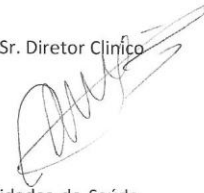
Ervedal da Beira, 15 de Janeiro de 2013

Maria Teresa Ferrão Antunes

(Contacto telefónico: 963374167; E-mail: teresaantunes\_22@hotmail.com)

*Aldina Henriques Lopes A.L. Neves*

Exmº Sr. Diretor Clínico



Maria Teresa Ferrão Antunes, aluna do mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, pela Universidade da Beira Interior, a preparar dissertação subordinada ao tema “A *Contribuição do Marketing Interno para o Empenhamento Organizacional*”, vem por este meio solicitar a Vª Exª, autorização para a aplicação de um questionário aos colaboradores da Unidade de Cuidados Continuados Sollar Billadonnes.

Informo, que em caso de resposta positiva, serão respeitados todos os princípios éticos subjacentes à realização do referido questionário.

Em anexo segue o referido questionário, que será o instrumento de recolha de dados.

Certa da melhor receptividade, desde já agradeço a atenção dispensada.

Pede deferimento,

Ervedal da Beira, 13 de Janeiro de 2013

Maria Teresa Ferrão Antunes

(Contacto telefónico: 963374167; E-mail: teresaantunes\_22hotmail.com)

## **ANEXO III - Questionário Aplicado**

Exmo.(a) Senhor(a)

Estou a frequentar o Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde na Universidade da Beira Interior, e venho por este meio solicitar a sua colaboração no sentido de responder ao questionário em anexo.

Pretende-se, assim, proceder à colheita de dados necessária para a realização do estudo “A Contribuição do Marketing Interno para o Empenhamento Organizacional” que servirá de suporte para a realização do trabalho de investigação do curso que frequento.

O seu contributo será uma mais-valia para a elaboração do referido estudo.

O questionário é confidencial, pelo que não deve ser assinado.

Agradeço a sua preciosa colaboração!

Teresa Antunes, 2012

## INSTRUÇÕES

Leia atentamente cada uma das questões, assinalando com uma cruz (x) o quadrado correspondente à resposta que se adequa à sua realidade. Responda com sinceridade. Siga sempre as indicações que lhe vão sendo transmitidas. É essencial que responda a todas as questões.

### A - CARACTERÍSTICAS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS

#### 1. Sexo

1. Feminino

2. Masculino

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

#### 3. Estado Civil:

1. Casado(a)

3. Viúvo(a)

5. Outro

2. Solteiro(a)

4. Divorciado(a)

4. Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

#### 5. Vínculo Profissional:

1. Contrato de Trabalho Tempo Indeterminado

2. Contrato a Termo Certo

3. Contrato Individual Trabalho

4. Outro

#### 6. Antiguidade

1. Profissional \_\_\_\_\_ anos

2. No atual serviço \_\_\_\_\_ anos

3. Na instituição \_\_\_\_\_ anos

7. Secção: \_\_\_\_\_

## **B - MARKETING INTERNO**

Pretende-se com este questionário avaliar a percepção dos colaboradores em relação às práticas de marketing interno utilizadas na instituição onde desenvolvem a sua atividade profissional.

Assinale com **um único círculo (O)** o número que corresponde à percepção que tem relativamente à questão colocada. Em caso de dúvida escolha a opção que mais se aproxima da sua resposta à afirmação.

Para as suas respostas deve ter em conta a seguinte escala:

**1. Discordo Fortemente; 2. Discordo Moderadamente; 3. Discordo Ligeiramente; 4. Não Concordo Nem Discordo; 5. Concordo Ligeiramente; 6. Concordo Moderadamente; 7. Concordo Totalmente.**

1. O meu chefe discute comigo o meu futuro profissional na instituição.	1 2 3 4 5 6 7
2. O meu chefe tenta entender o que os seus profissionais pensam sobre o modo como ele lidera.	1 2 3 4 5 6 7
3. O meu chefe presta muita atenção à vida profissional dos seus profissionais.	1 2 3 4 5 6 7
4. O meu chefe faz esforços para se tornar plenamente familiarizado com o desenvolvimento do trabalho dos seus profissionais.	1 2 3 4 5 6 7
5. O meu chefe faz esforço voluntário para saber se temos problemas no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
6. A minha instituição investiga e recolhe regularmente informações sobre os salários pagos por instituições do mesmo setor.	1 2 3 4 5 6 7
7. A minha instituição investiga e recolhe regularmente informações sobre quais os benefícios dados por instituições do mesmo setor.	1 2 3 4 5 6 7
8. A minha instituição tenta tornar o conteúdo do nosso trabalho interessante.	1 2 3 4 5 6 7
9. A minha instituição oferece-nos bons benefícios adicionais.	1 2 3 4 5 6 7
10. A minha instituição oferece-nos muitas oportunidades e promoção.	1 2 3 4 5 6 7
11. A minha instituição respeita os seus profissionais.	1 2 3 4 5 6 7
12. A minha instituição é gentil com os seus profissionais.	1 2 3 4 5 6 7
13. A minha instituição tenta o seu melhor para nos proporcionar um ambiente de trabalho confortável.	1 2 3 4 5 6 7
14. A minha instituição tem canais oficiais de comunicação para eu poder dar a minha opinião.	1 2 3 4 5 6 7

15. A minha instituição tem canais suficientes para comunicação entre gestores e trabalhadores.	1 2 3 4 5 6 7
16. Quando temos algum pensamento sobre a ação da nossa instituição ou do nosso trabalho, podemos sempre expressar essas opiniões oficialmente ao nosso chefe através de e-mail ou caixa de sugestões.	1 2 3 4 5 6 7
17. Muitas vezes podemos compreender as políticas e atividades da nossa instituição através da participação em reuniões formais, tais como reuniões de serviço.	1 2 3 4 5 6 7
18. A minha instituição anuncia-nos novas políticas por meio de seminários ou reuniões explicativas.	1 2 3 4 5 6 7
19. A minha instituição recorre frequentemente a treino educativo para nos expressar os seus valores e metas.	1 2 3 4 5 6 7
20. A minha instituição utiliza frequentemente reuniões regulares que honram funcionários com elevado desempenho, transmitindo essa mensagem para os profissionais de serviço.	1 2 3 4 5 6 7
21. O meu chefe muitas vezes utiliza reuniões de serviço para nos comunicar políticas da instituição relacionadas com o nosso trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
22. A minha instituição organiza muitas competições de serviços numa tentativa de melhorar o desempenho dos profissionais.	1 2 3 4 5 6 7
23. A minha instituição tenta muitas vezes aumentar o nosso compromisso com esta instituição através de várias atividades externas, tais como conferências de imprensa ou ações de solidariedade.	1 2 3 4 5 6 7
24. A minha instituição apoia muitas vezes os seus profissionais na organização informal (como cooperação nos clubes de sociedade a que pertencem) na tentativa de aumentar o compromisso dos seus profissionais face à instituição.	1 2 3 4 5 6 7
25. O meu chefe dá-nos sempre a sensação de que devemos dar o nosso melhor no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7

### C - EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

As afirmações que se seguem referem-se ao seu empenhamento relativamente à instituição onde desempenha a sua atividade profissional.

Assinale com um único círculo (O) o número que corresponde ao seu sentimento relativamente a cada afirmação. Para tal, tenha em atenção a seguinte escala:

**1. Discordo Fortemente; 2. Discordo Moderadamente; 3. Discordo Ligeiramente; 4. Não Concordo Nem Discordo; 5. Concordo Ligeiramente; 6. Concordo Moderadamente; 7. Concordo Totalmente.**

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição.	1 2 3 4 5 6 7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição.	1 2 3 4 5 6 7
3. Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que aqui trabalham.	1 2 3 4 5 6 7
4. Seria materialmente muito penalizador para mim sair neste momento desta instituição, mesmo se o pudesse fazer.	1 2 3 4 5 6 7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente.	1 2 3 4 5 6 7
6. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim.	1 2 3 4 5 6 7
7. Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento.	1 2 3 4 5 6 7
8. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta instituição.	1 2 3 4 5 6 7
9. Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.	1 2 3 4 5 6 7
10. Esta instituição merece a minha lealdade.	1 2 3 4 5 6 7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição.	1 2 3 4 5 6 7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora.	1 2 3 4 5 6 7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um sacrifício pessoal considerável, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1 2 3 4 5 6 7
14. Não me sinto como fazendo parte desta instituição.	1 2 3 4 5 6 7
15. Neste momento, manter-me nesta instituição é tanto, uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.	1 2 3 4 5 6 7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas que teria disponíveis.	1 2 3 4 5 6 7

17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta instituição neste momento.	1 2 3 4 5 6 7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição.	1 2 3 4 5 6 7
19. Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1 2 3 4 5 6 7

Muito Obrigada pela sua colaboração!