



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**A INFLUÊNCIA DO MARKETING INTERNO NO
EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL**
Estudo de Três Instituições de Apoio à Terceira Idade

Carla Isabel Fazendeiro Roberto

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof.^a Doutora Helena Alves

Covilhã, Outubro de 2012

*À minha família,
Principalmente aos meus pais.*

Agradecimentos

A realização do presente trabalho é resultado do envolvimento, esforço e dedicação do seu autor, apesar disso conta com a colaboração de vários intervenientes, aos quais quero deixar o meu reconhecimento e gratidão pelo apoio e ajuda demonstrada.

Em primeiro lugar deixo o meu profundo sentimento de reconhecimento à Professora Doutora Helena Alves, orientadora científica do trabalho, pela sua disponibilidade, compreensão e paciência, bem como pelo ensinamento e aconselhamento manifestado, pelas sugestões e críticas que em muito contribuíram para a conclusão deste trabalho.

A todos que participaram nesta investigação tornando possível a sua realização, quer autorizando quer preenchendo os questionários.

Antes de terminar, mas não menos importante, o meu agradecimento ao meu amigo Pe. Fernando Brito por me mostrar o caminho sempre com uma visão lúcida e compreensiva, nos momentos de insegurança e de crise.

E como os últimos são sempre os primeiros, aos meus pais e avós, pelo constante incentivo, paciência e sacrifícios realizados, sem os quais este trabalho nunca teria sido possível.

Por fim, expresso o meu agradecimento a todos os meus amigos e colegas que ao longo destes dois anos demonstraram compreender a sua importância e me apoiaram quando necessário.

A todos o meu muito OBRIGADO.

Resumo

A prestação de cuidados, em especial à população idosa, por parte das instituições pressupõe colaboradores empenhados. Por este motivo, é importante reconhecer qual o nível de empenhamento e qual/quais as técnicas de marketing interno utilizadas pelas instituições que possam influenciar esse empenhamento. Só assim se torna possível as instituições alterarem a forma de atuação face aos seus colaboradores.

A presente investigação teve como objetivo perceber a influência do marketing interno no empenhamento organizacional dos colaboradores de três instituições de apoio aos idosos (IPSS's). Para tal, utilizaram-se como instrumentos de avaliação a escala de marketing interno de Jou, Chou e Fu (2008) e o “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ). Participaram no estudo 188 colaboradores pertencentes às três instituições: Lar de São José, Associação de Socorros Mútuos e Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã. Do trabalho desenvolvido foi possível ficar a saber que em termos de marketing interno a qualidade do trabalho, comunicação ascendente e valor e partilha de informação são as práticas mais utilizadas pelas instituições e as menos utilizadas, as de benchmarking e as atividades promocionais.

Nas dimensões relacionadas com o empenhamento organizacional, verificou-se que os tipos de empenhamento predominantes foram o afetivo e o instrumental. O empenhamento com média inferior foi o normativo. Quanto ao empenhamento, conclui-se existir um nível superior ao valor médio da escala.

Quanto à relação existente entre o marketing interno e o empenhamento organizacional, inferiu-se existir uma correlação positiva moderada entre as duas variáveis. Da análise comparativa, entre as três instituições estudadas, e no que respeita a estes dois constructos, conclui-se existirem diferenças nas instituições.

Palavras-chave

Marketing Interno, Empenhamento Organizacional, IPSS's.

Abstract

Providing Care services, especially to the elderly population, by institutions presuppose committed employees. For this reason, it is important to recognize what level of commitment and how / what internal marketing techniques can be used by institutions to influence this commitment. Only in this way it becomes possible to change the way institutions manage its employees.

The objective of this research is to understand the influence of internal marketing on employees' organizational commitment in three institutions that provide care to seniors (IPSS's). Two instruments of evaluation were used, the scale of internal marketing Jou, Fu and Chou (2008) and the "Organizational Commitment Questionnaire" (OCQ). The sample consists of 188 employees from the three institutions: Lar de São José, associação de Socorros Mútuos and Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã. Findings suggest that on what concern internal marketing, quality of work, value and upward communication and information sharing are the internal marketing activities more used by these institutions, while benchmarking and promotional activities are the ones less used.

With reference to organizational commitment, results showed that organizational commitment was mainly affective and instrumental. Normative commitment was less frequent. The results show scores above average organizational commitment.

A strong positive correlation between internal marketing and organizational commitment was found. Comparative analysis between the three institutions studied, showed differences of internal marketing and commitment.

Keywords

Internal marketing, Organizational Commitment, IPSS's

Índice

Índice de Figuras	xiv
Índice de Tabelas	xvi
Lista de Acrónimos	xviii
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	5
2.1 Marketing Interno	5
2.1.1 Visão do marketing interno: o colaborador como um cliente da organização	7
2.1.2 Visão do marketing interno: abordagem do processo.....	8
2.1.3 Visão do marketing interno: desenvolvimento de uma cultura de orientação para o cliente	8
2.1.4 Práticas de marketing interno	9
2.2 Empenhamento Organizacional	11
2.2.1 Modelo Multidimensional de Meyer e Allen	12
2.2.1.1 Componente Afetiva	12
2.2.1.2 Componente Instrumental	13
2.2.1.3 Componente Normativa	13
3. Relação entre Marketing Interno e Empenhamento Organizacional	14
4. Modelo de Análise e Hipóteses de Investigação	16
5. Metodologia	18
5.1 Desenho da Investigação	18
5.2 Definição da Amostra	18
5.3 Método de Recolha de Dados	21
5.4 Variáveis em Análise	22
5.5 Análise dos Dados	23
6. Apresentação e Discussão dos Resultados da Investigação	24
6.1 Caracterização da Amostra	24
6.2 Análise das Variáveis do modelo	26
6.3 Teste de Hipótese e Sub-hipóteses do modelo	32
6.4 O Empenhamento Organizacional no Lar de São José, na Associação de Socorros Mútuos “Mutualista Covilhanense” e no Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã.....	40
6.5 O Marketing Interno no Lar de São José, na Associação de Socorros Mútuos “Mutualista Covilhanense” e no Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã.....	41
7. Conclusões, Limitações e Sugestões	44

7.1 Conclusões	44
7.2 Limitações e Sugestões à Investigação	47
8. Bibliografia	48
ANEXOS	52
ANEXO I - Pedidos de autorização de aplicação do questionário	53
ANEXO II - Questionário	54

Lista de Figuras

Figura 1 – Esquematização do modelo de análise	16
Figura 2 – Distribuição etária da amostra	20
Figura 3 – Análise da variância dos resíduos	33
Figura 4 – Distribuição normal dos erros	34
Figura 5 – Média do marketing interno e do empenhamento organizacional nas três instituições estudadas	43

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Fatores/Práticas do marketing interno	9
Tabela 2 – Caracterização da amostra por instituição	19
Tabela 3 – Relação entre vínculo profissional e instituição	24
Tabela 4 – Relação entre antiguidade e instituição	25
Tabela 5 – Caracterização das variáveis relacionadas com o marketing interno	26
Tabela 6 – Caracterização das variáveis relacionadas com o empenhamento organizacional.....	29
Tabela 7 – Teste de correlação R de <i>Pearson</i> entre marketing interno e empenhamento organizacional.....	31
Tabela 8 – Coeficientes de multicolineariedade	32
Tabela 9 – Dados de regressão linear	34
Tabela 10 – Tabela da ANOVA para o marketing interno e empenhamento organizacional	35
Tabela 11 – Coeficientes de regressão	35
Tabela 12 – Teste de correlação R de <i>Pearson</i>	36
Tabela 13 – Coeficientes de regressão para o empenhamento afetivo	37
Tabela 14 – Coeficientes de regressão para o empenhamento normativo	38
Tabela 15 – Coeficientes de regressão para o empenhamento instrumental	38
Tabela 16 – Médias do empenhamento organizacional nas instituições estudadas	40
Tabela 17 – Teste de homogeneidade para o empenhamento	41
Tabela 18 – Teste da análise da variância (ANOVA) para o empenhamento	41
Tabela 19 – Médias do marketing interno nas instituições estudadas	41
Tabela 20 – Teste de homogeneidade para o marketing interno	42
Tabela 21 – Teste da análise da variância (ANOVA) para o marketing interno	42

Lista de Acrónimos

- ASM - Associação de Socorros Mútuos
- AOC - Attitudinal Organizational Commitment
- Dp - Desvio padrão
- IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social
- N - Frequências absolutas
- % - Frequências percentuais
- LSCMC - Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã
- LSJ - Lar de São José
- x - Média
- OCQ - Organizational Commitment Questionnaire
- p. - Página
- Sig. - Significância
- SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*
- TQM - Total Quality Management

1. Introdução

1.1 Justificação do tema

Nos dias de hoje, as empresas encontram-se num ambiente bastante competitivo onde prevalece a incerteza e as mudanças constantes. Para conseguir superar estas dificuldades um dos pontos fulcrais é ter colaboradores empenhados e que se identifiquem com a organização onde se encontram, tornando os objetivos da empresa os seus. Os colaboradores de uma organização são fundamentais para que esta atinja o sucesso pretendido, uma vez que a satisfação dos colaboradores influencia a satisfação dos clientes. Mas para tal, é necessário que as empresas encarem os colaboradores como o seu primeiro cliente (Pletcher, 2000).

Neste sentido muitas organizações e investigadores têm reconhecido a importância do marketing interno para aumentar o empenhamento organizacional dos seus colaboradores com a organização e com a satisfação dos clientes (Berry e Parasuraman, 1992; Flipo, 2007; Lings, 1998 e Caruana e Calleya, 1998).

O empenhamento organizacional tem sido alvo de um interesse crescente por parte dos investigadores, quer seja em organizações de serviços quer de produção. Segundo Mowday (1998) o empenhamento organizacional tem importância para os colaboradores e para a própria organização. Para os colaboradores representa uma relação positiva que pode trazer um maior sentido para a vida e para a organização porque aumenta a performance e diminui o absentismo no trabalho por parte dos colaboradores.

As organizações necessitam assim, de indivíduos que não se limitem a executar apenas funções pré-definidas, mas sim que sejam capazes de se envolverem nos objetivos da organização e de os partilhar e que tenham a capacidade de serem criativos e gerarem mudanças emergentes, ultrapassando os limites que a empresa impõe (Cunha, Rego e Cardoso, 2004).

Assim sendo, são cada vez mais as organizações que valorizam o empenhamento por parte dos seus funcionários, pois considera-se que este é uma variável fundamental para a eficácia e produtividade da mesma. Para Mayer e Allen (1997), empenhamento organizacional designa a relação psicológica que o indivíduo estabelece com a organização onde desempenha funções. Contudo, são diversos os motivos que levam os colaboradores a alterarem a sua força de trabalho, como os elevados níveis de educação, decréscimo da lealdade organizacional e profissionalização crescente (Baugh e Roberts, 1994).

Como referem Pool e Pool (2007), no seu estudo, um colaborador satisfeito está mais motivado para o trabalho e a taxa de absentismo é menor. Estes autores referem ainda que

este empenhamento e motivação são conseguidos se a empresa desenvolver programas que promovam os valores e o empenhamento trazendo-lhe benefícios substanciais.

Coda e Fonseca (2004) corroboram esta ideia, referindo que muitos colaboradores, na maioria das vezes, encontram-se insatisfeitos com o seu desempenho, principalmente com o seu próprio trabalho, demonstrando comportamentos de desânimo e apatia. É possível, por outro lado, encontrar colaboradores com iniciativa, entusiasmo, criatividade e envolvimento.

Assim, para que os colaboradores tenham elevado nível de empenhamento, é necessário atender e satisfazer as suas necessidades, através de ações de marketing para o seio da empresa, devendo assim o marketing interno preceder qualquer processo de marketing externo (Flipo, 2007).

Para Helman e Payne (1992) e Davis (2001), marketing interno é reconhecer a importância do desenvolvimento de uma orientação de marketing, numa organização. Sendo o principal objetivo assegurar que os colaboradores assimilem o objetivo da empresa, bem como as atividades direcionadas para o cliente, motivando-os e focando-os para este.

Um dos principais recursos da organização é o potencial humano desta, e como tal, os colaboradores devem estar envolvidos com o sucesso da organização, garantindo uma produtividade de qualidade (Berry e Parasuraman, 1991; Pletcher, 2000). Para que tal seja conseguido é necessário as empresas recorrerem cada vez mais às ferramentas de gestão de recursos humanos e tratar os colaboradores como clientes (Berry e Parasuraman, 1991a).

Segundo Ahmed e Rafiq (2003) se as empresas pretendem colaboradores comprometidos, estas devem pensar em estabelecer e manter relacionamentos com estes através do marketing interno. Assim o marketing interno antecede o empenhamento organizacional dos colaboradores (Caruna e Calleya, 1998).

Apesar da existência de estudos como o de Boshoff e Tait (1996) onde é analisado o potencial impacto do marketing interno no setor dos serviços financeiros; o de Caruna e Calleya (1998) onde é analisado o efeito do marketing interno no compromisso organizacional no setor do retalho bancário; e Davis (2001) onde se examina o impacto dos estilos de gestão relativamente ao marketing interno, existe uma lacuna no que diz respeito ao estudo da influência do marketing interno no empenhamento organizacional em organizações de prestação de serviços, em especial de serviços de caris social.

Estas instituições designadas por IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social) têm como propósito dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e justiça entre indivíduos.¹ De acordo com a Misericórdia da Covilhã, estas instituições trabalham com

¹ Em <http://www2.seg-social.pt/left.asp?01.03>.

peças e para peças, assim necessita ter recursos humanos motivados, bem como adequados à realidade. Pois só assim se garantem serviços de excelência.²

Este tipo de instituição empenha-se em proporcionar aos colaboradores um ambiente humano, de diálogo e responsabilidade. Aplicando uma política de recursos humanos que favoreça a realização pessoal, a motivação e a atualização na formação. Promovendo e favorecendo a interdisciplinaridade, a participação e o trabalho em equipa levando a que os colaboradores se sintam empenhados.³

Considera-se assim que o estudo é pertinente, uma vez que cada vez mais são exigidos, por parte das organizações, elevados padrões de qualidade, mas para estes serem cumpridos é necessário analisar o empenhamento por parte dos colaboradores e até que ponto a organização direciona estratégias para o melhoramento deste empenhamento.

Assim o principal objetivo deste trabalho é:

- Analisar se as práticas de marketing interno influenciam o empenhamento organizacional.

Delinearam-se assim os seguintes objetivos específicos:

1º - Perceber a influência do marketing interno no empenhamento organizacional;

2º - Comparar o empenhamento organizacional dos colaboradores em diferentes instituições;

3º - Comparar a aplicação de práticas de marketing interno em diferentes instituições.

Para tal, pretende-se desenvolver um modelo conceitual que considere um conjunto de relações entre as diferentes variáveis: marketing interno e empenhamento organizacional.

Assim, a questão de investigação que orienta a pesquisa será:

“Será que o Marketing Interno influencia o Empenhamento Organizacional?”

O trabalho inicia-se com uma revisão da literatura acerca do marketing interno, visões e práticas correspondentes a este tópico, seguida da revisão acerca do empenhamento organizacional, onde se aborda o modelo que vai ser a base da investigação. São mencionados alguns estudos que abordam o tema da investigação.

Após conclusão da parte teórica, define-se o desenho da investigação, a amostra estudada, como foram recolhidos os dados desta amostra, as variáveis em questão e como se procedeu à análise dos dados.

² Em <http://www.misericordiacovilha.pt/index.php/2012-01-28-00-43-32/missao>.

³ Em <http://www.misericordiacovilha.pt/index.php/2012-01-28-00-43-32/missao>.

Apresentam-se e discutem-se os resultados, caracterizando a amostra, analisam-se as variáveis presentes no modelo de investigação, testam-se as hipóteses e sub-hipóteses da investigação.

Por fim apresentam-se as conclusões e limitações e delineiam-se sugestões à investigação.

2. Revisão da Literatura

2.1 Marketing Interno

O conceito de marketing interno, relacionado com as organizações, surgiu na literatura de marketing e na gestão de serviços na década de 70 (Varey e Lewis, 1999). O termo tem vindo a ganhar dimensão e para Ahmed e Rafiq (2002) e Pappasolomou (2006), a premissa básica do marketing interno é: “para ter clientes satisfeitos, a organização também deve ter funcionários satisfeitos”, e tal pode ser melhor alcançado se os colaboradores forem considerados clientes, procurando satisfazer as suas necessidades e exigências, para que os colaboradores vão ao encontro dos objetivos da organização.

Assim Ahmed e Rafiq (2000, 2002) referem que é necessário clarificar as definições de marketing interno, para que a organização possa alterar a sua operacionalização. Estes autores consideram que o conceito de marketing interno apresenta três fases, que estão estreitamente ligadas: motivação e satisfação do colaborador, orientação para o cliente e alargamento do conceito de marketing - gestão da mudança e estratégia de implementação.

Marketing interno é então um esforço planeado que usa uma abordagem de marketing, com o objetivo de motivar e satisfazer os colaboradores, através da implementação de estratégias organizacionais, com o objetivo de os direcionar para os clientes (Ahmed e Rafiq, 2002).

Flipo (2007), alerta para a falta de conhecimento deste tópico e a sua dependência para que as estratégias de marketing implementadas pela empresa tenham sucesso. Concluiu que o marketing interno é a força que os executivos de marketing têm para colocarem em práticas as suas estratégias e assim desenvolver um conceito interno de orientação para o cliente (Flipo, 2007).

Assim e uma forma de orientação para o mercado interno (colaboradores) é utilizar os mesmos modelos e métodos que são utilizados para o mercado externo (clientes), tal foi demonstrado por Piercy e Morgan (1991). Os autores definiram os 4 P's (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação) para o cliente interno onde o produto são os valores, atitudes e comportamentos necessários para que o plano de marketing possa ser posto em prática; o preço são todos os custos psicológicos e os sacrifícios de outros projetos que podem estar em competição com o plano de marketing delineado; a distribuição consiste no local onde a informação é entregue; e a comunicação é a forma utilizada para informar, persuadir e trabalhar as atitudes dos colaboradores (Piercy e Morgan, 1991).

Flipo (2007) define como produto o trabalho que a organização oferece aos seus colaboradores; preços os custos psicológicos; a distribuição a localização adequada dos colaboradores; e a comunicação a forma como a organização comunica com os colaboradores.

Rafiq e Ahmed (1993) definem também os 4 P's para os clientes internos, onde o produto é definido em dois níveis: nível estratégico (valores e atitudes), nível tático (medidas de performance e tratamento do cliente) e ainda os serviços e formação oferecidos pelo setor recursos humanos. Relativamente ao preço são os custos psicológicos; a distribuição são os locais onde são divulgadas as políticas da organização e onde são feitas as formações; e ainda a comunicação é a forma de comunicar diretamente com o colaborador e ainda fazer "promoções" para influenciar as atitudes do colaborador (Rafiq e Ahmed, 1993).

Na análise dos 4 P's os autores Rafiq e Ahmed (1993) incluem a perspectiva dos 7 P's agregando-lhes assim a evidência física, processos e pessoas. As evidências físicas são classificadas em periféricas (ambiente de trabalho) e essenciais (documentos que descrevem o funcionamento da organização); processos (forma como os colaboradores são educados para dar atenção ao cliente; como são desenvolvidos novos métodos de trabalho; forma como são implementadas novas políticas e ainda como são comunicadas aos colaboradores); pessoas (os gestores têm uma relação forte com os seus colaboradores e principalmente nos processos de comunicação que devem fazer com eles).

Davis (2001) também definiu os 4 P's onde o produto são programas, políticas e serviços; preço são todos os custos de implementação dos programas; a distribuição é a localização dos programas, políticas e serviços; e comunicação é a venda interna, relações públicas, publicidade, promoções, incentivos e programas de gestão dos recursos humanos.

Assim para Davis (2001) o marketing interno é uma consciência natural do comportamento na relação dos colaboradores, cargos diretivos e a estrutura de toda a organização. O autor dá como exemplo que os gestores utilizam o marketing interno quando pretendem vender uma ideia para o nível hierárquico superior, convencer uma pessoa de um outro departamento sobre determinada ideia/assunto ou ainda para convencer um colaborador a realizar uma tarefa difícil.

Por outras palavras, marketing interno é reconhecer a importância do desenvolvimento de uma orientação de marketing numa organização. O principal objetivo é assegurar que os colaboradores assimilem o objetivo da empresa, bem como conheçam as atividades voltadas para o cliente, permitindo-lhes que se motivem e foquem nestas (Helman e Payne, 1992).

2.1.1 Visão do marketing interno: o colaborador como um cliente da organização

Nesta orientação do marketing interno, Berry e Parassuraman (1991) consideram que o marketing interno consiste no tratamento do colaborador como um cliente interno e como consequência disso satisfazer as suas necessidades. Desta forma a empresa consegue aumentar as suas capacidades de satisfazer as necessidades dos seus clientes externos.

Os autores consideram que o objetivo principal do marketing interno é atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores qualificados (Berry e Parassuraman, 1991). Definem assim sete elementos básicos para a prática do marketing interno:

1. Lutar por talentos: procurar no mercado, por diversos meios, as melhores pessoas para trabalhar na organização.
2. Oferecer uma visão: a visão deve ser simples, a comunicação deve ser feita frequentemente com paixão e nível estratégico, mantendo as pessoas da empresa emocionalmente ligadas a esta.
3. Preparar as pessoas para o desempenho: a maioria dos colaboradores recebe formação relacionada de “como” fazer determinada tarefa e não “porquê” a devem fazer. Muitas destas formações ocorrem de forma anual, formações de uma semana. Mas este processo deve ser contínuo e se for possível deve ser realizado pelos gestores imediatos.
4. Trabalho em equipa: procurar alternativas para tornar o trabalho, que pode ser estressante e fatigante, mais agradável. O trabalho em equipa necessita de liderança de equipa, divisão de objetivos, reconhecimento e manutenção das pessoas que fazem parte da equipa.
5. Liberdade para o trabalho: aumentar a autoridade e a responsabilidade dos níveis mais baixos da organização (os que estão próximos do cliente). Esta atitude requer determinação, paciência e consciência para definir as regras da organização. É necessário ter em conta que as pessoas não são máquinas, assim muitas vezes preferem trabalhar com regras bem definidas.
6. Medição e reconhecimento: desenvolver um bom e efetivo reconhecimento dos colaboradores com a medição adequada do desempenho determina realmente quem merece o reconhecimento.
7. Conhecer os clientes: considerar os colaboradores como clientes, que necessitam de tarefas bem definidas e que correspondam e tentem atender às suas aspirações e interesses. (Berry e Parassuraman, 1991)

Rafiq e Ahmed (1993) alertam para os problemas que podem advir da orientação do colaborador com cliente interno. A primeira questão que surge é a do produto. Numa situação normal o cliente não é obrigado a comprar o produto se este não é do seu agrado, contudo o colaborador “tem” que aceitar, por exemplo, os novos métodos de trabalho e a este não lhe é permitido qualquer tipo de escolha. A segunda questão colocada é o tratar o colaborador

como um “rei” (expressão típica da filosofia TQM) de tal modo que as suas necessidades tenham de ser atendidas o que nem sempre é possível, uma vez que as organizações estão limitadas nos recursos que possuem. A terceira questão é o facto de os colaboradores serem tratados como os clientes mais importantes da organização, tal atitude pode levar a um suicídio para a organização.

Os autores acrescentam ainda que, as necessidades dos colaboradores podem tornar-se crescentes e os recursos da organização escassos, principalmente num ambiente competitivo (Rafiq e Ahmed, 1993).

2.1.2 Visão do marketing interno: abordagem do processo

Esta orientação do marketing interno considera que todos os setores de uma organização são fornecedores e clientes em simultâneo, começando pelo setor de marketing o qual identifica as necessidades do cliente até o setor do serviço de garantia que soluciona os problemas do produto/serviço entregue (Lings e Brooks, 1998 e Lings, 1999).

Para Reynoso e Moores (1996) os aspetos que definem este conceito são: a criação de consciência interna acerca da qualidade dos serviços internos; a identificação dos “clientes internos” e “fornecedores internos”; identificação das expectativas do cliente interno; comunicação destas expectativas e a discussão sobre as dificuldades e possibilidades para atende-las; a identificação e implementação de mudanças de comportamento por parte dos “fornecedores internos” para garantir a entrega dos serviços requisitados; e por último os “clientes internos” devem medir a qualidade dos serviços para informar o desempenho dos “fornecedores internos” (em Lings, 2004).

Lings (1999) apresenta algumas vantagens no que respeita a este conceito, onde frisa a participação de dois grupos: clientes e fornecedores. Segundo o autor, as vantagens são a visão holística da organização, a possibilidade de medir a qualidade dos serviços, atuação de forma proativa no desenho de novos processos, desenvolvimento do foco no cliente externo, motivação e aumento da satisfação do colaborador.

2.1.3 Visão do marketing interno: desenvolvimento de uma cultura de orientação para o cliente

Nesta orientação do marketing interno, o marketing interno é visto como uma extensão do marketing externo, principalmente no que ao marketing de serviços diz respeito (Kotler (1998). O argumento utilizado é que os colaboradores do *front office* devem estar formados e informados sobre as ações de marketing externo feitas pela organização para que possam dar respostas concretas ao cliente (Flipo 2007 e Kotler, 1998).

O problema que pode surgir com a divisão dos colaboradores (os que têm contacto direto com os clientes e os que não têm), pode levar a que apenas os primeiros sejam contemplados pelas ações de marketing interno ao contrário dos outros que apenas lhes resta a realização da tarefa sem importar para quê e para quem (Flipo, 2007).

Assim um aspeto mais generalizado do marketing interno, consiste num trabalho conjunto entre o marketing interno e externo, tendo sempre como objetivo a satisfação do cliente externo. É uma filosofia de gestão que tem por objetivo uma atuação eficaz no ambiente externo da organização se for criado um ambiente de trabalho adequado, respeitando sempre as necessidades e desejos dos colaboradores, e com uma orientação para o cliente externo por parte de todos os colaboradores (Lings, 2004; Ahmed, e Rafiq, 2002; Ahmed, Rafiq e Saad, 2003; Varey e Lewis, 1999; Foreman e Money, 1995 e Varey, 1995).

2.1.4 Práticas de Marketing Interno

No sentido de alcançar o objetivo acima explanado, há um conjunto de práticas, como o *empowerment*, gestão participativa e comunicação informal a que se deve recorrer, como refere Gounaris (2008). Enquanto que para Ahmed, Rafiq e Saad (2003) o mix do marketing interno envolve sistemas de recompensas, comunicação interna, formação e desenvolvimento e por fim, liderança.

Collins e Payne (1991) definiram as práticas de marketing interno em quatro variáveis, sendo elas: gestão de recursos humanos, determinação como se encontra um segmento de mercado, conceção de marketing interno e gestão dos comportamentos através do marketing interno. Com base nestas práticas Jou, Chou e Fu (2008) chegaram à conclusão que o mesmo é determinado por seis fatores, nomeadamente: empatia e consideração, *benchmarking*, qualidade do trabalho, comunicação ascendente, valor e partilha de informações, e atividade promocional (Tabela 1). Sendo estas as que se pretendem utilizar no processo de investigação.

Tabela 1 - Fatores/Práticas do Marketing Interno

Fatores	Definição
Empatia e Consideração	Os supervisores diretos devem prestar atenção às necessidades e desejos dos seus funcionários/clientes internos. A interação com estes pode permitir aos supervisores obter informação sobre as atitudes e comportamentos dos seus clientes internos. Elevados níveis de empatia e consideração por parte do supervisor direto permite à empresa acompanhar as necessidades e motivações dos clientes internos.
<i>Benchmarking</i>	Investigar e analisar o que os concorrentes oferecem aos seus funcionários, permitindo compreender a expectativa dos clientes

	internos de uma empresa.
Qualidade do Trabalho	Valor financeiro e emocional associado ao trabalho dos funcionários. Para que a empresa se foque no ambiente e benefícios do trabalho oferecido aos seus clientes internos.
Comunicação Ascendente	Oportunidade dada aos funcionários para comunicar a sua insatisfação e sugestões aos seus superiores, permitindo à empresa ver como os seus clientes internos veem os seus fornecedores de produto (superiores).
Valor e Partilha de Informações	Programas internos que proporcionam aos gestores transmitir mensagens organizacionais, missões e valores aos seus subordinados. Orientando os funcionários para atenderem a estes objetivos, ainda que de alto desempenho, compromisso e aculturação.
Atividade Promocional	Atividades que envolvam os clientes internos levando-os a alcançarem os objetivos da organização.

2.2 Empenhamento Organizacional

Como se referiu anteriormente no capítulo da introdução, o empenhamento organizacional é influenciado por práticas que podem ser associadas ao marketing interno (Caruana e Calleya, 1998; Boshoff e Tait, 1996; Mowday, 1998), neste sentido, após a explanação do que constitui o marketing interno e as suas práticas, ir-se-á agora explicar o conceito de empenhamento organizacional e a sua relação com o marketing interno.

Salancik (1979) define o empenhamento como a forma de estar do indivíduo, sustentando as suas atividades e participação na organização. Este autor identifica os fatores que podem aumentar esse mesmo empenhamento, como os comportamentos semelhantes desenvolvidos pelos indivíduos, a liberdade de escolha relativamente a esses comportamentos e explicitação dos seus atos. Assim, e de acordo com esta abordagem, o empenhamento organizacional é um construto que tenta explicar os comportamentos pelos próprios indivíduos e que são referentes à pertença deste à organização (Salancik, 1979).

No que respeita à abordagem atitudinal, o empenhamento desenvolve-se quando o indivíduo se identifica com a organização, ou quando os objetivos deste correspondem também aos da organização (O'Reilly e Chatman, 1986).

Meyer e Herscovitch (2001) definem sete focos de compromisso: geral (conceitos que de uma forma ampliada descrevem a relação de um indivíduo com uma atividade, uma crença ou uma força que atua no seu comportamento); compromisso organizacional (uma forma de relação entre os colaboradores e uma organização, promovida por contratos psicológicos, identificação e envolvimento com a organização); compromisso com o trabalho (sentimento de apego que o indivíduo tem com o seu trabalho); compromisso com a carreira ou com a ocupação (atitude do indivíduo em relação à sua profissão, vocação e motivação em trabalhar no posto para o qual foi escolhido); compromisso com as metas (refere-se ao alcance das metas e recompensas esperadas); compromisso com as mudanças organizacionais (vínculos psicológicos que exigem uma ação julgada necessária para o êxito das mudanças da organização); e compromisso com a estratégia (espontaneidade do indivíduo de alcançar as estratégias definidas).

O compromisso organizacional foi definido de forma multidimensional e unidimensional. Meyer, Irving e Allen (1998) definiram o empenhamento organizacional como um modelo unidimensional onde apenas a componente afetiva - Attitudinal Organizational Commitment (AOC) - relaciona a envolvimento e identificação do indivíduo com a organização.

Contudo, Mowday (1998) reconhece que existe mais de uma dimensão para a compreensão do empenhamento organizacional.

O empenhamento atitudinal recebeu por parte da literatura mais atenção, tanto a nível teórico como empírico. Assim sendo, e tendo em conta tais factos, este estudo centrar-se-á no empenhamento enquanto atitude, especificamente no Modelo Multidimensional de Meyer e Allen.

2.2.1 Modelo Multidimensional de Meyer e Allen

Segundo Meyer e Allen (1997), o empenhamento organizacional é o estado psicológico que vincula a relação do indivíduo à organização, influenciando a decisão de continuar ou não na organização. Para os autores, o construto empenhamento organizacional engloba três componentes que designaram de componente afetiva, normativa e instrumental. Os autores do modelo referem que a relação dos colaboradores com a organização pode refletir vários graus dos três tipos de empenhamento, não sendo mutuamente exclusivos.

Por exemplo, um indivíduo pode gostar de trabalhar para a organização e ter um sentido de obrigação para com ela. Outro empregado pode gostar de trabalhar para a organização, mas também reconhecer que deixá-la implica a possibilidade de vir ter dificuldades económicas. Outro colaborador pode experimentar um elevado grau de necessidade, desejo e obrigação em permanecer na organização onde está inserido. E ainda, um trabalhador pode sentir, em simultâneo, uma forte ligação com a organização e um sentido de obrigação para com esta (Meyer e Allen, 1997).

Os autores sugerem que para se compreender melhor o relacionamento do colaborador dever-se-á analisar simultaneamente as três componentes, afetiva, normativa e instrumental.

2.2.1.1 Componente Afetiva

Segundo Meyer e Allen (1997) o compromisso afetivo está relacionado com o desejo em permanecer na organização e caracteriza-se por ter uma associação afetiva/emocional. Assim, o colaborador aprecia o facto de ser um membro da organização. Os colaboradores com elevado empenhamento afetivo permanecem na organização porque assim o querem. Esta componente do empenhamento tem como base experiências psicológicas compensadoras, ou seja a organização deve identificar as expectativas e objetivos dos colaboradores (Meyer e Allen, 1997).

Segundo McFarlane e Tetrick (1991), o colaborador, no empenhamento afetivo, identifica-se com a organização e está aberto e recetivo a todas as exigências da mesma. Concluem também que os colaboradores que têm um empenhamento afetivo alto permanecem na organização porque querem.

2.2.1.2 Componente Instrumental

O empenhamento instrumental está relacionado com os custos (financeiros ou psicológicos) de saída da organização (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1997).

O empenhamento instrumental desenvolve-se quando o colaborador reconhece que se abandonar a organização perderá o investimento feito, e por outro lado não existem alternativas de trabalho noutra organização. O empenhamento instrumental é construído sobre uma base de relação de valor das alternativas de trabalho e mudanças que necessitam ser feitas (Meyer e Allen, 1997).

2.2.1.3 Componente Normativa

O sentimento de obrigação de permanecer na organização está relacionado com o empenhamento normativo, este é construído a partir de normas e expectativas dos colaboradores face à organização (Meyer e Allen, 1997).

O empenhamento normativo é influenciado pela socialização do indivíduo, quer social, familiar, cultural e até mesmo a socialização organizacional (Allen e Meyer, 1990).

Meyer e Allen (1997) definem que indivíduos com empenhamento normativo elevado sentem-se obrigados a permanecer na organização, pois acreditam que tal é moralmente correto. No modelo multidimensional definido pelos autores o empenhamento normativo é incrementado quando o colaborador interioriza as regras e normas da organização pela socialização, recebe recompensas levando-o a agir de forma recíproca, ou ainda estabelece um contrato psicológico com a organização.

Meyer, Irving e Allen (1998) referem ainda que o empenhamento aumenta a probabilidade de os funcionários continuarem na empresa, motivando os restantes.

O empenhamento atitudinal é então conceptualizado segundo Allen e Meyer (1990) como a ligação psicológica, afetiva do indivíduo à organização, refletindo até que pontos os objetivos do indivíduo vão ao encontro dos objetivos da organização. Tendo em conta o modelo apresentado por estes autores, o estudo que se pretende realizar centrar-se-á no empenhamento enquanto atitude. Assim o modelo multidimensional vai ser tido como base para a investigação.

3. Relação Entre Marketing Interno E Empenhamento Organizacional

As relações entre o marketing interno e o empenhamento organizacional têm sido demonstradas em várias investigações (Caruana e Calleya, 1998; Boshoff e Tait, 1996; Davis, 2001) e ainda citadas por outros estudos (Mowday, 1998), Bohnenberger (2005), tendo-se verificado que o empenhamento organizacional é uma das consequências do marketing interno (Tansuhaj *et al.*, 1991 citado em Caruna e Calleya, 1998).

Os estudos de Caruana e Calleya (1998), Boshoff e Tait, (1996) e Davis (2001) fazem diversas referências acerca dos tópicos que devem ser motivo de preocupação acerca da relação entre o marketing interno e o empenhamento organizacional.

O estudo feito por Caruana e Calleya (1998) analisa o efeito do marketing interno no compromisso organizacional no setor bancário, e se este faz parte das práticas internas. Caruana e Calleya (1998) salientam a indissociabilidade que caracteriza os serviços daí a importância que se deve dar ao processo de interação entre as pessoas da organização e o cliente externo. Concluem assim, Caruana e Calleya (1998), que o marketing interno tem efeito no compromisso afetivo do empregado, ou seja, o compromisso que o trabalhador tem em prosseguir as metas da organização. Para os autores Caruana e Calleya (1998), independentemente de uma empresa comercializar produtos físicos ou serviços, o importante é que pratiquem quer marketing interno quer marketing externo, e que a interação dos dois permite resultados eficazes e a longo prazo com relacionamentos lucrativos com os clientes.

Boshoff e Tait (1996) analisam o potencial impacto do marketing interno e a percepção de qualidade no setor financeiro, mais concretamente o serviço prestado pelos funcionários da linha da frente. Os autores Boshoff e Tait (1996) referem que o pessoal da linha da frente e a respetiva interação com os clientes determina a qualidade do serviço que lhes é entregue. Assim esforços para melhorar esta qualidade deverão ter em consideração que o mercado alvo do marketing interno são estes funcionários (Boshoff e Tait, 1996).

O estudo realizado por Davis (2001) sobre a integração do marketing interno na gestão, mostrou que os gestores, gestores de departamento e indivíduos podem usar o marketing interno para aumentar o envolvimento dos funcionários de forma a alcançar decisões e compromissos levando-os assim à ação. Davis (2001) adverte que algumas organizações investem milhões de euros em marketing externo, mas relativamente à importância dada ao marketing interno esta é quase nula. Complementa ainda dizendo que uma inexistência de marketing interno pode ser fatal para a organização (Davis, 2001).

É importante destacar que os estudos feitos (Caruana e Calleya, 1998; Boshoff e Tait, 1996; Davis, 2001) incidem sobre o setor dos serviços, os seus resultados demonstram unanimidade, ou seja, que o marketing interno tem uma associação positiva com o empenhamento organizacional, demonstrando assim a importância do processo de marketing interno nas organizações.

Bohnenberger (2005) refere que é imprescindível que a organização seja capaz de coordenar, de forma ampla, a gestão dos recursos humanos. E ainda que o marketing interno veio contribuir para a sustentação de vantagem competitiva por parte da organização.

O estudo feito por Caruana e Calleya (1998) tem como premissa que o marketing interno tem influência no empenhamento organizacional dos funcionários, o objetivo do estudo foi investigar a relação e demonstrar os resultados no sector bancário. Os resultados demonstraram que as categorias de marketing interno têm associação com a componente afetiva do modelo de Meyer e Allen (1997), enquanto a componente normativa é fraca e a instrumental praticamente nula (Bohnenberge, 2005). Neste sentido, importa levar a cabo mais estudos que possam contribuir para esclarecer a relação entre o marketing interno e o empenhamento organizacional.

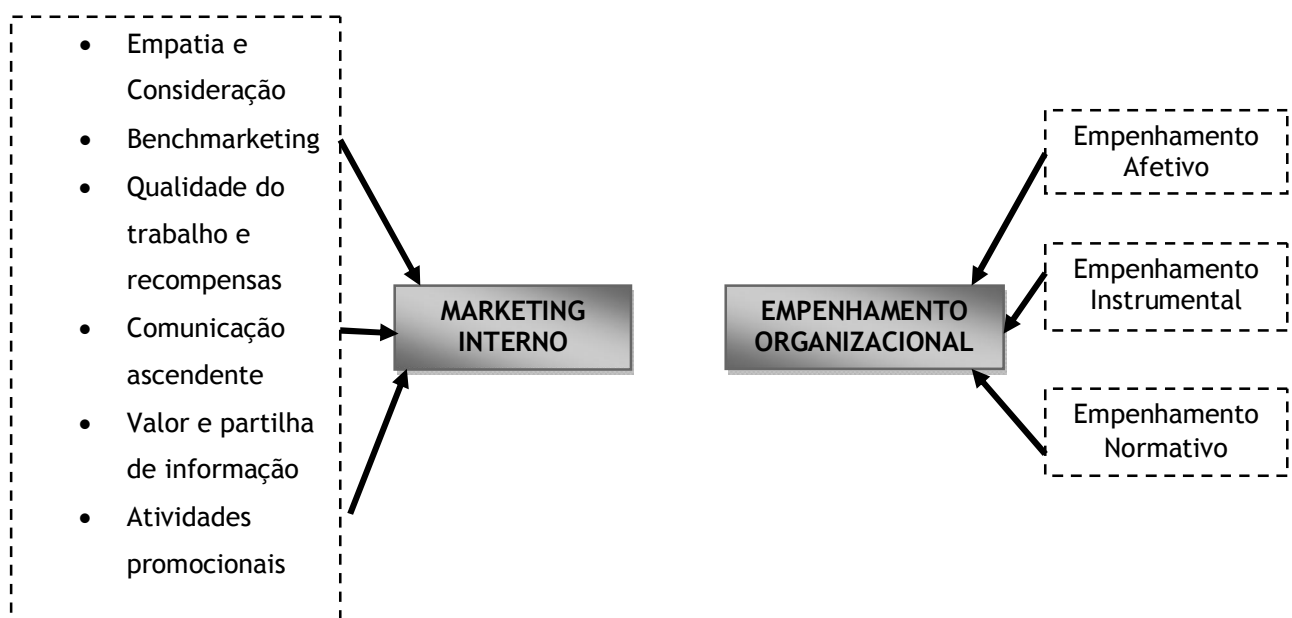
4. Modelo de Análise e Hipóteses de Investigação

Para Ahmed e Rafiq (2002) a premissa básica do marketing interno é: “para ter clientes satisfeitos, a organização também deve ter funcionários satisfeitos”, e tal pode ser melhor alcançado se os colaboradores forem considerados clientes, procurando satisfazer as suas necessidades e exigências, para que os colaboradores vão ao encontro dos objetivos da organização.

Assim este fator deverá ser tido em conta pelas organizações uma vez que para os autores Caruana e Calleya (1998), independentemente de uma empresa comercializar produtos físicos ou serviços, o importante é que pratiquem quer marketing interno quer marketing externo, e que a interação dos dois permite resultados eficazes e, a longo prazo, relacionamentos lucrativos com os clientes. O estudo realizado por Caruana e Calleya (1998) tem como premissa que o marketing interno tem influência no empenhamento organizacional dos funcionários.

Assim construiu-se o seguinte modelo de análise (Figura 1). O modelo de análise visa identificar as variáveis do marketing interno, nomeadamente a empatia e consideração, o benchmarking, a qualidade do trabalho e recompensas, a comunicação ascendente, o valor e partilha de informação e as atividades promocionais a fim de determinar de as mesmas influenciam o empenhamento organizacional dos colaboradores das instituições de prestação de apoio à terceira idade (lar de idosos), nas dimensões afetiva, instrumental e normativa.

Figura 1 - Esquemática do modelo de análise



Fonte: Elaboração Própria

Com base nos objetivos, no enquadramento teórico e no modelo de análise exposto anteriormente, construiu-se a seguinte hipótese e sub-hipóteses de investigação:

Hipótese 1: O marketing interno influencia positivamente o empenhamento organizacional.

Sub - hipótese 1.1: O marketing interno influencia positivamente o empenhamento afetivo.

Sub - hipótese 1.2: O marketing interno influencia positivamente o empenhamento instrumental.

Sub - hipótese 1.3: O marketing interno influencia positivamente o empenhamento normativo.

É importante destacar que os estudos feitos (Caruana e Calleya, 1998; Boshoff e Tait, 1996; Davis, 2001) incidem sobre o sector dos serviços, os seus resultados demonstram unanimidade, ou seja, que o marketing interno tem uma associação positiva com o empenhamento organizacional, demonstrando assim a importância do processo de marketing interno nas organizações.

Corroborado a ideia dos autores, considera-se importante comparar o marketing interno e o empenhamento organizacional dos profissionais que prestam auxílio aos idosos. Embora existam orientações comuns nas instituições que prestam este tipo de cuidados, existem características que variam consoante os aspetos culturais, sociais e ambientes organizacionais distintos, o que pode levar a diferentes utilizações das práticas de marketing interno e de como tal influencia o empenhamento dos respetivos colaboradores.

5. Metodologia

5.1 Desenho da Investigação

O desenho da investigação deve mostrar os passos de forma a perceber como se vai desenvolver o estudo empírico. Assim, deve incluir as fontes de recolha de dados, a amostra da população, as variáveis em estudo e os procedimentos estatísticos (Fortin, 1999).

De acordo com Fortin (1999) o processo de investigação apresenta três fases essenciais: a fase concetual, a fase metodológica e por último a fase empírica. A primeira fase refere-se a um processo, a uma forma sistemática de definição de ideias, de as compreender em torno de um tema exato, com o objetivo de chegar a um conceito claro e organizado do assunto em estudo (Fortin, 1999).

O investigador estabelece os métodos que utilizará com vista a obter soluções para as questões de investigação colocadas na segunda fase, é também fundamental nesta fase escolher um desenho adequado, definir a população e escolher os instrumentos adequados para a colheita de dados. A organização e tratamento de dados, a interpretação e comunicação dos resultados, são etapas pertencentes à última fase da investigação (Fortin, 1999).

De acordo com o preconizado por Fortin (1999) realizou-se uma pesquisa bibliográfica através de artigos científicos e livros, que refletissem o ponto de vista teórico e empírico da importância do marketing interno no empenhamento organizacional. Posto isto, foi clara a necessidade de aprofundar a temática, determinando as práticas de marketing interno nas organizações, bem como verificar se as mesmas influenciam o empenhamento organizacional, com o objetivo de contribuir para a teoria.

Trata-se, de um estudo quantitativo descritivo e correlacional, uma vez que visa explorar e identificar relações entre variáveis, neste caso, o marketing interno e o empenhamento organizacional. Pois segundo Fortin (1999, pg. 174), num estudo descritivo-correlacional “o investigador explora e determina a existência de relações entre variáveis com vista a descrever as mesmas”.

5.2 Definição da Amostra

Definiu-se como universo deste estudo, os colaboradores de três instituições de prestação de cuidados a idosos na cidade da Covilhã, sendo elas o Lar de São José (LSJ), Associação de Socorros Mútuos “Mutualista Covilhanense” (ASM) e Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã (LSCMC).

Deste modo, irá ser realizado um estudo no LSJ, ASM e LSCMC, com o intuito de avaliar o empenhamento dos respetivos colaboradores. Se a sua organização utiliza o marketing interno e se tal influencia o empenhamento dos colaboradores da organização.

Dada a necessidade da recolha de dados num período de tempo limitado e a impossibilidade de estudar todos os lares do concelho da Covilhã, tornou-se essencial a utilização de uma amostra, esta é não probabilística e intencional. Ou seja, não apresenta fundamento matemático e estatístico dependendo única e exclusivamente do investigador (Gil, 1999).

Assim, estabeleceu-se o seguinte critério para os elementos da amostra:

- Ser colaborador ou do LSJ ou ASM ou LSCMC e aceitar participar no estudo.

O LSJ, a ASM e o LSCMC foram tidos em conta para a investigação pois o serviço de internato de idosos é comum às três instituições o que permite o estudo comparativo das mesmas.

A escolha dos colaboradores deste serviço foi relacionada com as exigências do mesmo, e para que este serviço seja prestado da melhor forma possível é necessário que os colaboradores estejam empenhados na organização, pois é um trabalho com desgaste físico e psicológico bastante elevado.

Assim sendo a análise às instituições referidas acima tem como objetivo perceber se estão despertas para utilização de práticas de marketing interno e se tal influencia o empenhamento dos seus colaboradores, e ainda se isso é feito de forma intuitiva ou se é programado e definido pelos superiores hierárquicos.

Crê-se que se forem aplicadas técnicas de marketing interno bem direcionadas e concretas, o empenhamento organizacional destes colaboradores também aumenta.

A tabela 2 apresenta o registo das taxas de resposta por instituição.

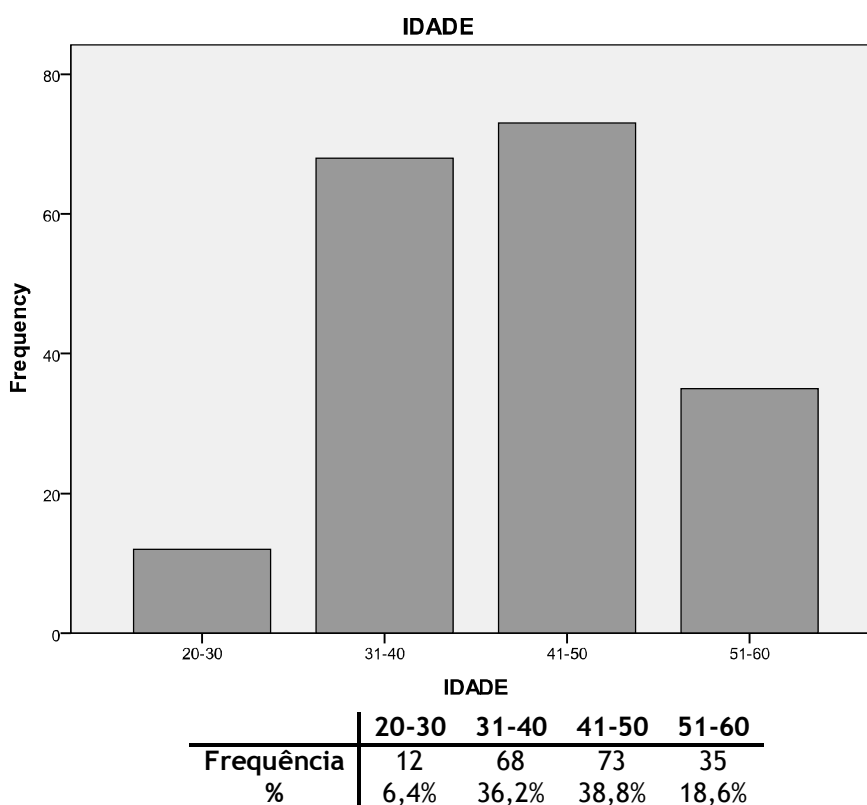
Tabela 2 - Caracterização da amostra por instituição

Instituição	Nº de questionários entregues	Nº de questionários recebidos	Taxa de respostas %
Lar São José	90	86	95,5
Associação de Socorros Mútuos	45	45	100
Lar Santa Casa da Misericórdia da Covilhã	60	57	95
Total de colaboradores	195	188	96,4

Como se pode observar, foram distribuídos 195 questionários pelas três instituições dos quais 188 foram recolhidos, sendo a taxa de resposta de 96,4%. Assim, uma amostra de 188 colaboradores foi considerada suficiente para representar a totalidade da população em causa. Dos inquiridos, 86 (45,7%) trabalham no Lar de São José, 45 (23,9%) na Associação de Socorros Mútuos e 57 (30,3%) no Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã.

Em termos de género, a amostra é constituída maioritariamente (93,1%) por indivíduos do sexo feminino. Como se pode observar na figura 2, relativamente à idade o grupo etário mais representativo é o de 41-50 anos (38,8%) e o menos o de 20-30 anos (6,4%).

Figura 2 - Distribuição etária da amostra



5.3 Método de Recolha de Dados

Para a recolha de dados na presente investigação utilizou-se de um questionário (Anexo II), tendo sempre por base a questão de investigação.

Para Fortin (1999), o questionário é um instrumento que é preenchido pelos próprios sujeitos, é um instrumento de medida e ajuda a organizar, normalizar e controlar os dados sem que o investigador introduza subjetividade. Assim, este método pareceu o mais adequado, uma vez que apresenta mais vantagens que desvantagens.

O questionário aplicado é constituído por três partes. Na primeira pretendeu-se recolher informações sócio demográficas: género; idade; estado civil; categoria profissional; vínculo profissional; antiguidade e secção. Foram utilizadas questões fechadas (dicotómicas) e de escolha múltipla.

Na segunda parte pretendeu-se recolher informações sobre a utilização de práticas de marketing interno por parte das instituições, utilizando a escala de Jou, Chou e Fu (2008). A escala é constituída por seis componentes - empatia e consideração, benchmarking, qualidade do trabalho, comunicação ascendente, valor e partilha de informação e atividades promocionais. A escala de Jou, Chou, Fu é constituída por 26 afirmações que contêm os itens dos componentes que estão dispostos da seguinte forma: empatia e consideração, itens 1, 2, 3, 4, 5; benchmarking, itens 6, 7; qualidade do trabalho, itens 8, 9, 10, 11, 12, 13; comunicação ascendente, itens 14, 15, 16; valor e partilha de informação, itens 17, 18, 19, 20, 21, 22; atividades promocionais, itens 23, 24, 25, 26.

De acordo com Jou, Chou, Fu (2008) os conceitos subjacentes a estes conceitos são:

- Empatia e consideração: os supervisores diretos devem prestar atenção às necessidades e desejos dos seus funcionários/clientes internos.
- Benchmarking: investigar e analisar o que os concorrentes oferecem aos seus funcionários, permitindo compreender a expectativa dos clientes internos de uma empresa.
- Qualidade do trabalho: valor financeiro e emocional associado ao trabalho dos funcionários.
- Comunicação ascendente: oportunidade dada aos funcionários para comunicar a sua insatisfação e sugestões aos seus superiores.
- Valor e partilha de informação: programas internos que proporcionam aos gestores transmitir mensagens organizacionais, missões e valores aos seus subordinados.
- Atividades promocionais: atividades que envolvam os clientes internos levando-os a alcançarem os objetivos da organização.

O instrumento foi considerado válido e fiável para análise das práticas de marketing interno, apresentando um coeficiente alfa de Cronbach de 0,9. (Jou, Chou, Fu, 2008).

Na terceira parte recolheu-se informação sobre o empenhamento organizacional dos colaboradores das instituições. O empenhamento organizacional foi avaliado pelo modelo adaptado de Meyer e Allen (1997), “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ). O questionário permite medir as três dimensões do empenhamento organizacional: empenhamento afetivo, empenhamento normativo e empenhamento instrumental. A escala é constituída por 19 itens, dos quais 4 invertidos (2, 8, 5, 14).

A componente do empenhamento afetivo é composta por 6 itens (2, 6, 8, 9, 11, 14) a componente normativa é composta por 6 itens (3, 5, 7, 10, 12, 18) e a componente do empenhamento instrumental é composta por 7 itens (1, 4, 13, 15, 16, 17, 19). A escala de Meyer e Allen apresenta uma considerável consistência interna, uma vez que a fiabilidade excede 0,70. Assim, pelas razões apresentadas é a escala de Meyer e Allen que serve de base, para o presente estudo, à medição do empenhamento organizacional.

Na segunda e terceira partes do questionário utilizou-se uma escala de Likert de 7 pontos, variando de “1-discordo totalmente” e “7-concordo totalmente”.

De forma a assegurar que as expectativas da investigação fossem alcançadas e poder diminuir possíveis erros, foi realizado um pré teste a 10 colaboradores do Infantário 1 da SCMC. Os inquiridos não mostraram qualquer dúvida no preenchimento do mesmo.

Após obtenção das autorizações para aplicação dos questionários nas três instituições LSJ, ASM e LSCMC (Anexo I), o questionário foi aplicado no mês de Agosto de 2012 nas três instituições.

5.4 Variáveis em Análise

As variáveis são propriedades ou características de objetos, pessoas ou situações que são estudadas numa investigação (Fortin, 1999). A autora define que as variáveis podem ser classificadas consoante a sua utilização na investigação. Assim, neste estudo a variável independente é o marketing interno, ou seja é a variável que possivelmente irá manipular e influenciar a variável dependente, o empenhamento organizacional, isto é, o resultado observado, devido à presença da variável independente (Fortin, 1999).

Consideram-se ainda as variáveis de atributo, ou seja aquelas que caracterizam a amostra. Assim, neste estudo, as variáveis atributo são: o género, a idade, estado civil, categoria profissional, vínculo profissional, antiguidade e secção.

5.5 Análise dos Dados

Após recolha dos dados é indispensável a análise e interpretação destes. Os elementos foram estatisticamente analisados, recorrendo ao software SPSS versão 19.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 19.0.

Na análise descritiva recorreu-se às medidas estatísticas de frequências absolutas (n) e relativas (%); medidas de tendência central - média (x) e medidas de dispersão - desvio padrão (dp) e variância.

No que à estatística analítica respeita, recorreu-se às seguintes técnicas estatísticas:

- Medidas de Correlação (o coeficiente de correlação de *Pearson* mede a contribuição que uma variável independente tem na variação da variável dependente, no mesmo sentido ou em sentido inverso);
- Regressão Linear Múltipla (permite analisar a relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes);
- Análises da variância (ANOVA) (permite a comparação de médias entre variáveis, quando a homogeneidade da variância se verifica) (Pestana e Gageiro, 2000; Maroco e Bispo, 2005).

6. Apresentação e Discussão dos Resultados de Investigação

6.1 Caracterização da amostra

Uma vez que se pretende perceber se as instituições de apoio à terceira idade (LSJ, ASM e LSCM) utilizam técnicas de marketing e de que forma estas influenciam o empenhamento dos seus colaboradores apresenta-se de seguida uma caracterização da amostra relativamente a variáveis que podem justificar essa mesma influência.

Assim, no que à categoria profissional diz respeito, na amostra em estudo predomina a categoria de auxiliar de ação direta (26,1%), seguindo-se a categoria de auxiliar de lar (17,6%), auxiliar de limpeza (3,2%), auxiliar de ação médica (2,1%) e com 8,4% a de cozinheira, ajudante cozinha, animadora sociocultural, chefe secção, chefe serviços gerais, costureira, porteiro, psicóloga, técnica social. Estes dados parecem dever-se ao facto de que estas instituições funcionam essencialmente com funcionários da categoria profissional auxiliar de ação direta.

Quanto ao vínculo profissional (tabela 3), a amostra revela que a maioria dos colaboradores, 55,7%, detém contrato a termo certo, e apenas 25,6% possuem contrato de trabalho a tempo indeterminado. Esta situação poderá ser explicada pelo facto de uma das três instituições já prestar este serviço/cuidados há quarenta e três anos (LSJ).

Relativamente à tabela 3, onde se analisa a relação entre o vínculo profissional e a instituição verifica-se é no LSJ que se verifica um número maior de pessoas com contrato de trabalho a tempo indeterminado e contrato a termo certo, quanto ao contrato individual de trabalho este só está presente no LSCM.

Tabela 3 - Relação entre vínculo profissional e instituição

		INSTITUIÇÃO						Total	
		ASM		LSCMC		LSJ			
		n	%	n	%	n	%	n	%
VÍNCULO PROFISSIONAL	Contrato de Trabalho Tempo Indeterminado	14	29.8	9	19.1	24	51.1	47	100
	Contrato Termo Certo	15	14.7	31	30.3	56	55	102	100
	Contrato Individual Trabalho	0	0	7	100	0	0	7	100
	Outro	15	56	6	22	6	22	27	100
Total		44	24	53	29	86	47	183	100

No que diz respeito à antiguidade na profissão (tabela 4), verifica-se que o maior número de casos é entre os 10 e os 20 anos, seguido do inferior a 10 anos. A instituição que apresenta maior antiguidade em termos de profissionais é o LSJ (instituição mais antiga das três). Relativamente à antiguidade no atual serviço regista-se maior número de casos no número de anos inferior a 10. Relativamente à antiguidade na instituição verificam-se a existência de maior número de casos inferior a 10 anos e entre os 10 e os 20 anos. A instituição que apresenta colaboradores mais antigos na mesma é o LSJ. Esta análise apresentou um elevado número de falta de respostas.

Tabela 4 - Relação entre antiguidade e instituição

			Associação Socorros Mútuos	Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã	Lar de São José	
Antiguidade (Profissional anos)	n.º	< 10 anos	3	14	18	35
		10 - 20 anos	7	19	19	45
		>20 anos	5	11	9	25
		TOTAL	15	44	46	105
		<hr/>				
Antiguidade (No atual serviço anos)	n.º	< 10 anos	7	25	13	45
		10 - 20 anos	5	8	16	29
		>20 anos	1	4	1	6
		TOTAL	13	37	30	80
		<hr/>				
Antiguidade instituição anos)	(Na n.º	< 10 anos	7	22	23	52
		10 - 20 anos	8	15	27	50
		>20 anos	2	9	5	16
		TOTAL	17	46	55	118

6.2 Análise das Variáveis do Modelo

As variáveis a utilizar no teste ao modelo proposto anteriormente apresentam-se nas tabelas 5 e 6. Para cada uma delas apresenta-se o valor mínimo, o valor máximo, a média e o desvio padrão.

Tabela 5 - Caracterização das variáveis relacionadas com o marketing interno

Variáveis Relacionadas com o Marketing Interno	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
B1 O meu chefe discute comigo o meu futuro profissional	3,01	1,99	1	7
B2 O meu chefe tenta entender o que os seus colaboradores pensam	3,94	2,08	1	7
B3 O meu chefe presta atenção à vida dos colaboradores	4,67	2,11	1	7
B4 O meu chefe tenta familiarizar-se com o desenvolvimento do trabalho dos seus profissionais	4,70	2,14	1	7
B5 O meu chefe tenta saber se temos problemas no trabalho	4,47	2,02	1	7
Empatia e Consideração	4,16	1,72	1,00	7,00
B6 A minha instituição recolhe informação sobre os salários pagos noutras	3,49	1,91	1	7
B7 A minha instituição recolhe informação sobre os benefícios que as outras empresas são aos seus colaboradores	3,60	1,88	1	7
Benchmarking	3,55	1,73	1,00	7,00
B8 A minha instituição tenta tornar o nosso trabalho interessante	3,90	2,09	1	7
B9 A minha instituição oferece benefícios adicionais	2,98	2,08	1	7
B10 A minha instituição oferece oportunidades de promoção	2,76	1,92	1	7
B11 A minha instituição respeita os seus profissionais	4,32	1,99	1	7
B12 A minha instituição é gentil com os seus profissionais	4,20	1,97	1	7
B13 A minha instituição tenta proporcionar um ambiente de trabalho confortável	4,22	2,20	1	7
Qualidade do Trabalho	3,74	1,79	1,00	7,00
B14 A minha instituição tem canais de comunicação ascendentes	3,74	1,93	1	7

B15 A minha instituição tem canais de comunicação vertical	3,84	1,91	1	7
B16 Quando temos alguma opinião sobre a instituição ou chefe podemos expressá-la	4,33	1,89	1	7
Comunicação Ascendente	3,97	1,66	1,00	7,00
B17 A minha instituição faz reuniões formais	4,22	2,08	1	7
B18 A minha instituição anuncia novas políticas através de reuniões explicativas	3,93	2,27	1	7
B19 A minha instituição faz treino educativo	3,55	1,99	1	7
B20 A minha instituição honra os funcionários com desempenho elevado em reuniões regulares	3,14	2,00	1	7
B21 O meu chefe utiliza reuniões para nos comunicar políticas da instituição	4,55	1,94	1	7
B22 A minha instituição organiza competições de serviços	3,15	1,97	1	7
Valor e Partilha de Informação	3,75	1,62	1,00	7,00
B23 A minha instituição realiza atividades externas (conferências, ações de solidariedade)	3,30	2,04	1	7
B24 A minha instituição realiza eventos desportivos	2,26	1,71	1	7
B25 A minha instituição apoia os seus profissionais na organização informal	2,59	1,74	1	7
B26 O meu chefe dá-nos a sensação de termos que dar sempre o nosso melhor	5,94	1,46	1	7
Atividades Promocionais	3,52	1,28	1,00	6,75
Marketing Interno (Global)	3,79	1,34	1,00	6,65

Como se pode observar na tabela 5, os fatores que apresentam maiores médias foram em ordem decrescente: empatia e consideração, comunicação ascendente, valor e partilha de informação, qualidade do trabalho, benchmarking e as atividades promocionais.

Em cada fator do marketing interno há variáveis que mais contribuem para a média deste e outras que contribuem menos. Assim para o fator empatia e consideração, este é influenciado com média superior à média do fator pela variável B4 “O meu chefe faz esforços para se tornar plenamente familiarizado com o seu desenvolvimento do trabalho dos seus profissionais.”, a variável que menos influencia é a B1 “O meu chefe discute comigo o meu futuro profissional na instituição”.

Para o fator comunicação ascendente a variável que apresenta média superior é a B16 “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”, e com média inferior a B14 “A minha instituição tem canais oficiais de comunicação para eu poder dar a minha opinião”.

Relativamente ao fator valor e partilha de informação a variável que apresenta média superior é a B21 “O meu chefe muitas vezes utiliza reuniões de serviço para nos comunicar políticas da instituição relacionadas com o nosso trabalho.”, e com a média mais baixa a B20 “A minha instituição utiliza frequentemente reuniões regulares que honram funcionários com elevado desempenho, transmitindo essa mensagem para os profissionais de serviço”.

Para o fator qualidade do trabalho a variável com média mais elevada é a B11 “A minha instituição respeita os seus profissionais.”, e com média mais baixa a B10 “A minha instituição oferece-nos muitas oportunidades de promoção”.

Para o fator benchmarking, a variável que apresenta média superior é a B7 “A minha instituição investiga e recolhe regularmente informações sobre quais os benefícios dados por instituições do mesmo setor.”, e média mais baixa a B6 “A minha instituição investiga e recolhe regularmente informações sobre os salários pagos por instituições do mesmo setor”.

No que respeita ao fator atividades promocionais a variável que apresenta a média mais elevada é a B26 “O meu chefe dá-nos sempre a sensação de que devemos dar o nosso melhor no trabalho.”, e com média mais baixa a B24 “A minha instituição organiza muitas vezes eventos desportivos para todos os serviços/departamentos para aumentar as hipóteses de interação entre profissionais”.

A média de respostas, numa escala de Likert de 7 pontos, é de 4. Deste modo, e pela análise da tabela 5, constata-se que nas três instituições as atividades promocionais estão menos presentes seguidas das de benchmarking.

Relativamente à dispersão das respostas, estas apresentam para a qualidade do trabalho, um desvio padrão de 1,79.

Pode concluir-se que existe um nível médio de utilização de marketing interno, relativamente à empatia e consideração, qualidade do trabalho, comunicação ascendente e valor e partilha de informação.

Salienta-se que os fatores com média mais elevada para o marketing interno foram a empatia e consideração, qualidade do trabalho, valor e partilha de informação e comunicação ascendente. Também Bohnenberger (2005) obteve estes resultados no seu estudo. Aqueles que apresentaram média mais baixa foram o benchmarking e as atividades promocionais. Neste estudo, o facto destes dois componentes se terem destacado, como os menos

utilizados, permite uma reflexão relativamente aos aspetos que deverão ser priorizados pelas organizações.

Relativamente às dimensões do empenhamento organizacional, observa-se na tabela 6, que os tipos de empenhamento que se destacaram foram o afetivo e o instrumental, com médias de 4,8 e 5,2 respetivamente. Este facto comprova que os inquiridos estão na instituição para a qual trabalham, porque desejam e gostam (empenhamento afetivo), e aí permanecem por que os custos de saída (psicológicos e/ou financeiros) poderão ser elevados para tal.

Tabela 6 - Caracterização das variáveis relacionadas com o empenhamento organizacional

Variáveis Relacionadas com o Empenhamento Organizacional	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
C2 Não me sinto emocionalmente ligado à empresa	4,91	2,08	1,00	7,00
C6 A empresa tem um grande significado para mim	5,45	1,58	1	7
C8 Não me sinto como parte da família nesta empresa	4,64	2,09	1,00	7,00
C9 Sinto os problemas da empresa como meus	4,48	2,01	1	7
C11 Ficaria muito feliz em passar o resto da carreira nesta empresa	5,35	1,72	1	7
C14 Não me sinto como parte desta empresa	5,06	1,94	1,00	7,00
Empenhamento Afetivo	4,77	,88	2,00	6,00
C3 Não iria deixar a empresa porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas	4,12	2,08	1	7
C5 Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta empresa	4,65	1,88	1,00	7,00
C7 Mesmo sendo uma vantagem sair, sinto que não era correto	3,94	1,97	1	7
C10 Esta empresa merece a minha lealdade	5,62	1,62	1	7
C12 Sentir-me-ia culpado se deixasse a empresa agora	3,36	1,99	1	7
C18 Sinto que tenho um grande dever para com a empresa	5,09	1,86	1	7
Empenhamento Normativo	4,47	1,21	1,50	7,00
C1 Sinto que há poucas alternativas para sair desta empresa	5,85	1,64	1	7
C4 Seria muito penalizador sair neste momento	5,16	1,70	1	7

C13 Uma das razões para continuar é porque iria requerer um sacrifício pessoal considerável	4,34	1,87	1	7
C15 Manter-me neste momento na empresa é tanto uma questão material	5,35	1,67	1	7
C16 Uma das consequências negativas para mim se saísse resulta na escassez de alternativas disponíveis	5,57	1,57	1	7
C17 A minha vida ia ser afetada se saísse agora da empresa	5,63	1,48	1	7
C19 Como já dei tanto à empresa, não considero a possibilidade de ir para outra	4,19	2,27	1	7
Empenhamento Instrumental	5,16	1,08	1,71	7,00
Empenhamento Organizacional (Global)	4,88	,94	2,26	7,00

Também no empenhamento cada fator é influenciado pelas variáveis que o constituem, neste caso o empenhamento afetivo é influenciado pela variável C6 “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim” com média superior à média do fator. Com média inferior apresenta-se a variável C9 “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus”. No caso do empenhamento normativo a variável que apresenta média superior é a C10 “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus”, e a de média inferior é a C12 “Eu sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora”. No que respeita ao empenhamento instrumental é a variável C1 “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa” que apresenta média superior à média do fator, com média inferior apresenta-se a variável C19 “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa”.

Depois de analisadas as variáveis dos dois construtos, marketing interno e empenhamento organizacional, ir-se-á de seguida, analisar a relação existente entre ambas, através da correlação de *Pearson*.

Como se pode observar na tabela 7, a correlação entre a variável marketing interno e o empenhamento organizacional é moderada. Para Pestana e Gageiro (2000) existe uma associação linear moderada quando o valor de R se situa entre 0,4 e 0,69. Assim, pode concluir-se que existe uma correlação positiva moderada entre o marketing interno e o empenhamento organizacional. Estes dados confirmam os resultados dos estudos de Caruna e Calleya (1998) e Bohnenberger (2005).

Tabela 7 - Teste de correlação R de *Pearson* entre marketing interno e empenhamento organizacional

		Marketing Interno	Empenhamento Organizacional
Marketing Interno	Pearson Correlation	1	,498**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	188	188
Empenhamento Organizacional	Pearson Correlation	,498**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	188	188

De seguida, ir-se-á tentar perceber qual o grau de influência do marketing interno no empenhamento organizacional, o que permitirá ou não, comprovar as hipóteses e sub-hipóteses formuladas.

6.3 Teste da Hipótese e Sub Hipóteses do Modelo

Nesta fase da investigação, pretende-se verificar se o marketing interno influencia positivamente o empenhamento organizacional dos colaboradores das instituições de prestação de cuidados a idosos LSJ, ASM e LSCM, testando desta forma a hipótese e sub-hipóteses formuladas. O modelo apresentado anteriormente na figura 1 esquematiza as várias relações entre as variáveis.

Teste da Hipótese 1 - O marketing interno influencia positivamente o empenhamento organizacional.

Para testar esta hipótese, optou-se por realizar uma regressão linear múltipla, no sentido de verificar a relação funcional entre a variável dependente (empenhamento organizacional) e as variáveis independentes (neste caso, as variáveis do marketing interno). Por outras palavras, pretende-se determinar se o marketing interno influencia o empenhamento organizacional dos colaboradores das instituições estudadas.

Segundo Maroco e Bispo (2005), a utilização desta análise requer que para qualquer nível de X, os resíduos sejam independentes, com distribuição normal e de igual variância. Como tal, garantiu-se a verificação destes pressupostos.

A multicolineariedade entre as variáveis independentes é testada e analisada pelos valores do VIF (variance inflation factor), assim quando mais próximos de zero estiver o valor do VIF menor será a multicolineariedade entre as variáveis e o valor habitualmente considerado como limite acima do qual existe multicolineariedade é 10 (Pestana e Gageiro, 2000). Assim, na tabela 8 é possível verificar a não existência de problemas multicolineariedade das variáveis independentes pois nenhum valor de VIF é superior a 10.

Tabela 8 - Coeficientes de multicolineariedade

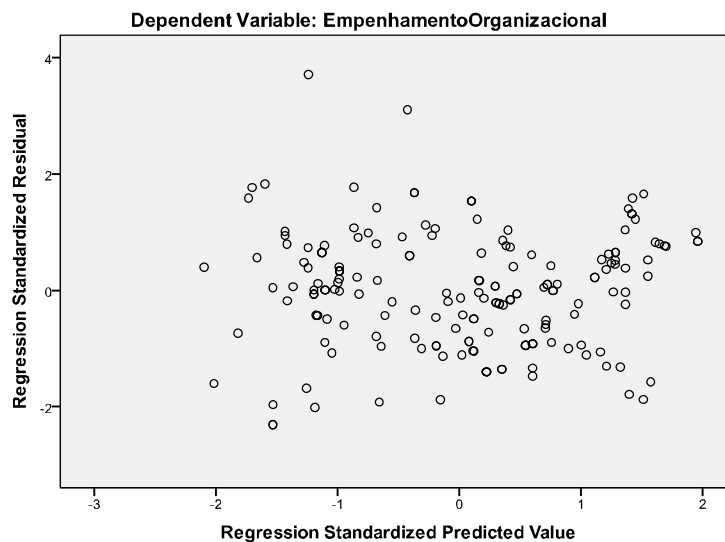
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Empatia e Consideração	,551	1,814
Benchmarking	,728	1,374
Qualidade do trabalho	,280	3,565
Comunicação Ascendente	,425	2,351
Valor e Partilha de Informação	,340	2,941
Atividades Promocionais	,503	1,988

Para testar a normalidade dos resíduos utilizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov e para verificar a homogeneidade da variância (homocedasticidade) recorreu-se aos métodos

gráficos, utilizando os resíduos estandardizados. Assim utilizou-se o gráfico dos resíduos estandardizados com os valores previstos, como uma boa medida de homogeneidade dos resíduos (Pestana e Gageiro, 2000).

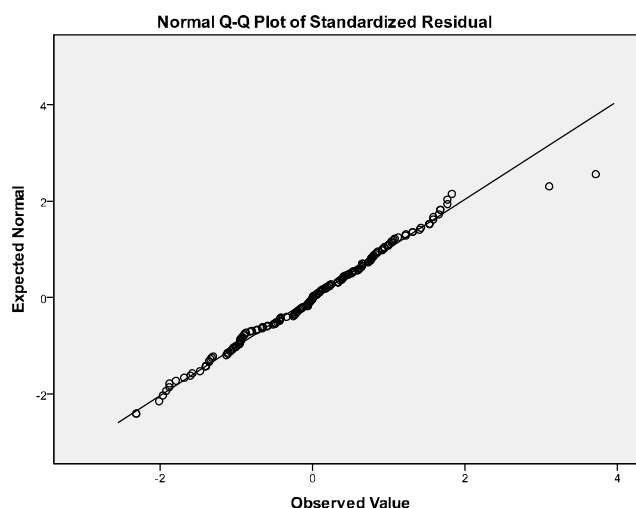
Pela análise da figura 3, pode verificar-se a variância constante dos resíduos, pelo que se rejeita a heterocedasticidade e se aceita a homocedasticidade. Também a análise da probabilidade associada ao teste Kolmogorov-Smirnov é de 0,2, ou seja superior a 0,05, o que permite a não rejeição da hipótese da normalidade dos resíduos.

Figura 3 - Análise da variância dos resíduos (homocedasticidade)



Relativamente à normalidade dos resíduos, esta foi analisada através de um gráfico de probabilidade normal. Como se pode observar na figura 4, os erros possuem uma distribuição normal, pois os valores representados neste gráfico dispõem-se mais ou menos na reta oblíqua como recomenda Pestana e Gageiro (2000). Conclui-se que se verificam os pressupostos da homocedasticidade pelo que se considera legítimo utilizar a análise da regressão linear.

Figura 4 - Distribuição normal dos erros



A análise da regressão não termina uma vez estimados os parâmetros do modelo de regressão linear, a qualidade do modelo tem de ser avaliada antes de concluir algo a respeito do grau de influência das variáveis independentes na variável dependente (Pestana e Gageiro, 2000). Com esse objetivo, recorreu-se à utilização dos testes de F e aos valores de R e R^2 .

Na tabela 9 apresentam-se os dados relacionados com o modelo da regressão linear múltipla proposto, a fim de determinar se o marketing interno influencia o empenhamento organizacional.

Tabela 9 - Dados da regressão linear

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,604 ^a	,365	,344	,75918

A avaliação global do modelo de regressão pode ser feita através do valor de R, R^2 e do erro-padrão da estimativa. Assim, como se pode observar na tabela 9, o valor de R mostra que o coeficiente de correlação entre o marketing interno e o empenhamento organizacional é de 0,604. Deste modo, a percentagem de variação total no empenhamento explicada pelo marketing interno (R^2) é de 36,5%. Como se pode observar na tabela da ANOVA (tabela 10) o nível de significância do teste de F é 0,000, valor inferior a 0,05, indica que o marketing interno influencia o empenhamento organizacional.

Tabela 10 - Tabela da ANOVA para o marketing interno e empenhamento organizacional

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,936	6	9,989	17,332	,000 ^a
	Residual	104,321	181	,576		
	Total	164,257	187			

Assim, a análise permite confirmar a hipótese formulada, ou seja, “O marketing interno influencia positivamente o empenhamento organizacional”. Confirmado também por Caruna e Calleya (1998), Davis (2001) e Bohnenberger (2005).

Seguidamente determinou-se se as variáveis pertencentes ao marketing interno contribuem de igual forma para o modelo. Os resultados da análise podem ser observados através da tabela 11.

Tabela 11 - Coeficientes de Regressão

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,981	,187		21,277	,000
	Empatia e Consideração	,090	,043	,166	2,076	,039
	Benchmarking	-,018	,038	-,034	-,486	,627
	Qualidade do trabalho	,302	,059	,576	5,149	,000
	Comunicação Ascendente	-,145	,051	-,257	-2,828	,005
	Valor e Partilha de Informação	,132	,059	,229	2,259	,025
	Atividades Promocionais	-,131	,061	-,178	-2,132	,034

Analisando os coeficientes de regressão estandardizados ou “coeficientes beta”, verificou-se que são os fatores qualidade do trabalho, a comunicação ascendente e o valor e partilha de informação que apresentam maior contribuição relativa para explicar a influência sobre o empenhamento organizacional. Observa-se ainda que o fator benchmarking não afeta significativamente o empenhamento organizacional (Pestana e Gageiro, 2000; Maroco e Bispo, 2005).

Pode inferir-se que a Qualidade do Trabalho, a Comunicação Ascendente e o Valor e Partilha de Informação influenciam o empenhamento organizacional nas instituições estudadas. Estes fatores são os que apresentam maiores contribuições relativas para explicar a influência sobre o empenhamento, não se confirmando no entanto a influência do benchmarking.

Com o intuito de testar as sub-hipóteses 1.1, 1.2, 1.3 do modelo, ou seja, “O marketing interno influencia positivamente o empenhamento afetivo.”, “O marketing interno influencia positivamente o empenhamento instrumental.” e “O marketing interno influencia positivamente o empenhamento normativo.” e assim medir a intensidade da associação entre as variáveis, marketing interno e as dimensões do empenhamento, utilizou-se a correlação *R* de *Pearson*.

Tabela 12 - Teste de correlação *R* de *Pearson*

Correlações		Marketing Interno
Empenhamento Afetivo	Pearson Correlation	,372**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	188
Empenhamento Normativo	Pearson Correlation	,590**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	188
Empenhamento Instrumental	Pearson Correlation	,256**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	188

Da análise da tabela 12, pode constatar-se que o marketing interno se correlaciona positivamente com o empenhamento afetivo em 0,37, com o empenhamento normativo em 0,59 e com o empenhamento instrumental em 0,25.

Pode concluir-se que existe uma associação linear moderada do marketing interno com o empenhamento afetivo e normativo e baixa com o empenhamento instrumental (Pestana e Gageiro, 2000). A análise permite concluir que as sub-hipóteses 1.1, 1.2, 1.3 se confirmam.

Bohnenberge (2005) no seu estudo também confirma que o marketing interno influencia o empenhamento afetivo e normativo, não confirmando a sub-hipótese do marketing interno influenciar o empenhamento instrumental. Caruna Calleya (1998) confirmam apenas a influência do marketing interno no empenhamento afetivo.

Apesar das sub-hipóteses já terem sido confirmadas, seguidamente ir-se-á analisar quais os fatores do marketing interno que influenciam cada componente do empenhamento organizacional.

Analisando os coeficientes de regressão estandardizados, na tabela 13, verificou-se que são os fatores valor e partilha de informação e o benchmarking que apresentam maior contribuição relativa para explicar a influência sobre o empenhamento afetivo. Observa-se ainda que os fatores atividades promocionais, comunicação ascendente, consideração e qualidade do trabalho não afetam significativamente o empenhamento afetivo.

Tabela 13 - Coeficientes da regressão para o empenhamento afetivo

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,026	,196		20,582	,000
Empatia e Consideração	,087	,045	,170	1,907	,058
Benchmarking	-,103	,039	-,203	-2,623	,009
Qualidade do trabalho	,075	,061	,153	1,225	,222
Comunicação Ascendente	-,058	,053	-,109	-1,076	,283
Valor e Partilha de Informação	,183	,061	,338	2,983	,003
Atividades Promocionais	,003	,064	,005	,051	,959

Relativamente ao empenhamento normativo, na tabela 14 verifica-se através dos coeficientes de regressão que os fatores qualidade do trabalho e valor e partilha de informação e comunicação ascendente são os que apresentam as maiores contribuições relativas para explicar a influência sobre o empenhamento normativo. Os fatores benchmarking e empatia e consideração, não afetam significativamente o empenhamento normativo.

Tabela 14 - Coeficientes da regressão para o empenhamento normativo

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,105	,217		14,299	,000
Empatia e Consideração	,019	,050	,027	,376	,707
Benchmarking	-,021	,044	-,031	-,491	,624
Qualidade do trabalho	,460	,068	,682	6,757	,000
Comunicação Ascendente	-,156	,059	-,216	-2,635	,009
Valor e Partilha de Informação	,234	,068	,315	3,431	,001
Atividades Promocionais	-,176	,071	-,186	-2,468	,014

Analisando os coeficientes de regressão estandarizados para o empenhamento instrumental (tabela 15), verificou-se que o benchmarking e a comunicação ascendente são os fatores que apresentam maiores contribuições relativas para explicar a influência sobre o empenhamento instrumental. Observa-se que as atividades promocionais e valor e partilha de informação e qualidade do trabalho, não afetam significativamente o empenhamento instrumental.

Tabela 15 - Coeficientes da regressão para o empenhamento instrumental

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,438	,243		18,268	,000
Empatia e Consideração	,117	,056	,188	2,085	,038
Benchmarking	,133	,049	,213	2,722	,007
Qualidade do trabalho	,127	,076	,210	1,663	,098
Comunicação Ascendente	-,276	,066	-,427	-4,165	,000
Valor e Partilha de Informação	,111	,076	,166	1,452	,148
Atividades Promocionais	-,009	,080	-,011	-,119	,905

Da análise aos coeficientes de regressão do empenhamento afetivo, normativo e instrumental, verificou-se que os fatores que mais influenciam as componentes do empenhamento são o valor e partilha de informação, a qualidade do trabalho e o benchmarking. Observando-se que os fatores comunicação ascendente e atividades promocionais não afetam significativamente as componentes do empenhamento.

6.4 O Empenhamento Organizacional no Lar de São José, na Associação de Socorros Mútuos “Mutualista Covilhanense” e no Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã

Para a concretização do 2º objetivo procedeu-se à análise descritiva, nomeadamente às medidas estatísticas de frequências absolutas (n); medidas de tendência central - média (x) e medidas de dispersão - desvio padrão (dp) para saber as médias do empenhamento organizacional nas instituições estudadas.

A tabela 16 apresenta as médias do empenhamento organizacional nas instituições estudadas.

Tabela 16 - Médias do empenhamento organizacional nas instituições estudadas

Empenhamento Organizacional			
INSTITUIÇÃO	Mean	N	Std. Deviation
Associação Socorros Mútuos	4,85	45	,85
Lar Santa Casa da Misericórdia da Covilhã	4,48	57	,98
Lar de São José	5,18	86	,85
Total	4,88	188	,94

Assim, observa-se que as médias do empenhamento organizacional nas três instituições são diferentes, apesar de aproximadas, sendo de aproximadamente 5,2 no Lar de São José, 4,8 na Associação de Socorros Mútuos e 4,5 no Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã.

Com o objetivo de verificar se estas diferenças são significativamente diferentes entre o empenhamento organizacional dos colaboradores, nas três instituições estudadas recorreu-se à análise da variância (ANOVA).

Na tabela 17, podem observar-se os resultados do teste de homogeneidade de Levene para o empenhamento organizacional. Ao analisar-se a homogeneidade da variância dos colaboradores das três instituições, verifica-se que a variância é homogénea para as médias do empenhamento organizacionais nas três instituições estudadas.

Tabela 17 - Teste de homogeneidade da variância para o empenhamento

Empenhamento Organizacional			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,263	2	185	,769

Como tal foi cumprido o principal pressuposto para a realização da análise da variância (ANOVA). Da análise da ANOVA (Tabela 18), verifica-se que existem diferenças significativas relativamente ao empenhamento organizacional nas três instituições estudadas, para um nível de significância de 0,05.

Tabela 18 - Teste de análise da variância (ANOVA) para o empenhamento

Empenhamento Organizacional					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17,300	2	8,650	10,889	,000
Within Groups	146,957	185	,794		
Total	164,257	187			

A análise efetuada permite concretizar o segundo objetivo deste trabalho, de seguida ir-se-á analisar se existem diferenças no marketing interno nas três instituições em estudo.

6.5 O Marketing Interno no Lar de São José, na Associação de Socorros Mútuos “Mutualista Covilhanense” e no Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã

Para a concretização do terceiro objetivo, procedeu-se de igual modo à análise descritiva de forma a estudar as médias do marketing interno nas instituições estudadas. A tabela 19 apresenta as médias do marketing interno nas três instituições.

Tabela 19 - Médias do marketing interno nas instituições estudadas

Marketing Interno			
INSTITUIÇÃO	Mean	N	Std. Deviation
Associação Socorros Mútuos	4,37	45	1,16
Lar Santa Casa da Misericórdia da Covilhã	2,70	57	1,29
Lar de São José	4,22	86	,99
Total	3,79	188	1,34

Como se pode observar pelos resultados da tabela 19, as médias do marketing interno nas três instituições são diferentes, sendo aproximadamente 4,4 na Associação de Socorros Mútuos, 4,2 no Lar de São José e 2,7 no Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã.

Com o intuito de verificar se as diferenças são significativamente diferentes, no marketing interno, nas três instituições estudadas, testou-se a homogeneidade da variância seguida da análise da variância (ANOVA). Na tabela 20, podem observar-se os resultados do teste da homogeneidade de Levene para o marketing interno. A análise mostra que a variância é homogênea para as médias do marketing interno nas três instituições estudadas.

Tabela 20 - Teste de homogeneidade da variância para o marketing interno
Marketing Interno

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,166	2	185	,117

Assim sendo, foi cumprido o pressuposto para a realização da análise da variância ANOVA. Na tabela 21, pode observar-se a análise da variância da ANOVA, concluindo-se que existem diferenças significativas nas médias do marketing interno nas três instituições estudadas, para um nível de significância de 0,05.

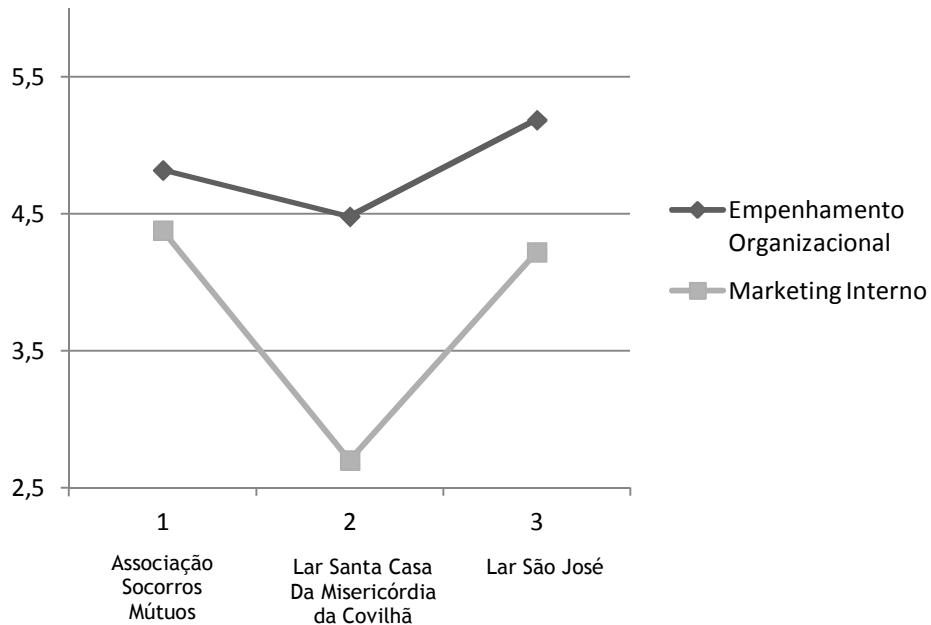
Tabela 21 - Teste da análise da variância (ANOVA) para o marketing interno
Marketing Interno

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	99,032	2	49,516	38,435	,000
Within Groups	238,339	185	1,288		
Total	337,372	187			

Na sequência dos resultados obtidos, esquematiza-se na figura 5, as médias do Marketing interno e do Empenhamento Organizacional dos colaboradores das três instituições em estudo. Pode assim concluir-se que no global os colaboradores estão empenhados na instituição num nível superior médio, em termos de marketing interno a Associação de Socorros Mútuos e o Lar de São José encontram-se a praticar algumas práticas de marketing interno apresentando um nível médio, ao contrário do Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã apresenta um nível bastante baixo de marketing interno.

Os colaboradores mais empenhados são os do Lar de São José, seguidos da Associação Socorros Mútuos, e por último os colaboradores do Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã.

Figura 5 - Média do marketing interno e do empenhamento organizacional nas três instituições estudadas



Pode concluir-se que as diferenças existentes nas três instituições, relativamente ao marketing interno e ao empenhamento organizacional, poderão eventualmente ser explicadas pelo facto de no caso do Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã esta instituição ter passado por momentos conturbados pois no espaço de alguns meses a administração sofreu alterações por três vezes, daí os inquiridos se encontrarem menos empenhados e ser a instituição com um nível inferior de utilização de práticas de marketing interno.

Relativamente ao Lar de São José, este apresenta um nível de empenhamento superior e tal pode ser justificado pela presença de mais colaboradores com contrato de tempo indeterminado na instituição, o que os leva a empenharem-se mais.

7. Conclusões, Limitações e Sugestões

7.1 Conclusões

A presente investigação teve como objetivo perceber a influência do marketing interno no empenhamento organizacional dos colaboradores de três instituições de prestação de cuidados a idosos, e comparar o empenhamento e marketing interno nessas mesmas instituições, Associação de Socorros Mútuos, Lar de São José e Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã.

De forma a operacionalizar os objetivos definidos, testar as hipóteses formuladas e responder à questão de investigação, optou-se por um estudo descritivo e correlacional e aplicou-se um questionário a uma amostra de 188 colaboradores das três instituições.

Deste estudo surgiram algumas conclusões que se crê poderem contribuir para aprofundar esta temática e de alguma forma compreender a forma como estas instituições de prestação de serviços atuam face aos seus colaboradores e como isso influencia o empenhamento dos mesmos, pois o empenhamento favorece comportamentos positivos e de produtividade levando à promoção de prestação de cuidados de qualidade.

Apesar da existência de alguns estudos relativamente a esta temática, o conhecimento é ainda limitado, pelo que este trabalho se considera pertinente, sobretudo na área da prestação de serviços/cuidados à terceira idade.

Considera-se que este trabalho se torna relevante, pois permite avaliar e comunicar às instituições estudadas mudanças que podem ser feitas, conduzindo à prestação de cuidados de qualidade e conseqüentemente um maior grau de empenhamento dos seus colaboradores.

Do estudo desenvolvido foi possível ficar a saber que os fatores do marketing interno que são mais utilizados nas instituições estudadas são a empatia e consideração, qualidade do trabalho, valor e partilha de informação e comunicação ascendente. Os que receberam níveis mais baixos de perceção foram o benchmarking e as atividades promocionais.

Pela análise descritiva das variáveis do marketing interno inferiu-se que existe um nível médio de utilização do marketing interno nas instituições, relativamente à empatia e consideração, qualidade do trabalho, valor e partilha de informação e comunicação ascendente. A variável atividades promocionais foi considerada a menos utilizada. Pode concluir-se que os inquiridos percecionam que as instituições onde estão inseridos utilizam o marketing interno.

Nas dimensões relacionadas com o empenhamento organizacional verificou-se que os tipos de empenhamento predominantes foram o afetivo e o instrumental, com média de 4,7 e 5,1 respetivamente. Este facto comprova que os inquiridos estão na instituição para a qual trabalham porque o desejam e gostam (empenhamento afetivo), e aí permanecem porque os custos de saída (financeiros e/ou psicológicos) são elevados (empenhamento instrumental).

O tipo de empenhamento com média ligeiramente mais baixa foi o normativo (4,4). Ao nível do empenhamento global, pode concluir-se que os inquiridos, estão a um nível superior ao valor médio da escala, ou seja estão empenhados na instituição (4,8).

No que à hipótese de que o marketing interno influencia positivamente o empenhamento organizacional diz respeito, esta comprovou-se na totalidade.

Quanto ao contributo das diversas dimensões do marketing interno para empenhamento organizacional verificou-se que são os fatores qualidade do trabalho, comunicação ascendente e valor e partilha de informação que são mais significativos para o empenhamento organizacional nas instituições estudadas. Estes três fatores são os que apresentam maiores contribuições relativas para explicar a influência sobre o empenhamento.

Relativamente às sub-hipóteses do modelo, que admitiam que o marketing interno influenciava de forma positiva as três dimensões do empenhamento, confirmaram-se na totalidade. Verificou-se existir uma associação linear moderada do marketing interno com o empenhamento afetivo e normativo e baixa com o empenhamento instrumental.

Quanto ao empenhamento organizacional, a média mais elevada foi constatada no Lar de São José (5,18), seguindo-se a Associação de Socorros Mútuos (4,81) e por último o Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã (4,47).

No que se refere ao marketing interno a média mais elevada é referente à Associação de Socorros Mútuos (4,37), seguindo-se o Lar de São José (4,22) e por último o Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã (2,70).

Fazendo uma análise comparativa entre as três instituições estudadas sobre a utilização do marketing interno e o empenhamento dos seus colaboradores, pode inferir-se que estes estão moderadamente empenhados na organização, apesar das diferenças no nível de utilização do marketing interno por parte das instituições.

Pode concluir-se que os colaboradores do Lar de São José demonstram estar mais empenhados, seguidos da Associação de Socorros Mútuos, e por último o Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã. Relativamente às práticas de marketing interno estas seguem a mesma tendência que o empenhamento organizacional, a instituição que mais utiliza o marketing interno é a Associação de Socorros Mútuos, seguida do Lar de São José e por último

o Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã. O que se verifica é um hiato considerável relativamente ao Lar da Santa Casa da Misericórdia da Covilhã, uma vez que este passou por momentos conturbados ao nível da administração.

Uma vez que as instituições se encontram numa fase conturbada, em que a atenção sobre o comportamento organizacional é quase oculta, torna-se essencial que a administração das instituições invista e motive os seus colaboradores.

Assim, sugere-se a existência de práticas que permitam e facilitem a comunicação, por parte dos colaboradores relativamente às suas insatisfações e sugestões. Utilizar programas internos que transmitam mensagens, valores, missões e objetivos aos colaboradores, e ainda criar atividades que envolvam todos os profissionais das respetivas instituições de forma a levá-los a atingir os objetivos da instituição e conseqüentemente torná-los mais empenhados. Estes são sem dúvida aspetos que conduziriam a um maior empenhamento organizacional dos seus colaboradores.

7.2 Limitações e Sugestões à Investigação

Neste trabalho, como em qualquer outro, existem algumas limitações, nomeadamente o facto de só terem sido inquiridos os colaboradores de três instituições. Assim sendo, sugerem-se a realização de novos estudos que abranjam um maior número de instituições, a fim de possibilitar possíveis comparações com os resultados a que se chegou.

Devido à complexidade da relação dos construtos marketing interno e empenhamento organizacional, propõe-se a continuação do trabalho atual, utilizando modelos estatísticos mais robustos de forma a avaliar o modelo apresentado, ou ainda, outros modelos concorrentes.

Refira-se que a amostra não contemplou a totalidade dos colaboradores das instituições pois a reticência em relação ao questionário foi elevada.

Não se pode descurar o provável enriquecimento de que o estudo beneficiaria se para além da abordagem quantitativa tivesse sido realizada uma abordagem qualitativa, facto que permitiria perceber a experiência de estar empenhada na instituição e quais as práticas de marketing interno praticadas pelas instituições, do ponto de vista dos inquiridos, tendo em conta as especificidades da organização onde trabalham.

A literatura sobre a relação entre estes dois construtos no contexto das instituições de apoio aos idosos é inexistente, tanto quanto o nosso conhecimento, o que dificultou a comparação de resultados com outros estudos desenvolvidos, em particular em Portugal, limitando assim a discussão dos resultados.

Torna-se assim necessário que investigações futuras devam não só envolver o marketing interno e o empenhamento organizacional, mas também possam incluir variáveis como o desempenho profissional, o absentismo e a intenção de abandonar a instituição.

Estas são algumas pistas com as quais se espera abrir novos horizontes de estudo e assim contribuir para a ampliação do conhecimento acerca destas temáticas.

8. Bibliografia

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

Ahmed, P.K. e Rafiq, M. (2002) - "International Marketing - Tools and concepts for customer - focused management", *Oxford: Butterworth- Heinenmann*. ISBN: 075- 064-838- 4;

Ahmed, P. K e Rafiq, M. (2003) - "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, Vol. 9, N.º 37, p. 117-1186;

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.º 9, p. 1221-1278;

Allen, N. e Meyer, J. (1990) - "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 1(63), p. 1-18;

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

Baugh, S. e Roberts, R. (1994) - "Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing?", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41, p.108-114;

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.º1, p. 24-34;

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

Boshoff, C. e Tait, M. (1996) - "Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, N.º 5, p. 5-31;

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, N.º3, p. 108-116;

- Cunha, R.; Rego, A.; Cunha, R e Cardoso, C. (2004) - “Manual de comportamento organizacional e gestão”, Lisboa: Editora RH;
- Coda, R. e Fonseca, G. F. (2004) - “Em busca do significado do trabalho: Relato de um estudo qualitativo entre executivos”, *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, Ano 6, N.º14 Abril;
- Collins, B. e Payne, A. (1991) - “Internal marketing: a new perspective for HRM”, *European Management Journal*, Vol.9, p. 261-270;
- Davis, T. (2001) - “Integrating internal marketing with participative management”, *Management Decision*, Vol. 39, N.º 2, p. 121-130;
- Flipo, J. P. (2007) - “Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies”, *European Journal of Marketing*, Vol. 20, N.º 8, p. 5-14;
- Foreman, S. K. e Money, A. H. (1995) - “Internal marketing: concepts, measurement and application.”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, p. 755-768;
- Fortin, M. F. (1999) - “O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização”, Loures: Lusociência;
- Gil, A. (1999) - “*Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*”, São Paulo: Atlas, 5ª Ed.;
- Gournaris, S. (2008) - “Antecedents of internal marketing practice: some empirical evidence”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, N.º 3, p.400-431;
- Helman, D. e Payne, A. (1992) - “Internal Marketing: Myth versus reality”, Working Paper 5/92, *Cranfield School of Management*, Cranfield Institute of Technology, United Kingdom;
- Jou, J.Y.H.; Chou, C.K e Fu, F.L., (2008) - “Development of an Instrument to Measure Internal Marketing Concept”, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. Vol.13, N.º3. p. 66-76;
- Kotler, P. (1998) - “*Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*”, São Paulo: Atlas, 2ª Ed.;
- Lings, I. N. e Brooks, R. F. (1998) - “Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing.”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, p. 325-351;
- Lings, I. N. (1999) - “Managing service quality with internal marketing schematics.”, *Long Range Planning*, Vol. 32, N.º 4, p. 452-463;

Lings, I. N. (2004) - "Internal market orientation - Construct and consequences.", *Journal of Business Research*, Vol. 57, N.º 4, p. 405-413;

Maroco, J. e Bispo, R. (2005) - "*Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*", CLIMEPSI Editores, 2ª Ed.;

<http://www.misericordiacovilha.pt/index.php/2012-01-28-00-43-32/missao>, consultado em 10 de outubro de 2012;

McFarlane, L. e Tetrick, L. E. (1991) - "A construct validity study of the survey of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, p. 637;

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.; Irving, P. e Allen, N. (1998) - "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, p.29-52;

Mowday, R. (1998) - "Reflections on the study and relevance of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.8, N.º4, p. 357-401;

Nascimento, J. ; Lopes, A. e Salgueiro, M. (2008) - "Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português", *Comportamento organizacional e gestão*, Vol. 14, N.º 1, p. 115-133;

O'Reilly, C. e Chatman, J. (1986) - "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), p. 492-499;

Papasolomou, J. (2006) - "Can Internal marketing be implemented within bureaucratic organizations?", *The internal Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, N.º 3, pp. 194-212;

Pestana, M. e Gageiro, J. (2000) - "*Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*", Lisboa, Edições Sílabo, 4ªEd.;

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

Pletcher, G. (2000) - “*The employee - patient-profit chain in a traditional for-profit Hospital a longitudinal case study*”, A Dissertation presented 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”, *The Journal of Management Development*, Bradford-: Vol.26, N.º4; pp. 353;

Rafiq, M. e Ahmed, P. K. (1993) - “The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, p. 219-232;

Salancik, G. (1979) - “Commitment and the control of organizational behavior and belief”, in R. Steers e L. Porter (Orgs.), *Motivation and Work Behavior*, New York; McGrawHill, p.318-325;

<http://www2.seg-social.pt/left.asp?01.03>, consultado em 10 de outubro de 2012;

Varey, R. J. (1995) - “Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, N.º 1 Jan;

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

ANEXOS

ANEXO 1 - Pedido de Autorização nas três instituições

ANEXO 2 - Questionário

Exmo. (a) Senhor(a)

Sou aluna do Mestrado em Marketing, Universidade da Beira Interior e venho solicitar a sua colaboração no sentido de responder ao questionário em anexo.

A finalidade deste instrumento é colher dados para a realização do estudo “A Influência do Marketing Interno no Empenhamento Organizacional” para elaboração do trabalho de investigação do referido curso.

O seu contributo, ao preencher o questionário, ainda que voluntário é importante para a elaboração deste estudo. O questionário é, naturalmente, confidencial e será analisado certamente com os restantes, razão pela qual não deve ser assinado.

No final do preenchimento verifique, por favor, se respondeu a todas as questões.

Desde já agradeço a sua valiosa contribuição.

Carla Roberto, 2012

INSTRUÇÕES

Por favor leia atentamente as questões e assinale com uma cruz (X) o quadrado que mais se identifica com a sua resposta. Não há respostas certas nem erradas. Não demore muito tempo com cada frase; responda de modo a descrever a maneira como pensa habitualmente. Siga sempre as informações específicas em cada questionário. É fundamental não deixar nenhuma questão por responder.

A- QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES **SÓCIO-DEMOGRÁFICAS**

1. Sexo:

1.Feminino

2.Masculino

2. Idade: _____anos

3. Estado Civil:

1.Casado

2.Solteiro

3.Viúvo

4.Divorciado

5.Outros

4. Categoria Profissional: _____

5. Vínculo Profissional

1.Contrato de Trabalho Tempo Indeterminado

2.Contrato 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- QUESTIONÁRIO SOBRE MARKETING INTERNO

Este questionário destina-se a avaliar a percepção dos colaboradores têm sobre as práticas de marketing interno usadas na organização onde trabalham.

Instruções: assinale com um círculo (O) o número que mais indica como se sente sobre cada afirmação. Pode ser muito difícil adequar as suas respostas em 7 categorias (nesse caso, selecione a categoria que mais aproxima a sua resposta à afirmação). Por favor responda a cada item.

Assim, assinale o número de acordo com o seguinte esquema:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	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 seu 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 nosso conteúdo de 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 de 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 vertical.					1 2 3 4 5 6 7	

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
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 organiza muitas vezes eventos desportivos para todos os serviços/departamentos para aumentar as hipóteses de interação entre profissionais.	1	2	3	4	5	6 7
25. 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
26. 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- QUESTIONÁRIO SOBRE EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

Os itens desta página representam afirmações acerca do seu empenhamento com a organização onde trabalha.

Instruções: Assinale com um círculo (O) o número que mais indica como se sente sobre cada afirmação.

Assim, assinale o número de acordo com o seguinte esquema:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.					1 2 3 4 5 6 7	
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.					1 2 3 4 5 6 7	
3. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que trabalham aqui.					1 2 3 4 5 6 7	
4. Seria materialmente muito penalizador para mim sair neste momento desta empresa, mesmo se o pudesse fazer.					1 2 3 4 5 6 7	
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.					1 2 3 4 5 6 7	
6. Esta empresa 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 empresa no presente momento.					1 2 3 4 5 6 7	
8. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.					1 2 3 4 5 6 7	
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.					1 2 3 4 5 6 7	
10. Esta empresa merece a minha lealdade.					1 2 3 4 5 6 7	
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.					1 2 3 4 5 6 7	
12. Eu sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.					1 2 3 4 5 6 7	
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um sacrifício pessoal considerável, porque uma outra empresa 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 empresa.					1 2 3 4 5 6 7	
15. Neste momento, manter-me nesta empresa 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 empresa 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 querer sair desta empresa neste momento.					1 2 3 4 5 6 7	

1	2	3	4	5	6	7						
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente						
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.						1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.						1	2	3	4	5	6	7

Muito Obrigado pela sua colaboração