

**Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro**

**Escola de Ciências Humanas e Sociais**

**Departamento de Economia, Sociologia e Gestão**

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO NA SATISFAÇÃO  
LABORAL**

**ESTUDO DE CASO NUMA IPSS - SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE  
BRAGANÇA**

**Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais**

**ANDREIA SOFIA MARTINS FERNANDES**

**Orientação:**

**Professora Doutora Ana Paula Rodrigues**



**Vila Real, 2018**

**Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro**

**Escola de Ciências Humanas e Sociais**

**Departamento de Economia, Sociologia e Gestão**

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO NA SATISFAÇÃO  
LABORAL**

**ESTUDO DE CASO NUMA IPSS - SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE  
BRAGANÇA**

**Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais**

**ANDREIA SOFIA MARTINS FERNANDES**

**Orientação:**

**Professora Doutora Ana Paula Rodrigues**

**Composição do Júri:**

---

---

---

**Vila Real, 2018**



Este trabalho foi expressamente elaborado como dissertação original para o efeito de grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, sendo apresentado na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.



Aos meus pais, avó, tios e primas.  
Em especial ao meu namorado e às  
minhas amigas sem esquecer  
também a minha orientadora.



## **AGRADECIMENTOS**

Todo e qualquer trabalho, seja ele qual for, requer por parte de quem o executa, esforço e dedicação. Foi com muita força de vontade e dedicação que levei este projecto avante, uma vez que sou trabalhadora estudante e nem sempre foi fácil depois de oito horas de trabalho em frente a um computador, chegar a casa e dedicar-me a esta dissertação.

Quero por isso agradecer em primeiro lugar à minha orientadora, Professora Ana Paula Rodrigues que sempre se mostrou disponível para me orientar neste trabalho. Agradeço também à Santa Casa da Misericórdia de Bragança e a todos os seus colaboradores, que disponibilizaram um pouco do seu tempo a preencher os questionários, permitindo assim, que esta investigação fosse avante.

Quero agradecer do fundo do coração ao meu namorado e a todas as minhas amigas que sempre me apoiaram e encorajaram a terminar este projeto. Aos meus familiares, tios, primas e avó. Em especial aos meus pais que se esforçaram e zelaram pela minha educação até hoje e me tornaram na pessoa que sou.

A todos eles e por tudo, um enorme obrigada!



## **RESUMO**

As organizações enfrentam um processo acelerado e diferenciado de transformação ao nível da sua estrutura, das formas de organização do trabalho e em especial da forma de gerir as relações sociais no seu interior. O propósito deste estudo é analisar o impacto das Práticas de Marketing Interno na Satisfação Laboral no contexto de uma organização do terceiro setor, sendo o principal objetivo avaliar se realmente estas práticas têm impacto positivo sobre a satisfação dos funcionários e de que modo influenciam o seu trabalho na organização.

Para analisar a relação estabelecida no modelo teórico e atingir os objetivos definidos, recorreu-se a uma abordagem quantitativa. Participaram neste estudo 110 funcionários que fazem parte da Instituição de Solidariedade Social inquirida, a Santa Casa da Misericórdia de Bragança. No tratamento de dados recorreu-se aos programas estatísticos SPSS e AMOS, abrangendo técnicas univariadas, bivariadas e multivariadas.

Os resultados indicaram que neste caso específico, da Santa Casa da Misericórdia de Bragança, os funcionários acreditam que um melhor uso da Práticas de Marketing Interno da parte da gestão daquela instituição, seria uma mais-valia para melhorar a Satisfação Laboral, ou seja, os resultados sugerem uma influência positiva e significativa entre as Práticas de Marketing Interno e a Satisfação Laboral.

No que diz respeito às implicações práticas, este trabalho é de alta importância tanto para esta organização em particular, como para todas as outras que se encontrem inseridas nestes parâmetros, pois é um ponto de partida para que ao nível da gestão interna de pessoas alguns pontos sejam alterados de forma a melhorar resultados na satisfação laboral.

**Palavras-Chave:** Marketing Interno; Satisfação Laboral; Terceiro Setor.



## **ABSTRACT**

The organizations face an accelerated and differentiated process of transformation at the level of his/her structure, in the ways of organization of the work and especially in the way of managing the social relationships in his/her interior. The purpose of this study is to analyze the impact of the Practices of Internal Marketing in the Satisfação Laboral in the context of an organization of the third section, being the main objective to really evaluate these practices they have positive impact about the employees' satisfaction and that way influences his/her work in the organization.

To analyze the established relationship in the theoretical model and to reach the defined objectives, it was used a quantitative approach. 110 employees that work in the Santa Casa da Misericórdia de Bragança participated in this study, .

In the treatment of data it was used the statistical programs SPSS and AMOS, including uni, bi and multivariate techniques.

The results indicated that in this specific case, of Santa Casa da Misericórdia de Bragança, the employees believe that a better use of the Practices of Internal Marketing of the part of the administration of that institution, would be a surplus value to improve the Job Satisfaction, in other words, the results suggest a positive and significant influence between the Practices of Internal Marketing and the job satisfaction. With regard to the practical implications, this work is of great importance both for this particular organization and for all others that are included in these parameters, since it is a starting point for the internal management of people some points changes in order to improve job satisfaction outcomes.

**Keywords:** Internal Marketing; Job Satisfaction; Third sector.



## Índice

<b>Índice de Figuras</b> .....	viii
<b>Índice de Tabelas</b> .....	ix
<b>Índice de Siglas</b> .....	x
<b>1 – Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1 - Enquadramento do tema .....	1
1.2 - Objetivos da Investigação .....	2
1.3 - Justificação da escolha do tema.....	3
1.4 - Estrutura e organização da investigação .....	4
<b>2 – Revisão da Literatura</b> .....	<b>6</b>
2.1 - As IPSS em Portugal .....	7
2.2 - As Misericórdias .....	8
2.2.1 - Santa Casa da Misericórdia de Bragança .....	10
2.3 - Marketing .....	11
2.4 - Marketing Interno.....	14
2.4.1 - Conceitos e objetivos .....	14
2.4.2 - Abrangência de Marketing Interno .....	17
2.4.3 - Práticas do Marketing Interno .....	20
2.4.4 - Modelos e escalas de Marketing Interno .....	22
2.4.5 - Consequências da aplicação do Marketing Interno .....	23
2.4.6 - O Marketing Interno nas IPSS (Terceiro Setor) .....	25
2.5 – Satisfação Laboral .....	25
2.5.1 – Conceito de Satisfação Laboral .....	25
2.5.2 – Causas da Satisfação Laboral .....	26
2.5.3 – Consequências da Satisfação Laboral .....	28
<b>3 – Modelo de Análise</b> .....	<b>29</b>
3.1 – Modelo conceptual e Hipóteses de Investigação .....	30
3.1.1 – Modelo conceptual proposto .....	30
3.2 – Hipóteses de investigação .....	31
<b>4 – Metodologia de Investigação</b> .....	<b>35</b>
4.1 – Tipo de estudo .....	36
4.1.2 – Objetivos de estudo .....	37
4.2 – População e amostra .....	39

4.3 – Instrumentos e recolha de dados .....	40
4.4 – Variáveis em análise .....	41
4.5 – Recolha e análise dos dados .....	42
<b>5 – Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>44</b>
5.1 – Perfil da amostra .....	45
5.2 – Análise descritiva das variáveis em estudo .....	47
5.3 – Avaliação do modelo de medida .....	50
5.4 – Avaliação do modelo estrutural – Teste de Hipóteses .....	54
5.5 – Comparações entre construtos e variáveis de perfil .....	56
5.6 – Discussão dos resultados .....	63
<b>6 – Conclusões, Limitações e Sugestões .....</b>	<b>69</b>
6.1 – Conclusões gerais .....	70
6.2 – Contributos teóricos e práticos .....	71
6.3 – Limitações e propostas de estudos futuros .....	72
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>83</b>

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Estrutura da dissertação

Figura 2 – Modelo conceptual proposto

Figura 3 – Hipótese a testar na Relação entre Marketing Interno e Satisfação Laboral

## **INDICE DE TABELAS**

Tabela 1 – Questões e objetivos específicos da investigação

Tabela 2 – Quadro resumo dos principais aspectos da investigação

Tabela 3 – Caracterização da amostra

Tabela 4 – Caracterização da escala de Marketing Interno

Tabela 5 – Caracterização da escala de Satisfação Laboral

Tabela 6 – Análise fatorial confirmatória da escala de Marketing Interno

Tabela 7 – Consistencia interna dos fatores da escala de Marketing Interno

Tabela 8 – Caracterização interna dos fatores da escala de Satisfação Laboral

Tabela 9 – Análise fatorial confirmatória da escala de Satisfação Laboral

Tabela 10 – Consistencia interna e normalidade dos fatores da escala de Satisfação Laboral

Tabela 11 – Caracterização dos fatores da escala de Satisfação Laboral

Tabela 12 – Resultados das Hipóteses

Tabela 13 – Resultados entre fatores das práticas de Marketing Interno e Satisfação Laboral

Tabela 14 – Marketing Interno e variáveis sociodemográficas

Tabela 15 - Satisfação Laboral e variáveis sociodemográficas

## **INDICE DE SIGLAS**

MI – Marketing Interno

SL – Satisfação Laboral

SCMB – Santa Casa da Misericórdia de Bragança

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social





# **1. INTRODUÇÃO**

## **1. Introdução**

O trabalho de investigação que se segue insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Este estudo tem como principal objetivo analisar as práticas de Marketing Interno num ambiente organizacional através de um estudo de caso e verificar se estas práticas influenciam a Satisfação Laboral. O estudo foi aplicado no terceiro setor, constituído em Portugal por instituições que derivam da iniciativa de particulares, sem finalidades lucrativas e governamentais e que têm como objetivo gerar serviços de carácter público. A organização escolhida foi uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) situada em Bragança, cuja designação social é Santa Casa da Misericórdia de Bragança (SCMB). De seguida, apresenta-se o enquadramento do tema, os objetivos da investigação, a justificação da escolha do tema e a estrutura e organização da investigação.

### **1.1. Enquadramento do tema**

O Marketing tem uma função importante numa organização, é responsável por uma elaborada pesquisa de mercado, com o objetivo de compreender o que os potenciais clientes desejam, e contribuindo na criação de novos serviços ou na melhoria dos mesmos (Sargeant, 2005). Em todas as organizações, sejam com ou sem fins lucrativos, a presença e a necessidade do Marketing é bem evidente. Não há organização que não tenha um produto ou serviço a ser oferecido ao mercado. Essa simples constatação já pressupõe a necessidade das organizações implementarem os conceitos de Marketing para traçar e alcançar seus objetivos (Yanaze, 2007).

Kotler e Levy (1969) foram dos primeiros autores a defender que o Marketing devia ser utilizado nas organizações sem fins lucrativos. Richers (2000) refere que o Marketing assumiu um papel importante nas funções sociais e culturais, além da sua importância na área comercial.

Gronroos (1994) e Granero (2010) dizem mesmo que os colaboradores têm um impacto direto e significativo na relação com o cliente, porém na grande maioria, não fazem parte da organização formal de Marketing. Na opinião de Berry e Parasuraman (1991), o potencial humano é o maior e mais importante recurso da organização, como tal, todos

os colaboradores devem estar envolvidos na organização e no seu sucesso, para garantirem melhor produtividade e qualidade.

Esta investigação aborda como tema principal a análise da implementação do conceito de Marketing Interno, no terceiro setor português, analisando alguns dos seus efeitos organizacionais, concretamente, na Satisfação Laboral.

Neste enquadramento é fulcral que se perceba os dois aspetos mais importantes relativos ao tema. O conceito de Marketing tem como objetivo principal o tratamento a nível exterior das organizações, está relacionado com a satisfação ou criação de valores para os clientes externos, ou seja, aplica-se o chamado Marketing Externo (aplicado no ambiente externo). Este trabalho aborda o Marketing Interno (aplicado no ambiente interno). Originalmente, o Marketing tem como foco principal o cliente externo, sendo a sua satisfação o último objetivo. A literatura estudada revela que deve haver uma maior abrangência, de forma a que haja uma integração noutras áreas. Em particular, neste estudo importa a integração na área interna, isto é, no Marketing Interno, que é aquele virado para o interior da organização e que atende às necessidades de todos os colaboradores. Consequentemente, será abordada a influência deste tipo de Marketing na Satisfação Laboral de uma IPSS (terceiro setor).

## **1.2. Objetivos da Investigação**

O principal objetivo deste estudo consiste no desenvolvimento de um modelo teórico original que relacione a implementação do conceito de marketing interno com a satisfação no trabalho.

Neste sentido esta dissertação tem delineados os seguintes objetivos (Tabela 1):

- Através de vários estudos realizados até ao momento, investigar a literatura sobre a implementação do conceito de marketing interno (aplicado aos colaboradores) e satisfação no trabalho.
- Medir o nível de marketing interno existente na organização em estudo e analisar o grau de satisfação dos colaboradores respondentes;

- Verificar a existência de relações significativas entre os conceitos em análise e determinadas variáveis de perfil;

- Explorar, empiricamente, se o marketing interno influencia a satisfação no trabalho.

**Tabela 1** – Questões e objetivos específicos de investigação

Questões de investigação	Objetivos específicos de investigação
Q1: Qual o nível percebido de MI e satisfação do colaborador?	Medir o nível de marketing interno existente na organização em estudo e analisar o grau de satisfação dos colaboradores respondentes
Q2: A utilização de práticas de MI contribui para a satisfação no trabalho dos colaboradores?	Analisar empiricamente, as relações propostas no modelo
Q3: Existem diferenças estatisticamente significativas entre os conceitos do modelo (marketing interno, satisfação no trabalho e as variáveis de perfil)	Verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os conceitos/constructos do modelo e determinadas variáveis de perfil

Fonte: Elaboração própria

### 1.3. Justificação da Escolha do Tema

Há cerca de 20 anos atrás, o marketing interno foi proposto pela primeira vez como uma solução para resolver problemas na qualidade dos serviços. Contudo, apesar da evolução da literatura, são poucas as organizações que realmente implementam o conceito na prática. O conceito de marketing interno empregado no setor de serviços é crucial para a excelente prestação desses serviços e para o sucesso do mercado externo, o que requer uma exploração em particular.

As pessoas são gradualmente, encaradas como um investimento estratégico fundamental ao facilitarem a sua criatividade, bem como as suas competências e capacidades de resposta para o crescimento das organizações. Os colaboradores transformam-se no elemento diferenciador, distinguindo-se com identidade e individualidade a cada organização, colocando-a no mercado de forma exclusiva.

Como já referido anteriormente, os colaboradores são o elemento essencial das organizações de hoje. Ployhart e Moliterno (2011) chegaram a afirmar que uma boa gestão a nível intelectual aumenta o desempenho nas organizações. Se associarmos a isto as emoções/sentimentos, verifica-se que quando estas são negativas, os

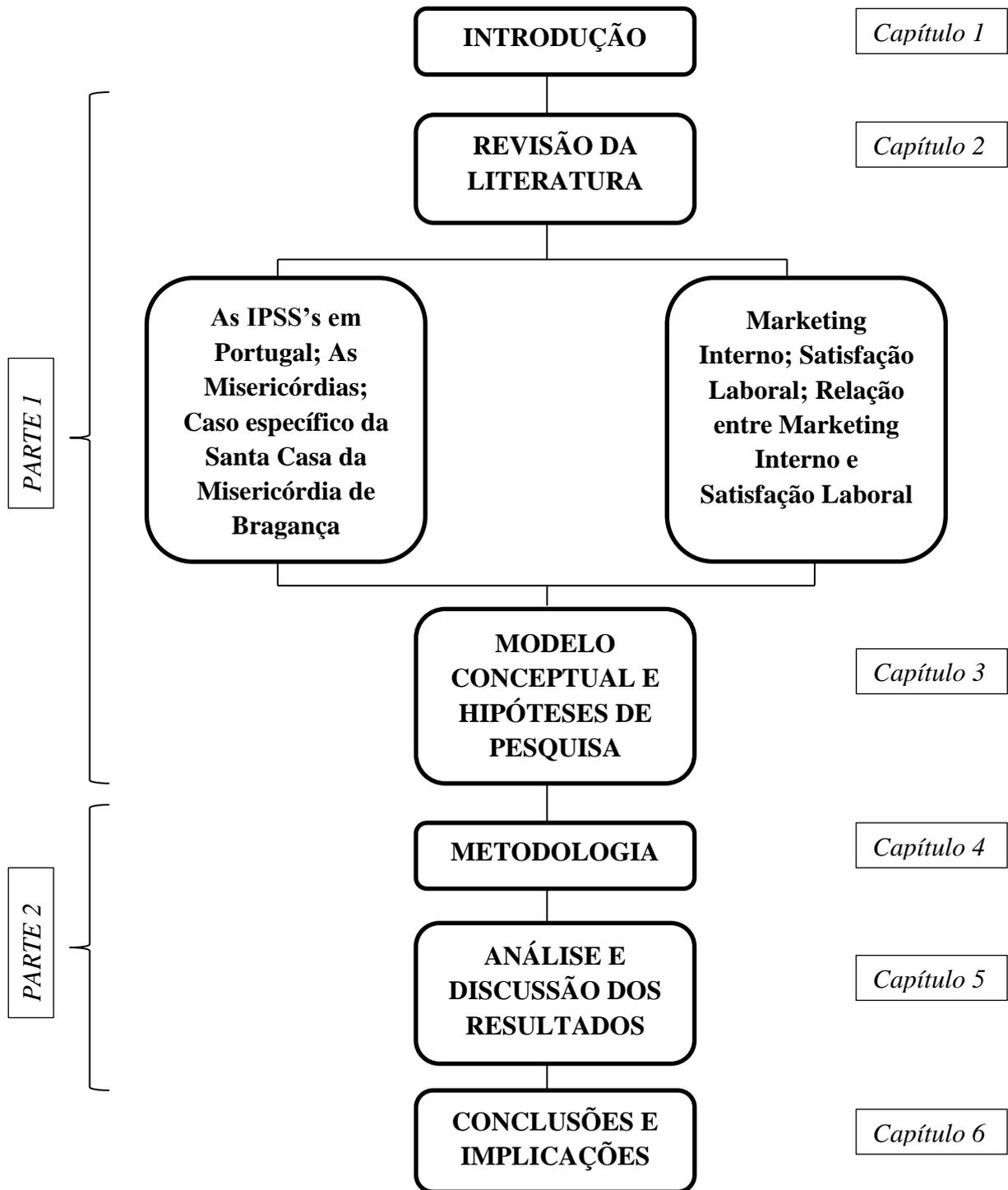
colaboradores têm tendência para também assumir uma postura negativa, que se faz notar e afeta o cliente final (Young & Corsum, 2009).

Desta forma, pretende-se, com este trabalho, perceber se as técnicas de Marketing Interno são aplicadas dentro desta organização de solidariedade social, prestadora de serviços, que no fundo não têm como principal objetivo o lucro, mas sim, o tratamento social e também saber se as práticas de marketing interno influenciam a satisfação laboral dos colaboradores.

#### **1.4. Estrutura e Organização da Investigação**

Este trabalho encontra-se organizado em duas partes (Figura 1), sendo a primeira a contextualização teórica, fazendo referência a conceitos como liderança, motivação, uma análise sobre as Instituições Particulares de Solidariedade Social e especificamente sobre a Santa Casa da Misericórdia, e a análise de como é importante a relação do Marketing Interno com a satisfação dos profissionais e consequentemente a satisfação dos utentes (clientes). A segunda parte é alusiva ao estudo empírico sobre as práticas de Marketing Interno e o nível de Satisfação Laboral nos colaboradores da SCMB. Em termos metodológicos, a abordagem escolhida para a realização deste estudo é, predominantemente, quantitativa. Realiza-se uma pesquisa de tipo survey, baseada num estudo de “corte transversal”. Assim, efectua-se o estudo empírico através de um inquérito aos colaboradores de uma IPSS. O instrumento utilizado para o estudo empírico foi o inquérito por questionário. No questionário, para medir as variáveis do modelo, utilizam-se escalas baseadas na literatura existente. O tratamento e análise dos dados efectua-se com recurso aos programas informáticos SPSS.

**Figura 1** – Estrutura da dissertação



Fonte: Elaboração própria

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

## 2.1. As IPSS's em Portugal

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são uma realidade multissecular na sociedade portuguesa, e encontram-se dispersas por todo o país. Durante séculos foram a instância fundamental de protecção social. No entanto, sobretudo a partir do século XX, com o advento da previdência e, depois, da segurança social, evoluíram para um papel diferente, mantendo embora, e até aumentando, as suas atividades. A mudança traduziu-se, em especial, no facto de o Estado assumir a responsabilidade política pela protecção social, mediante a consagração de direitos e a prestação de serviços diversos (Sousa, 2012).

Segundo Lucas e Pereira (2010) considera-se o tipo ideal de empresas sociais, as organizações que cumprem os seguintes critérios:

- Criação por iniciativa colectiva;
- Finalidade de apoio á comunidade;
- Orientação no longo prazo para a pluralidade das partes interessadas;
- Gestão democrática (não baseada na propriedade do capital);
- Prestação (produção ou distribuição) continuada de bens ou serviços individualizados;
- Capacidade empregadora;
- Elevado grau de autonomia;
- Assunção de um risco económico real;
- Distribuição limitada de resultados.

Lucas e Pereira (2010) referem também que todas estas características estão, ou devem estar, presentes nas IPSS, no momento da sua criação e depois em todas as fases do seu desenvolvimento, pelo que não subsiste qualquer dúvida de que, à luz dos critérios da rede EMES qualquer IPSS é uma empresa social. De acordo com o artigo 1.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro, são instituições particulares de solidariedade social (IPSS), as instituições constituídas por iniciativa de particulares,

sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para, entre outros, prosseguir os seguintes objectivos:

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- Educação e formação profissional dos cidadãos;
- Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Quanto às formas jurídicas a adoptar, pelas instituições particulares de solidariedade social podem ser de natureza associativa ou fundacional (art.º 2.º do EIPSS).

As primeiras são as associações de voluntários de acção social, as associações de socorros mútuos ou associações mutualistas e as Irmandades da Misericórdia.

As segundas são as fundações de solidariedade social, os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas, sujeitos ao regime das fundações de solidariedade social (art.º 40.º e art.º 41.º de EIPSS).

## **2.2. As Misericórdias**

A primeira Misericórdia em Portugal, a de Lisboa, foi fundada pela rainha D. Leonor, viúva de D. João II. As outras foram criadas por impulso do rei D. Manuel I e congregação de vontades das gentes de cada localidade. A expansão das Misericórdias por todo o reino inseriu-se num esforço da Coroa em organizar a assistência.

A origem destas instituições integrava-se ainda nas novas formas de espiritualidade e devoção que chamavam os leigos a viver a sua fé<sup>1</sup>.

As principais razões da fundação e rápida expansão das Misericórdias portuguesas logo no século XVI são, em síntese, de ordem espiritual, porque os leigos aplicavam e viviam a sua doutrina, e de Estado, pois foi uma forma de afirmação do poder régio ao controlar e tornar muito mais eficaz a assistência. As quase 400 Misericórdias atualmente existentes em Portugal apoiam diariamente cerca de 165 mil pessoas e, para o efeito, contam com mais de 44 mil colaboradores diretos. O apoio prestado à comunidade assenta, essencialmente, em duas áreas: apoio social e cuidados de saúde. Por isso, a cada dia, o universo das Misericórdias acompanha milhares de portugueses, espalhados pelo continente e regiões autónomas.

Para essas pessoas, as diferentes Santas Casas dispõem de estruturas residenciais para pessoas idosas, serviços de apoio domiciliário, creches, pré-escolares, hospitais e unidades de cuidados continuados. Estes são, entre muitos outros, alguns dos serviços prestados pelas Misericórdias. As Misericórdias são ainda responsáveis por inúmeras iniciativas de inovação social e valorização da cultura local. Produção de artesanato e de bens alimentares, edição de livros e recuperação de tradições, como o cortejo de oferendas, são apenas alguns exemplos de ações com objetivo de valorizar a identidade das comunidades.

Detentoras de um vasto património móvel e imóvel (são mais de 1000 os imóveis de interesse arquitetónico e 82 os museus e núcleos museológicos), as Misericórdias são ainda responsáveis por iniciativas litúrgicas como a Semana Santa e o Dia da Visitação, entre outros.

---

<sup>1</sup> Retirado de União das Misericórdias Portuguesas, em 10 de fevereiro de 2018, de <https://www.ump.pt/>

## **Santa Casa da Misericórdia de Bragança**

A Santa Casa da Misericórdia de Bragança (SCMB) comemora 500 anos de existência em julho de 2018. Esta instituição conta com mais de 1.200 utentes atendidos diariamente por cerca de 340 colaboradores. Como indicou o provedor Eleutério Alves ao jornal Diário de Notícias a Misericórdia é o maior empregador privado do concelho de Bragança salientando que transfere anualmente mais de 4,5 milhões de euros, através dos recursos humanos que tem ao seu serviço<sup>2</sup>.

Significa que tem um peso económico muito grande, para além de tudo aquilo que induz a montante da instituição, de outras empresas que são criadas para responder às necessidades da instituição.

A instituição tem respostas sociais em áreas que vão dos idosos, infância e juventude, educação, família, deficiência, ação social, cultura ou saúde e criou a única casa abrigo para vítimas de violência doméstica, nesta região.

Os seus objetivos são:

- Promover serviços de excelência que permitam aos seus utentes um elevado nível de satisfação;
- Criar medidas na área do apoio ao idoso, à infância, saúde e ação social;
- Promover a criação de respostas sociais com vista a servir a comunidade, grupos específicos e franjas sociais mais desfavorecidas;
  - Dinamizar ações de formação profissional ou de carácter formativo para colaboradores e/ou elementos externos à instituição, de forma a promover o desenvolvimento pessoal, profissional e social dos mesmos;
- Implementar, cumprindo os requisitos e melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Qualidade<sup>3</sup>;
- Promover o trabalho em rede e desenvolver parcerias com entidades públicas ou privadas na definição e concretização de estratégias de ação;
- Informar os irmãos e a comunidade local das ações desenvolvidas;
- Assegurar o seu património histórico;

---

<sup>2</sup> Retirado de Diário de Notícias, em 20 de maio de 2018

<sup>3</sup> Retirado de <http://scm-braganca.pt/>, em 20 de maio de 2018

- Promover o desenvolvimento económico com eficiência, rentabilidade e com responsabilidade social;
- Investir em iniciativas de financiamento nacionais e comunitárias por forma a potenciar as respostas.

### **2.3. Marketing**

O conceito de marketing tem uma enorme importância na pesquisa científica e nas práticas de mercado. São várias as definições deste conceito, no entanto o ponto de partida da maior parte destas, são as necessidades e os desejos do ser humano.

Gronroos (2003), afirma que o Marketing é um processo contínuo e interrompido que engloba toda a organização e o mercado, tendo como objetivo atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Devido à área do Marketing ser tão abrangente, englobando actividades como a publicidade, promoções, vendas e relações públicas, isto leva a que haja um crescimento constante e as teorias atuais, serão ultrapassadas por novas teorias nos próximos anos. No que diz respeito a uma definição geral do que é o Marketing, não existe até hoje um consenso entre autores.

Seguem algumas das definições e evoluções de Marketing mais valorizadas:

- Marketing é o desempenho das actividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores (AMA, 1935)<sup>4</sup>.
- O Conceito de Marketing deve abranger também as instituições não lucrativas (Kotler & Levy, 1969).
- Marketing era definido como o processo de planificação e execução da conceção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos do indivíduo e da organização (AMA, 1985).
- Marketing é a entrega de satisfação ao cliente em forma de benefício (Kotler & Armstrong, 1998).

---

<sup>4</sup> Definições apresentadas pela AMA- American Marketing Association.

- Marketing é o processo pelo qual as pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (Kotler, 2000).
- O Marketing é um instrumento que ajuda as empresas a ir ao encontro da satisfação das necessidades dos seus clientes, criando condições para que exista motivação nas pessoas do lado de fora da empresa (ambiente externo) para que comprem um certo produto ou serviço (Dalpiaz, 2002).
- Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para gestão de relacionamentos com os clientes de modo a beneficiarem a organização e seus stakeholders (AMA, 2004).
- Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral (AMA, 2007).
- Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e fornecer valor para clientes e para gerenciar as relações com clientes de modo que beneficiem a organização e os principais envolvidos (Kotler, Shalowitz & Stevens, 2010).

De acordo com os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) as mudanças no ambiente de negócios, como recessões, preocupações com o meio ambiente, empowerment do consumidor<sup>5</sup>, novas tecnologias de informação e globalização, continuarão a provocar uma mudança significativa nas práticas de marketing.

Estes autores salientam nos seus estudos, três fases para o Marketing ao longo dos anos (Kotler et al., 2010).

- **Marketing 1.0** – Marketing centrado no produto. Definido pela era industrial (início do Séc. XVIII), o objetivo era padronizar os produtos para reduzir ao máximo os custos de produção e, assim, vender em maior escala.
- **Marketing 2.0** – Marketing direccionado para o consumidor. A partir de 1980, no início da era da informação onde os consumidores são bem informados, e encontram várias ofertas de produtos muito semelhantes. O valor do produto é

---

<sup>5</sup> Conceito aplicado em administração empresarial cujo significado mais comum é descentralização de poderes.

definido pelo cliente, fazendo com que os profissionais de marketing precisassem segmentar o mercado e desenvolver um produto que atendesse aos desejos e necessidades de determinado mercado-alvo.

- **Marketing 3.0** – Marketing direccionado para os valores. Surgiu em 2010 e visa oferecer soluções para os problemas da sociedade, levando o conceito de marketing a um plano de aspirações, valores e espírito humano, fazendo com que as empresas que o praticam toquem os consumidores em um nível muito superior, obtendo, assim, melhores resultados.

Recentemente, em 2017, surgiu uma quarta fase dos mesmos autores:

- **Marketing 4.0** – Marketing adaptado ao digital. O mais recente estudo destes autores, lançado em 2017. Os clientes de hoje em dia têm menos tempo para dedicar atenção à sua marca e estão cercados por milhares de alternativas, sendo necessário marcar presença, obter a sua atenção, e transmitir-lhes a mensagem que eles querem ouvir.

Devido ao desenvolvimento dos estudos nesta área, nota-se que a orientação de Marketing tem sido direccionada para o interior da empresa. Quando se analisa o Marketing nestas condições, diz-se que surge o Marketing Interno, que envolve uma série de tarefas e processos internos com elevado interesse nas pessoas que constituem a organização. (Grönroos, 2003).

As organizações procuram constantemente a diferenciação das suas marcas e dos seus produtos, com o objetivo de serem mais competitivas. Da mesma forma, devem concentrar esforços em valorizar as pessoas que nela trabalham e com isso obter a satisfação dos seus funcionários, uma vez que os recursos humanos representam um dos seus principais diferenciais estratégicos (Brum, 2005).

## **2.4. Marketing Interno**

### **2.4.1. Conceito e Objetivos**

Com base no autor Bekin (1995) a relação entre Marketing e Marketing Interno reforça a importância de se alargar a todos os departamentos da organização e não apenas ao departamento de Marketing, a preocupação em atender os desejos e expectativas do

cliente, evitando conflitos e desperdícios de recursos, e assim, conseguir um clima favorável de integração e cooperação interna, para que a empresa funcione satisfatoriamente. O Marketing deve, por assim dizer, passar por todos os departamentos da empresa, desde a área de desenvolvimento do produto até ao pessoal da linha da frente (Bekin, 1995).

A sociedade atual vive num cenário de globalização e competitividade, onde é visível o progresso das tecnologias, da comunicação e de outros fatores que levam as organizações a procurar soluções, internas e externas para não haver uma saturação de mercado. Segundo Kotler (2003) os colaboradores de uma empresa podem ser a fonte mais poderosa de vantagem competitiva.

Na visão de Rafiq e Ahmed (2000), existem três vertentes que decorreram segundo três fases sequenciais, que são analisadas separadamente, porém estão interligadas. Estas fases são a motivação e satisfação dos empregados, a orientação para o cliente e a implementação da estratégia e gestão da mudança.

- **Motivação e satisfação dos empregados**

Grande parte da literatura sobre Marketing Interno foca-se neste ponto, e o motivo para isto acontecer está na raiz do marketing interno e nos esforços feitos para melhorar a qualidade do serviço.

O conceito marketing interno foi pela primeira vez utilizado pelo autor Berry et al. (1976). Mais tarde por George (1977), Thompson et al. (1978) e Murray (1979). Contudo, este conceito só começou a ser realmente explorado a partir da publicação de um artigo de Berry (1981), no qual os colaboradores começam a ser vistos como clientes internos, o trabalho como produtos internos que satisfazem as necessidades e desejos desses mesmos clientes internos enquanto os direcionam para os objetivos da empresa (Rafiq & Ahmed, 2000).

Kotler (1995), afirma que ao se envolverem com a organização, os colaboradores começam a ter uma orientação para o cliente que melhora, por sua vez a qualidade do serviço.

Costa (2003), realça que os clientes internos são os colaboradores da organização, que pretendem dar o seu contributo e acrescentar-lhe valor, com conhecimento dos objetivos a alcançar, e que assim, tenham oportunidades de intervir nas decisões, de se desenvolverem e de enfrentar desafios, sendo reconhecidos pelo seu contributo de forma coerente.

De acordo com Orfão (2010), o mercado de trabalho assistiu à mudança da denominação "empregado" para "funcionário" e, recentemente, para "colaborador", consoante as organizações se consciencializavam da importância do comprometimento e da satisfação do seu público interno para atingir os seus objetivos.

- **Orientação para o cliente**

Grönroos (1981) reconhece não apenas que a interação comprador-vendedor têm um impacto na compra e na decisão de repetição da compra como também, que a interação comprador-vendedor fornece oportunidades de marketing para a organização, considerando que o objetivo do MI é conseguir ter empregados motivados e orientados para o cliente. Grönroos (2003) afirma que se bens, serviços, comunicação planeada de Marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno também não se pode esperar que o Marketing para os clientes finais, externos seja bem-sucedido.

De acordo com Ewing e Caruana (1999), as empresas devem primeiro convencer o colaborador antes de vender os serviços ou produtos aos consumidores, para que percebam a importância que tem para a empresa o que se oferece no seu interior e exterior. Os autores explicam que as necessidades dos consumidores serão bem solucionadas depois dos colaboradores estarem satisfeitos com a organização que representam. O marketing interno estabelece que os colaboradores são o primeiro mercado da empresa, que deve ser suficientemente motivado e envolvido com a organização e todas as suas funções.

O marketing interno nasce da necessidade dos líderes terem de criar um melhor ambiente nos funcionários para que, por sua vez, reflitam isso na atenção aos clientes. De acordo com Bohnenberger (2005), no seu início, o marketing interno teve um tratamento empírico que começou a refletir-se nos temas voltados para a satisfação dos funcionários, o comportamento do cliente e a qualidade do serviço.

- **Implementação da estratégia e gestão da mudança**

Esta fase no desenvolvimento do conceito de Marketing Interno está relacionada com a ideia deste, como veículo de implementação estratégica nas organizações que gerem os seus colaboradores nas suas expectativas e desempenhos, guiando-os no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Segundo Piercy (1995), a estratégia de marketing da organização é o resultado da implementação correta de estratégias focadas em marketing tradicional, orientada para mercados externos, que deve funcionar em conjunto com os programas de marketing interno, que são orientados para os grupos interdisciplinares que compõem a organização, que são vitais para a sucesso de estratégias de marketing externas. Essa tendência, por sua vez, deve complementar as tendências atuais voltadas para os clientes e tudo o que se desenvolve em torno deles, mostrando a importância que eles têm para as organizações, fidelização de clientes - interna e externa - atual (Restrepo, 2006).

Para Sainz (2005), o Marketing Interno é uma estratégia de líderes que visa desenvolver entre todos os funcionários ou clientes internos interesse para clientes externos. Esta tendência de marketing busca a otimização do relacionamento da organização com as pessoas, através de técnicas ou métodos de como gerir.

Passando agora aos objetivos do Marketing Interno, Bekin (1995) refere que o principal objetivo deste é fazer com que os funcionários comprem a empresa. O Marketing Interno tem como objetivo principal auxiliar e realizar trocas, garantindo lealdade nas relações com o público interno, dispendo os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar, sintonizar e fortalecer esses relacionamentos e melhorando, por conseguinte, a sua imagem e o seu valor de mercado (Bekin, 2004).

Testa (2010) assume que o crescimento e o desenvolvimento do funcionário como indivíduo, bem como o da empresa como organização, é também um dos grandes objetivos do Marketing Interno.

Em suma, observa-se que o Marketing Interno procura aproveitar os seus colaboradores e as suas capacidades para fortalecer relacionamentos e dessa maneira estabelecê-los

com os clientes, o que leva ao alinhamento de funcionários com os objetivos da organização. Por esta razão, as necessidades dos clientes podem ser satisfeitas na medida em que os clientes internos possam ser satisfeitos, demonstrando que o sucesso do negócio depende da preocupação pelo interior das organizações (Bohnenberger, 2005).

#### **2.4.2. Abrangência do Marketing Interno**

Segundo Helman e Payne (1992) são inúmeras as componentes ou atividades do marketing interno descritas pela literatura, não existindo um claro padrão em termos de um conjunto de atividades distinto. Berry e Parasuraman (1995), afirmam que as atividades de um programa de marketing interno estariam muito próximas das políticas e práticas tradicionalmente atribuídas à gestão de pessoas.

Alguns autores têm proposto certos elementos que deverão constituir os programas de Marketing Interno, como a formação e desenvolvimento dos funcionários, a comunicação interna, a pesquisa interna de mercado, o apoio da gestão e a segmentação de mercado interno (Papasolomou-Doukakis, 2003).

Os estudos relativos à gestão de pessoas também sugerem que as ações de marketing interno podem expandir resultados organizacionais (Gounaris, 2008). Berry (2010) dá como exemplo, a capacitação e a formação contínuos seriam essenciais para que a organização alcance os seus objetivos, visto que a percepção de domínio da função contribuiria para a motivação e a auto-estima dos empregados. Ao incorporar conceitos de Marketing Interno a essa prática, a organização estaria a formar os seus colaboradores não somente para o trabalho em si (Collins & Payne, 1991), mas também para lhes mostrar como essas atividades influenciam o desempenho da organização (Grönroos, 1981).

Dentro da filosofia do Marketing Interno, a gestão de pessoas assume papel importante, tendo a responsabilidade de desenvolver certas políticas/práticas. Algumas das variáveis que compõem o processo de Marketing Interno agrupam-se em: comunicação interna, práticas de gestão de recursos humanos e as relacionadas com ferramentas do marketing externo.

- **Comunicação Interna**

Tendo em conta que os colaboradores passam a ser o diferencial para as organizações, a comunicação ao público interno, ganha uma elevada importância. As organizações têm de comunicar com os seus colaboradores, passar-lhes informações sobre tudo o que se passa no seu meio laboral.

Papasolomou-Doukakis (2002) salienta que a comunicação interna de marketing é um processo de gestão através do qual uma organização debate com os seus públicos internos, envolvendo a criação de canais para enviar, receber, interpretar e agir sobre determinadas mensagens, para atingir objetivos organizacionais comuns.

O Marketing Interno propõe a existência de um clima ideal, valorização e reconhecimento dos colaboradores, e assim sendo, procura obter índices maiores de produtividade, qualidade e redução de custos, além da utilização correta de veículos de comunicação para eliminar conflitos na comunicação e reduzir a insatisfação dos colaboradores (Cerqueira, 2005).

A comunicação interna é o que dá suporte ao ambiente interno e conseqüentemente mantém a empresa unida por um mesmo objetivo, aproximando as pessoas e promovendo a integração e identificação com a cultura da organização (Costa, 2010). Este autor refere ainda, que não existe relacionamento, nem dentro nem fora de uma empresa, sem comunicação.

- **Práticas de gestão de Recursos Humanos**

George e Grönroos (1991) acreditam no Marketing Interno como uma filosofia para coordenar os recursos humanos da organização com base numa perspectiva do marketing. Tal afirmação deve ser transformada num processo contínuo, para que a motivação seja duradoura e para que a orientação ao cliente e ao serviço seja atingida entre os colaboradores. O Marketing Interno usa a perspectiva do marketing para gerir os colaboradores de uma empresa (Gronroos, 1990).

Alguns autores argumentam que funções importantes, tradicionalmente da responsabilidade do núcleo dos departamentos de pessoal, deverão ser assumidas pelos departamentos de marketing das organizações (Ahmed & Rafiq, 2002).

Ulrich (1998) assumiu que as práticas de recursos humanos devem criar organizações que sejam estruturadas para executar estratégias, para atuar com eficiência, envolver os funcionários e gerir as mudanças.

Relacionando a importância das práticas com os Recursos Humanos, Dessler (2003) afirma que a Gestão de Recursos Humanos se refere às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho, concretamente à contratação, formação, avaliação, remuneração e ao fornecer um bom ambiente aos colaboradores na organização.

Farias (2010) conclui que o Marketing apresenta um quadro de ação e uma abordagem prática, pela qual se torna possível que o gestor de Recursos Humanos ofereça soluções eficazes para os principais problemas corporativos.

- **Aplicação interna de técnicas de Marketing Externo**

O Marketing Interno consiste no desenvolvimento de um programa de marketing dirigido para os funcionários, que é paralelo e coerente com o programa de marketing para o mercado externo formado pelos clientes e concorrentes (Piercy & Morgan, 1991).

Ainda os mesmos autores desenvolvem uma estrutura de um programa de Marketing Interno que pode ser apresentado na forma de produto, preço, comunicação e distribuição. Seguem as descrições dos mesmos.

- Produto: O que está implícito é que o produto a “ser vendido” é composto pelos valores, atitudes e comportamentos que são necessários para fazer o plano de marketing funcionar;
- Preço: refere-se ao valor que os clientes internos devem “pagar” quando eles compram o produto e o plano de marketing. Refere-se ao custo psicológico a ser pago pela adoção de valores e da mudança da forma como os trabalhos são realizados;
- Comunicação: o aspecto mais específico do programa de marketing interno é a comunicação, utilizada para informar, convencer e trabalhar as atitudes do pessoal no mercado interno. Por exemplo, através de comunicações por escrito, como resumos do plano e relatórios, apresentações públicas para grupos ou indivíduos que são importantes para o sucesso do plano;

- Distribuição: esta é fundamental no tratamento sobre os lugares físicos e sócio-técnicos no qual devem ser entregues os produtos e as comunicações, como reuniões, comités, sessões de formação para gerentes e pessoal de assessoria, seminários, relatórios ou comunicações.

As estratégias de marketing interno podem ser desenvolvidas em correspondência aos tradicionais 4P's do marketing mix (Flipo, 1986).

É possível identificar os elementos do composto de Marketing, ou Marketing Mix, popularizados por E. Jerome McCarthy, no início da década de 1960, como 4 P's, que se referem às quatro áreas primárias de decisão e ação de Marketing dentro de uma organização (Inkotte, 2000).

### **2.4.3. Práticas de Marketing Interno**

A aplicação de práticas de Marketing nas organizações é um fenómeno relativamente recente (Lieberman & Rotarius, 2001).

Jou, Chou e Fu (2008) afirmam que o Marketing Interno influencia a Satisfação Laboral, o que por sua vez irá influenciar a satisfação do cliente.

As práticas de Marketing Interno diferenciam-se em quatro categorias, sendo elas: gestão de recursos humanos; determinação da forma como se encontra segmentado o mercado; concepção de programas de marketing interno e gestão dos comportamentos através do Marketing Interno (Collins & Payne, 1991).

Jou et al. (2008), partindo das quatro práticas de Marketing Interno enunciadas por Collins e Payne (1991), concluíram que o mesmo é determinado por seis tipos de fatores, são eles:

- **Empatia e consideração** (dizem respeito às necessidades pessoais dos profissionais);
- **Benchmarking** (determina o que os concorrentes oferecem aos seus empregados e é uma forma de compreender as expectativas dos clientes internos/profissionais);

- **Qualidade do trabalho** (este aspeto envolve o valor financeiro e emocional associado ao trabalho dos clientes internos);
- **Comunicação ascendente** (considera a oportunidade dos colaboradores no sentido de comunicarem as suas insatisfações e sugestões);
- **Relação e partilha de informações** (são os programas internos utilizados pelos gestores para transmitirem mensagens, missões e valores aos seus colaboradores);
- **Atividade promocional** (visam promover atividades que envolvam os colaboradores e que os levem a alcançar os objetivos organizacionais).

Estes fatores, posteriormente medidos por diversas variáveis, constituem o instrumento desenvolvido por Jou et al. (2008). Por último, estes seis fatores traduzem as quatro práticas de Marketing Interno, ou seja: a organização recolhe informações através de benchmarking, atendendo às necessidades dos profissionais; por sua vez as informações relativamente às necessidades dos profissionais permitem a segmentação do mercado; no que diz respeito ao fator de qualidade de trabalho, este engloba os produtos que a empresa espera para os clientes do mercado interno, o produto é comunicado aos clientes internos através da partilha de informação e promovidos através de atividades promocionais; como tal, a campanha de Marketing Interno é monitorizada e modificada depois de receber feedback na comunicação ascendente (Jou et al., 2008).

#### **2.4.4. Modelos e Escalas de Marketing Interno**

Os modelos que operacionalizem o conceito de Marketing Interno são escassos (Rafiq & Ahmed, 2000), limitando assim, a pesquisa empírica. Também há uma falta de atenção sobre o desenvolvimento de escalas que meçam orientações internas verificando-se que, segundo Lings (1999), derivam a partir de escalas orientadas para o exterior.

Berry, Grönroos, e Rafiq & Ahmed foram alguns autores referidos anteriormente no conceito de Marketing Interno, seguem mais alguns exemplos de escalas de outros autores.

- **Tansuhaj et al. (1988)** – Este modelo de gestão de marketing de serviços que destaca o marketing interno como uma ação fundamental para a satisfação e

lealdade do cliente. Estes autores referem que um programa de marketing interno efetivo é composto, pelo sistema de recrutamento, formação, motivação, comunicação e retenção dos funcionários.

- **Money e Foreman (1996)** – Modelo composto por uma escala com 15 itens, aglomerados em 3 fatores. O primeiro diz respeito ao desenvolvimento dos empregados, refere-se às suas capacidades, conhecimentos e desempenho; à razão da realização de suas tarefas; à flexibilidade para adequar as tarefas e à ênfase na comunicação; o segundo é a recompensa que corresponde aos itens associados ao sistema de recompensa dos empregados; e por último, a visão que está relacionada com a comunicação da visão da organização e a crença dos empregados na organização.
- **Bansal et al. (2001)** - Relaciona 6 variáveis chave nas práticas de Recursos Humanos com a satisfação e lealdade do cliente externo, mediada pelas atitudes do cliente interno. Estas variáveis são: segurança no trabalho, formação, recompensas, partilha de informações, *empowerment* do funcionário e distinções reduzidas de *status*) com a qualidade de serviço externa e a satisfação e lealdade do cliente externo, mediada por atitudes do cliente interno (lealdade para com a empresa, satisfação no trabalho e confiança na gestão).
- **Conduit e Mavondo (2001)** – Estes autores referem a “Orientação para o cliente interno”; Consideram-se cinco domínios gerais que são: a formação, suporte da gestão, comunicação interna, gestão do pessoal e envolvimento na comunicação externa.
- **Ahmed et al. (2003)** – Foi desenvolvido um conjunto de elementos controláveis, por parte da organização, que podem ser utilizados para influenciar e motivar os funcionários, denominado de mix de marketing interno.
- **Lings (2004)** – Com a expectativa de operacionalizar o conceito, este autor desenvolve um novo conceito: a orientação para o mercado interno. Modelo composto por três dimensões comportamentais: geração de informação interna; disseminação da informação interna e resposta à informação recolhida e disseminada.
- **Lings e Greenley (2005)** – Este modelo de “orientação para o mercado interno” (OMI) que é composto pelas seguintes dimensões: geração de informação, disseminação da informação e resposta a essa informação.

Estes modelos unem-se na tentativa de orientação para o mercado interno, isto é, para o mercado dos colaboradores e todos eles intencionam que o impacto positivo se reflita, posteriormente, no mercado externo. Pode-se notar que das variáveis estudadas nos modelos, a comunicação feita internamente, além de comum, é imprescindível para a motivação e satisfação dos colaboradores. Em relação a modelos e escalas há ainda muito mais para descobrir.

#### **2.4.5. Consequências da aplicação do Marketing Interno**

A boa prática de marketing interno resulta em melhorias significativas nas pessoas individualmente, na relação das pessoas com a empresa e com os seus colegas, e por fim, na relação da empresa com o seu ambiente de negócios, gerando mais criatividade, flexibilidade, trabalho em equipa, melhores resultados, clima organizacional e imagem (Costa, 2007).

O Marketing Interno pode renovar a face de uma empresa, assim, aplicar o Marketing Interno é garantir que os funcionários sintam que a gestão se preocupa com eles e que as suas necessidades são atendidas (George, 1990).

Tansuhaj (1991) assume que o sucesso da aplicação do conceito é transformado em atitudes positivas do colaborador em relação ao seu trabalho, inclusive a satisfação no trabalho.

O Marketing Interno revela extrema importância, pois melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional (Cerqueira, 1999). Honorato (2004) refere que este tipo de Marketing tem como propósito satisfazer os clientes internos (colaboradores) para satisfazer os clientes externos. Não há como ter clientes satisfeitos sem colaboradores satisfeitos.

Mishra (2010), sublinha que o Marketing Interno tem elevada importância em diversas áreas:

- **Gestão da mudança** - Uma forte estratégia de Marketing Interno pode ser fundamental para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva, além de ser

um dos principais impulsionadores da mudança e melhor desempenho (Dunmore, 2002).

- **Empowerment do colaborador** – O Marketing Interno foca a sua atenção nos colaboradores e na sua satisfação, tendo isso como objetivo, o construto desse mesmo objetivo pode ser feito através do *empowerment* (Bansal et al., 2001).
- **Satisfação dos colaboradores** – Uma organização que adapte o Marketing Interno está mais apta a satisfazer os seus colaboradores, influenciando-os a gerar melhores resultados (Huang & Rundle-Thiele, 2014).

Em suma, além de colaboradores satisfeitos, é fulcral ter colaboradores envolvidos na cultura organizacional da organização, na sua visão, estratégia e nos valores.

#### **2.4.6. O Marketing Interno nas IPSS (Terceiro Setor)**

Kotler e Levy (1969) foram dos primeiros autores a afirmar que o Marketing fosse utilizado nas organizações sem fins lucrativos. Richers (2000) reforça que além da sua importância no seio comercial, o Marketing assumiu um importante papel nas funções sociais e culturais.

Marketing Interno é um conjunto de ações coordenadas de Marketing eticamente dirigidas ao público interno (colaboradores) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor observando condutas e responsabilidade comunitária e ambiental (Bekin, 1995).

As boas ações realizadas por parte das organizações sem fins lucrativos não substituem uma gestão profissional onde é fundamental a presença da liderança, responsabilidade e a obtenção de resultados (Kotler & Andreasen, 1996).

As organizações que prestam serviços sociais estão dependentes das pessoas que nelas trabalham. Trata-se de um setor intensivo em mão-de-obra e com elevadas interações com os clientes, assim, o Marketing Interno pode ser considerado como um fator crucial para o sucesso futuro deste setor (Chang, 2009; Mosahab et al., 2005).

Relativamente à aplicação do Marketing Interno no terceiro setor, os estudos são escassos. Não existe praticamente matéria acerca deste tema em concreto. Muitos autores afirmam que deve ser usado o Marketing Externo nas organizações sem fins lucrativos da mesma forma que se usa nas empresas que tendem a lucrar. Neste sentido, este trabalho será um contributo para aumentar os estudos nesta área, relacionada com o Marketing Interno em particular.

## **2.5. Satisfação Laboral**

### **2.5.1. Conceito de Satisfação Laboral**

A Satisfação Laboral é um dos fenómenos mais estudados da literatura, há décadas. Ainda hoje se verifica um grande interesse pela compreensão deste tema, principalmente pelos gestores e comunidade académica. Locke (1976), refere que no decorrer da década de 1970 já estavam disponíveis cerca de 3.350 artigos ou dissertações sobre o tema. Este autor fez referência a umas das primeiras definições de Satisfação Laboral, afirmando que corresponde a um estado emocional positivo ou agradável, resultante da avaliação que os colaboradores fazem ao trabalho ou às experiências no trabalho (Locke, 1976).

Rodrigues (2011) refere que o trabalho deixou de ser apenas um meio para garantir sobrevivência e até capacidade financeira, e passou a ter implicações socioeconómicas cada vez mais importantes. O trabalho tem um peso bastante elevado na vida da comunidade em geral, uma vez que passamos uma grande parte dos nossos dias a trabalhar. Os estilos de vida, as relações interpessoais e de lazer, dependem do tipo de trabalho e do desempenho do indivíduo. Silva (2012) concluiu que tendo em conta o tempo que é ocupado com o trabalho, este deverá contribuir verdadeiramente para o bem-estar do ser humano, ou seja, proporcionar-lhe auto-estima, realização pessoal e satisfação.

A Satisfação Laboral é o resultado de diversas variáveis como a atitude do indivíduo perante o trabalho, as relações de trabalho, o ambiente organizacional, a gestão, os objetivos e as metas da instituição (Robbins, 2010). Rodrigues (2011) define este conceito como o resultado de um processo dinâmico e consequência da interação do indivíduo com o trabalho. É o sentimento e a forma de estar positivo perante a profissão (Bonifácio, 2013).

Outra definição deste conceito, sustenta que quando os colaboradores estão satisfeitos, regista-se maior compromisso, envolvimento e identificação com a Organização, sendo igualmente mais elevada a qualidade do trabalho (Kristensen & Westergaard-Nielson, 2006)

### **2.5.2. Causas da Satisfação Laboral**

Locke, (1976) alega que a Satisfação Laboral é um fenómeno individual e são estes os fatores causais: condições de trabalho (o trabalho em si, salário, promoções, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); e agentes de trabalho (colegas, subordinados, supervisores, e a Organização).

- A Satisfação com o trabalho por si só, inclui o interesse intrínseco do indivíduo, a diversidade do trabalho, a aprendizagem; as dificuldades, a quantidade de trabalho, o controlo sobre os métodos de trabalho e as possibilidades de êxito;
- A Satisfação com o salário, ao nível da remuneração a forma como é distribuída;
- A Satisfação com as promoções, inclui a formação e outros aspetos que dão suporte à promoção;
- Satisfação com o reconhecimento, que integra as críticas ou os elogios do trabalho realizado;
- A Satisfação com os benefícios, integra pensões, seguros e dias de férias;
- A Satisfação com a chefia, integra o estilo de liderança e o relacionamento interpessoal;
- A Satisfação com os colegas de trabalho, inclui as competências dos colegas, o apoio e amizade demonstrada;
- A Satisfação com as condições de trabalho, inclui o horário, as pausas de descanso, as condições físicas e o local;
- A Satisfação com a Organização, inclui as políticas de benefícios e salários.

Também outros autores reforçam a ideia de fatores que apontam para a Satisfação no trabalho: as possibilidades de promoção, organização e funcionamento do departamento, relação com os colegas de trabalho, remuneração, competência do superior imediato, as tarefas que realizam e as condições de trabalho (Lima, Vala & Monteiro, 1994).

Na medida em que a satisfação no trabalho deve ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às suas expectativas, as causas da satisfação podem ser divididas em dois grupos: pessoais (fatores ou variáveis demográficos, como idade e gênero; diferenças individuais como afeto positivo) e organizacionais (satisfação; trabalho em si mesmo; perspectivas de carreira; estilo de chefia; colegas e condições físicas) (Cunha et al. 2014).

A Satisfação Laboral parece estar cada vez mais associada à questão da qualidade do serviço, o que não deve ser indiferente principalmente numa IPSS, movida em torno das pessoas.

### **2.5.3. Consequências da Satisfação Laboral**

Ao ter colaboradores satisfeitos, isto leva-os a estarem envolvidos, empenhados, dedicados e comprometidos com a organização, e conseqüentemente, serão capazes de inovar, dando um significativo contributo com conhecimentos e competências (Gomes & Borba, 2011).

Segundo Locke (1976) a Satisfação Laboral pode dar origem a conseqüências tanto para o colaborador como para a Organização.

Judge e Watanabe (1993) basearam-se na literatura, e identificaram um conjunto de prováveis conseqüências da Satisfação Laboral, como:

- Rotatividade (*Turnover*)
- Absentismo
- Desempenho profissional
- *Burnout*
- Bem-estar físico

- Bem-estar psicológico
- Satisfação com a vida

A Satisfação dos colaboradores é diretamente proporcional à satisfação dos clientes, sobretudo se se trata da prestação de serviços (Cunha et al., 2004).

As organizações devem ter em conta a Satisfação Laboral como um dos seus principais objetivos. Além de estar provado que os colaboradores satisfeitos são mais produtivos do que os que estão insatisfeitos, a Satisfação Laboral ainda vai influenciar a qualidade de vida desses colaboradores.

### **3. MODELO DE ANÁLISE**

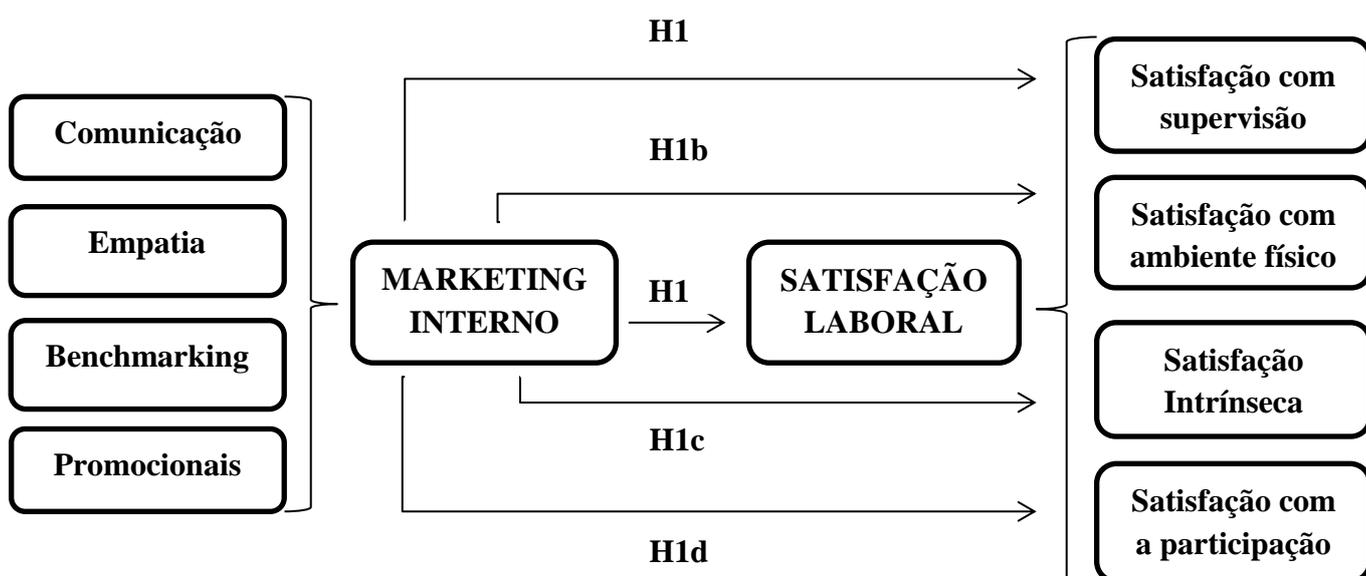
### 3.1. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

A parte teórica anteriormente descrita suporta a importância de se promover o estudo da relação entre as Práticas de Marketing Interno e a Satisfação Laboral, averiguar se esta relação é significativa e positiva. Desta forma, pretende-se investigar os conceitos referidos anteriormente e a relação existente entre eles. Segue-se a apresentação, de forma esquemática, do modelo teórico da pesquisa e formaliza-se a hipótese que o compõe.

#### 3.1.1. Modelo Conceptual Proposto

O Modelo Conceptual concebido tem como objetivo suportar e orientar o estudo sobre as práticas de Marketing Interno numa IPSS - SCMB e a sua influência na Satisfação Laboral dos colaboradores. Este modelo conceptual irá orientar as escolhas metodológicas no capítulo seguinte.

Figura 2 – Modelo conceptual proposto



Fonte: Elaboração própria

Kline (2005), afirma que num modelo teórico encontram-se dois tipos de variáveis: as manifestas (ou observáveis), que se podem calcular diretamente, e as latentes (ou não observáveis), que expõem os conceitos teóricos.

No modelo corresponde a este trabalho podem observar-se duas variáveis (constructos/variáveis latentes) fundamentais, o Marketing Interno e a Satisfação Laboral. A sua operacionalização será analisada no próximo capítulo.

Pretende-se, com o uso deste modelo, testar em que medida a aplicação das Práticas de Marketing Interno vão influenciar a Satisfação Laboral dos colaboradores da instituição.

### **3.2. Hipóteses de Investigação**

Como já foi referido, a presente investigação trata de analisar o conceito de Marketing Interno e a sua influência na Satisfação Laboral dos colaboradores. Assim, pretende-se investigar os conceitos referidos anteriormente e a relação que existe entre eles. Desta forma, é proposta uma hipótese geral e quatro subhipóteses que serão descritas em seguida.

- **Relação entre Marketing Interno e Satisfação Laboral**

Inicialmente o Marketing Interno foi proposto como uma solução para o problema de fornecer, de forma consistente, uma qualidade de serviço elevada (Rafiq & Ahmed, 2000). Segundo Iliopoulos E. (2011), o Marketing Interno consiste numa ferramenta de gestão que tem como base os colaboradores de uma organização, os quais são encarados como clientes internos.

Locke (1976) define a Satisfação Laboral como um estado emocional positivo ou agradável que provém das experiências vivenciadas no local de trabalho e avaliação do mesmo. Graça (2000) refere que a Satisfação Laboral é um indicador do clima da organização e uma determinante para a avaliação das qualidades organizacionais.

O mercado interno está continuamente a ser influenciado pela capacidade dos funcionários trabalharem em conjunto, como uma unidade, para alcançar e manter os objetivos do negócio (Roberts-Lombard, 2010). O sucesso da aplicação do conceito de

Marketing Interno é transformado em atitudes positivas dos colaboradores em relação ao seu trabalho, incluindo a satisfação profissional (Tansuhaj et al., 1991).

Também Masri et al. (2011) reforça que o Marketing Interno tem sido usado como uma ferramenta de gestão eficaz para aumentar a satisfação dos colaboradores. A implementação de estratégias dentro das Organizações caracteriza-se pelo reconhecimento do Marketing Interno como uma ferramenta de gestão dos profissionais para concretizar os objetivos organizacionais (Ahmed & Rafiq, 2002).

Nos dias que correm, evoca-se a qualidade dos serviços e o foco no capital humano, a qualidade dos serviços e o cuidado com o cliente como elementos chave de uma estratégia de Marketing Interno que deve ser reconhecida pelas instituições de serviços em geral (Kelemen & Pappasolomou, 2007).

A vantagem de poder ter colaboradores satisfeitos, consiste em estarem envolvidos, empenhados, dedicados e comprometidos com a organização, assim, serão capazes de inovar, dando um significativo contributo com conhecimentos e competências (Gomes & Borba, 2011). Se os colaboradores estiverem satisfeitos com a organização, prestarão um serviço de maior qualidade (Gummesson, 1987; Ahmed & Rafiq, 2003).

Lings (2005) salienta que tem sido proposto como um conjunto de comportamentos de gestão a favor dos colaboradores, com diversas consequências internas e externas para as organizações. Ao nível interno, é reconhecido que o comportamento dos gestores para com os seus subordinados influencia as atitudes e comportamentos dos colaboradores, por exemplo, a satisfação no trabalho (Ahmed et al., 2003; Iliopoulos, 2011; Chang, 2007; Ahmad, 2012).

Os estudos sobre o Marketing Interno no terceiro setor, especificamente em Lares de idosos, são muito escassos e os que já existem incidem principalmente na categoria profissional da área da saúde (hospitais e centros de saúde).

Apesar do estudo de caso deste trabalho não corresponder ao setor de enfermagem, segue-se uma abordagem a um estudo sobre a Satisfação Laboral nesse mesmo setor.

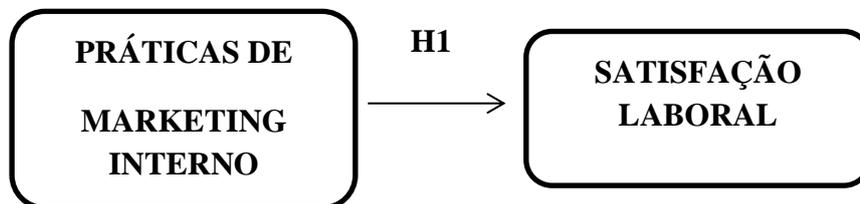
As principais fontes de insatisfação no local de trabalho manifestadas pelos enfermeiros passam pelas relações estabelecidas, particularmente com os órgãos de gestão, a insuficiência de recursos humanos, as pressões exercidas e o excesso de trabalho (Tovey

& Adams, 1999). Existem três fatores que apresentam um maior poder na avaliação da satisfação no local de trabalho nas instituições de saúde, são a interação, a remuneração e a autonomia (Bjork et al., 2007).

Deste modo, define-se a hipótese geral:

**H1 – As práticas de Marketing Interno têm impacto positivo na Satisfação Laboral.**

**Figura 3** – Hipótese a testar na relação entre Marketing Interno e Satisfação Laboral



Fonte: Elaboração própria

Os problemas organizacionais são, na sua maioria, internos, de modo que a implementação de um programa de Marketing Interno cria a oportunidade de melhorar a qualidade de toda a organização (Prasad & Steffes, 2002).

Meliá e Peiró (1989) para avaliarem a Satisfação Laboral realizaram um questionário, no qual se podem encontrar quatro fatores:

- Satisfação com a supervisão - refere-se à forma como os superiores avaliam as tarefas, a supervisão recebida, a proximidade e frequência da supervisão, o apoio recebido dos supervisores, a relação com os superiores, e o tratamento de igualdade e justiça recebido;

**H1a – As práticas de Marketing Interno têm impacto positivo na Satisfação com supervisão.**

- Satisfação com o ambiente físico de trabalho - esta dimensão é relativa ao espaço físico do local de trabalho, limpeza, higiene, salubridade, temperatura, ventilação e iluminação;

**H1b – As práticas de Marketing Interno têm impacto positivo na Satisfação com ambiente físico.**

- Satisfação intrínseca do trabalho - refere-se à Satisfação que o trabalho realiza por si só, as oportunidades para fazer aquilo que gosta, ou que se destaca, e os objectivos e metas a alcançar;

**H1c – As práticas de Marketing Interno têm impacto positivo na Satisfação intrínseca.**

- Satisfação com a participação - refere-se à participação nas decisões de grupo, de departamento, ou na própria tarefa.

**H1d – As práticas de Marketing Interno têm impacto positivo na Satisfação com participação.**

Sá (2014), quando estudou a Satisfação dos enfermeiros verificou que o grau de satisfação era predominantemente moderado. De igual modo Ferreira et al. (2010) com recurso ao mesmo instrumento de recolha de dados, aplicado numa amostra de 136 indivíduos de diferentes regiões de Portugal e diversos sectores de atividade profissional, concluíram que em média os participantes também se encontravam moderadamente satisfeitos com o trabalho.

A prática do Marketing Interno nas organizações garante que os colaboradores sintam que a gestão se preocupa com eles e as suas necessidades são atendidas. Rafiq e Ahmed (2000) afirmam que a maior parte do trabalho de Marketing Interno centra-se na motivação e satisfação dos trabalhadores. Posto isto, serão analisadas adiante, a Hipótese e as Hipóteses específicas referidas.

## **4. Metodologia de Investigação**

#### 4. Metodologia de Investigação

Estruturalmente o capítulo da metodologia inclui cinco fases, a primeira corresponde ao tipo e objeto de estudo, a segunda aos participantes/ população eleita e o processo da seleção da amostra representativa dessa mesma população, na terceira consta a descrição dos instrumentos de recolha de dados. Na quarta fase trata-se a operacionalização das variáveis de estudo e, por último, na quinta fase abordam-se a recolha e análise dos dados.

O trabalho empírico realizado, teve como campo de estudo a Santa Casa da Misericórdia de Bragança (SCMB).

Os principais aspetos da investigação encontram-se presentes na tabela seguinte:

**Tabela 2** – Quadro resumo dos principais aspetos da investigação

<b>Cenário de Interesse</b>	Instituição Particular de Solidariedade Social
<b>Universo/População</b>	Colaboradores da Instituição
<b>Âmbito Geográfico</b>	Norte Portugal
<b>Unidade de Análise</b>	Individual
<b>Inquiridos</b>	Enfermeiros; Auxiliares; Administrativos; Serviços gerais e Outros
<b>Dimensão da População</b>	340 Colaboradores
<b>Taxa de Resposta</b>	32%
<b>Período Temporal</b>	janeiro 2017
<b>Instrumento de Recolha de dados</b>	Inquirição por Questionário

Fonte: Elaboração própria

##### 4.1. Tipo de estudo

Atualmente nos processos de investigação, pode recorrer-se a diversos tipos de métodos, métodos de investigação quantitativa, métodos de investigação qualitativa e

métodos mistos. Segundo Fortin (2009), o tipo de estudo difere segundo a função do que se solicita: descrever variáveis ou grupos de indivíduos, estudar relações de associação entre variáveis ou prever relações de causalidade entre variáveis independentes e dependentes.

No que concerne à natureza desta investigação, este estudo desenvolveu-se segundo um desenho descritivo-correlacional, inserido no paradigma quantitativo e num plano transversal.

A investigação quantitativa integra-se no paradigma positivista, apresentando como objetivo a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis. Este tipo de investigação é conveniente quando existe a possibilidade da colheita de medidas quantificáveis de interferências a partir de amostras de uma população (Sousa & Baptista, 2011).

Assume carácter descritivo, pois compreende estratégias de pesquisa que descrevem comportamentos, abrangendo a identificação de fatores que possam estar relacionados com um fenómeno ou mais fenómenos (Freixo, 2009). Caracteriza-se, também, como descritivo-correlacional pois tem a finalidade de explorar a relação entre variáveis e descrever as mesmas, possibilitando ao autor determinar quais as variáveis associadas ao fenómeno estudado (Fortin, 2009).

Também designado de transversal, pois emerge de um panorama estático que oferecem os questionários, dado que, a aplicação dos instrumentos decorreu num único momento durante o mês de janeiro de 2017 na SCMB.

#### **4.1.2. Objeto de estudo**

É importante explicitar o objeto de estudo deste trabalho, efetuando uma breve caracterização da Instituição em análise e enunciando as razões subjacentes à sua escolha. Como já foi referido, o objeto de estudo deste trabalho é a Santa Casa da Misericórdia de Bragança, uma Instituição Particular de Solidariedade Social.

As IPSS surgiram no nosso país como resposta às necessidades dos cidadãos mais carenciados e em situação de vulnerabilidade social. Foi com a Constituição de 1976 (art.º n.º 63) que surgiu pela primeira vez o termo IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social.

As IPSS ou Instituições Particulares de Solidariedade Social são instituições ou organizações constituídas por iniciativa exclusivamente privada, sem fins lucrativos, que pretendem promover a igualdade e a justiça social. A sua atuação enquadra-se no âmbito da economia social, e têm como principal objetivo a solidariedade social, em domínios como a segurança social, educação e saúde. Promovem a sua atuação em proximidade com a população, e em cooperação com o Estado, procurando dar resposta aos problemas sociais emergentes na comunidade em que se inserem<sup>6</sup>.

A União das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Distrito de Bragança (UIPSSDB), criada em Abril de 2002, persegue fins não lucrativos e pretende cada vez mais contribuir para a melhoria e qualificação do maior número de IPSS sedeadas no distrito de Bragança ou nele a exercer a sua atividade<sup>7</sup>.

Segundo dados da Segurança Social, existem em Portugal cerca de 5 139 Instituições Portuguesas de Solidariedade Social, sendo que 121 pertencem ao Distrito de Bragança. Destas 121 instituições, 36 pertencem ao Concelho de Bragança e apenas uma delas toma a forma jurídica de Misericórdia, a Santa Casa da Misericórdia de Bragança.

Em 6 de Julho de 1518, por compromisso outorgado pela mão de D. Manuel I, foi fundada a Confraria da Santa Casa da Misericórdia de Bragança, completando 500 anos de existência a 6 de julho de 2018.

A Santa Casa da Misericórdia de Bragança é uma instituição com intervenção direta no concelho de Bragança que tem como missão agir concertadamente e de forma integrada, no sentido de satisfazer as necessidades diagnosticadas na comunidade, disponibilizando um conjunto de recursos que contribuam para o desenvolvimento local e proteção de grupos sociais mais vulneráveis. As respostas abrangem as áreas de ação social, saúde, deficiência, terceira idade, infância, cultura e ensino.

Esta instituição conta com mais de 1.200 utentes atendidos diariamente por cerca de 340 colaboradores.

---

<sup>6</sup> Retirado de economias, em 22 de maio de 2018, de <https://www.economias.pt/ipss-o-que-sao-e-para-que-servem-as-instituicoes-particulares-de-solidariedade-social/>

<sup>7</sup> Retirado de Santa Casa da Misericórdia de Bragança, em 22 de maio de 2018, de <http://scm-braganca.pt/>

## **4.2. População e amostra**

Segundo o autor Malhotra (1993) a população ou universo, como também é designado, de uma pesquisa é constituído por um agregado ou conjunto de elementos que partilham características comuns. Ao estabelecer um universo também é necessário ter em consideração o elemento de pesquisa, isto é, onde se vão obter os dados, a amostra e zona geográfica.

Como já foi referido anteriormente o cenário de interesse é uma Instituição Particular de Solidariedade Social; nesse sentido, o local em que se realiza a presente investigação é a Santa Casa da Misericórdia de Bragança, uma organização situada no Norte de Portugal Continental. A população em estudo é constituída pelos colaboradores desta instituição, tendo em conta as diversas categorias profissionais existentes (enfermeiros, auxiliares, administrativos, serviços gerais e outros).

A recolha de dados foi efetuada entre janeiro de 2017, através da aplicação de questionários presenciais, o que permitiu explicar os objetivos da investigação, esclarecer as dúvidas existentes e evitar que existissem respostas por responder, devido à suscetibilidade do tema em análise.

## **4.3. Instrumentos de recolha de dados**

Alves (2012) informa que para a recolha de dados pode optar-se pelo inquérito através da aplicação de questionários ou da realização de entrevistas. Neste caso optou-se pelo inquérito através da aplicação de questionários.

O inquérito aplicado neste estudo era constituído por três partes. Na primeira parte do questionário pretendia-se recolher informações genéricas, de carácter sociodemográfico, sobre os inquiridos: sexo, idade, habilitações literárias, tipo de contrato de trabalho e antiguidade na instituição. Nesta primeira parte optou-se por utilizar questões sob a forma dicotómica e de escolha múltipla, uma vez que facilitam o preenchimento e codificação de respostas (Burns & Bush, 2000).

Na segunda parte pretendia-se recolher informações sobre as práticas de Marketing Interno, e como tal recorreu-se ao questionário de Marketing Interno - adaptado do Instrument to Measure Internal Marketing Concept de Jou, Chou e Fu (2008) (ANEXO

D). Aos inquiridos, foi-lhes apresentado um conjunto de 26 afirmações sob a forma de escala de Likert com 7 pontos, cujos extremos variavam 1 - “Discordo Completamente” e 7 - “Concordo Completamente”. Nesta escala optou-se por recorrer a uma escala de Likert de 7 pontos, uma vez o alargamento do número de pontos da escala permite reduzir o enviesamento das respostas (Fornell, 1992).

O Instrument to Measure Internal Marketing Concept de Jou, Chou e Fu (2008) é uma escala validada para a população de Taiwan que pretende avaliar a percepção dos colaboradores sobre o Marketing Interno, apresentando validade, confiabilidade e estabilidade, com bons índices de consistência interna (valores superiores a 0.9) e uma estrutura hexafatorial: empatia e consideração, benchmarking, qualidade no trabalho, comunicação ascendente, relação de partilha de informações e actividade promocional (Jou, Chou e Lu, 2008). No sentido de adequar este instrumento à população alvo foi realizado uma tradução e retroversão de forma a assegurar uma boa tradução (Fortin, 2003). Após a sua tradução e retroversão por um perito em língua inglesa, seguidamente as duas versões foram comparadas e ajustadas.

Na terceira parte para avaliar a Satisfação Laboral foi utilizado o questionário de Satisfação Laboral S20/23 de Meliá e Peiró (1989), extraído do questionário original (S4/82), e adaptado para a população portuguesa por Pocinho e Garcia (2008). Assim, a versão reduzida constituiu-se com 23 itens distribuídos em cinco fatores:

- **Satisfação com a supervisão** (6 itens), refere-se à forma como os superiores avaliam as tarefas, a supervisão recebida, a proximidade e frequência da supervisão, o apoio recebido dos supervisores, a relação com os superiores, e o tratamento de igualdade e justiça recebido;
- **Satisfação com o ambiente físico de trabalho** (5 itens), esta dimensão é relativa ao espaço físico do local de trabalho, limpeza, higiene, salubridade, temperatura, ventilação e iluminação;
- **Satisfação com benefícios e políticas da organização** (5 itens), tem a ver com a forma como a Organização cumpre as negociações e como estas acontecem, o salário recebido, as oportunidades de promoção e de formação;
- **Satisfação intrínseca do trabalho** (4 itens), refere-se à Satisfação que o trabalho realiza por si só, as oportunidades para fazer aquilo que gosta, ou que se destaca, e os objectivos e metas a alcançar;

- **Satisfação com a participação** (3 itens) refere-se à participação nas decisões de grupo, de departamento, ou na própria tarefa (Meliá & Peiró, 1989).

A consistência interna (alfa de Cronbach) do questionário é de 0,92. Os cinco fatores apresentaram índices de 0.89, 0.81, 0.76, 0.80, 0.78, respetivamente (Meliá & Peiró, 1989). As respostas são ancoradas numa rating scale do tipo Likert de sete pontos compreendida entre (1) “Muito Insatisfeito” e (7) “Muito Satisfeito”.

#### **4.4. Variáveis em análise**

O autor Fortin (1999) define variáveis como propriedades ou características de objetos, pessoas ou situações, estudados em investigações. Assim, elas podem ser classificadas de diferentes formas. Neste caso temos:

Variável independente: Marketing Interno

Variáveis dependentes: Satisfação Laboral

#### **4.5. Recolha e análise dos dados**

Após a elaboração do questionário deu-se início aos procedimentos necessários para a recolha dos dados. Assim, foi entregue, em mão, na instituição uma carta (Anexo 1) e um modelo do questionário a aplicar (Anexo 2) para a obtenção da autorização de realização da investigação na mesma, a qual deu um parecer favorável.

Na carta elaborada foi efetuada uma pequena explicação dos objetivos do estudo e propósito do questionário, sendo assegurada a confidencialidade das respostas dos participantes e da própria instituição caso fosse essa a sua vontade. A aplicação dos questionários decorreu, como já foi referido, em janeiro de 2017 de forma presencial, de modo a explicar aos inquiridos qual a finalidade da investigação e prestar auxílio no preenchimento.

Para análise dos dados recolhidos foi efetuada a análise confirmatória para as escalas Práticas de Marketing Interno e Satisfação Laboral, através da utilização do programa *AMOS for windows*.

Para o instrumento Práticas de Marketing Interno foi realizada uma estimativa de máxima verosimilhança para um modelo de quatro fatores e para o instrumento Satisfação Laboral para um modelo de quatro fatores. Considerou-se na análise do ajustamento os resultados obtidos para ( $\chi^2$ ); para o *goodness-of-fit index* (GFI); para o *comparative fit index* (CFI) e para o *root mean square error of approximation* (RMSEA). A análise de fiabilidade foi realizada com recurso ao cálculo do *Alpha de Cronbach*, quer para a escala na globalidade quer para cada dimensão da escala. Foi realizado o estudo da normalidade para todos os itens, dimensões e globalidade de cada escala através do teste de ajustamento Kolmogorov-Smirnov. Ainda para cada item, dimensão e globalidade de cada escala foram calculadas as medidas de tendência central e de dispersão.

De forma a verificar como se distribuían os resultados das dimensões e globalidade de cada escala em função das variáveis independentes (sexo; faixa etária; habilitações literárias; tipo de contrato e antiguidade na instituição) recorreu-se ao teste paramétrico *t-student* para variáveis dicotómicas e à ANOVA (*Analysis of variance*/Análise de variância) para variáveis constituídas por três ou mais grupos. Na impossibilidade de utilização dos testes paramétricos, por não verificação dos pressupostos de aplicação, recorreu-se ao teste não paramétrico *Mann-Whitney* alternativo a *t-student* e ao teste não paramétrico *Kruskal-Wallis* alternativo à ANOVA. De modo a medir a intensidade das relações entre os fatores das escalas em estudo recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson, este varia entre -1 e 1 e quanto mais próximo da unidade mais forte a correlação. Se o coeficiente estiver próximo de 0 a correlação é muito fraca, se positivo a correlação é no mesmo sentido e se negativo a correlação é em sentido contrário. Assim sendo valores do valor absoluto do coeficiente de Pearson inferiores a 0,25 traduzem correlação fraca, entre 0,25 e 0,50 correlação moderada, entre 0,50 e 0,75 correlação forte e acima de 0,75 muito forte.

Com o intuito de testar o impacto das Práticas de Marketing Interno na Satisfação Laboral recorreu-se a modelos de equações estruturais.

## **5. Análise e Discussão dos Resultados**

## **5. Análise e Discussão dos Resultados**

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos no estudo realizado. Num primeiro ponto apresenta-se uma breve descrição das características de perfil da amostra, seguindo-se a análise descritiva das variáveis, a avaliação de modelo de medida, a avaliação do modelo estrutural e, por fim, as comparações entre construtos e as variáveis de perfil.

### **5.1. Perfil da amostra**

Participaram no estudo 110 funcionários da Santa Casa de Misericórdia de Bragança, dos quais 6,4% (7) eram do sexo masculino e 93,6% (103) do sexo feminino. Apresentavam uma idade média de 45,88 anos com desvio padrão de 10,68 anos, a partir do mínimo de 24 anos e o máximo de 65 anos.

Por análise da tabela 3 verifica-se que 12,7% (14) dos colaboradores tinha idade até 30 anos, 19,1% (21) idade compreendida entre os 31 e 40 anos, 27,3% (30) tinham idade entre os 41 e 50 anos e 40,9% (45) tinham mais de 50 anos.

Quanto às habilitações literárias verifica-se que 11,8% (13) tinham o 1º ciclo, 10% (11) concluíram o 2º ciclo, 20% (22) possuíam o 3º ciclo, 32,7% (36) o ensino secundário e os restantes tinham formação superior.

Relativamente ao tipo de contrato verifica-se que a maioria, 78,2% (86) eram efetivos na instituição.

Quanto à antiguidade na instituição verifica-se que 5,5% (6) estavam há menos de 1 ano, 30% (33) exerciam função há mais de 1 ano e menos de 5 anos, 4,5% (5) estavam na instituição há mais de 5 anos e menos de 10 anos, 32,7% (36) trabalham na instituição há mais de 10 anos e menos de 20 e 27,2% (30) exercem funções há mais de 20 anos na instituição.

**Tabela 3** – Caraterização amostra

Variáveis	Frequência absoluta		Frequência relativa
		n	%
<b>Sexo</b>	Masculino	7	6,4%
	Feminino	103	93,6%
	Total	110	100%
<b>Faixa etária</b>	Até 30 anos	14	12,7%
	De 31 a 40 anos	21	19,1%
	De 41 a 50 anos	30	27,3%
	Mais de 50 anos	45	40,9%
	Total	110	100%
<b>Habilitações literárias</b>	1º ciclo	13	11,8%
	2º ciclo	11	10,0%
	3º ciclo	22	20,0%
	Secundário	36	32,7%
	Licenciatura	21	19,1%
	Mestrado	7	6,4%
	Total	110	100%
<b>Tipo de contrato de trabalho</b>	A termo	22	20,0%
	Efetivo	86	78,2%
	Outro	2	1,8%
	Total	110	100%
<b>Antiguidade na instituição</b>	Inferior a 1 ano	6	5,5%
	De 1 a 5 anos	33	30,0%
	De 6 a 10 anos	5	4,5%
	De 11 a 20 anos	36	32,7%
	De 21 a 30 anos	27	24,5%
	Mais de 30 anos	3	2,7%
	Total	110	100%

Fonte: Elaboração própria

Em síntese, a maioria dos respondentes pertencem ao sexo feminino, com mais de 50 anos, sendo que a maioria possui contrato de trabalho efetivo na instituição, uma vez que também se verifica uma maior antiguidade na instituição entre os 11 e 30 anos. A maioria destes profissionais inquiridos completou o ensino secundário.

## 5.2. Análise descritiva das variáveis em estudo

- **Escala de Marketing Interno**

A escala inicialmente proposta é constituída por 26 itens. Na tabela 4 apresentam-se as estatísticas descritivas para cada item (média, mediana, desvio padrão, assimetria e achatamento). Todos os itens obtiveram resposta dos 110 inquiridos. Observa-se que todos os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram dentro dos limites expostos em (Marôco, 2007). Logo, considera-se que a distribuição dos dados é normal o que possibilita a aplicação do método da máxima verosimilhança através do modelo de equações estruturais.

De modo geral verifica-se que cerca de metade dos itens apresenta valor médio superior a 4 (ponto médio teórico) e os restantes itens apresentam valor médio entre 3 e 4. Aos inquiridos, foi-lhes apresentado um conjunto de 26 afirmações sob a forma de escala de Likert com 7 pontos, cujos extremos variavam 1 - “Discordo Completamente” e 7 – “Concordo Completamente”. Destacam-se os itens com valores médios mais elevados: “O meu chefe dá-nos sempre a sensação de que devemos dar o nosso melhor no trabalho.” (média de 5 pontos); “A minha instituição é gentil com os seus profissionais.” (média de 4,782 pontos) e “A minha instituição respeita os seus profissionais.” (média de 4,691 pontos). Os itens “O meu chefe discute comigo o meu futuro profissional na instituição” (média 3,182 pontos); “A minha instituição investiga e recolhe regularmente informações sobre os salários pagos por instituições do mesmo setor” (média 3,355 pontos); “A minha instituição oferece-nos bons benefícios adicionais” (média 3,455 pontos) e “A minha instituição oferece-nos muitas oportunidades de promoção” (média 3,073 pontos), são os que apresentam valores médios menores. Observa-se ainda que na maioria dos itens a mediana é de pelo menos 4 pontos.

**Tabela 4 – Caracterização itens da escala de Marketing Interno**

<b>Construtos/Itens</b>	<b>M</b>	<b>Me</b>	<b>D.P</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Achatamento</b>
<b>Comunicação entre empresa e trabalhador</b>					
12 - A minha instituição é gentil com os seus profissionais.	4,782	5,0	1,710	-0,393	-0,608
13 - A minha instituição tenta o seu melhor para nos proporcionar um ambiente de trabalho confortável.	4,382	5,0	1,852	-0,357	-0,783
14 - A minha instituição tem bons canais oficiais de recurso.	4,291	4,0	1,699	-0,216	-0,648
15 - A minha instituição tem canais suficientes para a comunicação vertical.	4,318	4,0	1,625	-0,229	-0,609
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 correio eletrónico ou caixa de sugestões.	3,700	4,0	2,118	0,114	-1,304
17 - Muitas vezes podemos compreender as políticas e atividades da nossa instituição através da participação em reuniões formais, tais como reuniões de serviço.	4,591	5,0	1,941	-0,339	-1,011
18 - A minha instituição anuncia-nos novas políticas por meio de seminários ou reuniões explicativas.	4,373	4,0	1,896	-0,166	-0,972
19 - A minha instituição recorre frequentemente a treino educativo para nos expressar os seus valores e metas.	3,991	4,0	1,825	0,171	-0,928
21 – O meu chefe muitas vezes utiliza reuniões de serviço para nos comunicar políticas da instituição relacionadas com o nosso trabalho.	4,555	4,5	1,845	-0,275	-0,887
<b>Empatia e consideração</b>					
1 – O meu chefe discute comigo o meu futuro profissional na instituição.	3,182	3,0	2,051	0,602	-0,846
2 - O meu chefe tenta entender o que os seus profissionais pensam sobre o modo como ele lidera.	3,927	4,0	2,066	0,029	-1,213
3 - O meu chefe presta muita atenção à vida profissional dos seus profissionais.	4,345	4,5	2,078	-0,254	-1,194
4 - O meu chefe faz esforços para se tornar plenamente familiarizado com o desenvolvimento do trabalho dos seus profissionais.	4,527	5,0	1,971	-0,356	-1,083
5 - O meu chefe faz esforço voluntário para saber se temos problemas no trabalho.	4,336	5,0	2,033	-0,249	-1,198
26 - O meu chefe dá-nos sempre a sensação de que devemos dar o nosso melhor no trabalho.	5,000	5,5	1,935	-0,573	-0,760
<b>Benchmarking e recompensas</b>					
6 - A minha instituição investiga e recolhe regularmente informações sobre os salários pagos por instituições do mesmo setor.	3,355	3,0	1,815	0,366	-0,859
7 - A minha instituição investiga e recolhe regularmente informações sobre quais os benefícios dados por instituições do mesmo setor.	3,518	3,0	1,785	0,246	-0,838
8 - A minha instituição tenta tornar o nosso conteúdo de trabalho interessante.	4,027	4,0	1,903	-0,088	-1,034
9 - A minha instituição oferece-nos bons benefícios adicionais.	3,455	3,0	1,831	0,298	-1,017
10 - A minha instituição oferece-nos muitas oportunidades de promoção.	3,073	3,0	1,876	0,437	-0,908
11 - A minha instituição respeita os seus profissionais.	4,691	5,0	1,796	-0,405	-0,775
<b>Atividades promocionais</b>					
20 - A minha instituição utiliza frequentemente reuniões regulares que honram funcionários com elevado desempenho, transmitindo essa mensagem para os profissionais dos serviços.	4,045	4,0	1,834	0,032	-0,938
22 - A minha instituição organiza muitas competições de serviços numa tentativa de melhorar o desempenho dos profissionais.	3,636	3,5	1,900	0,219	-0,939
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.	3,973	4,0	1,956	0,016	-1,147

24 - A minha instituição organiza muitas vezes eventos desportivos para todos os serviços/departamentos para aumentar as hipóteses de interação entre profissionais.	4,073	4,0	1,796	-0,033	-0,791
25 - A minha instituição apoia muitas vezes os seus profissionais na sua organização informal, (como cooperação nos clubes de sociedade a que pertencem) na tentativa de aumentar o compromisso dos seus profissionais face à instituição.	3,791	4,0	1,632	0,176	-0,542

Legenda: M = Média; Me = Mediana; D.P = Desvio Padrão; Assimetria (Skewness); Achatamento (Kurtose)

Aquando da construção da tabela 4, foram integradas quatro dimensões, nomeadamente comunicação entre empresa e trabalhador, empatia e consideração, benchmarking e recompensa e actividades promocionais, no sentido de reorganizar os itens da tabela por temas mais específicos. Destas dimensões a que apresenta melhor média com 4,331 pontos é a “Comunicação entre empresa e trabalhador” que reúne essencialmente itens relacionados com o ambiente de trabalho, com os principais canais oficiais de recurso, expressão de sugestões e opiniões assim como o modo de os realizar, envolvimento e participação em reuniões ou seminários.

- **Escala de Satisfação Laboral**

A escala inicialmente proposta é constituída por 23 itens, na tabela 5 apresenta-se a caracterização de cada item (média, mediana, desvio padrão, assimetria e achatamento). Todos os itens obtiveram resposta dos 110 inquiridos. Observa-se que todos os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram dentro dos limites expostos em (Maroco, 2007). Logo, considera-se que a distribuição dos dados é normal o que possibilita a aplicação do método da máxima verosimilhança através do modelo de equações estruturais.

De modo geral verifica-se que todos os itens apresentam valor médio superior a 4 (ponto médio teórico) o que revela pelo menos alguma satisfação. As respostas são ancoradas numa rating scale do tipo Likert de sete pontos compreendida entre (1) “Muito Insatisfeito” e (7) “Muito Satisfeito”.

Destacam-se os itens com valores médios mais elevados: “A iluminação do meu local de trabalho” (média de 5,3 pontos); “A satisfação que o trabalho em si lhe produz” (média de 5,073 pontos) e “As relações pessoais com os seus superiores/colaboradores” (média de 4,909 pontos). Os itens que apresentam menor média são “O salário que recebe” (média 3,718 pontos) e “As oportunidades de promoção que tem” (média 3,609 pontos). Observa-se ainda que na maioria dos itens a mediana é de 5 pontos.

**Tabela 5 – Caracterização itens da escala Satisfação Laboral**

Construtos/Itens	M	Me	D.P	Assimetria	Achatamento
<b>Satisfação com supervisão</b>					
13 - As relações pessoais com os seus superiores/coordenadores.	4,909	5,0	1,810	-0,515	-0,706
14 - A supervisão que exercem sobre si.	4,764	5,0	1,729	-0,375	-0,622
15 - A proximidade e frequência com que é supervisionado(a).	4,718	5,0	1,660	-0,202	-0,655
16 - A forma como os seus superiores/coordenadores avaliam as suas tarefas.	4,518	4,0	1,816	-0,226	-0,832
17 - A “igualdade” e “justiça” de tratamento que recebe na Instituição.	4,036	4,0	1,857	-0,028	-0,929
18 - O apoio que recebe dos seus superiores/coordenadores.	4,627	5,0	1,901	-0,290	-1,024
<b>Satisfação com o ambiente físico</b>					
6 - A limpeza e higiene do seu local de trabalho.	4,882	5,0	1,646	-0,147	-0,917
7 - O aspeto físico e o espaço que dispõe no seu local de trabalho.	4,718	5,0	1,751	-0,414	-0,822
8 - A iluminação do seu local de trabalho.	5,300	6,0	1,673	-0,668	-0,666
9 - A ventilação do seu local de trabalho.	4,845	5,0	1,848	-0,444	-0,938
10 - A temperatura do seu local de trabalho.	4,618	5,0	1,949	-0,409	-0,945
<b>Satisfação com os benefícios</b>					
4 - O salário que recebe.	3,718	4,0	1,777	0,227	-0,758
11 - As oportunidades de formação que a Instituição lhe oferece.	4,618	5,0	1,827	-0,354	-0,836
12 - As oportunidades de promoção que tem.	3,609	4,0	1,740	0,324	-0,558
22 - O grau em que a Instituição cumpre os acordos, as disposições e leis laborais.	4,700	5,0	1,706	-0,299	-0,720
23 - A forma como se efetua a negociação sobre os aspectos laborais na Instituição.	4,473	5,0	1,765	-0,321	-0,808
<b>Satisfação intrínseca</b>					
1 - A satisfação que o trabalho em si lhe produz.	5,073	5,0	1,601	-0,530	-0,283
2 - As oportunidades que o seu trabalho oferece para realizar coisas em que se destaca.	4,455	4,0	1,629	-0,131	-0,707
3 - As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer coisas que gosta.	4,709	5,0	1,814	-0,298	-0,915
5 - Os objetivos e metas de desempenho que deve alcançar.	4,609	5,0	1,521	-0,331	-0,375
<b>Satisfação com a participação</b>					
19 - A capacidade de decidir de forma autónoma aspetos relativos ao seu trabalho.	4,482	4,0	1,876	-0,158	-1,073
20 - A sua participação nas decisões do seu departamento ou secção.	4,382	4,0	1,782	-0,199	-0,843
21 - A sua participação nas decisões do seu grupo de trabalho relativas à Instituição.	4,409	4,5	1,903	-0,224	-1,037

Legenda: M = Média; Me = Mediana; D.P = Desvio Padrão; Assimetria (Skewness); Achatamento (Kurtose)

Aquando da construção da tabela 5, foram integradas cinco dimensões, nomeadamente satisfação com supervisão, satisfação com o ambiente físico, satisfação com os benefícios, satisfação intrínseca e satisfação com a participação no sentido de reorganizar os itens da tabela por temas mais específicos. Das dimensões a que apresenta melhor média de itens é a “Satisfação com o ambiente físico” com 4,873 pontos.

### 5.3. Avaliação do modelo de medida

- Análise fatorial confirmatória da escala Práticas de Marketing Interno

Realizou-se a análise fatorial confirmatória da escala de Práticas de Marketing Interno a quatro fatores (Anexo 1). Deste modelo tem-se os fatores: Comunicação – itens: 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18; Empatia – itens: 1, 2, 3, 4, 5 e 26; Benchmarking – itens: 6, 7, 8, 9 e 10; Promocionais – itens: 20, 22, 23, 24 e 25. Foram retirados os restantes itens (11, 19 e 21) pois apresentavam pesos fatoriais baixos.

Na tabela 6 apresentam-se os resultados da análise fatorial confirmatória. Pela análise da referida tabela conclui-se que o ajustamento realizado é razoável, embora nem todos os índices apresentem os resultados mais adequados.

**Tabela 6** – Análise fatorial confirmatória da escala de Marketing Interno

$\chi^2/df$	CFI	GFI	RMSEA
2,896	0,834	0,666	0,132

#### **Fiabilidade, normalidade e caracterização dos fatores da escala Práticas de Marketing Interno**

Tendo por base os resultados apresentados na tabela 7 conclui-se que a fiabilidade da escala Práticas de Marketing Interno (composta pelos 23 itens) foi de 0,963 o que se traduz numa consistência muito boa, uma vez que o valor do alpha varia entre 0 e 1, sendo considerados os valores superiores a 0,9 consistência muito boa, entre 0,8 e 0,9 boa, entre 0,7 e 0,8 razoável, entre 0,6 e 0,7 fraca e inferior a 0,6 inadmissível.

Identicamente se conclui para os fatores que constituem a escala que a consistência interna obtida é muito boa, pois os valores de *Alpha de Cronbach* variam entre 0,904 e 0,927. Pela aplicação do teste de ajustamento de Kolmogorov-Smirnov conclui-se que todos os fatores e globalidade da escala são, a um nível de significância de 5%, descritos por distribuição normal. O teste de *Kolmogorov-Smirnov* baseia-se na máxima diferença entre a distribuição acumulada da amostra e distribuição acumulada esperada. Se o valor calculado for estatisticamente significativo ( $p < 0,05$ ) rejeita-se a hipótese que a distribuição estudada é normal. Assim, para a distribuição ser considerada normal o valor de  $p$  deve ser maior que 0,05 (Razali & Wah, 2011). Os valores de assimetria e achatamento estão de acordo com a normalidade das distribuições.

**Tabela 7** – Consistência interna e normalidade dos fatores da escala de Marketing Interno

Fatores	Alpha de Cronbach	Kolmogorov-Smirnov		Assimetria	Achamento
		Estatística teste	Valor de prova		
Comunicação	0,924	0,592	0,875	-0,360	-0,507
Empatia	0,927	0,881	0,419	-0,239	-0,942
Benchmarking	0,920	0,750	0,627	0,361	-0,489
Promocionais	0,904	0,885	0,414	0,230	-0,544
Globalidade escala	0,963	0,505	0,960	-0,025	-0,447

Na tabela 8 apresentam-se os resultados da análise estatística descritiva dos fatores e globalidade da escala. Considerou-se na construção de cada a média das pontuações dos itens que o constituem. Observa-se que todos os fatores e globalidade da escala apresentam valor mínimo de 1 e máximo de 7. Os fatores Comunicação e Empatia apresentam valores médios de 4,348 e 4,220, respetivamente, superiores ao valor médio teórico (4), assim como a globalidade da escala cuja média foi de 4,030 pontos. Os fatores Benchmarking e Promocionais apresentam valores médios de 3,486 e 3,904, respetivamente, inferiores ao valor médio teórico. Os valores de mediana estão relativamente próximos dos valores médios, ou seja estamos perante um caso de distribuição assimétrica.

**Tabela 8** – Caraterização dos fatores da escala de Marketing Interno

Fatores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Mediana
Comunicação	1	7	4,348	1,525	4,429
Empatia	1	7	4,220	1,731	4,417
Benchmarking	1	7	3,486	1,604	3,400
Promocionais	1	7	3,904	1,552	3,800
Globalidade escala	1	7	4,030	1,402	4,065

- Análise fatorial confirmatória da escala Satisfação Laboral

Realizou-se a análise fatorial confirmatória da escala de Satisfação Laboral a quatro fatores (Anexo 2). Deste modelo tem-se os fatores: Satisfação com a Supervisão – itens: 13, 14, 15, 16 e 18; Satisfação com o Ambiente físico – itens: 7, 8, 9 e 10; Satisfação Intrínseca – itens: 1, 2 e 3; Satisfação com a Participação – itens: 20 e 21. Foram retirados os restantes itens (4, 5, 6, 11, 12, 17, 22 e 23) pois apresentavam pesos fatoriais baixos. Na tabela 9 apresentam-se os resultados da análise fatorial

confirmatória. Por análise da referida tabela conclui-se que o ajustamento realizado é bom (Marôco, 2007).

**Tabela 9** – Análise fatorial confirmatória da escala Satisfação Laboral

$\chi^2/gf$	CFI	GFI	RMSEA
1,980	0,951	0,851	0,092

### Fiabilidade, normalidade e caracterização dos fatores da escala Satisfação Laboral

Tendo por base os resultados apresentados na tabela 10 conclui-se que a fiabilidade da escala Satisfação Laboral (composta pelos 14 itens) foi de 0,947 o que se traduz numa consistência muito boa. Identicamente se conclui para os fatores que constituem a escala que a consistência interna obtida é muito boa, pois os valores de *Alpha de Cronbach* variam entre 0,863 e 0,946. Pela aplicação do teste de ajustamento de Kolmogorov-Smirnov conclui-se que todos os fatores e globalidade da escala são, a um nível de significância de 5%, descritos por distribuição normal. Os valores de assimetria e achatamento estão de acordo com a normalidade das distribuições.

**Tabela 10** – Consistência interna e normalidade dos fatores da escala Satisfação Laboral

Fatores	Alpha de Cronbach	Kolmogorov-Smirnov		Assimetria	Achatamento
		Estatística teste	Valor de prova		
Satisfação com Supervisão	0,946	0,921	0,365	-0,271	-0,645
Satisfação com o Ambiente físico	0,909	1,102	0,176	-0,554	-0,667
Satisfação Intrínseca	0,873	0,981	0,291	-0,303	-0,620
Satisfação com a Participação	0,863	1,294	0,070	-0,232	-0,867
Globalidade escala	0,947	0,725	0,668	-0,301	-0,463

Na tabela 11 apresentam-se os resultados da análise estatística descritiva dos fatores e globalidade da escala. Considerou-se na construção de cada a média das pontuações dos itens que o constituem. Observa-se que todos os fatores e globalidade da escala apresentam valor mínimo de 1 e máximo de 7. Todos os fatores e globalidade da escala apresentam valores médios superiores ao valor médio teórico (4), a Satisfação com a

Participação é que apresenta o menor valor médio, 4,396 pontos. Os valores de mediana estão relativamente próximos dos valores médios.

**Tabela 11** – Caracterização dos fatores da escala Satisfação Laboral

Fatores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Mediana
Satisfação com Supervisão	1	7	4,707	1,620	4,800
Satisfação com o Ambiente físico	1	7	4,871	1,602	5,000
Satisfação Intrínseca	1	7	4,746	1,504	5,000
Satisfação com a Participação	1	7	4,396	1,728	4,500
Globalidade escala	1	7	4,718	1,370	4,786

#### 5.4. Avaliação do modelo estrutural - teste de hipóteses

Nesta secção são apresentados os resultados obtidos para as hipóteses de investigação propostas. Posteriormente serão validados os pressupostos para a aplicação da análise de equações estruturais: verificação da normalidade, ausência de *outliers*, linearidade, medidas fortes, segundo Marôco (2007). Um dos pressupostos a considerar é a ausência de multicolinearidade, quando não se verifica recorre-se à utilização de valores estandardizados de modo a impugnar o problema.

##### Hipótese geral

As práticas de marketing interno têm um impacto positivo na satisfação laboral.

De acordo com a tabela 13 verifica-se que as práticas de marketing interno explicam de forma significativa cerca de 62% da variação da satisfação laboral ( $\beta = 0,790$ ).

##### Hipótese específicas

1. As práticas de marketing interno têm um impacto positivo na satisfação com supervisão.

Da análise da tabela 12 conclui-se que as práticas de marketing interno explicam de forma significativa cerca de 59% da variação da satisfação com supervisão ( $\beta = 0,769$ ).

2. As práticas de marketing interno têm um impacto positivo na satisfação com ambiente físico.

Analisando a tabela 12 conclui-se que as práticas de marketing interno explicam de forma significativa cerca de 29% da variação da satisfação com ambiente físico ( $\beta = 0,540$ ).

3. As práticas de marketing interno têm um impacto positivo na satisfação intrínseca.

Pelos resultados apresentados na tabela 12 conclui-se que as práticas de marketing interno explicam de forma significativa cerca de 40% da variação da satisfação intrínseca ( $\beta=0,634$ ).

4. As práticas de marketing interno têm um impacto positivo na satisfação com participação.

Pela tabela 12 conclui-se que as práticas de marketing interno explicam de forma significativa cerca de 57% da variação da satisfação com participação ( $\beta=0,753$ ).

**Tabela 12** – Resultados das hipóteses

Variável preditora	Variáveis de critério	Resultados		
		$\beta$	Z	$R_a^2$
	Satisfação laboral	0,790	13,435**	0,62
Práticas de marketing interno global	Satisfação com supervisão	0,768	12,532**	0,59
	Satisfação com ambiente físico	0,540	6,696**	0,29
	Satisfação Intrínseca	0,634	8,553**	0,40
	Satisfação com a participação	0,753	11,945**	0,57

Na tabela 13 apresentam-se os resultados da possível influência de cada um dos fatores da escala de práticas de marketing interno nos fatores da satisfação laboral. Verifica-se que são estatisticamente significativas as trajetórias: “Comunicação →Satisfação com supervisão” ( $\beta=0,544$ ;  $Z=5,069$ ;  $R_a^2=0,65$ ); “Comunicação →Satisfação com ambiente físico” ( $\beta=0,685$ ;  $Z=4,798$ ;  $R_a^2=0,37$ ); “Comunicação →Satisfação intrínseca” ( $\beta=0,427$ ;  $Z=3,104$ ;  $R_a^2=0,42$ ); “Comunicação →Satisfação com participação” ( $\beta=0,302$ ;  $Z=2,559$ ;  $R_a^2=0,57$ ); “Empatia →Satisfação com supervisão” ( $\beta=0,355$ ;  $Z=4,148$ ;  $R_a^2=0,65$ ) e “Atividades promocionais →Satisfação com participação” ( $\beta=0,270$ ;  $Z=2,590$ ;  $R_a^2=0,57$ ).

Assim sendo, pode-se concluir que todos os fatores da escala da satisfação laboral são influenciados pela comunicação entre a instituição e os colaboradores, assim como a satisfação com supervisão também é influenciado pela empatia e a satisfação com a participação é influenciada pelas atividades promocionais.

**Tabela 13** – Resultados entre fatores das práticas de marketing interno e da satisfação laboral

Variáveis preditoras	Variáveis de critério	Resultados		
		$\beta$	Z	$R_a^2$
Comunicação	Satisfação com supervisão	0,544	5,069**	0,65
	Satisfação com ambiente físico	0,685	4,798**	0,37
	Satisfação Intrínseca	0,427	3,104**	0,42
	Satisfação com a participação	0,302	2,559*	0,57
Empatia	Satisfação com supervisão	0,355	4,148**	0,65
	Satisfação com ambiente físico	-0,052	-0,460	0,37
	Satisfação Intrínseca	0,085	0,771	0,42
	Satisfação com a participação	0,176	1,869	0,57
Benchmarking	Satisfação com supervisão	0,099	1,184	0,65
	Satisfação com ambiente físico	0,125	1,119	0,37
	Satisfação Intrínseca	0,181	1,677	0,42
	Satisfação com a participação	0,097	1,055	0,57
Promocionais	Satisfação com supervisão	-0,140	-1,444	0,65
	Satisfação com ambiente físico	-0,174	-1,354	0,37
	Satisfação Intrínseca	0,018	0,147	0,42
	Satisfação com a participação	0,270	2,590*	0,57

### 5.5. Comparações entre construtos e variáveis de perfil

- **Diferenças das Práticas de Marketing Interno e da Satisfação Laboral por variáveis sociodemográficas**

Nesta secção expõem-se os resultados da análise dos efeitos das variáveis independentes nas variáveis em estudo: Práticas de Marketing Interno e Satisfação Laboral. Como referido utilizam-se os testes paramétricos *t-student* para as variáveis: sexo e tipo de contrato (a termo ou efetivo, excluiu-se os 2 casos com outro tipo); e Anova para as variáveis: faixa etária, habilitações literárias (1º ciclo, 2ºciclo, 3º ciclo, secundário e superior – juntou-se licenciatura e mestrado) e antiguidade na instituição (redefiniu-se a variável em: até 5 anos; de 6 a 20 anos e mais de 20 anos). Os pressupostos de aplicação dos testes estão em anexo, na eventualidade da impossibilidade de utilização dos testes paramétrico recorreu-se ao alternativo não paramétrico.

- **As Práticas de Marketing Interno e as variáveis sociodemográficas**

Por análise da tabela 14 verifica-se que em todos os fatores e globalidade da escala Práticas de Marketing Interno, com exceção do fator Benchmarking, os resultados foram, em termos médios, mais elevados nos colaboradores do sexo masculino. A um nível de significância de 5% conclui-se que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

**Tabela 14** – Marketing Interno e as variáveis sociodemográficas

Variável	Categorias	Escala de Marketing Interno				
		Comunicação	Empatia	Benchmarking	Promocionais	Global
		$\bar{X}(s)$	$\bar{X}(s)$	$\bar{X}(s)$	$\bar{X}(s)$	$\bar{X}(s)$
Sexo	Masculino	4,796(1,347)	4,643(1,597)	3,371(1,128)	4,086(1,107)	4,292(0,943)
	Feminino	4,318(1,537)	4,191(1,743)	3,493(1,635)	3,891(1,581)	4,013(1,429)
	ET (p)	0,802(0,424)	0,667(0,504) <sub>a</sub>	-0,074(0,941) <sup>a</sup>	0,485(0,628) <sub>a</sub>	0,508(0,612)
Faixa etária (anos)	Até 30	4,388(1,303)	3,750(2,081)	3,243(0,765)	4,171(1,075)	3,926(1,114)
	De 31 a 40	3,925(1,471)	4,071(1,840)	2,810(1,327)	3,229(1,363)	3,569(1,290)
	De 41 a 50	4,381(1,626)	4,372(1,722)	3,587(1,831)	4,147(1,668)	4,155(1,591)
	Mais de 50	4,511(1,555)	4,333(1,592)	3,809(1,685)	3,973(1,632)	4,195(1,390)
	ET (p)	1,668(0,644) <sup>b</sup>	1,223(0,748) <sub>b</sub>	4,831(0,185) <sup>b</sup>	4,113(0,250) <sub>b</sub>	1,072(0,364)
Habilitações Literárias	1º ciclo	4,978(1,319)	4,897(1,470)	4,046(1,709)	4,385(1,455)	4,625(1,307)
	2º ciclo	4,273(1,747)	4,606(1,571)	3,946(2,055)	4,146(1,704)	4,261(1,637)
	3º ciclo	4,513(1,613)	4,341(1,709)	3,946(1,916)	3,746(1,661)	4,178(1,460)
	Secundário	3,956(1,512)	3,713(1,645)	3,000(1,046)	3,368(1,644)	3,626(1,405)
	Superior	4,459(1,436)	4,310(1,947)	3,307(1,046)	3,993(1,355)	4,068(1,239)
ET (p)	1,270(0,287)	5,690(0,224) <sub>b</sub>	6,369(0,173) <sup>b</sup>	3,374(0,497) <sub>b</sub>	1,504(0,206)	
Tipo Contrato	A termo	4,857(1,469)	4,689(2,041)	4,200(1,793)	4,600(1,749)	4,615(1,599)
	Efetivo	4,191(1,524)	4,078(1,642)	3,302(1,512)	3,693(1,455)	3,860(1,323)
	ET (p)	1,843(0,068)	1,637(0,102) <sub>a</sub>	-2,094(0,036) <sup>a</sup>	2,285(0,024)	1,724(0,088)
Antiguidad e na instituição	Até 5	4,366(1,329)	4,201(1,833)	3,497(1,436)	4,062(1,414)	4,068(1,503)
	De 6 a 20	4,004(1,664)	3,959(1,728)	3,093(1,745)	3,561(1,622)	3,698(1,468)
	Mais de 20	4,795(1,492)	4,600(1,577)	4,007(1,506)	4,167(1,593)	4,436(1,414)
	ET (p)	2,400(0,096)	2,124(0,346) <sub>b</sub>	5,712(0,057) <sup>b</sup>	1,651(0,197)	2,492(0,088)

$\bar{X}$  - média;  $S$  - desvio padrão; ET – estatística de teste;  $p$  – valor de prova; <sup>a</sup>- aplicação do teste não paramétrico Mann-Whitney, não se verificou o pressuposto de normalidade; <sup>b</sup> – aplicação do teste Kruskal Wallis, não se verificou a normalidade das distribuições e/ou não se verificou a homogeneidade das variâncias.

Quanto à faixa etária verifica-se que no fator comunicação o valor médio mais elevado, 4,511, ocorreu nos colaboradores com mais de 50 anos e o valor médio mais baixo, 3,925, nos colaboradores com idade compreendida entre os 31 e 40 anos. No fator empatia os colaboradores com idade compreendida entre 41 e 50 anos apresentaram o valor médio mais elevado, 4,372 pontos e os colaboradores com idade até 30 anos o valor médio mais baixo, 3,750 pontos. No fator benchmarking o valor médio mais elevado, 3,809 ocorreu nos colaboradores com idade superior a 50 anos e o valor mais baixo, 2,810 pontos nos colaboradores com idade compreendida entre 31 e 40 anos. No fator promocionais o valor médio mais elevado, 4,171, ocorreu nos colaboradores com idade até 30 anos e valor médio mais baixo, 3,229, nos colaboradores com idade entre

31 e 40 anos. Na globalidade da escala o valor médio mais elevado, 4,195, ocorreu nos colaboradores com mais de 50 anos e o mais baixo, 3,569 nos colaboradores com idade entre 31 e 40 anos. As diferenças observadas não são, a um nível de significância de 5%, estatisticamente significativas.

Relativamente às habilitações literárias em todos os fatores e globalidade da escala os valores médios mais elevados ocorreram nos colaboradores com habilitações ao nível do 1º ciclo, assim sendo os valores médios mais elevados foram: 4,978 na comunicação, 4,897 na empatia, 4,046 em benchmarking, 4,385 em promocionais e 4,625 na globalidade da escala. Os colaboradores com habilitações ao nível do secundário apresentaram os valores médios mais baixos: 3,956 em comunicação, 3,713 em empatia, 3,000 em benchmarking, 3,368 em promocionais e 3,626 na globalidade da escala. A um nível de significância conclui-se que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Quanto ao tipo de contrato observa-se que os valores médios mais elevados em todos os fatores e globalidade da escala ocorrerem nos colaboradores com contrato a termo. A um nível de significância de 5% conclui-se que nos fatores: comunicação, empatia e globalidade da escala as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Por outro lado, nos fatores benchmarking e promocionais as diferenças observadas são estatisticamente significativas.

Relativamente à antiguidade na instituição verifica-se que os valores médios mais elevados em todos os fatores e globalidade da escala ocorreram nos colaboradores que trabalham na instituição há mais de 20 anos. Assim sendo, estes colaboradores registaram os valores médios: 4,795 na comunicação, 4,600 na empatia, 4,007 em benchmarking, 4,167 em promocionais e 4,436 no global da escala. Os valores médios mais baixos ocorreram nos colaboradores que trabalhavam na instituição há pelo menos 6 anos e menos de 20 anos. As diferenças observadas não apresentam diferenças significativas.

#### ○ **A Satisfação Laboral e as variáveis sociodemográficas**

Por análise da tabela 15 verifica-se que em todos os fatores e globalidade da escala Satisfação Laboral os resultados foram, em termos médios, mais elevados nos

colaboradores do sexo masculino. A um nível de significância de 5% conclui-se que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

**Tabela 15** – Satisfação Laboral e variáveis sociodemográficas

Variável	Categorias	Escala Satisfação Laboral				
		SS $\bar{X}(s)$	SMF $\bar{X}(s)$	SI $\bar{X}(s)$	SP $\bar{X}(s)$	Global $\bar{X}(s)$
Sexo	Masculino	5,343(1,676)	5,107(1,180)	5,191(1,451)	5,071(1,669)	5,204(1,065)
	Feminino	4,664(1,615)	4,854(1,630)	4,715(1,510)	4,350(1,730)	4,685(1,386)
	ET (p)	1,123(0,262) <sup>a</sup>	0,233(0,816) <sup>a</sup>	-0,755(0,450) <sup>a</sup>	1,059(0,289) <sub>a</sub>	0,971(0,334)
Faixa etária (anos)	Até 30	4,243(1,621)	4,714(1,278)	5,071(1,282)	4,429(1,567)	4,582(0,983)
	De 31 a 40	4,467(1,610)	4,536(1,657)	4,302(1,445)	3,714(1,609)	4,344(1,327)
	De 41 a 50	4,900(1,712)	5,100(1,491)	4,911(1,563)	4,517(1,959)	4,905(1,396)
	Mais de 50	4,836(1,573)	4,922(1,750)	4,741(1,563)	4,622(1,638)	4,810(1,474)
	ET (p)	2,183(0,535) <sup>b</sup>	2,054(0,561) <sup>b</sup>	0,949(0,420)	4,246(0,236) <sub>b</sub>	0,818(0,487)
Habilitações Literárias	1º ciclo	5,492(1,578)	5,500(1,617)	5,539(1,259)	5,346(1,420)	5,484(1,379)
	2º ciclo	4,836(1,658)	5,386(1,291)	4,364(1,676)	4,864(1,951)	4,896(1,415)
	3º ciclo	4,864(1,650)	4,602(1,905)	4,803(1,619)	4,591(1,616)	4,737(1,545)
	Secundário	4,339(1,481)	4,632(1,635)	4,259(1,556)	3,722(1,662)	4,318(1,352)
	Superior	4,643(1,731)	4,893(1,363)	5,107(1,183)	4,482(1,724)	4,791(1,117)
	ET (p)	5,035(0,284) <sup>b</sup>	4,813(0,307) <sup>b</sup>	10,183( <b>0,037</b> ) <sup>b</sup>	2,815( <b>0,029</b> )	1,914(0,114)
Tipo Contrato	A termo	5,128(1,580)	5,477(1,378)	5,333(1,473)	5,000(1,732)	5,286(1,349)
	Efetivo	4,554(1,622)	4,709(1,640)	4,605(1,501)	4,209(1,707)	4,560(1,357)
	ET (p)	1,781(0,075) <sup>a</sup>	2,048( <b>0,041</b> ) <sup>a</sup>	-2,077( <b>0,038</b> ) <sup>a</sup>	1,757(0,079)	2,242( <b>0,027</b> )
Antiguidade e na instituição	Até 5	4,610(1,503)	4,596(1,501)	4,684(1,591)	4,397(4,683)	4,592(1,279)
	De 6 a 20	4,454(1,765)	4,982(1,589)	4,667(1,513)	4,049(1,816)	4,592(1,378)
	Mais de 20	5,180(1,506)	5,075(1,746)	4,933(1,407)	4,867(1,602)	5,052(1,459)
	ET (p)	3,378(0,185) <sup>b</sup>	2,707(0,258) <sup>b</sup>	0,319(0,728)	3,548(0,170) <sub>b</sub>	2,684(0,261) <sub>b</sub>

SS – Satisfação com Supervisão; SAF – Satisfação com Ambiente Físico; SI – Satisfação Intrínseca; SP – Satisfação com a Participação;  $\bar{X}$  - média;  $s$  - desvio padrão; ET – estatística de teste;  $p$  – valor de prova; <sup>a</sup> - aplicação do teste não paramétrico Mann-Whitney, não se verificou o pressuposto de normalidade; <sup>b</sup> – aplicação do teste Kruskal Wallis, não se verificou a normalidade das distribuições e/ou não se verificou a homogeneidade das variâncias.

Quanto à faixa etária verifica-se que no fator satisfação com a supervisão o valor médio mais elevado, 4,900, ocorreu nos colaboradores com idade entre 41 e 50 anos e o valor médio mais baixo, 4,243, nos colaboradores com idade até 30 anos. No fator satisfação com o ambiente físico os colaboradores com idade compreendida entre 41 e 50 anos apresentaram o valor médio mais elevado, 5,100 pontos e os colaboradores com idade entre 31 a 40 anos o valor médio mais baixo, 4,536 pontos. No fator satisfação intrínseca o valor médio mais elevado, 5,071 ocorreu nos colaboradores com idade até 30 anos e o valor mais baixo, 4,302 pontos nos colaboradores com idade compreendida

entre 31 e 40 anos. No fator satisfação com a participação o valor médio mais elevado, 4,622, ocorreu nos colaboradores com mais de 50 anos e valor médio mais baixo, 3,714, nos colaboradores com idade entre 31 e 40 anos. Na globalidade da escala o valor médio mais elevado, 4,905, ocorreu nos colaboradores com idade entre 41 e 50 anos e o mais baixo, 4,344 nos colaboradores com idade entre 31 e 40 anos. As diferenças observadas não são, a um nível de significância de 5%, estatisticamente significativas.

Relativamente às habilitações literárias em todos os fatores e globalidade da escala os valores médios mais elevados ocorreram nos colaboradores com habilitações ao nível do 1º ciclo, assim sendo os valores médios mais elevados foram: 5,492 na satisfação com a supervisão, 5,500 na satisfação com o ambiente físico, 5,539 na satisfação intrínseca, 5,346 na satisfação na participação e 5,484 na globalidade da escala. Os colaboradores com habilitações ao nível do secundário apresentaram os valores médios mais baixos: 4,339 na satisfação com a supervisão, 4,632 na satisfação com o ambiente físico, 4,259 na satisfação intrínseca, 3,722 na satisfação na participação e 4,318 na globalidade da escala. A um nível de significância conclui-se que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas nas dimensões: satisfação com supervisão, satisfação com meio físico e globalidade da escala. Nas dimensões satisfação intrínseca e satisfação com a participação as diferenças observadas são estatisticamente significativas.

Quanto ao tipo de contrato observa-se que os valores médios mais elevados em todos os fatores e globalidade da escala ocorrerem nos colaboradores com contrato a termo. A um nível de significância de 5% conclui-se que nos fatores: satisfação com a supervisão e satisfação com a participação as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Por outro lado, nos fatores satisfação com o ambiente físico, satisfação intrínseca e globalidade da escala as diferenças observadas são estatisticamente significativas.

Relativamente à antiguidade na instituição verifica-se que os valores médios mais elevados em todos os fatores e globalidade da escala ocorreram nos colaboradores que trabalham na instituição há mais de 20 anos. Assim sendo, estes colaboradores registaram os valores médios: 5,180 na satisfação com a supervisão, 5,075 na satisfação com o ambiente físico, 4,933 na satisfação intrínseca, 4,867 na satisfação na participação e 5,052 na globalidade da escala. Os valores médios mais baixos ocorreram

nos colaboradores que trabalhavam na instituição há pelo menos 6 anos e menos de 20 anos. As diferenças observadas não apresentam diferenças significativas.

○ **Correlações entre os fatores das escalas**

Na tabela 16 apresentam-se os coeficientes de correlação entre os fatores das escalas. Observa-se que todas as correlações são estatisticamente significativas e positivas. O fator comunicação apresenta uma correlação forte com todos os outros fatores da escala Práticas de Marketing Interno e todos os fatores da escala da Satisfação Laboral. O fator empatia apresenta correlações fortes com todos os restantes fatores exceto com a satisfação com o ambiente físico cuja correlação é moderada. O benchmarking apresenta correlação forte com restantes fatores com exceção da satisfação com ambiente físico. O fator promocionais correlaciona-se fortemente com restantes fatores com exceção da satisfação com ambiente físico. As correlações entre fatores da escala Satisfação Laboral são fortes exceto entre satisfação com a participação e satisfação com o ambiente físico.

**Tabela 26** – Correlações entre fatores das escalas

	<b>Com.</b>	<b>Emp.</b>	<b>Bench.</b>	<b>Promo.</b>	<b>SS</b>	<b>SAF</b>	<b>SI</b>	<b>SP</b>
<b>Com.</b>	1	0,734**	0,696**	0,773**	0,766**	0,599**	0,629**	0,712**
<b>Emp.</b>		1	0,553**	0,654**	0,718**	0,406**	0,510**	0,631**
<b>Bench.</b>			1	0,689**	0,578**	0,453**	0,538**	0,594**
<b>Promo.</b>				1	0,581**	0,408**	0,529**	0,691**
<b>SS</b>					1	0,566**	0,643**	0,780**
<b>SAF</b>						1	0,629**	0,490**
<b>SI</b>							1	0,685**
<b>SP</b>								1

**Com.** – Comunicação; **Emp.** – Empatia; **Bench.** – Benchmarking; **Promo** – Promocionais; **SS** – Satisfação com Supervisão; **SMF** – Satisfação com Ambiente Físico; **SI** – Satisfação Intrínseca; **SP** – Satisfação com a Participação; \*\* - significância a 1%.

## 5.6. Discussão dos resultados

A seguir iremos analisar de forma crítica e comparativa os resultados obtidos, entre o momento teórico explorado e o momento empírico recolhido pelos questionários aplicados aos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia.

O primeiro objetivo desta investigação pretendia compreender se as práticas de Marketing Interno têm impacto positivo Satisfação Laboral.

Relativamente à análise dos valores referentes ao Marketing Interno pode constatar-se que os valores médios mais altos correspondem à dimensão Comunicação entre a instituição e o trabalhador, seguindo-se a Empatia e Consideração, em terceiro as Atividades promocionais e, por último, com valor mais baixo ficou o Benchmarking e recompensas.

Roberto (2012), no seu estudo realizado em instituições de terceira idade, concluiu que os fatores que apresentam médias mais reduzidas são as Atividades promocionais e o Benchmarking. Sendo o Benchmarking também um dos fatores com média mais baixa neste estudo, conclui-se que as organizações devem efetuar uma reflexão acerca dos aspetos que este incorpora, de forma a melhorar a sua performance.

Para a Satisfação Laboral, existem valores médios mais altos para a Satisfação com o ambiente físico, em segundo lugar a Satisfação intrínseca, seguindo-se da Satisfação com supervisão, Satisfação com participação e, com valor mais baixo de média, a Satisfação com os benefícios. Ou seja, os colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Bragança não estão satisfeitos com os salários que recebem, as oportunidades de formação, promoções, leis laborais e isto apresenta um aspeto negativo na sua Satisfação Laboral.

Os autores Korunka & Vitouch (1999), no seu estudo sobre os efeitos da implementação de uma nova tecnologia de informação em trabalhadores de uma empresa de processamento eletrónico de Viena, verificaram que a satisfação no trabalho está favoravelmente associada à estabilidade no emprego, a salários e benefícios, relacionamento social no trabalho, relacionamento com a chefia, perspetivas de carreira, ambiente físico do trabalho e bons prazos para resolução dos processos de trabalho.

Vieira (2016), no seu estudo a um grupo enfermeiros concluiu que a Satisfação com a Supervisão apresentou valor mais elevado, ainda que com média muito próxima da Satisfação com o ambiente físico de trabalho, da Satisfação intrínseca no trabalho e da Satisfação com a participação. A Satisfação com os benefícios e políticas da organização foi o que apresentou valor médio mais baixo, os enfermeiros expressam “alguma insatisfação”.

Sendo a Satisfação com os benefícios (salários, oportunidades de formação e promoção, leis laborais...) também um dos fatores com média mais baixa neste estudo, conclui-se que as organizações devem fazer uma análise de forma a contornar este que é um dos motivos de insatisfação para os colaboradores.

Os baixos salários e as longas horas de trabalho que caracterizam a realidade das IPSS em Portugal, conduzem à baixa retenção dos seus colaboradores, conduzindo muitos dos mais qualificados a ingressar em organizações públicas ou privadas lucrativas (Franco et al., 2005).

Ao analisar os resultados da Hipótese geral desta investigação “As práticas de Marketing Interno têm impacto positivo na Satisfação Laboral”, conclui-se que no geral as práticas de Marketing Interno explicam de forma significativa cerca de 62% da variação da Satisfação Laboral, ou seja, comprova-se que realmente a introdução destas práticas de Marketing Interno na instituição em estudo fazem diferença, a nível positivo na Satisfação Laboral dos colaboradores, tornando esta Hipótese válida.

Se estas práticas forem aplicadas a Satisfação Laboral será maior. Seguem-se alguns exemplos de estudos que confirmam esta Hipótese. Trata-se de um resultado importante, dado que confere suporte empírico à conceptualização que foi adotada e à orientação teórica que esteve na base da realização desta investigação.

Segundo Moreno (2015) no seu estudo sobre a influência do Marketing Interno na Satisfação, este concluiu que de uma forma geral pode afirmar-se que, por intermédio das políticas eficazes de Marketing Interno, os trabalhadores se encontram satisfeitos e conseqüentemente envolvidos e comprometidos com a organização.

Marafuga (2012) confirmou no seu estudo que o Marketing Interno correlaciona-se com a Satisfação no Trabalho. Também Chang e Chang (2007), afirma que o Marketing Interno tem uma relação direta e positiva com a satisfação. Pode-se então confirmar que a aplicação de Práticas de Marketing Interno traz benefícios à Satisfação dos colaboradores das instituições.

Relativamente às Hipóteses Específicas verificou-se:

H1a – As práticas de Marketing Interno têm impacto positivo na Satisfação com supervisão.

As práticas de Marketing Interno explicam de forma significativa cerca de 59% da variação da Satisfação com supervisão, ou seja, pode-se confirmar esta hipótese específica. Sendo assim, é correto concluir que a aplicação das práticas de Marketing Interno influenciam a forma como são avaliadas as tarefas, a supervisão recebida, o apoio dos supervisores para com os colaboradores, a relação com os superiores, entre outros. É assim, essencial aplicar estas práticas para que a Satisfação com supervisão funcione melhor nesta instituição e conseqüentemente haja maior satisfação dos colaboradores para com os supervisores.

Ballantyne (2000) considera que o Marketing Interno é uma filosofia de gestão que tem como objectivo desenvolver a orientação interna para o cliente, ele deve ser iniciado pelo nível executivo das organizações. De acordo com (Lima, Vala, Monteiro, 1994) os fatores que determinam a Satisfação no trabalho são as perspectivas de promoção, organização e funcionamento do departamento, relação com os colegas de trabalho, remuneração, competência do superior imediato, as tarefas que realizam e as condições de trabalho.

H1b – As práticas de Marketing Interno têm impacto positivo na Satisfação com ambiente físico.

As práticas de Marketing Interno explicam de forma significativa cerca de 29% da variação da Satisfação com ambiente físico, ou seja, confirma-se esta hipótese específica, no entanto os valores relativamente baixos, não demonstram que seja uma prioridade nesta instituição, pois no geral os colaboradores encontram-se satisfeitos com o espaço físico do local de trabalho, limpeza, higiene, salubridade, temperatura, ventilação e iluminação.

H1c – As práticas de Marketing Interno têm impacto positivo na Satisfação intrínseca.

Com um valor intermédio, para esta Hipótese específica, conclui-se que as Práticas de Marketing Interno explicam de forma significativa cerca de 40% da variação da Satisfação intrínseca. Podemos confirmar esta Hipótese específica e alertar para o facto de os colaboradores da Santa Casa da Misericórdia não estarem totalmente satisfeitos com, as oportunidades para fazer aquilo que gostam, ou em que se destacam, e os seus objetivos e metas a alcançar.

H1d – As práticas de Marketing Interno têm impacto positivo na Satisfação com participação.

Esta é uma das Hipóteses específicas com maior percentagem, conclui-se que as práticas de Marketing Interno explicam de forma significativa 57% da variação da Satisfação com a participação. Isto significa que esta instituição deve apostar mais na participação nas decisões de grupo, de departamento, ou na própria tarefa, dos seus colaboradores.

Da análise das dimensões de cada uma das escalas estudadas, verifica-se que são significativas as trajetórias Comunicação (Marketing Interno) com todas as dimensões da escala da Satisfação Laboral (Satisfação com supervisão, satisfação com ambiente físico, satisfação intrínseca e satisfação com a participação), ou seja, é visível que a Comunicação é sem dúvida o fator mais importante nesta instituição para que a Satisfação Laboral nos colaboradores seja satisfatória, quanto maior for a Comunicação maior será a Satisfação.

Oliveira (2010) afirma que o Marketing Interno passa por ser uma ferramenta de gestão orientada para motivar, enraizar e garantir colaboradores informados para que se sintam envolvidos e parte integrante da organização.

O Marketing Interno deverá, em termos estruturais, ser considerado como o conjunto das atividades que promovem a comunicação no interior da organização e a consciencialização de mercado entre os empregados, sendo avaliado como um elo de ligação entre essas mesmas actividades e o desempenho geral da organização (Varey & Lewis, 1999). Uma organização é um sistema vivo e aberto, composta por um conjunto de pessoas que procedem a trocas de informações (Scroferneker, 2006) e que, através da comunicação, trabalham em conjunto para a concretização dos objetivos organizacionais (D'Almeida & Andonova, 2008). Assim verifica-se que a comunicação é muito importante no funcionamento e desenvolvimento das organizações, onde se espera que, com uma comunicação eficaz, a satisfação dos colaboradores aumente (Giri & Pavan Kumar, 2010).

Cada vez mais os colaboradores consideram a comunicação uma parte crucial do seu trabalho (Giri & Pavan Kumar, 2010). A Satisfação no trabalho tem sido um fator associado à comunicação, na medida em que quanto mais participativo for o cliente

interno, mais satisfeito estará. Assim, para que seja possível a organização ter um grupo de colaboradores satisfeitos, é importante que se elabore uma estratégia comunicacional eficaz (Flores, 2000), sendo que é essencial para a sobrevivência de qualquer organização (Costa, 2008).

Ainda na relação entre dimensões das escalas, existe uma influência por parte da Empatia (Marketing Interno) para com a Satisfação com supervisão (Satisfação Laboral) e as Promocionais (Marketing Interno) influenciam a Satisfação com a participação (Satisfação Laboral).

Uma vez que a Empatia e consideração trata das variáveis relacionadas com o entendimento do chefe sobre o futuro dos profissionais na instituição, os seus problemas pessoais e no trabalho assim como a opinião dos profissionais sobre o modo de liderança do chefe podemos realmente confirmar que haja uma influência desta dimensão sobre a Satisfação com supervisão.

As atividades profissionais referem-se às variáveis relacionadas com o modo como a instituição honra os funcionários com elevado desempenho, as estratégias utilizadas por parte da instituição a fim de melhorar o desempenho e o compromisso dos profissionais, então pode compreender-se que esta influencie a Satisfação com a participação.

Relativamente à avaliação das escalas de Marketing Interno e Satisfação Laboral e das variáveis sociodemográficas, pode concluir-se que o género dos indivíduos inquiridos, para ambas as escalas não apresentou resultados estatisticamente significativos. Provavelmente o facto de existirem apenas 7 respondentes do sexo masculino e sendo a maioria do sexo feminino, tenha levado a esta insignificância.

Na avaliação da faixa etária, também para ambas as escalas não houve diferenças observadas estatisticamente significativas. Sendo que, na globalidade das escalas, para o Marketing Interno foi verificado o valor médio mais alto nos colaboradores com mais de 50 anos, enquanto na Satisfação Laboral foi nas idades entre os 41 e 50. Os valores médios mais baixos foram idênticos nas duas escalas, colaboradores com mais de 50 anos.

Analisando as habilitações literárias para as duas escalas foi verificado que os valores médios mais elevados correspondem aos colaboradores com o 1º ciclo, enquanto os valores médios mais baixos pertencem aos colaboradores com ensino secundário

completo. Na globalidade destas escalas as diferenças não são estatisticamente significativas, salvo em duas dimensões da escala de Satisfação Laboral, a satisfação intrínseca e a satisfação com participação em que os colaboradores do 1º ciclo apresentam para ambas valores médios mais elevados e os colaboradores com ensino secundário, valores médios mais baixos.

Quanto ao tipo de contrato em ambas as escalas são observados valores médios mais elevados nos colaboradores com contrato a termo. Por último ao avaliar a antiguidade na instituição tanto na escala de Marketing Interno como na de Satisfação Laboral verifica-se que os valores médios mais elevados em todas as dimensões e globalidade da escala ocorrem nos colaboradores que trabalham na instituição há mais de 20 anos. Os valores médios mais baixos verificam-se nos colaboradores que trabalham na instituição há pelo menos 6 anos e menos de 20 anos.

## **6. Conclusões, Limitações e Sugestões**

## 6.1. Conclusões gerais

Este estudo, como anteriormente referido, teve como principal objetivo verificar a existência de práticas de Marketing Interno na Santa Casa da Misericórdia de Bragança, uma Instituição Particular de Solidariedade Social e verificar se essas práticas influenciam a Satisfação Laboral dos colaboradores.

Desta forma, realizou-se uma investigação quantitativa da qual resultaram algumas conclusões que se pensa que podem contribuir para aprofundar esta temática e de alguma forma compreender o contexto da instituição estudada.

Pela análise descritiva das variáveis de Marketing Interno e Satisfação Laboral conclui-se que a perceção das práticas de Marketing Interno é média, ou seja, mais de metade dos itens da escala têm valor médio superior a 4, no entanto, os restantes apresentam valor médio entre 3 e 4. A mediana é de pelo menos 4 pontos. Na Satisfação Laboral verificou-se que os colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho, uma vez que todos os itens da escala apresentam valor superior a 4 e a mediana é de 5 pontos.

No sentido de determinar as dimensões do Marketing Interno procedeu-se à Análise Fatorial. Para o Marketing Interno foram obtidas quatro dimensões com muito bons níveis de consistência interna (Alpha de Crombach de 0,963 na globalidade da escala), nomeadamente “Comunicação entre instituição e colaborador”, “Empatia e consideração”, “Benchmarking e recompensas” e “Atividades promocionais” sendo que o ajustamento realizado é razoável. Procedeu-se também à Análise Fatorial da escala de Satisfação Laboral, onde se obtiveram também quatro dimensões, “Satisfação com supervisão”, “Satisfação com ambiente físico”, “Satisfação intrínseca” e “Satisfação com a participação” onde se verifica uma consistência muito boa (Alpha de Crombach de 0,947 na globalidade da escala) e com um ajustamento bom. Assume-se assim, que estas escalas apresentam bons níveis de fiabilidade, com níveis de consistência interna.

Ainda relativamente às dimensões, na escala de Marketing Interno foi a Comunicação que mais contribui para a média geral, já na Satisfação Laboral foi a dimensão Satisfação com ambiente físico que apresentou valores mais elevados.

No que respeita à Hipóteses geral e às Hipóteses específicas, todas elas se confirmaram, as práticas de Marketing Interno influenciam de forma positiva a Satisfação Laboral. No

entanto, de todas as dimensões do Marketing Interno, a que mais influencia a Satisfação com supervisão, Satisfação com ambiente físico, Satisfação Intrínseca e Satisfação com participação dos colaboradores é a Comunicação. Podemos concluir que se esta prática for aplicada nesta instituição, os resultados a nível de Satisfação Laboral serão muito melhores.

Nóbrega (2010) afirma que a comunicação interna é um instrumento imprescindível para a implementação das ações do Marketing Interno, sendo o meio pelo qual se consegue chegar ao cliente interno.

## **6.2. Contributos teóricos e práticos**

No geral, atingiu-se um dos principais objetivos desta investigação que foi mostrar que existe um efeito positivo entre o Marketing Interno e a Satisfação dos Colaboradores. A comprovação estatística leva ao reconhecimento que as organizações, independentemente do seu setor de atividade, devem reconhecer a influência de uma boa gestão do capital humano para garantir a satisfação e desempenho dos ativos humanos.

O presente estudo pretende ser mais um contributo para o estudo do ambiente organizacional, bem como o ambiente respetivo ao terceiro setor em Portugal. O Marketing Interno é ainda um tema muito distante na gestão de organizações e empresas no nosso país e também a nível académico. Foi notória a escassez de estudos realizados sobre esta temática, tanto a nível nacional, como a nível de conteúdo, isto é, não existem muitos estudos sobre o Marketing Interno e de que forma ele pode contribuir ou não para a Satisfação Laboral dos colaboradores de uma IPSS. O facto de serem instituições sem fins lucrativos, afaste a ideia de que é necessário implementar estas práticas de Marketing e, conseqüentemente, Satisfazer os colaboradores. Este estudo, com certeza irá contribuir para que os gestores destas organizações, comecem a dedicar parte da sua gestão a estas práticas de Marketing e, principalmente, tal como constataram os resultados, que valorizem muito mais a Comunicação entre eles, enquanto organização e os seus colaboradores, pois é visível neste e noutros estudos, que a Comunicação é sem dúvida o canal mais importante para a Satisfação.

### **6.3. Limitações e propostas de estudos futuros**

Uma investigação desta natureza enfrenta diversas limitações. Desta forma, salienta-se a reduzida dimensão da amostra, limitando a sua generalização. Uma das maiores limitações aquando a entrega dos questionários foi o facto dos colaboradores trabalharem por turnos, o que tornou impossível estar presente em todos os inícios de turno para acompanhar o preenchimento dos questionários. Uma investigação com um maior número de colaboradores, poderia permitir uma generalização das conclusões mais rigorosa e representativa.

Para futuros estudos, considera-se interessante avaliar outras variáveis relativas a este mesmo setor, especificamente IPSS. Por exemplo comparar uma instituição que aplique as práticas de Marketing Interno e outra que não aplique e definir o nível de Satisfação Laboral dos colaboradores.

## Referências Bibliográficas

- Ahmed, P. K. e Rafiq, M. (2002), *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer Focused Management*, Butterworth-Heinemann: Woburn.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*.
- Ahmed, P.K. e Rafiq, M. (2003), “Internal marketing issues and challenges”, *European Journal of Marketing* 37(9), 1177-1186.
- Ahmed, P.K., Rafiq, M. e Saad, N.M. (2003), “Internal marketing and the mediating role of organisational competencies”, *European Journal of Marketing* 37(9), 1221-1241.
- Alves, R. (2012). *Alegria de ensinar (a)*. Papirus Editora.
- American Marketing Association. (2015). Disponível <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages.Definition-of-Marketing>.
- Andreasen, A. R., Kotler, P., & Parker, D. (2003). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Ballantyne, L. A., & Lambkin, C. (2009). *Insects: Coleoptera*. Zootax
- Ballantyne, D. (2003) A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of marketing*. 37 (9):1242-1260

- Bansal, H. S.;Mendelson, M. B.; Sharma, B. (2001) The impact of internal marketing activities and external marketing output. *Journal of Quality Management*
- Bansal, H. S.;Mendelson, M. B.; Sharma, B. (2001) The impact of internal marketing activities and external marketing output. *Journal of Quality Management*. Vol. 6; No.1, 61-76
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. Prentice Hall.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. Makron books.
- Berry, D. (1976). Ideias centrais em sociologia.
- Berry, Leonard. L., (1981), The employee as customer, *Journal of Retail Banking*.
- Berry L. L., & Parasuraman A. (1995). Serviços de marketing. *Competindo Através da Qualidade*.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. Makron books.
- Bennett, R., & Sargeant, A. (2005). The nonprofit marketing landscape: guest editors' introduction to a special section. *Journal of Business research*, 58(6), 797-805.
- Bohnenberger, R. (2005). Uma análise regional da discriminação de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro.
- Bonifácio, T. M. D. F. (2013). Trabalho, felicidade e sentido para geração y na modernidade líquida.
- Burns, A. C.; Bush, R. F. *Marketing research*. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Brum, A. K. R., Tocantins, F. R., & do Espírito Santo, T. D. J. (2005). O enfermeiro como instrumento de ação no cuidar do idoso. *Revista Latino-americana de enfermagem*.
- Cerqueira, W. (1999). *Endomarketing. Educação e Cultura pra a Qualidade*. Rio.
- Cerqueira, W. (2005) *Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- CHANG, Ching-Sheng & CHANG, Hsin-Hisin, (2007), Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of

medical centers in southern Taiwan, *Journal of Nursing Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 265-274

- Chang, C.S. e Chang, H.C. (2009) Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 65(1): 92-100
- Conduit, Jodie & Mavondo, Felix T., (2001), How critical is internal customer orientation to market orientation ?, *Journal of Business Research*
- Collins, B.; Payne, A. (1991). Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*
- Costa Bueno, W. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*.
- Cunha, M. (2014). *Trabalhadores temporários: Motivação e satisfação no trabalho*
- DALPIAZ, R. C. C. (2002). Endomarketing Um a Um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada.
- de Sá, A. M. S., de Oliveira Martins-Silva, P., & Funchal, B. (2014). Burnout: o impacto da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem. *Psicologia & Sociedade*, 26(3), 14.
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*.
- Dunmore, M.(2002) Inside-out marketing: how to create an internal marketing strategy. London : Kogan Page
- *European Management Journal*. Vol.9, p. 261-270
- Ewing, M. T.; Caruana, A. (1999) An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*.
- Flipó, J. P. (1988). On the Intangibility of Services
- Fortin, M. F., & Salgueiro, N. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*.
- Fortin, M. F. (2003). Métodos de amostragem. *MF. Fortin, O processo de investigação da concepção à realização*, 201-214.
- Fornell, C. (1992) A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. *Journal of Marketing*. Chicago: AMA, v. 56, n.1, p. 6-21
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M., & Salamon, L. M. (2005). O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada. *UniarTE Gráfica*.

- Freixo, M. (2009). Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas. Lisboa: Instituto Piaget.
- Graça, L. (2010) Satisfação profissional dos profissionais de saúde: um imperativo também para a gestão. Revista Portuguesa de Saúde Publica. Vol.28, Nº.1 Jan/junho.1-6
- George, W. R., Gronroos, Christian (1991). Developing Customer Conscious Employees at every level: internal marketing. New York: American Management Association
- George, W.R. (1990) Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. Journal of business Research
- George, P., & de Figueiredo, Á. (1977). *As migrações internacionais*.
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). *Motivação no trabalho*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gounaris, Spiros, (2008), Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence, International Journal of Service Industry Management
- Grönroos, C. (1994). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of marketing management*.
- Gronroos, C. (1990), Service Management and Marketing.
- Gronroos, C. (1981). Internal Marketing: an integral part of marketing theory. In J. H. Donnelly, & W. R. George, Marketing of Services
- GRONROOS, C. (2003). Marketing: Gerenciamento e serviços/Christian Gronroos; tradução de Arlete Simile Marques.
- Gummesson, E. (1987), «The new marketing: developing long term interactive relationship». Long Range Planning, vol. 20, n.º 4.
- Honorato, G. (2004). *Conhecendo o marketing*. Editora Manole Ltda.
- Huang, Y., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. Tourism Management, 42, 196-206.
- IliopoulosPiercy, N., Morgan, N. (1991) Internal marketing – the missing half of the marketing programme. Journal of Long Range Planning

- Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico* (Doctoral dissertation, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.).
- Jou, J. Y. H., Chou, C.K., Fu, F.L. (2008) Development of an Instrument to Measure Internal Marketing Concept. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*,
- Kelemen, Mihaela; Papasolomou-Doukakis, (2004) Ioanna - *Can Culture Be Changed? A Study of Internal Marketing*. «*The Service Industries Journal*», September
- Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling (2a ed.). Nova York: Guilford.
- Korunka, C.; & Vitouch, (1999) O. Effects of the implementation of information technology on employees strain and job satisfaction: Kristensen, N., & Westergaard-Nielsen, N. (2006). Job Satisfaction and Quits – Which Job Characteristics Matters Most? *Danish Economic Journal*, 144, 230-248.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketin*.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (1998). Princípios de Administração
- Kotler, P. (2000). Administração de marketing.
- Kotler, P., Shalowitz, J., & Stevens, R. J. (2010). *Marketing estratégico para a área da saúde*. Bookman Editora.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*.
- Kotler, P. (2017). Marketing 4.0.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Gulf Professional Publishing.
- Kotler, P. e Levy, S.J. (1969) “Broadening the concept of marketing”, *Journal of Marketing*, Janeiro, 10-15.
- Kotler, P., & Bloom, P. N. (2000). Marketing de serviços.
- Liberman, A. e Rotarius, T. M (2001) Marketing in today’s health care environment. *The Health care Manager*;
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). A Satisfação Organizacional – Confrontos de Modelos, *Psicologia Social das Organizações – Estudos em*

Empresas Portuguesas, J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, A. Caetano (eds.), Lisboa: Celta Editora.

- Lings, I. (1999) Managing service quality with internal marketing schematics. Long Range Planning.
- Lings, Ian N., (2004), Internal market orientation – Construct and consequences, Journal of Business Research
- Lings, Ian N. & Greenley, Gordon E., (2005), Measuring Internal Market Orientation, Journal of Service Research
- Lings, I.N. e Greenley, G.E. (2005b), “The impact of internal and external market orientation on firm performance”, Proceedings of ANZMAC 2005 Conference – *Strategic Marketing and Market orientation*, 42-50.
- Locke, E.A. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, in M.D. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally: Chicago, pp. 1297-1349.
- Lucas, F., & Pereira, H. (2010). Gestão das IPSS com valências diversificadas: proposta de um modelo de referência de actuação estratégica dos dirigentes. *Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social*, 5, Santarém, 2009.
- Lucchetti, G., Granero, A. L., Pires, S. L., & Gorzoni, M. L. (2010). Fatores associados à polifarmácia em idosos institucionalizados. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*.
- Malhotra, N.K. (1993), *Marketing Research - An Applied Orientation*, Prentice Hall, Englewood Cliffs: New Jersey.
- Marafuga, P. M. E. (2012). *A cultura organizacional, o marketing interno e o impacto na satisfação dos colaboradores*
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística – Com utilização do SPSS*. (3ªEd.), Lisboa: Edições SílaboMazzon, J. A., & da Costa Hernandez, J. M. (2013). Produção científica brasileira em marketing no período 2000-2009Miguel, P. A. C., & Sousa, R. (2012). O método do estudo de caso na engenharia de produção.
- Mccarthy, J.(1960) Basic Marketing: a managerial approach. Homewood: Richard D. Irwin,.

- Meliá, J. L., Peiró, J. M. & Calatayud, C. (1986). El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales: estudios factoriales, fiabilidad y validez. *Millars*, XI, 43-77
- Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 3 (5), 59-74.
- Mishra, S. (2010). Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India. *International Journal of Business and Management*
- Mondo, T. S., & da Costa, J. I. P. (2010). Marketing de experiência para intermediários: possibilidades e limitações do fam-tour na hotelaria. *Revista Hospitalidade*
- Money, A. H. e Foreman, S. (1996). "The measurement of internal marketing: A confirmatory case study". *Journal Of Marketing Management*
- Mosahab, R. (2010). Service Quality , Customer Satisfaction and Loyalty : A Test of Mediation. *International Business Research*
- Oliveira, D. D. P. R. D. (2010). Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. In *Planejamento Estratégico: Pocinho, M. & Garcia, J. (2008). Impacto psicosocial de la Tecnología de Información e Comunicación (TIC): tecnoestrés, daños físicos y satisfacción laboral. Acta Colombiana de Psicología*, 11(2), 127-139.
- Orfão, C. (2011). *O efeito do marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional e a influência destes na satisfação e desempenho individual: o caso do Banco Comercial Português SA*
- Pappasolomou-Doukakis, I. (2003), "Internal marketing in the UK retail banking sector: Rhetoric or reality?", *Journal of Marketing Management*
- Pappasolomou-Doukakis, I. P. (2002). Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks. *Journal of Marketing Communications*.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan management review*.
- Piercy, N. (1995). Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice*

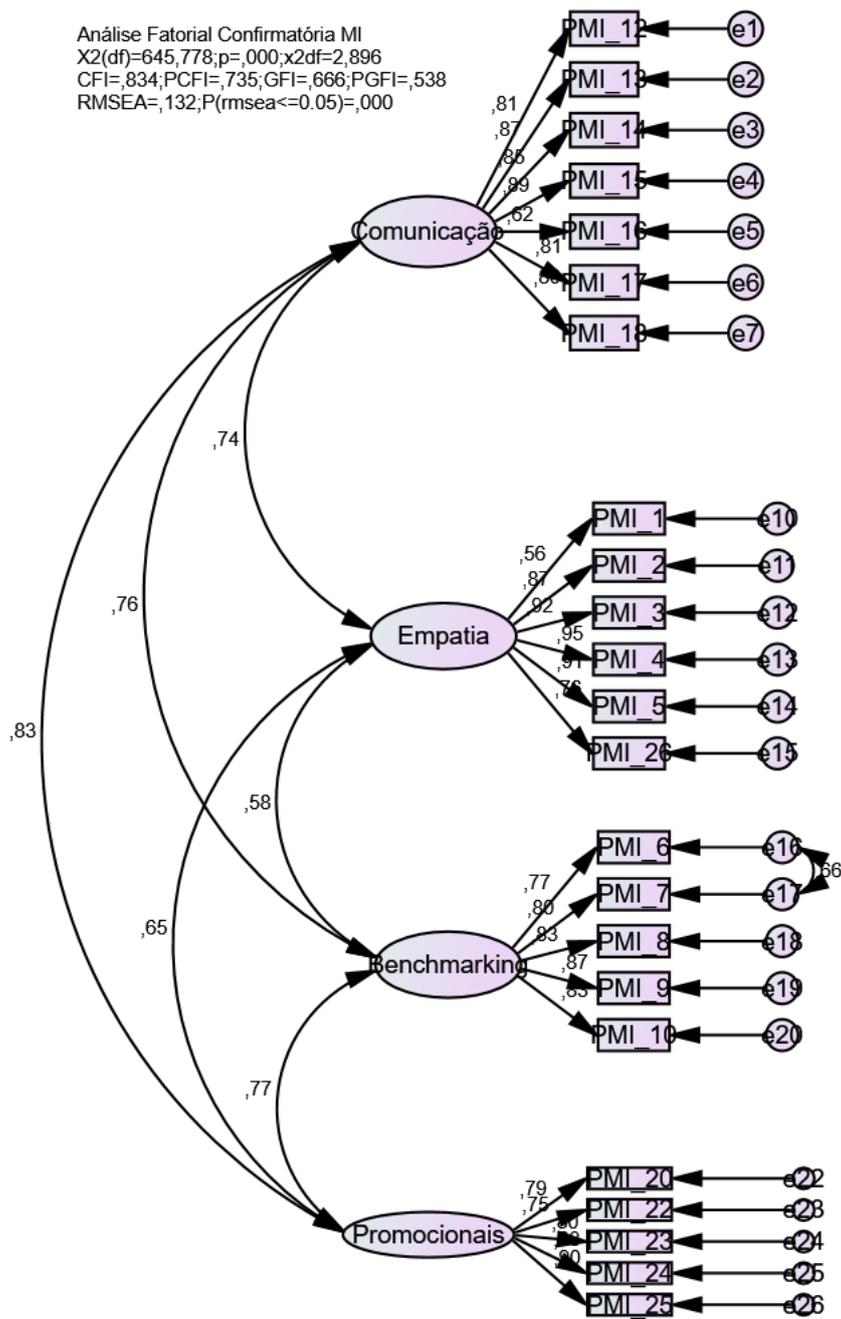
- Pletcher, D.; Geyer, C. J. The genetic analysis of agedependent traits: modeling the character process. *Genetics*.
- Priporas, C. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC Health Services Prasad, A. & Steffes, E. (2002). Internal Marketing at Continental Airlines: Convincing Employees that Management Knows Best. Marketing Letters, 13(2), 75- 89.*
- Ppoyhart, R. E.; Moliterno, T. P. Emergence of the Human Capital Resource: a Multilevel Model. *Academy of Management Review*.
- Portmann, J. E., & Murray, A. J. (1979). Aquatic environment monitoring report. In *Aquatic environment monitoring report*.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advancing in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing Research, 11, 261-268. doi: 10.1186/1472-6963-11-261*
- Restrepo, J. Mariluz, Angulo, Jaime Rubio (1995). *Intervenir en la organizacion. Santafé de Bogotá: Significantes de Papel Ediciones, Serie: Comunicacion Organizacional.*
- Reimers, F., & Ahmed, Z. (2012). Liderança e inovação no ensino. *Rev Nova Escola*.
- Richers, R. (2000). *Marketing: uma visão brasileira*. Elsevier Brasil.
- Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.
- Roberts-Lombard, M. (2010). Employees as customers – An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. *African Journal of Business Management, Vol. 4, N. 4, 362-372.*
- Rodrigues, S. I., & Martins, R. M. O. (2011). *A satisfação com a vida de idosos institucionalizados*
- Sainz, L.Z. (2005). La mercadotecnia interna como una estrategia de la dirección: “Cómo crear una cultura de servicio”. *Revista Intelegis, Agosto, pp. 26-28*
- Scroferneker, C. M. A. (2006). Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista Famecos, 13(31), 47-53.*
- Seco, G. M. D. S. B. (2000). A satisfação na actividade docente.

- Silva, J. L. C. (2012). Necessidades de Informação e Satisfação: algumas considerações no âmbito dos usuários da informação. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). Como fazer investigações, dissertações, teses e relatórios. *Lisboa: Factor-Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.*
- Tansuhaj, P.; Randall, D. e McCullough, J. (1988) A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *The Journal of Services Marketing*
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a Credit Union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202. doi: 10.1300/J090v06n02\_14. a context-dependent approach. *Work and Stress*.v. 34, n. 4, p. 341-363
- Tansuhaj, P.; Randall, D. e McCullough, J. (1991) Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a Credit Union. *Journal of Professional Services Marketing*
- Testa, M. G., & Luciano, E. M. (2010). A influência da autorregulação dos recursos de aprendizagem na efetividade dos cursos desenvolvidos em ambientes virtuais de aprendizagem na internet. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 16(2)
- Thompson, P. (1978). A memória e o eu.
- Tovey, E. J. e A. E. Adams (1999), “The changing nature of nurses’ job satisfaction: an exploration of sources of satisfaction in the 1990s”, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 30, Nº 1, pp. 150-158.
- Ulrich, D. (1998). Os campeões de recursos humanos.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944. *Conceitos, Metodologias e Práticas.*
- Vieira, A. M. (2016). *Educação social e mediação sociocultural*(No. 2.ª edição). Profedições.
- Yanaze, M. H., & Mihailidis, B. E. (2007). *Gestão de Marketing: avanços e aplicações.*

- Young, C. A., & Corsun, D. L. (2010). Burned! The impact of work aspects, injury, and job satisfaction on unionized cooks' intentions to leave the cooking occupation. Journal of Hospitality & Tourism Research
- <https://www.economias.pt/>
- <http://uipssdb.pt/>
- <http://scm-braganca.pt/>
- <https://www.dn.pt/lusa/interior/misericordia-de-braganca-comemora-500-anos-com-a-presenca-do-presidente-da-republica-9060540.html>

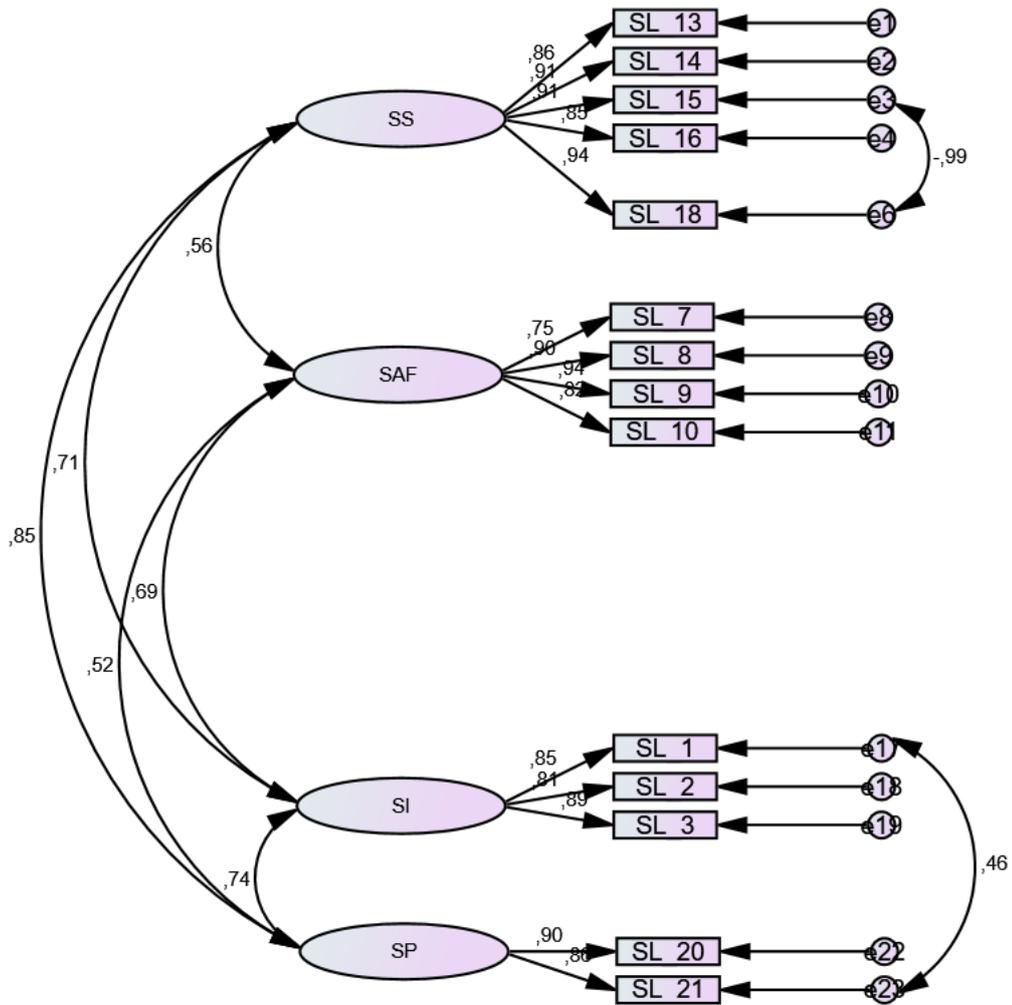
## **Anexos**

### **Anexo 1 -Análise Fatorial Confirmatória da escala Práticas de Marketing Interno**



Anexo 2 - Análise Fatorial Confirmatória da escala Satisfação Laboral

Análise Fatorial Confirmatória SL versão1  
 X2(df)=136,635;p=,000;x2df=1,980  
 CFI=,951;PCFI=,721;GFI=,851;PGFI=,559  
 RMSEA=,098;P(rmsea<=0.05)=,001



**Anexo 3 – Verificação dos pressupostos de aplicação dos testes paramétricos para a escala das Práticas de Marketing Interno**

Tests of Normality		
Sexo	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	Shapiro-Wilk

		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Comunicação	Masculino	,151	7	,200*	,947	7	,702
	Feminino	,065	103	,200*	,976	103	,055
Empatia	Masculino	,322	7	,028	,807	7	,048
	Feminino	,087	103	,055	,959	103	,003
Benchmarking	Masculino	,182	7	,200*	,939	7	,628
	Feminino	,067	103	,200*	,961	103	,004
Promocionais	Masculino	,129	7	,200*	,955	7	,773
	Feminino	,094	103	,026	,971	103	,023
GlobalPMI	Masculino	,188	7	,200*	,931	7	,562
	Feminino	,050	103	,200*	,988	103	,482

\*. This is a lower bound of the true significance. a. Lilliefors Significance Correction

#### Tests of Normality

	Classidade	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Comunicação	Até 30 anos	,146	14	,200*	,928	14	,288
	De 31 a 40 anos	,216	21	,012	,904	21	,041
	De 41 a 50 anos	,107	30	,200*	,969	30	,515
	Mais de 50 anos	,108	45	,200*	,965	45	,188
Empatia	Até 30 anos	,228	14	,046	,882	14	,061
	De 31 a 40 anos	,126	21	,200*	,941	21	,223
	De 41 a 50 anos	,144	30	,112	,927	30	,041
	Mais de 50 anos	,090	45	,200*	,971	45	,322
Benchmarking	Até 30 anos	,178	14	,200*	,937	14	,379
	De 31 a 40 anos	,148	21	,200*	,929	21	,133
	De 41 a 50 anos	,084	30	,200*	,948	30	,154
	Mais de 50 anos	,107	45	,200*	,955	45	,081
Promocionais	Até 30 anos	,206	14	,110	,938	14	,396
	De 31 a 40 anos	,131	21	,200*	,947	21	,292
	De 41 a 50 anos	,121	30	,200*	,966	30	,426
	Mais de 50 anos	,148	45	,014	,945	45	,032
GlobalPMI	Até 30 anos	,198	14	,141	,928	14	,291
	De 31 a 40 anos	,155	21	,200*	,930	21	,140
	De 41 a 50 anos	,083	30	,200*	,970	30	,539
	Mais de 50 anos	,063	45	,200*	,984	45	,793

\*. This is a lower bound of the true significance. a. Lilliefors Significance Correction

#### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Comunicação	,302	3	106	,824
Empatia	,939	3	106	,425

Benchmarking	5,024	3	106	,003
Promocionais	1,837	3	106	,145
GlobalPMI	,814	3	106	,489

#### Tests of Normality

	NovasHabilitações	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Comunicação	4ºano	,117	13	,200*	,951	13	,615
	6ºano	,135	11	,200*	,979	11	,962
	9ºano	,115	22	,200*	,962	22	,539
	12ºano	,109	36	,200*	,965	36	,314
	Superior	,109	28	,200*	,943	28	,132
Empatia	4ºano	,158	13	,200*	,943	13	,497
	6ºano	,243	11	,069	,903	11	,201
	9ºano	,162	22	,137	,948	22	,294
	12ºano	,109	36	,200*	,955	36	,154
	Superior	,139	28	,180	,923	28	,041
Benchmarking	4ºano	,114	13	,200*	,978	13	,968
	6ºano	,187	11	,200*	,931	11	,418
	9ºano	,098	22	,200*	,948	22	,290
	12ºano	,123	36	,186	,943	36	,062
	Superior	,178	28	,023	,935	28	,081
Promocionais	4ºano	,220	13	,087	,887	13	,088
	6ºano	,151	11	,200*	,971	11	,900
	9ºano	,174	22	,081	,909	22	,046
	12ºano	,161	36	,019	,961	36	,235
	Superior	,172	28	,034	,946	28	,154
GlobalPMI	4ºano	,134	13	,200*	,930	13	,345
	6ºano	,115	11	,200*	,978	11	,957
	9ºano	,129	22	,200*	,952	22	,342
	12ºano	,094	36	,200*	,969	36	,394
	Superior	,111	28	,200*	,937	28	,093

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

#### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Comunicação	,444	4	105	,777
Empatia	,884	4	105	,476

Benchmarking	4,552	4	105	,002
Promocionais	1,276	4	105	,284
GlobalPMI	,472	4	105	,756

#### Tests of Normality

	TCT	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Comunicação	A termo	,158	22	,161	,930	22	,121
	Efetivo	,082	86	,200 <sup>*</sup>	,980	86	,195
Empatia	A termo	,169	22	,101	,890	22	,019
	Efetivo	,094	86	,060	,966	86	,024
Benchmarking	A termo	,136	22	,200 <sup>*</sup>	,942	22	,215
	Efetivo	,069	86	,200 <sup>*</sup>	,967	86	,027
Promocionais	A termo	,106	22	,200 <sup>*</sup>	,941	22	,210
	Efetivo	,079	86	,200 <sup>*</sup>	,978	86	,149
GlobalPMI	A termo	,116	22	,200 <sup>*</sup>	,965	22	,602
	Efetivo	,053	86	,200 <sup>*</sup>	,988	86	,647

\*. This is a lower bound of the true significance. a. Lilliefors Significance Correction

#### Tests of Normality

	NovoTempolns	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Comunicação	Até 5 anos	,109	39	,200 <sup>*</sup>	,968	39	,331
	De 6 a 20 anos	,112	41	,200 <sup>*</sup>	,970	41	,344
	Mais de 20 anos	,165	30	,036	,944	30	,115
Empatia	Até 5 anos	,116	39	,200 <sup>*</sup>	,947	39	,067
	De 6 a 20 anos	,122	41	,128	,943	41	,040
	Mais de 20 anos	,120	30	,200 <sup>*</sup>	,953	30	,208
Benchmarking	Até 5 anos	,087	39	,200 <sup>*</sup>	,973	39	,467
	De 6 a 20 anos	,115	41	,191	,928	41	,012
	Mais de 20 anos	,140	30	,140	,935	30	,065
Promocionais	Até 5 anos	,145	39	,039	,969	39	,353
	De 6 a 20 anos	,125	41	,110	,949	41	,066
	Mais de 20 anos	,158	30	,055	,933	30	,059
GlobalPMI	Até 5 anos	,072	39	,200 <sup>*</sup>	,991	39	,983
	De 6 a 20 anos	,079	41	,200 <sup>*</sup>	,977	41	,559
	Mais de 20 anos	,094	30	,200 <sup>*</sup>	,975	30	,690

\*. This is a lower bound of the true significance. a. Lilliefors Significance Correction

#### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Comunicação	2,525	2	107	,085
Empatia	,372	2	107	,690

Benchmarking	1,480	2	107	,232
Promocionais	1,218	2	107	,300
GlobalPMI	,702	2	107	,498

## Anexo 4 – Verificação dos pressupostos de aplicação dos testes paramétricos para a escala Satisfação Laboral

**Tests of Normality**

	Sexo	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SatisfaçãoSupervisão	Masculino	,322	7	,027	,860	7	,151
	Feminino	,089	103	,045	,957	103	,002
SatisfaçãoAmbienteFísico	Masculino	,262	7	,156	,853	7	,132
	Feminino	,108	103	,005	,935	103	,000
SatisfaçãoIntrínseca	Masculino	,151	7	,200 <sup>*</sup>	,931	7	,556
	Feminino	,095	103	,023	,965	103	,008
SatisfaçãoParticipação	Masculino	,282	7	,096	,816	7	,059
	Feminino	,111	103	,003	,952	103	,001
GlobalSL	Masculino	,201	7	,200 <sup>*</sup>	,922	7	,482
	Feminino	,061	103	,200 <sup>*</sup>	,978	103	,080

\*. This is a lower bound of the true significance. a. Lilliefors Significance Correction

**Tests of Normality**

	Classidade	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SatisfaçãoSupervisão	Até 30 anos	,169	14	,200 <sup>*</sup>	,903	14	,125
	De 31 a 40 anos	,121	21	,200 <sup>*</sup>	,939	21	,206
	De 41 a 50 anos	,140	30	,140	,928	30	,044
	Mais de 50 anos	,114	45	,180	,946	45	,037
SatisfaçãoAmbienteFísico	Até 30 anos	,159	14	,200 <sup>*</sup>	,918	14	,205
	De 31 a 40 anos	,135	21	,200 <sup>*</sup>	,944	21	,262
	De 41 a 50 anos	,127	30	,200 <sup>*</sup>	,932	30	,057
	Mais de 50 anos	,175	45	,001	,889	45	,000
SatisfaçãoIntrínseca	Até 30 anos	,179	14	,200 <sup>*</sup>	,909	14	,153
	De 31 a 40 anos	,124	21	,200 <sup>*</sup>	,958	21	,472
	De 41 a 50 anos	,119	30	,200 <sup>*</sup>	,943	30	,107
	Mais de 50 anos	,092	45	,200 <sup>*</sup>	,952	45	,061
SatisfaçãoParticipação	Até 30 anos	,199	14	,138	,891	14	,084
	De 31 a 40 anos	,144	21	,200 <sup>*</sup>	,953	21	,394
	De 41 a 50 anos	,142	30	,125	,912	30	,017
	Mais de 50 anos	,133	45	,044	,948	45	,041
GlobalSL	Até 30 anos	,168	14	,200 <sup>*</sup>	,928	14	,287
	De 31 a 40 anos	,120	21	,200 <sup>*</sup>	,974	21	,828
	De 41 a 50 anos	,108	30	,200 <sup>*</sup>	,945	30	,122
	Mais de 50 anos	,080	45	,200 <sup>*</sup>	,959	45	,114

\*. This is a lower bound of the true significance. a. Lilliefors Significance Correction

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SatisfaçãoSupervisão	,311	3	106	,817
SatisfaçãoAmbienteFísico	,732	3	106	,535
SatisfaçãoIntrínseca	,783	3	106	,506
SatisfaçãoParticipação	1,538	3	106	,209
GlobalSL	1,153	3	106	,331

**Tests of Normality**

	NovasHabilitações	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SatisfaçãoSupervisão	4ºano	,297	13	,003	,735	13	,001
	6ºano	,139	11	,200 <sup>*</sup>	,928	11	,388
	9ºano	,142	22	,200 <sup>*</sup>	,914	22	,058
	12ºano	,098	36	,200 <sup>*</sup>	,974	36	,558
	Superior	,162	28	,058	,902	28	,013
SatisfaçãoAmbienteFísico	4ºano	,237	13	,045	,788	13	,005
	6ºano	,203	11	,200 <sup>*</sup>	,924	11	,351
	9ºano	,136	22	,200 <sup>*</sup>	,924	22	,092
	12ºano	,142	36	,065	,932	36	,029
	Superior	,149	28	,111	,947	28	,167
SatisfaçãoIntrínseca	4ºano	,200	13	,163	,913	13	,202
	6ºano	,141	11	,200 <sup>*</sup>	,966	11	,849
	9ºano	,114	22	,200 <sup>*</sup>	,938	22	,181
	12ºano	,169	36	,011	,925	36	,017
	Superior	,182	28	,018	,869	28	,002
SatisfaçãoParticipação	4ºano	,176	13	,200 <sup>*</sup>	,904	13	,152
	6ºano	,194	11	,200 <sup>*</sup>	,887	11	,128
	9ºano	,143	22	,200 <sup>*</sup>	,951	22	,324
	12ºano	,140	36	,071	,953	36	,133
	Superior	,132	28	,200 <sup>*</sup>	,941	28	,116
GlobalSL	4ºano	,240	13	,039	,881	13	,073
	6ºano	,120	11	,200 <sup>*</sup>	,970	11	,888
	9ºano	,121	22	,200 <sup>*</sup>	,958	22	,457
	12ºano	,126	36	,160	,962	36	,249
	Superior	,162	28	,059	,930	28	,062

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SatisfaçãoSupervisão	,350	4	105	,843
SatisfaçãoAmbienteFísico	1,134	4	105	,345
SatisfaçãoIntrínseca	1,694	4	105	,157
SatisfaçãoParticipação	,358	4	105	,838
GlobalSL	1,854	4	105	,124

**Tests of Normality<sup>c</sup>**

	TCT	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SatisfaçãoSupervisão	A termo	,137	22	,200 <sup>*</sup>	,896	22	,024
	Efetivo	,094	86	,057	,957	86	,006
SatisfaçãoAmbienteFísico	A termo	,167	22	,112	,900	22	,029
	Efetivo	,112	86	,010	,934	86	,000
SatisfaçãoIntrínseca	A termo	,175	22	,080	,916	22	,062
	Efetivo	,098	86	,042	,968	86	,030
SatisfaçãoParticipação	A termo	,173	22	,087	,870	22	,008
	Efetivo	,109	86	,014	,953	86	,004
GlobalSL	A termo	,145	22	,200 <sup>*</sup>	,940	22	,195
	Efetivo	,083	86	,200 <sup>*</sup>	,976	86	,116

\*. This is a lower bound of the true significance. a. Lilliefors Significance Correction

**Tests of Normality**

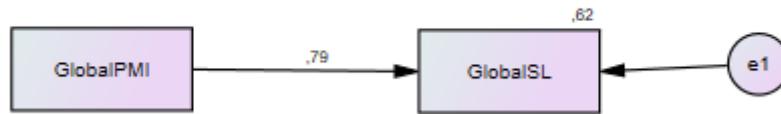
	NovoTempoIns	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SatisfaçãoSupervisão	Até 5 anos	,089	39	,200 <sup>*</sup>	,969	39	,345
	De 6 a 20 anos	,094	41	,200 <sup>*</sup>	,945	41	,046
	Mais de 20 anos	,160	30	,047	,912	30	,017
SatisfaçãoAmbienteFísico	Até 5 anos	,090	39	,200 <sup>*</sup>	,970	39	,385
	De 6 a 20 anos	,137	41	,051	,918	41	,006
	Mais de 20 anos	,169	30	,029	,852	30	,001
SatisfaçãoIntrínseca	Até 5 anos	,143	39	,043	,946	39	,059
	De 6 a 20 anos	,087	41	,200 <sup>*</sup>	,966	41	,264
	Mais de 20 anos	,132	30	,195	,936	30	,072
SatisfaçãoParticipação	Até 5 anos	,163	39	,011	,944	39	,053
	De 6 a 20 anos	,120	41	,141	,945	41	,046
	Mais de 20 anos	,166	30	,033	,926	30	,038
GlobalSL	Até 5 anos	,106	39	,200 <sup>*</sup>	,980	39	,704
	De 6 a 20 anos	,058	41	,200 <sup>*</sup>	,985	41	,841
	Mais de 20 anos	,148	30	,093	,921	30	,029

\*. This is a lower bound of the true significance. a. Lilliefors Significance Correction

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SatisfaãoSuperviso	,351	2	107	,705
SatisfaoAmbienteFisico	,426	2	107	,654
SatisfaoIntrínseca	,180	2	107	,836
SatisfaoParticipao	,200	2	107	,819
GlobalSL	,622	2	107	,539

## Anexo 5 - Testes de Hipóteses

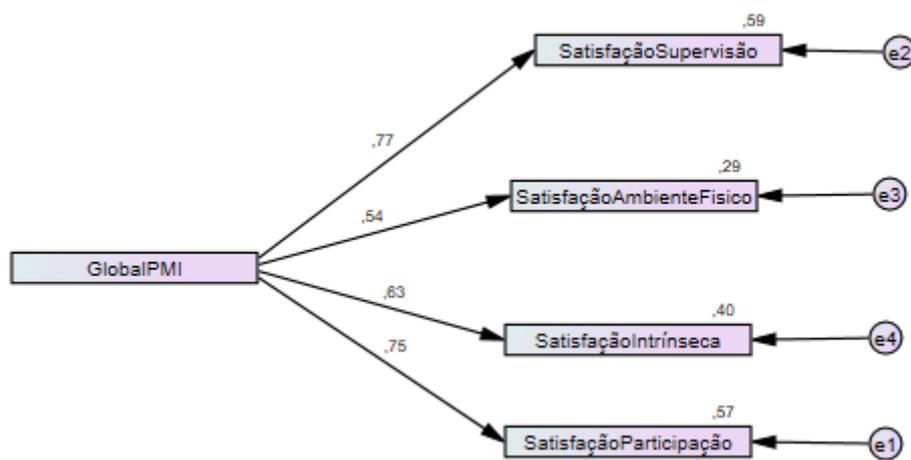


### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GlobalSL <--- GlobalPMI	.772	.057	13,435	***	par_1

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
GlobalSL <--- GlobalPMI	.790

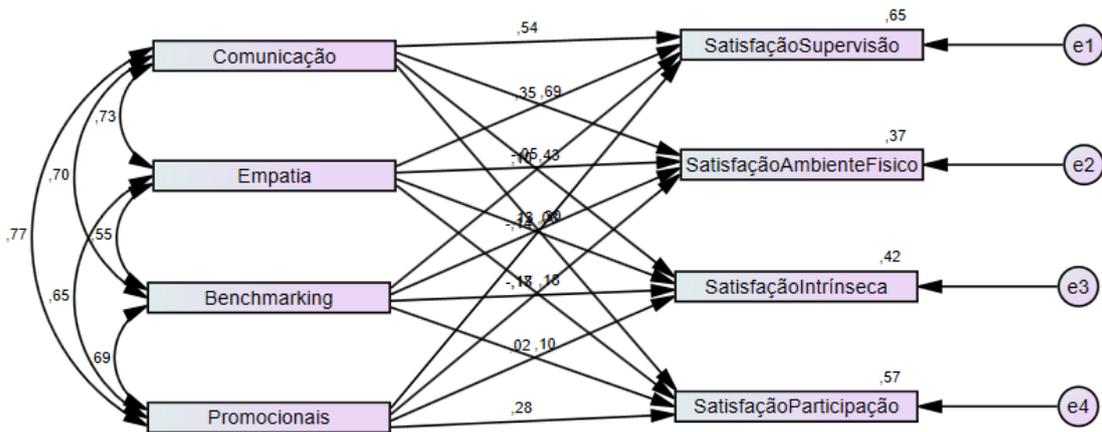


**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SatisfaçãoSupervisão	<---	GlobalPMI	,888	,071	12,532	***	par_1
SatisfaçãoAmbienteFisico	<---	GlobalPMI	,617	,092	6,696	***	par_2
SatisfaçãoIntrinseca	<---	GlobalPMI	,680	,080	8,553	***	par_3
SatisfaçãoParticipação	<---	GlobalPMI	,928	,078	11,945	***	par_4

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
SatisfaçãoSupervisão	<---	GlobalPMI	,768
SatisfaçãoAmbienteFisico	<---	GlobalPMI	,540
SatisfaçãoIntrinseca	<---	GlobalPMI	,634
SatisfaçãoParticipação	<---	GlobalPMI	,753



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SatisfaçãoSupervisão	<---	Comunicação	,578	,114	5,069	***	par_1
SatisfaçãoAmbienteFisico	<---	Comunicação	,720	,150	4,798	***	par_2
SatisfaçãoIntrinseca	<---	Comunicação	,422	,136	3,104	,002	par_3
SatisfaçãoSupervisão	<---	Empatia	,332	,080	4,148	***	par_4
SatisfaçãoAmbienteFisico	<---	Empatia	-,048	,105	-,460	,646	par_5
SatisfaçãoIntrinseca	<---	Empatia	,074	,095	,771	,441	par_6
SatisfaçãoParticipação	<---	Empatia	,176	,094	1,869	,062	par_7
SatisfaçãoSupervisão	<---	Benchmarking	,100	,085	1,184	,236	par_8
SatisfaçãoAmbienteFisico	<---	Benchmarking	,125	,112	1,119	,263	par_9
SatisfaçãoIntrinseca	<---	Benchmarking	,170	,101	1,677	,094	par_10
SatisfaçãoParticipação	<---	Benchmarking	,105	,099	1,055	,292	par_11
SatisfaçãoAmbienteFisico	<---	Promocionais	-,180	,133	-1,354	,176	par_12
SatisfaçãoIntrinseca	<---	Promocionais	,018	,120	,147	,883	par_13
SatisfaçãoParticipação	<---	Promocionais	,307	,118	2,590	,010	par_14
SatisfaçãoParticipação	<---	Comunicação	,342	,134	2,559	,011	par_21
SatisfaçãoSupervisão	<---	Promocionais	-,146	,101	-1,444	,149	par_22

## Anexo 6 - Santa Casa da Misericórdia Bragança (Informações complementares)

Recursos Disponíveis	Efetivos	Temporários
Professor de Educação Física	1	
Técnica de Informática	1	
Amas		17
Jardineiro	1	
Motorista de Ligeiros	1	
Cozinheiro 2.ª	3	
Fiél de Armazém	1	
Professora de Espanhol		1
Terapeuta Fala		1
Consultor Jurídico		1
Encarregado Igreja/Sacristia		1
Edifício - Centro de Dia, Lar Imaculada Conceição, Lar Santa Isabel, Lar Santa Teresa D'Ávila, Serviço de Apoio Domiciliário, Apoio Domiciliário Integrado, Centro de Medicina Física e de Reabilitação, Ludoteca, Serviço de Amas e Serviços Administrativos	1	
Edifício - Centro Infantil da Coxa	1	
Edifício - Centro Infantil S. João de Deus	1	
Edifício - Centro Infantil Cinderela	1	
Edifício - Escola do 1.º Ciclo Dr. Albino de Sá Vargas	1	
Edifício - Museu Etnográfico Dr. Belarmino Afonso	1	
Viaturas Serviço de Apoio Domiciliário e Apoio Domiciliário Integrado	4	
Viaturas - Serviços de Apoio	4	

### PARCERIAS ESTABELECIDAS

Câmara Municipal de Bragança; Rede Social de Bragança; IPB – estágios curriculares, seminários; IEFP – recrutamento, programas ocupacionais, RVCC; Centro de Saúde de Bragança – Apoio Domiciliário Integrado; Núcleo de Apoio às Mulheres Vítimas de Violência Doméstica; Centro Hospitalar do Nordeste; PSP; GNR; Junta de Freguesia da Sé; Junta de Freguesia de Santa Maria; REAPN; C.N.I.S. – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade.



Recursos Disponíveis	Efetivos	Temporários
Psicólogo	1	
Trabalhador Auxiliar	29	
Médico		2
Enfermeiro	2	3
Enfermeiro-Chefe	1	
Ajudante Técnico Farmácia	1	
Ajudante de Ação Educativa	33	
Ecónomo	1	
Educador Social	3	
Porteiro	2	
Barbeiro/Cabeleireiro	2	
Encarregado Setor	3	
Capelão		1
Ajudante de Ação Direta	58	
Sociólogo	1	
Lavadeiro/Roupeiro	4	
Costureira	1	
Fisiatra		1
Fisioterapeuta 2.ª		1
Fisioterapeuta 1.ª	2	
Ajudante Técnico de Fisioterapia	2	
Pedreiro/Trolha	1	
Escriturário Principal	2	
Escriturário 2.ª	2	
Escriturário 1.ª	1	
Escriturário 3.ª	1	
Telefonista Principal	1	
Tesoureiro	1	
Chefe de Serviços (Contabilidade)	1	
Secretário Geral	1	
Animador Cultural	1	
Educador de Infância	17	
Professor 1.º CEB	7	

(continua na página seguinte)

#### NOTORIEDADE

A notoriedade da S.C.M.B. enquanto Instituição de referência do 3º setor, têm-se adequado a uma sociedade nova com quadrantes de exigência diferentes.

Desde 1516 tem como principal objetivo dar apoio aos mais desfavorecidos, respondendo às questões sociais emergentes como são, na atualidade, a violência doméstica, a pobreza e a exclusão social.

Trata-se de uma IPSS de referência no distrito de Bragança devido aos recursos humanos qualificados e à credibilidade de quase quinhentos anos, a minimizar as disfunções sociais de todos aqueles que recorrem aos seus serviços.

A atualização permanente ao nível das infraestruturas da formação dos seus colaboradores e criação de novas respostas, promovem uma imagem de qualidade aos serviços prestados.



## Anexo 7 – Questionário utilizado para realização deste estudo



### QUESTIONÁRIO: A influência do Marketing Interno na Satisfação Laboral: Santa Casa da Misericórdia de Bragança

Antes de iniciar o preenchimento do questionário, gostaríamos que tivesse presente os seguintes aspetos:

- O presente questionário foi desenvolvido no âmbito de um projeto de investigação sobre a influência do Marketing Interno na Satisfação Laboral dos funcionários da Santa Casa da Misericórdia de Bragança;
- Para que este trabalho seja levado a cabo, torna-se importante a sua preciosa colaboração;
- Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, destinando-se a tratamento estatístico com o objetivo restrito à investigação e, em caso algum, serão revelados individualmente.
- Responda a todas as questões colocando uma cruz (X) no respetivo quadrado  ou preenchendo os espaços. Por favor, tome especial cuidado em assinalar uma resposta apenas e não deixar nenhuma questão em branco. Muito obrigada!

#### DADOS DEMOGRÁFICOS

Sexo: \_\_\_\_\_  
 Feminino       Masculino

Idade (escreva a idade em anos) \_\_\_\_\_

#### Habilitações Literárias:

\_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/> Sem estudos	<input type="checkbox"/> 12º Ano de escolaridade
<input type="checkbox"/> 4º Ano de escolaridade	<input type="checkbox"/> Licenciatura
<input type="checkbox"/> 6º Ano de escolaridade	<input type="checkbox"/> Mestrado ou Pós-graduação
<input type="checkbox"/> 9º Ano de escolaridade	<input type="checkbox"/> Doutoramento

#### Tipo de Contrato de Trabalho:

\_\_\_\_\_

A Termo       Sem Termo (Efectivo)       Outro(qual): \_\_\_\_\_

#### Antiguidade na Instituição:

\_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> De 11 a 20 anos
<input type="checkbox"/> De 1 a 5 anos	<input type="checkbox"/> De 21 a 30 anos
<input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 30 anos

### Parte I – Práticas de Marketing Interno

1. Nesta parte, gostaríamos de conhecer a sua opinião sobre as práticas de Marketing Interno implementadas pela instituição na qual trabalha em relação aos seus colaboradores. Assinale, para cada uma das seguintes afirmações, o seu grau de discordância/concordância: sendo 1 “Discordo Completamente” e 7 “Concordo Completamente”.

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 os 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

**QUESTIONÁRIO: A influência do Marketing Interno na Satisfação Laboral: Santa Casa da Misericórdia de Bragança**

4	O meu chefe faz esforços para se tornar plenamente familiarizado com o desenvolvimento do trabalho dos seus profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
5	O meu chefe faz esforço voluntário para saber se temos problemas no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6	A minha instituição investiga e recolhe regularmente informações sobre os salários pagos por instituições do mesmo sector.	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 sector.	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 bons canais oficiais de recurso.	1	2	3	4	5	6	7
15	A minha instituição tem canais suficientes para a comunicação vertical.	1	2	3	4	5	6	7
16	Quando temos algum pensamento sobre a acção da nossa instituição ou do nosso trabalho, podemos sempre expressar essas opiniões oficialmente ao nosso chefe através de correio electrónico ou caixa de sugestões.	1	2	3	4	5	6	7
17	Muitas vezes podemos compreender as políticas e actividades 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 dos serviços.	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 actividades externas, tais como conferências de imprensa ou acções 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 interacção entre profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
25	A minha instituição apoia muitas vezes os seus profissionais na sua 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

## Parte II – Satisfação Laboral

2. Nesta segunda parte, gostaríamos de conhecer a sua opinião relativamente à sua satisfação profissional na instituição em que trabalha. Assinale, para cada uma das seguintes afirmações, o seu grau de discordância/concordância: sendo 1 “Muito Insatisfeito” e 7 “Muito Satisfeito”.

1. A satisfação que o trabalho em si lhe produz.	1	2	3	4	5	6	7
2. As oportunidades que o seu trabalho oferece para realizar coisas em que você se destaca.	1	2	3	4	5	6	7
3. As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer coisas de que gosta.	1	2	3	4	5	6	7
4. O salário que você recebe.	1	2	3	4	5	6	7
5. Os objetivos e metas de desempenho que deve alcançar.	1	2	3	4	5	6	7
6. A limpeza, higiene e salubridade do seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. O aspeto físico e o espaço que dispõe no seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8. A iluminação do seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. A ventilação do seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10. A temperatura do seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11. As oportunidades de formação que a Instituição lhe oferece.	1	2	3	4	5	6	7
12. As oportunidades de promoção que tem.	1	2	3	4	5	6	7
13. As relações pessoais com os seus superiores/coordenadores.	1	2	3	4	5	6	7
14. A supervisão que exercem sobre si.	1	2	3	4	5	6	7
15. A proximidade e frequência com que é supervisionado(a).	1	2	3	4	5	6	7
16. A forma como os seus superiores/coordenadores avaliam as suas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
17. A “igualdade” e “justiça” de tratamento que recebe na Instituição.	1	2	3	4	5	6	7
18. O apoio que recebe dos seus superiores/coordenadores.	1	2	3	4	5	6	7
19. A capacidade de decidir de forma autónoma aspetos relativos ao seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
20. A sua participação nas decisões do seu departamento ou secção.	1	2	3	4	5	6	7
21. A sua participação nas decisões do seu grupo de trabalho relativos à Instituição.	1	2	3	4	5	6	7
22. O grau em que a Instituição cumpre os acordos, as disposições e leis laborais.	1	2	3	4	5	6	7
23. A forma como se efetua a negociação sobre os aspetos laborais na Instituição.	1	2	3	4	5	6	7

