



Universidade de Aveiro
2023

**INÊS SÁ ESPÍRITO
SANTO**

**A INFLUÊNCIA DO MARKETING INTERNO NAS
ATITUDES DOS TRABALHADORES – O CONTEXTO
ESPECÍFICO DA SAÚDE**



Universidade de Aveiro
2023

**INÊS SÁ ESPÍRITO
SANTO**

**A INFLUÊNCIA DO MARKETING INTERNO NAS
ATITUDES DOS TRABALHADORES – O CONTEXTO
ESPECÍFICO DA SAÚDE**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Vera Lúcia da Silva Carlos, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo apoio incondicional que sempre me demonstraram ao longo deste percurso académico e em todos os momentos da minha vida.

o júri

presidente

Prof. Doutor Jorge Humberto Fernandes Mota
professor auxiliar em regime laboral, Universidade de Aveiro

vogais

Prof. Doutor José Luís Tavares Pires Dias dos Reis
professor auxiliar, Universidade da Maia

Prof.^a Doutora Vera Lúcia da Silva Carlos
professora auxiliar convidada em regime laboral, Universidade de Aveiro

agradecimentos

À professora Vera Carlos pela orientação, disponibilidade e compreensão prestadas durante a realização da dissertação.

A todos os enfermeiros que se disponibilizaram a participar no estudo.

Aos meus pais por todo o amor e apoio demonstrado nesta etapa e em todas as outras fases da minha vida, e pelas oportunidades que me proporcionaram.

À minha irmã pelo amor e apoio constantes.

Ao meu sobrinho e afilhado que, sem se aperceber, se tornou o refúgio e conforto nas horas mais difíceis.

À restante família pelo apoio e preocupação.

Aos meus amigos que sempre se mostraram disponíveis em contribuir para o que fosse necessário.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação.

palavras-chave

marketing interno, enfermeiros, contexto hospitalar, satisfação no trabalho, motivação dos trabalhadores, compromisso organizacional.

resumo

A evolução do mundo organizacional é cada vez mais notória e, conseqüentemente, os consumidores exigem cada vez mais. Sendo assim, as empresas têm vindo a dar mais importância aos seus colaboradores, dado que são eles que são responsáveis por oferecer qualidade aos clientes.

Uma ferramenta que pode ser utilizada para as organizações terem uma maior orientação para o mercado interno é o marketing interno. Este conceito engloba as atividades da empresa que visam motivar e satisfazer os funcionários para, assim, demonstrarem uma maior produtividade e, conseqüentemente, concretizarem os objetivos organizacionais.

O principal objetivo deste estudo é perceber a influência do marketing interno nas atitudes dos trabalhadores, no contexto da saúde em Portugal, especificamente dos enfermeiros. Além disso, pretende-se averiguar as relações entre as atitudes dos trabalhadores e perceber qual o nível das diferentes variáveis no contexto hospitalar.

Para isso, foi criado um questionário, respondido por 103 enfermeiros que exercem funções em contexto hospitalar, que incluíram questões relacionadas com o marketing interno, a motivação dos trabalhadores, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional.

Através da análise dos resultados obtidos, foi possível concluir que o marketing interno influencia positivamente a motivação dos enfermeiros, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. Além disso, concluiu-se que a motivação dos enfermeiros tem um impacto positivo na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional, e que a satisfação no trabalho influencia de forma positiva o compromisso organizacional.

O nível de marketing interno no contexto hospitalar é baixo. Apesar da motivação dos enfermeiros demonstrar ser alta, o seu nível de satisfação é reduzido.

keywords

internal marketing, nurses, hospital context, job satisfaction, employee motivation, organizational commitment.

abstract

The evolution of the organizational world is increasingly noticeable and, consequently, consumers required more and more. Therefore, companies have been giving more importance to their employees, as they are the ones responsible for offering quality to customers.

A tool that can be used for organizations to have a greater internal market orientation is the internal marketing. This concept includes the company's activities that aim to motivate and satisfy employees, thus demonstrating greater productivity and, consequently, achieving the organizational objectives.

The main objective of this study is to understand the influence of internal marketing on workers's attitudes in the healthcare context in Portugal, specifically nurses. Furthermore, it aims to investigate the relationships between worker's attitudes, and understand the level of different variables in the hospital context.

For this purpose, a questionnaire was administered, answered by 103 nurses working in hospital context, which included questions related to internal marketing, employee motivation, job satisfaction and organizational commitment.

Though the analysis of the results obtained, it was possible conclude that internal marketing has a positive influence on nurses' motivation, job satisfaction and organizational commitment. It was also founded that nurses' motivation has a positive impact on job satisfaction and organizational commitment, and that job satisfaction positively influences organizational commitment.

The level of internal marketing in the hospital context is low. Although nurses' motivation appears to be high, their level of satisfaction is low.

Índice

1. Introdução.....	7
1.1. Apresentação e justificação do estudo	7
1.2. Objetivos a atingir e questões de investigação	10
1.3. Estrutura da dissertação	10
2. Revisão da Literatura	12
2.1. Marketing Interno	12
2.2. Motivação dos Trabalhadores.....	16
2.3. Satisfação no Trabalho.....	20
2.4. Compromisso Organizacional	23
2.5. Modelo concetual e hipóteses de investigação	26
3. Metodologia de investigação.....	29
3.1. Abordagem metodológica	29
3.2. Desenho do estudo	30
3.3. Escalas de medida.....	31
3.3.1. Marketing Interno.....	31
3.3.2. Motivação dos trabalhadores	31
3.3.3. Satisfação no Trabalho	31
3.3.4. Compromisso Organizacional.....	32
3.4. Confiabilidade das escalas	32
3.5. População e Amostra	33
3.6. Método de recolha de dados.....	33
3.7. Método de análise de dados.....	34
4. Resultados e análise de dados.....	36
4.1. Caracterização da amostra.....	36
4.2. Análise descritiva.....	39
4.3. Análise das hipóteses de investigação	41
4.3.1. Influência do marketing interno nas atitudes dos trabalhadores	41
4.3.2. Influência da motivação dos trabalhadores nas restantes atitudes	45
4.3.3. Influência da satisfação no trabalho no compromisso organizacional	48
4.4. Síntese dos resultados	50

5. Discussão dos Resultados	53
6. Conclusões	57
7. Limitações e recomendações para futuras investigações	59
Referências bibliográficas	61
Anexos.....	69
Anexo A – Questionário	69
Anexo B – Regressões lineares SPSS.....	85

Índice de tabelas

Tabela 1 Teorias da Motivação	18
Tabela 2 Confiabilidade das escalas	33
Tabela 3 Sexo	36
Tabela 4 Idade	36
Tabela 5 Habilitações literárias	36
Tabela 6 Categoria profissional	37
Tabela 7 Tipo de unidade hospitalar	37
Tabela 8 Localização da unidade hospitalar.....	38
Tabela 9 Tempo que exerce funções na unidade hospitalar	38
Tabela 10 Tipo de horário	39
Tabela 11 Médias das variáveis.....	39
Tabela 12 Médias das dimensões do marketing interno	40
Tabela 13 Médias das dimensões da motivação dos trabalhadores.....	40
Tabela 14 Médias das dimensões da satisfação no trabalho	40
Tabela 15 Médias das dimensões do compromisso organizacional	41
Tabela 16 Resumo da regressão: influência do marketing interno na motivação dos trabalhadores.....	42
Tabela 17 ANOVA: influência do marketing interno na motivação dos trabalhadores	42
Tabela 18 Coeficientes de regressão: influência do marketing interno na motivação dos trabalhadores.....	42
Tabela 19 Resumo da regressão: influência do marketing interno na satisfação no trabalho	43
Tabela 20 ANOVA: influência do marketing interno na satisfação no trabalho	43
Tabela 21 Coeficientes de regressão: influência do marketing interno na satisfação no trabalho.....	43
Tabela 22 Resumo da regressão: influência do marketing interno no compromisso organizacional.....	44
Tabela 23 ANOVA: influência do marketing interno no compromisso organizacional	45
Tabela 24 Coeficientes de regressão: influência do marketing interno no compromisso organizacional.....	45

Tabela 25 Resumo da regressão: influência da motivação dos trabalhadores na satisfação no trabalho.....	46
Tabela 26 ANOVA: influência da motivação dos trabalhadores na satisfação no trabalho	46
Tabela 27 Coeficientes de regressão: influência da motivação dos trabalhadores na satisfação no trabalho.....	46
Tabela 28 Resumo da regressão: influência da motivação dos trabalhadores no compromisso organizacional	47
Tabela 29 ANOVA: influência da motivação dos trabalhadores no compromisso organizacional.....	47
Tabela 30 Coeficientes de regressão: influência da motivação dos trabalhadores no compromisso organizacional	48
Tabela 31 Resumo da regressão: influência da satisfação no trabalho no compromisso organizacional.....	49
Tabela 32 ANOVA: influência da satisfação no trabalho no compromisso organizacional	49
Tabela 33 Coeficientes de regressão: influência da satisfação no trabalho no compromisso organizacional.....	49
Tabela 34 Resultados das hipóteses de investigação	51

Índice de figuras

Figura 1 Modelo concetual proposto	28
Figura 2 Modelo concetual final.....	52

Índice de gráficos

Gráfico 1 Dispersão de motivação dos trabalhadores por marketing interno	41
Gráfico 2 Dispersão de satisfação no trabalho por marketing interno.....	43
Gráfico 3 Dispersão de compromisso organizacional por marketing interno	44
Gráfico 4 Dispersão de satisfação no trabalho por motivação dos trabalhadores	46
Gráfico 5 Dispersão de compromisso organizacional por motivação dos trabalhadores	47
Gráfico 6 Dispersão de compromisso organizacional por satisfação no trabalho	49

1. Introdução

1.1. Apresentação e justificação do estudo

As organizações têm vindo a passar por mudanças drásticas e necessárias para resistir a um ambiente global cada vez mais competitivo e em grande evolução (Thomson & Hecker, 2000). Aliada a esta evolução, a exigência dos consumidores tem vindo a crescer. Desta forma, os gestores têm-se preocupado com a melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços, implementando novas estratégias.

Atualmente, são raras as empresas que não apostam nas ferramentas de marketing para alcançar um maior sucesso. Este conceito é, normalmente, associado diretamente aos consumidores dos produtos ou serviços da organização. No entanto, mesmo que a análise dos mercados e o desenvolvimento de estratégias para explorar o ambiente externo sejam fulcrais, na maior parte das vezes, não são suficientes para concretizar a implementação das estratégias de marketing (Piercy & Morgan, 1991).

Sendo assim, é relevante as empresas olharem não só para o mercado externo, mas terem também uma orientação para o mercado interno. Para “cuidar dos clientes”, as organizações devem antes “cuidar dos seus funcionários” (Hartline & Bejou, 2004), aplicando também o marketing aos mesmos – o mercado interno da empresa –, praticando-se, assim, o marketing interno, já que, cada vez mais, as empresas compreendem que o seu ativo mais importante são os trabalhadores, principalmente aqueles que têm a responsabilidade de entregar qualidade, valor e satisfação aos clientes (Hartline & Bejou, 2004).

Os processos de recrutamento da empresa que agrupam um conjunto de candidatos qualificados têm uma influência considerável na qualidade e no tipo de competências que os novos funcionários têm. No entanto, os colaboradores altamente qualificados podem não ser tão eficazes no seu trabalho caso não se sintam motivados no desempenho das suas tarefas (Huselid, 1995). Desta forma, as organizações devem estar atentas ao ambiente social, e implementar práticas que melhorem o bem-estar dos funcionários para, assim, alcançar o sucesso organizacional (Rurkkhum, 2023).

Várias abordagens psicológicas veem o funcionário como um indivíduo que avalia constantemente a sua situação de trabalho e toma uma atitude baseada nesse contexto (Staw, 1986). Os trabalhadores, ao sentirem que estão a ser valorizados e que as suas contribuições para a empresa fazem a diferença, ficarão com um maior capital emocional, aumentando assim a relação de proximidade entre os indivíduos e a organização (Thomson & Hecker, 2000).

O conceito de marketing interno surgiu na literatura no início dos anos 80 e, a partir daí, diversos autores contribuíram com diferentes definições. Segundo Grönroos (1990), o marketing interno engloba atividades que têm o objetivo de satisfazer as necessidades e expectativas dos colaboradores, alinhando os valores organizacionais com as motivações individuais. Refere-se ao marketing direcionado para os funcionários, em que estes são vistos como clientes internos da organização (Greene et al, 1994).

Tsai e Wu (2006) afirmam que o marketing interno pode ser definido através de três perspetivas diferentes – perspetiva de gestão de recursos humanos, perspetiva de marketing e perspetiva estratégica. De acordo com a primeira perspetiva, o marketing interno pode ser interpretado como uma ferramenta do comportamento organizacional, uma vez que pode ajudar os funcionários a terem atitudes positivas em relação ao trabalho (Tansuhaj et al., 1991; Tsai & Wu, 2006), como a motivação ou o compromisso organizacional. A perspetiva de marketing vê o marketing interno como um conceito que aplica o marketing tradicional no mercado interno com o intuito de aumentar a eficiência da gestão empresarial (Helman & Payne, 1992). Por outro lado, segundo a perspetiva estratégica, o marketing interno é uma estratégia de gestão que se baseia no incentivo aos funcionários para que se comportem como clientes internos do negócio, para garantir que as exigências dos clientes externos são cumpridas (Tsai & Wu, 2006).

Apesar do marketing interno ter vindo a ser estudado de uma forma evolutiva, o conceito parece ser pouco aplicado nas empresas. É verdade que cada vez mais se discute a importância do bem-estar dos trabalhadores, mas será que as organizações se preocupam verdadeiramente em criar estratégias para que isso aconteça, tendo uma orientação para o mercado interno?

O marketing interno é relevante na maior parte das organizações, mas torna-se ainda mais importante nas organizações de serviços, visto que os funcionários estão em contacto mais direto com os clientes (Gummesson, 1987; Tsai & Wu, 2006). Nestas organizações, onde a mão de obra é utilizada de forma intensiva, a qualidade dos serviços é determinada, em grande parte, pelas competências e atitudes dos trabalhadores responsáveis por esses serviços (Berry, 2002). É o caso dos profissionais de saúde, cujo seu comportamento tem um papel importante na qualidade dos serviços prestados e no bem-estar dos pacientes.

O marketing interno já tem sido investigado por alguns autores na área da saúde. Por exemplo, Rodrigues et al. (2016) estudaram o impacto do marketing interno na satisfação, no compromisso organizacional e no desempenho profissional dos colaboradores em geral de uma organização portuguesa de cuidados sociais de saúde. Azêdo e Alves (2013) investigaram quais as práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. Outros autores estudaram o impacto do marketing interno dos enfermeiros noutros países (Chang & Chang, 2007; Peltier et al., 2008).

Ao verificar estes e outros estudos presentes na literatura, é possível perceber que não existe grande investigação da influência do marketing interno nas atitudes dos trabalhadores no contexto da saúde em Portugal.

Os trabalhadores do setor da saúde, principalmente os que exercem funções em unidades hospitalares, lidam todos os dias com diferentes pessoas e situações e têm vindo a ser sobrecarregados desde o início da pandemia de COVID-19.

Tendo em conta os argumentos supracitados, parece pertinente estudar a influência do marketing interno nas atitudes dos colaboradores do setor da saúde, mais especificamente dos enfermeiros que exercem funções em contexto hospitalar. As variáveis estudadas serão então a motivação dos trabalhadores, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional.

1.2. Objetivos a atingir e questões de investigação

Com o estudo, pretende-se avaliar o impacto do marketing interno em três variáveis: motivação dos trabalhadores, satisfação no trabalho, e compromisso organizacional. Sendo assim, surge a primeira e principal questão de investigação:

- Qual a influência do marketing interno nas atitudes dos trabalhadores?

Pretende-se, ainda, verificar as relações entre as diferentes variáveis em estudo. Ou seja, perceber se a motivação dos trabalhadores tem um impacto positivo na sua satisfação e no seu compromisso organizacional e se a satisfação no trabalho tem um impacto positivo no compromisso organizacional. Desta forma, é levantada a seguinte questão de investigação:

- Que relações existem entre as diferentes atitudes dos trabalhadores?

Por fim, pretende-se compreender se o marketing interno é praticado nos centros hospitalares, através da medição da orientação para o mercado interno, e de que forma é que influencia a motivação, a satisfação e o compromisso organizacional dos enfermeiros. Isto origina duas questões de investigação:

- Qual o nível de marketing interno praticado no contexto hospitalar?
- Quais os níveis de satisfação, motivação e compromisso organizacional dos enfermeiros que exercem funções em contexto hospitalar?

1.3. Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em seis capítulos.

O capítulo 1, o presente capítulo, refere-se à introdução onde se apresenta o tema e se justifica a sua relevância e se define os objetivos a atingir e as questões de investigação.

No capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura dos conceitos relevantes para a melhor interpretação do estudo – o marketing interno, a motivação dos trabalhadores, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. Neste capítulo apresenta-se, ainda, o modelo concetual e as respetivas hipóteses de investigação.

No capítulo 3 expõe-se a metodologia utilizada no estudo, desenvolvendo a abordagem metodológica adequada, o desenho do estudo, as escalas de medida das variáveis, a

confiabilidade das escalas, a população e amostra, e o método de recolha e análise de dados.

O capítulo 4 é caracterizado pelos resultados e análise dos dados recolhidos. É apresentada a caracterização da amostra, a análise descritiva das variáveis, a análise das hipóteses de investigação e a síntese dos resultados.

No capítulo 5 é apresentada a discussão dos resultados.

No capítulo 6 são feitas as principais conclusões do estudo.

Por fim, no capítulo 7 identificam-se as limitações encontradas com o trabalho e as recomendações para estudos futuros.

2. Revisão da Literatura

2.1. Marketing Interno

O conceito de marketing interno surgiu como uma ligação entre os conceitos de marketing tradicional e a teoria da organização, abrangendo, assim, as atividades realizadas por uma empresa para contratar, reter, treinar e motivar os funcionários a direcionarem-se para os clientes (Grönroos, 1990; Novatorov, 1997).

De acordo com Grönroos (1990), o marketing interno é uma filosofia, através da qual “a gestão deve criar, encorajar continuamente, e aprimorar uma compreensão e uma valorização das funções dos funcionários na organização” (p. 8).

Já Helman e Payne (1992) afirmam que “o marketing interno se preocupa em transformar as técnicas tradicionais de marketing para dentro, focando-se nos clientes internos e fornecedores do mercado interno, com o objetivo de melhorar as relações com o mercado interno, a qualidade e o serviço ao cliente e, por fim, a eficácia empresarial” (p. 2). Seguindo a mesma ideia, Greene et al. (1994) e Berry (2002) consideram os funcionários clientes internos e veem, da mesma forma, o trabalho deles como produtos internos. Por outras palavras, o marketing interno consiste no desenvolvimento de um programa de marketing direcionado para o mercado interno da empresa paralelo e conjugado ao programa de marketing do mercado externo (Piercy & Morgan, 1991).

Rafiq e Ahmed (2000) apresentam três fases do desenvolvimento teórico do conceito de marketing interno: motivação e satisfação do funcionário; orientação para o cliente; e ampliação do conceito de marketing interno – implementação da estratégia e gestão da mudança. Na primeira fase, grande parte da investigação focou-se na motivação e satisfação dos funcionários, devido ao facto de o marketing interno ter surgido para melhorar a qualidade dos serviços. O foco era que as organizações prestassem serviços de alta qualidade e, dessa forma, começou-se a dar importância à satisfação do funcionário na satisfação do consumidor. Posteriormente, a segunda fase foi avançada por Grönroos, em 1981, quando alertou para a importância da relação entre o vendedor e o comprador, ou seja, do marketing interativo, e, por essa razão, serem necessários funcionários orientados para o cliente e para as vendas (Rafiq & Ahmed, 2000). Já na terceira fase, diversos

autores começaram a reconhecer o papel do marketing interno na implementação da estratégia, sugerindo que “...qualquer mudança na estratégia provavelmente exigirá um esforço de marketing interno para superar a inércia organizacional e motivar os funcionários para o comportamento necessário” (Rafiq & Ahmed, 2000, p. 453).

Perante estas três fases, Rafiq e Ahmed (2000) identificaram cinco elementos do marketing interno:

1. Motivação e satisfação dos funcionários;
2. Orientação para o cliente e satisfação do mesmo;
3. Coordenação e integração interfuncional;
4. Abordagem de marketing dos elementos anteriores;
5. Implementação de estratégias corporativas específicas ou funcionais.

Através destes elementos, os autores propuseram uma nova definição do conceito: “O marketing interno é um esforço planeado usando uma abordagem semelhante ao marketing (elemento 4) para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e coordenar e integrar interfuncionalmente (elemento 3) funcionários para a implementação eficaz de estratégias corporativas e funcionais (elemento 5) com o objetivo de entregar a satisfação do cliente (elemento 2) através de um processo de criação de funcionários motivados e orientados para o cliente (elemento 1)” (Rafiq & Ahmed, 2000, p. 454).

Qiu et al. (2022) consideram que a literatura existente se baseia em diferentes perspectivas para definir o marketing interno. A primeira baseia-se numa orientação transacional, ou seja, defende que as trocas internas entre a empresa e os funcionários são uma alavanca para melhorar as trocas externas. Desta forma, o marketing interno prioriza as necessidades e o bem-estar dos funcionários. A segunda perspectiva vê o marketing interno como uma ferramenta que se foca na formação dos funcionários para que estes sejam orientados para o cliente. Por outro lado, a terceira considera que o marketing interno é um instrumento que facilita o alcance dos objetivos estratégicos, através da coordenação dos processos funcionais. Com base nestas perspectivas, os autores classificaram as atividades do marketing interno em seis dimensões.

1. Análise do mercado interno;
2. Comunicação interna;

3. Desenvolvimento de funcionários;
4. Recompensas e reconhecimento dos funcionários;
5. Desenho e empoderamento do trabalho.

Piercy e Morgan (1991) defendem que o caminho mais fácil para implementar o marketing interno é utilizar as mesmas ferramentas básicas que são usadas no planejamento do marketing externo. Assim, neste contexto, o Marketing Mix pode ser aplicado na estrutura do programa de marketing interno:

- Produto: valores, atitudes e comportamentos necessários para o funcionamento do plano de marketing;
- Preço: pode incluir o sacrifício de outros projetos que competem com o plano de marketing e o custo psicológico da adoção de diferentes valores e da mudança da forma de trabalho;
- Comunicação: meios utilizados para informar, persuadir e trabalhar as atitudes dos trabalhadores. Resumos e relatórios do plano e apresentações presenciais individuais ou grupais são exemplos;
- Distribuição: gestão de recursos humanos, alinhamento de sistemas de formação, avaliação e recompensa, e recrutamento que está por detrás das estratégias de marketing. A ideia é que a cultura da empresa se torne o canal de distribuição das estratégias do marketing interno.

O marketing interno torna-se ainda mais importante nos serviços, dada a importância dos colaboradores na qualidade da prestação dos mesmos (Berry, 2002; Tsai & Wu, 2006). Quando o que os clientes compram depende da prestação dos funcionários, a organização não se deve preocupar apenas em incentivar a compra pelos clientes, mas também em incentivar os funcionários a realizar o seu trabalho (Berry, 2002; Greene et al., 1994). Isto porque, a probabilidade de os clientes externos continuarem a comprar é maior quando os clientes internos têm bom desempenho (Berry, 2002). Thomson e Hecker (2000) defendem que uma abordagem de marketing interno pode fazer com que os clientes internos, os funcionários, fiquem mais satisfeitos e, assim, construam relações mais lucrativas com os clientes externos.

Apesar de existirem diversas formas de praticar o marketing interno, “o que todas as formas têm em comum é que o ‘cliente’ está dentro da organização” (Berry, 2002, p. 67). O objetivo do conceito é tornar a força de trabalho motivada, os clientes satisfeitos e criar o melhor desempenho organizacional possível (Qaisar & Muhamad, 2021). Para isso, é importante que a ideia de marketing interno seja criada pelo topo da empresa e comunicada até à sua base (Greene et al., 1994).

O marketing interno é concetualizado como um conjunto de fatores relacionados com a orientação para o mercado interno (Lings & Greenley, 2005). Desta forma, o nível de marketing interno executado por uma organização pode ser medido através da orientação para o mercado interno (Naude et al., 2003).

Apesar de o conceito de orientação para o mercado interno ser idêntico à orientação para o mercado externo, existem formas de implementação específicas para este tipo de necessidades. Então, Lings e Greenley (2005), com base na literatura existente, apresentam quatro dimensões associadas à orientação para o mercado interno:

1. Geração de informação formal, escritas e cara-a-cara: informações acerca de trocas de valor, condições externas do mercado de funcionários e atitudes e valores dos funcionários. Podem ser feitas por meio de questionários, estudos de satisfação no trabalho, entrevistas, reuniões, etc.;
2. Geração de informação informal: interações informais do dia a dia criadas pela possível proximidade entre os gestores e os colaboradores da linha da frente, como situações pessoais e fatores individuais;
3. Disseminação da informação: partilha de informações sobre a oferta de serviços, os desejos e necessidades dos clientes, os benefícios e características de produtos e serviços, e o objetivo corporativo da empresa;
4. Responsividade: resposta às informações que foram geradas pela organização. Podem ser, por exemplo, criação de empregos pensados para atender às necessidades dos funcionários, incentivos, salários, formação, etc.

De forma semelhante, Gounaris (2006) sugere uma concetualização da orientação para o mercado interno que inclui três dimensões primárias – Geração de Inteligência de Mercado Interno, Disseminação da Inteligência Interna e Resposta à Inteligência – que contêm

subdimensões. A geração de inteligência de mercado interno está relacionada com identificação das trocas de valor, consciência das condições do mercado de trabalho, segmentação do mercado interno e segmentação dos alvos internos. A disseminação da inteligência interna inclui comunicação entre gestores e funcionários e comunicação entre gestores. A resposta à inteligência relaciona-se com descrição do trabalho, sistema de remuneração, preocupação da gestão e formação.

A implementação da orientação para o mercado interno nas melhorias organizacionais é essencial, dado que, segundo Kazakov et al. (2020), pequenas e médias empresas orientadas para o mercado interno influenciam positivamente o seu desempenho organizacional.

De acordo com Yu et al. (2020), a orientação para o mercado interno contribui para o sucesso interno, tanto ao nível dos funcionários como ao nível departamental, e consequentemente, para o sucesso externo, ou seja, para a satisfação e retenção dos clientes.

Desta forma, é importante desenvolver um plano estratégico adequado para a implementação da orientação do mercado interno que envolva atividades focadas na geração interna de conhecimento do mercado de trabalho, comunicações internas, cuidado com os funcionários por parte da gestão e apoio aos mesmos na conciliação de trabalho e família (Kazakov et al., 2020).

2.2. Motivação dos Trabalhadores

A motivação no trabalho determina aquilo que os funcionários fazem, a forma como fazem, o quão se esforçam para fazê-lo e quando é que irão parar de o fazer (Meyer et al., 2004). A motivação dos colaboradores traduz-se, assim, num elemento-chave que representa o esforço efetuado para atingir os seus objetivos e os objetivos da empresa (Rusu & Avasilcai, 2014).

Estar motivado significa ser movido a fazer alguma coisa, ou seja, quando alguém não sente impulso para agir é porque existe desmotivação e, pelo contrário, quando uma pessoa tem vontade de atingir um fim é considerada motivada (Ryan & Deci, 2000).

A motivação pode estar relacionada com diversos fatores e, desta forma, Ryan e Deci (2000) distinguem dois tipos de motivação – intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca implica a realização de alguma atividade devido a aspetos relacionados com o próprio indivíduo, como a satisfação ou diversão sentida a fazê-la. A motivação extrínseca ocorre sempre que uma atividade é realizada para atingir algo não relacionado com a mesma e, por isso, é induzida através de fatores externos (Ryan & Deci, 2000).

Existem diferentes teorias da motivação na gestão tradicional utilizadas para motivar, tanto organizações focadas na produção, como organizações de serviços, através de duas perspetivas – de conteúdo e de processo (Mohammad Ather et al., 2011). A perspetiva de conteúdo trata de fatores de motivação, enquanto a perspetiva de processo analisa o motivo pela qual as pessoas fazem determinadas escolhas para satisfazer as suas necessidades, e de que forma avaliam a sua satisfação depois de concretizarem os seus objetivos. A Teoria da Hierarquia das Necessidades, a Teoria dos Dois Fatores e a Teoria das Necessidades Adquiridas estão relacionadas com a perspetiva de conteúdo da motivação. Já a Teoria da Expectativa, a Teoria da Equidade e a Teoria do Estabelecimento de Metas inserem-se na perspetiva de processo da motivação (Mohammad Ather et al., 2011). Na tabela 1 é apresentada uma breve descrição destas teorias.

Tabela 1 Teorias da Motivação

Perspetiva de conteúdo	<i>Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow</i>	Maslow descreve as necessidades humanas em cinco fases sequenciais: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. De acordo com esta teoria os gestores devem tentar satisfazer estas necessidades para melhorar a motivação dos seus colaboradores.
	<i>Teoria dos Dois Fatores de Herzberg</i>	A satisfação e a insatisfação das pessoas na organização são o resultado de dois fatores independentes – fatores de motivação e fatores de higiene.
	<i>Teoria das Necessidades Aprendidas</i>	A motivação dos funcionários está relacionada com três importantes necessidades: necessidade de realização (desejo de realizar uma tarefa mais eficazmente do que no passado), necessidade de afiliação (desejo de aceitação humana) e necessidade de poder (desejo de ter influência num grupo).
Perspetiva de processo	<i>Teoria da Expectativa de Vroom</i>	O indivíduo tende a agir de uma determinada forma com base na sua expectativa em relação ao resultado do ato. O centro da teoria é a relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensas, e recompensas e satisfação do objetivo individual.
	<i>Teoria da Equidade</i>	As pessoas são motivadas quando existe equidade social nas recompensas recebidas pelo desempenho.
	<i>Teoria do Estabelecimento de Metas</i>	O comportamento dos funcionários resulta do estabelecimento de metas claras e bem definidas.

Uma das teorias mais discutida para o redesenho do trabalho foi a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Esta teoria, propõe que os determinantes primários da satisfação do funcionário são fatores motivacionais (intrínsecos), como por exemplo realização, reconhecimento e responsabilidade. Gagné e Deci (2005) defendem que os trabalhadores motivados de forma intrínseca se esforçam mais para ultrapassar os seus obstáculos. Por outro lado, existem os fatores higiénicos (extrínsecos) que incluem políticas da empresa, condições de trabalho, etc. A teoria defende que um funcionário aumentará a sua satisfação e motivação se os fatores motivacionais forem alcançados no próprio trabalho. Se as mudanças incluírem apenas os fatores higiénicos, provavelmente a motivação dos trabalhadores não irá aumentar (Hackman & Oldham, 1976). Ou seja, quando os fatores higiénicos são adequados, as pessoas não ficam insatisfeitas, mas não ficam motivadas se os fatores motivacionais também não estiverem a ser postos em prática (Mohammad Ather et al., 2011). Apesar da importância da motivação intrínseca, Ryan e Deci (2000)

argumentam que, na maior parte das vezes, as pessoas são motivadas através de fatores externos.

Gagné e Deci (2005) descrevem a teoria da autodeterminação como uma teoria da motivação no trabalho, em que o ponto central é a diferença entre a motivação autónoma e a motivação controlada. Os conceitos que estão subjacentes a esta teoria são a amotivação a motivação extrínseca, que pode se dividir em regulação externa, regulação introjetada, regulação identificada e regulação integrada, e a motivação intrínseca. Os autores defendem que a motivação autónoma ocorre quando o indivíduo é movido pelo interesse de alguém numa atividade (motivação intrínseca) ou porque a regulação da atividade foi integrada dentro do próprio indivíduo (regulação integrada). Por outro lado, a motivação controlada engloba a regulação externa e a regulação introjetada.

Nohria et al. (2008) apresentam um modelo da motivação dos funcionários que se baseia em quatro impulsos da motivação: o impulso para adquirir, o impulso para se relacionar, o impulso para compreender e o impulso para defender:

- Impulso para adquirir: reflete a vontade dos funcionários em adquirir recompensas externas como incentivo para realizarem o seu trabalho. Os autores referem que este impulso é relativo e insatisfazível, pois as pessoas tendem a comparar o que têm com o que o outro tem e nunca se contentam com os seus benefícios. Por estas razões, normalmente, os trabalhadores não se preocupam apenas com a sua remuneração, mas também com a dos outros;
- Impulso para relacionar: está relacionado com o desejo dos trabalhadores se relacionarem com os seus colegas e de fazer parte do grupo. No contexto laboral, este impulso leva ao aumento da motivação quando os funcionários se sentem orgulhosos de fazer parte da organização. Nohria et al. (2008) realçam, ainda, que é devido ao impulso do vínculo que muitos funcionários sentem dificuldades em mudar de posto de trabalho dentro da empresa, pois criam laços com os colegas;
- Impulso para compreender: refere-se ao desejo de fazer uma contribuição de forma significativa. Os funcionários motivados por este impulso procuram desafios e oportunidades de crescimento pessoal. Desta forma, os trabalhadores com potencial que se sentem demasiado presos às mesmas tarefas, acabam por deixar a empresa.

- Impulso para defender: está relacionado com a necessidade de proteger e defender o que é importante, como por exemplo os valores da empresa e o ambiente de trabalho.

Muitas vezes, apenas os fatores extrínsecos, como as remunerações, (impulso para adquirir) são tidos em conta na motivação dos trabalhadores, e os fatores intrínsecos (impulso para relacionar, compreender e defender) são mais esquecidos, o que não deve acontecer. Para motivar totalmente os seus funcionários, as organizações devem dar importância aos quatro impulsos e implementar estratégias focadas em cada um deles (Nohria et al., 2008).

2.3. Satisfação no Trabalho

Oshagbemi (1999) define a satisfação no trabalho como sentimentos positivos e atitudes emocionais relacionados com o mesmo.

Apesar de o conceito de satisfação no trabalho já ser estudado há bastantes anos, continua atual para explicar determinados comportamentos no local de trabalho (Bezdrob & Šunje, 2021).

Dada esta longevidade do conceito, existem diferentes abordagens, mas com a mesma centralidade: a satisfação no trabalho indica a forma como as pessoas se sentem relativamente ao seu trabalho – forma positiva (maior satisfação) ou forma negativa (menor satisfação) (Bezdrob & Šunje, 2021). Deste modo, pode se afirmar que o indivíduo gosta do seu trabalho e que tem bom desempenho em relação ao seu trabalho quando apresenta alto grau de satisfação no mesmo (Özpehlivan & Acar, 2016). Judge et al. (2001) afirmam que a satisfação dos funcionários está positivamente relacionada ao desempenho organizacional, ou seja, funcionários satisfeitos com o seu trabalho tendem a ser mais produtivos.

Staw (1986) defende que um dos mecanismos utilizados para alcançar a satisfação dos trabalhadores é a mudança organizacional e, assim, apresenta três sistemas relacionados com este aspeto, que refletem três diferentes formas de organizar o trabalho:

1. Sistema orientado para o indivíduo: baseado na gestão tradicional, utilizando estratégias típicas das organizações ocidentais para aumentar a satisfação e a

produtividade, como uso de recompensas extrínsecas, definição de metas realistas e desafiadoras, fornecimento de feedback aos funcionários sobre a avaliação do seu desempenho, promoção baseada no desempenho dos funcionários, formação dos funcionários para aumentar a sua qualificação, e enriquecimento de empregos através de aumentos de responsabilidade. O principal objetivo de cada uma destas técnicas é estruturar o sistema de trabalho de modo que o alto desempenho seja gratificante de forma intrínseca ou extrínseca para o indivíduo, aumentando assim a satisfação no trabalho.

2. Sistema orientado para o grupo: baseia-se na ideia de que a participação do grupo leva à satisfação e ao desempenho dos funcionários. As técnicas mais utilizadas são a organização do trabalho em grupos intactos, a criação de grupos responsáveis pela seleção, formação e recompensa de membros, a utilização de grupos para impor normas de comportamento, a distribuição de recursos em grupo, e a permissão/promoção de rivalidade intergrupar para criar a solidariedade dentro do grupo. Este sistema, se for gerido de forma eficaz, pode levar a um nível elevado de desempenho e satisfação no trabalho.
3. Sistema orientado para a organização: o objetivo é organizar condições de trabalho para os colaboradores sentirem satisfação em contribuir para o bem-estar da organização. As principais características deste sistema são a socialização na organização como um todo para que os funcionários se identifiquem com a mesma e não apenas com uma subunidade específica, rotação de cargos na empresa para que a lealdade não exista apenas numa subunidade, longo período de formação com desenvolvimento de competências específicas da empresa que não sejam transferíveis para outra empresa, empregos de longo prazo para ganhar lealdade organizacional, operações descentralizadas para competir pela fidelidade dos indivíduos, partilha de informação organizacional sobre situação financeira e estratégias da empresa, e ligação entre recompensas individuais e desempenho organizacional através de diferentes formas de participação nos lucros.

A combinação destes três sistemas pode se tornar num ambiente confuso, devido à existência de características incompatíveis nas três abordagens. Desta forma, Staw (1986) afirma que as organizações devem ter a noção que cada sistema tem os seus pontos fortes e

fracos e que não existe um caminho simples para o funcionário feliz e produtivo. A escolha do sistema será justificada pela percepção do fator mais importante para a empresa – indivíduo, grupo ou organização.

Hackman e Oldham (1976) criaram o modelo das características do trabalho que, embora aborde no seu global a motivação dos trabalhadores, também está relacionado com a satisfação no trabalho. Este modelo descreve de que forma cinco características intrínsecas do trabalho podem interferir na motivação e, conseqüentemente, no desempenho e satisfação dos trabalhadores:

- Variedade de habilidades: grau em que o trabalho exige uma variedade de atividades e habilidades diferentes na concretização do trabalho;
- Identidade da tarefa: grau em que o trabalho exige a realização de uma parte do trabalho, com um resultado visível;
- Significado da tarefa: grau em que o trabalho tem um impacto significativo nas pessoas, seja na sua vida pessoal ou profissional;
- Autonomia: grau de liberdade e autonomia que os funcionários têm para tomarem decisões relacionadas com o seu trabalho;
- Feedback: grau de disponibilidade de informações claras sobre o desempenho dos funcionários logo após a realização das atividades.

A variedade de habilidades, a identidade da tarefa e o significado da tarefa contribuem para o significado experienciado do trabalho, ou seja, para o grau em que o colaborador experiencia o trabalho como algo significativo e com valor. A autonomia contribui para a responsabilidade experienciada pelos resultados do trabalho, isto é, para o grau em que o funcionário se sente responsável pelos resultados das tarefas que realiza. Por fim, o feedback contribui para o conhecimento dos resultados reais das atividades do trabalho, grau em que o indivíduo conhece a eficácia do trabalho desempenhado (Hackman & Oldham, 1976). Quando todas estas características estão presentes, os resultados são alta motivação interna para o trabalho, desempenho de grande qualidade, alta satisfação com o trabalho e nível baixo de absentismo e rotatividade (Hackman & Oldham, 1976).

Bezdrob e Šunje (2021) concluíram, através do seu estudo, que a satisfação no trabalho é bastante incerta. Ou seja, os acontecimentos recentes têm um impacto significativo no

nível de satisfação, o que não acontece com trabalhos anteriores dos funcionários. Além disso, concluíram que a satisfação no trabalho aumenta quando as expectativas dos funcionários são atendidas.

A maioria dos indivíduos é sensível às mudanças no trabalho e reajusta as suas atitudes de forma positiva ou negativa. É por esta razão que as estratégias de redesenho do trabalho são um dos mecanismos principais para melhorar a satisfação no trabalho (Staw, 1986).

A satisfação no trabalho tem vários resultados positivos para a empresa e, desta forma, é importante e necessário criar um ambiente de trabalho favorável (Bezdrob & Šunje, 2021).

2.4. Compromisso Organizacional

A essência principal do compromisso é a vinculação com uma determinada ação para atingir um objetivo (Meyer & Herscovitch, 2001). Ou seja, o compromisso é um vínculo psicológico voluntário que reflete a dedicação e a responsabilidade de alguém por um alvo (Klein, 2012).

Este vínculo pode incluir conceitos como a disposição para despende energia, lealdade e trabalho para alcançar os objetivos da organização, a resistência em procurar recompensas maiores noutra trabalho, o sentimento de pertença à organização, uma avaliação positiva da organização e a aceitação e identificação com os valores e objetivos da organização (Chusmir, 1988). O compromisso do indivíduo está, então, relacionado com as suas experiências organizacionais (Caldwell et al., 1990).

O compromisso organizacional está relacionado com a dedicação e apoio à organização, para além do associado às recompensas do trabalho (Brown, 1996). Vai mais além da lealdade perante a organização, envolvendo um relacionamento ativo entre as partes, para que os colaboradores se disponibilizem a contribuir para o bem-estar da empresa (Mowday et al., 1979). O compromisso não é um mero acordo de troca em que o funcionário oferece trabalho e apoio à organização em troca de aumento de salário, mas sim uma prestação de apoio contínuo mesmo em tempos difíceis, em que, por exemplo, os aumentos salariais não são imediatos (Brown, 1996). O compromisso no trabalho pode assumir diferentes formas e pode influenciar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários (Meyer & Herscovitch, 2001).

Segundo Cook e Wall (1980), o compromisso organizacional refere-se às reações afetivas de um funcionário às características da organização onde está inserida. Além disso, o conceito está relacionado com o sentimento de ligação que o trabalhador tem com os objetivos e valores da organização, com o papel que assume em relação aos mesmos e com a ligação com a própria organização. Desta forma, é importante que, antes de desenvolver políticas que encorajem o desenvolvimento do compromisso, as empresas encontrem mecanismos para ajudar a garantir que os colaboradores mantenham uma visão positiva e entusiasmada dos objetivos organizacionais (Brown, 1996).

Mowday et al. (1979) definem compromisso organizacional como “... uma força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma determinada organização” (p. 226). Os autores afirmam que este conceito está relacionado com três principais fatores:

1. Forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização;
2. Vontade de exercer um esforço considerável pela organização;
3. Forte desejo de permanecer dentro da organização.

Meyer e Allen (1991) apresentam três componentes do compromisso organizacional – compromisso afetivo, compromisso normativo e compromisso de continuação. O compromisso afetivo corresponde ao afeto que o funcionário sente em relação à organização, que o faz ter vontade de fazer parte dela. Ou seja, quando os funcionários consideram que a organização se preocupa com os seus interesses, é provável que desenvolvam um compromisso afetivo com a organização (Rhoades & Eisenberger, 2002). O compromisso normativo está relacionado com a obrigação que os funcionários sentem em permanecer na empresa (Meyer & Allen, 1991). Processos de recrutamento bem desenvolvidos e sistemas de valores organizacionais bem definidos podem levar a níveis mais elevados deste tipo de compromisso (Caldwell et al., 1990). Por fim, o compromisso de continuação refere-se ao custo percebido por parte dos funcionários de se retirarem da organização (Meyer & Allen, 1991).

Sendo assim, o compromisso organizacional pode ser caracterizado por três diferentes mentalidades – o desejo (compromisso afetivo), a obrigação (compromisso normativo) e o custo percebido (compromisso de continuação). Estas mentalidades desempenham um

papel importante na determinação de comportamentos adotados relacionados com o compromisso (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001).

De forma a clarificar o processo de compromisso organizacional, Staw (1981) criou um modelo que agrupa os principais determinantes do conceito – motivação para justificar decisões anteriores, normas de consistência, probabilidade de resultados futuros e valor de resultados futuros. A principal característica das decisões de compromisso é que um conjunto de resultados é determinado por uma dada escolha e pelas consequências de uma decisão que tem implicações em eventos passados ou futuros. Ou seja, as decisões de compromisso podem ser determinadas pelo desejo de modificar resultados passados e de alcançar resultados futuros (Staw, 1981).

Angle e Perry (1983) comparam dois modelos dos antecedentes do compromisso organizacional – o modelo baseado no membro e o modelo baseado na organização. O primeiro tem em conta as influências individuais, sustentando a ideia de que o compromisso é o resultado das ações e características pessoais de cada membro organizacional. O segundo defende que o membro demonstra compromisso quando a organização fornece recursos que satisfazem necessidades importantes para ele. Os autores defendem que os modelos podem ser complementares e devem ser tidos em conta na compreensão do compromisso dentro das organizações. O compromisso organizacional pode estar “nas mãos” da gestão das empresas, dado que esta variável funciona como uma reciprocidade do indivíduo e da organização (Angle & Perry, 1983).

Klein et al. (2012) apresentam um modelo de compromisso que inclui um conjunto de fatores individuais, fatores alvo e fatores ambientais que influenciam as perceções de um indivíduo que, por sua vez, determinam se um vínculo de compromisso é experienciado com um alvo e com o grau desse alvo, que leva a resultados de compromisso e provavelmente à ação. Os resultados e as ações voltam “para trás” para influenciar as perceções e o compromisso seguintes. Os antecedentes do compromisso descritos no modelo são então:

- Características individuais: valores e personalidade;
- Características-alvo: natureza e proximidade;
- Fatores interpessoais: trocas e influências sociais;

- Fatores organizacionais: cultura, ambiente, práticas de recursos humanos;
- Fatores de sociedade: culturais e económicos.

De forma global, é vantajoso para as empresas terem o compromisso dos seus colaboradores, mas nem sempre isso acontece. Quando, por exemplo, uma organização não consegue garantir o emprego nem aos seus melhores funcionários, o compromisso passa a não ser benéfico e até mesmo impossível de conquistar (Meyer & Herscovitch, 2001). As empresas podem induzir os funcionários a agir para além das expectativas normais das funções, sem exigir que o façam, construindo assim o compromisso com os objetivos (Brown, 1996).

Apesar de, à primeira vista, o compromisso organizacional parecer semelhante à satisfação no trabalho, estes conceitos apresentam diferenças. Enquanto o compromisso é mais global e se relaciona com a afetividade com a organização como um todo, a satisfação está ligada ao ambiente de trabalho em que o funcionário realiza as suas funções (Mowday et al., 1979).

2.5. Modelo concetual e hipóteses de investigação

Pretende-se avaliar o impacto do marketing interno, medido através da orientação para o mercado interno na motivação dos trabalhadores, na sua satisfação e no comportamento organizacional. Além disso, pretende-se analisar as relações entre a motivação dos trabalhadores, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional.

A investigação de Kukreja (2017) teve como principal objetivo analisar a motivação dos trabalhadores como um antecedente e como um resultado das práticas de marketing interno. Entre outros resultados, concluíram que altos níveis de implementação de práticas de marketing interno causam uma influência positiva significativa na motivação dos trabalhadores. Ademais, Lings e Greenley (2009) sugerem que os comportamentos de gestão que veem os funcionários como uma peça fundamental e, por isso, dão atenção às necessidades, criam uma força de trabalho mais motivada. Surge, então, a primeira hipótese de investigação:

H1: O marketing interno tem um impacto positivo na motivação dos trabalhadores.

Berry et al. (2002) sugere que o marketing interno pode ser visto da mesma maneira que o marketing externo e que, sendo assim, a importância que se dá à satisfação do cliente no marketing externo é igualmente necessária no marketing interno. Wu et al. (2013) estudaram a relação entre o marketing interno, o marketing relacional, a orientação para o cliente e o desempenho organizacional. Uma das conclusões destes autores foi que o marketing interno influencia positivamente a satisfação no trabalho. Da mesma forma, Sukati et al. (2013) confirmaram o impacto positivo do marketing interno na satisfação no trabalho. Assim sendo, levanta-se a segunda hipótese de investigação:

H2: O marketing interno tem um impacto positivo na satisfação no trabalho.

Ting (2011) realizou um estudo sobre o efeito do marketing interno no compromisso organizacional e concluiu que esse efeito é positivo. Sukati et al. (2013) também evidenciaram uma relação significativa entre as práticas de marketing interno e o compromisso organizacional. Sendo assim, propõem-se a terceira hipótese de investigação.

H3: O marketing interno tem um impacto positivo no compromisso organizacional.

Por outro lado, Rianty e Us (2019) avaliaram a influência da cultura organizacional, da liderança transformacional e da motivação no trabalho na satisfação do trabalho. Desta forma, constataram que quanto maior o nível de motivação para o trabalho, maior o nível de satisfação no mesmo. Apresenta-se, então, a quarta questão de investigação:

H4: A motivação dos trabalhadores tem um impacto positivo na satisfação no trabalho.

O estudo de Marta et al. (2021) provou que a melhoria da motivação dos trabalhadores leva a uma melhoria do compromisso organizacional. Mukhtar et al. (2009) também concluíram que existe uma influência direta da motivação no trabalho sobre o compromisso organizacional. É suportada, assim, a quinta hipótese de investigação.

H5: A motivação dos trabalhadores tem um impacto positivo no compromisso organizacional.

Os autores Aydogdu e Asikgil (2011) concluíram que existe uma forte relação entre a satisfação no trabalho e as dimensões do compromisso organizacional. De forma semelhante, Marta et al. (2021) encontraram uma influência direta da satisfação no

trabalho sobre o compromisso organizacional. Desta forma, propõem-se a sexta e última questão de investigação:

H6: A satisfação no trabalho tem um impacto positivo no compromisso organizacional.

Tendo em conta as hipóteses de investigação apresentadas, propõem-se o modelo concetual, que se encontra na figura 1.

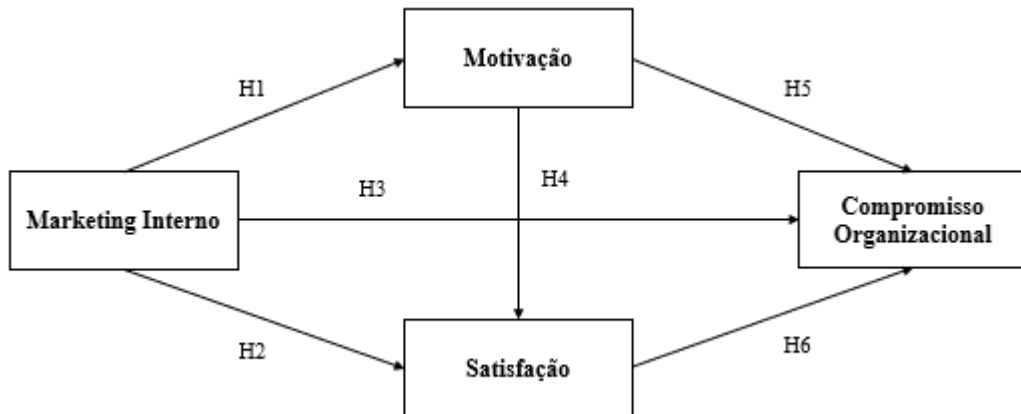


Figura 1 Modelo concetual proposto

3. Metodologia de investigação

3.1. Abordagem metodológica

Primeiramente, é importante compreender a filosofia utilizada no estudo. De acordo com Saunders et al. (2009), a filosofia de pesquisa refere-se ao “... desenvolvimento do conhecimento e à natureza desse conhecimento” (p. 3).

As principais filosofias de pesquisa são o positivismo, o realismo, o interpretativismo e o pragmatismo que incluem fatores-chave como a ontologia e a epistemologia (Saunders et al., 2009).

A ontologia está relacionada com a realidade, enquanto a epistemologia identifica-se com a relação entre essa realidade e o investigador (Sobh & Perry, 2006).

O positivismo, na perspectiva ontológica, vê a realidade social como externa e objetiva. Por outro lado, com base na perspectiva epistemológica, este paradigma defende uma abordagem científica (Wahyuni, 2012). Estudos que adotam o positivismo começam com o teste da teoria na forma de hipóteses e, posteriormente, utilizam testes estatísticos no processo de pesquisa (Wahyuni, 2012). É possível, então, afirmar que as pesquisas mais utilizadas no positivismo são quantitativas, com amostras grandes e estruturadas, embora existam casos de métodos qualitativos (Saunders et al., 2009).

O que está no centro do realismo é a verdade, ou seja, este paradigma defende que os objetos têm uma existência independente da mente humana (Saunders et al., 2009). Desta forma, o realismo refere-se a uma realidade externa, com estruturas constituídas por conjuntos de objetos interrelacionados e de mecanismos a partir dos quais esses objetos interagem (Sobh & Perry, 2006).

O interpretativismo defende a ideia de que os investigadores necessitam de compreender as diferenças entre os seres humanos no papel como atores sociais e, sendo assim, devem adotar uma postura empática (Saunders et al., 2009).

Os defensores de pragmatismo iniciam a investigação com uma questão de pesquisa, de modo a determinar a sua estrutura de pesquisa. Além disso, optam normalmente por

trabalhar com um método misto, ou seja, com dados quantitativos e qualitativos, para compreender melhor a realidade social (Wahyuni, 2012).

Tendo em conta estes pontos principais relativos aos paradigmas e face aos objetivos e ao modelo conceitual apresentados, é possível afirmar que o presente estudo se enquadra no positivismo. Esta visão pode ser justificada pelo facto de a pesquisa ser quantitativa, através da qual irão ser testadas hipóteses.

3.2. Desenho do estudo

Segundo Saunders et al. (2009) existem duas principais abordagens de pesquisa – a dedutiva e a indutiva. Através da abordagem dedutiva, são desenvolvidas uma teoria e as hipóteses, e estruturada uma estratégia de pesquisa para testar essas hipóteses, sendo este método mais ligado ao positivismo. Por outro lado, a abordagem indutiva é concretizada através da recolha de dados e do desenvolvimento da teoria como resultado da análise dos mesmos, sendo mais direcionada para o interpretativismo. Desta forma, constata-se que a presente investigação segue uma abordagem dedutiva.

Relativamente ao tipo de estudo, este pode ser considerado descritivo já que é feita uma descrição da realidade, com base na análise da relação entre variáveis. Estas são o marketing interno, a motivação dos trabalhadores, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional.

No que toca à estratégia de pesquisa, é utilizada a estratégia de questionário já que, segundo Saunders et al. (2009), é geralmente associada ao método dedutivo e usada para responder a perguntas como: Quem? O quê? Como? Etc.

É utilizado apenas um método, ou seja, uma técnica de recolha de dados e os procedimentos de análise correspondentes. O método utilizado é o quantitativo. O horizonte temporal do estudo é transversal, dado que a investigação foi realizada num determinado momento, e não ao longo de uma série temporal.

3.3. Escalas de medida

3.3.1. Marketing Interno

O marketing interno foi medido através da escala de orientação para o mercado interno desenvolvida por Lings e Greenley (2005) que inclui 16 itens, organizados em cinco dimensões:

1. Geração de informação informal (4 itens);
2. Geração de informação formal cara a cara (3 itens);
3. Geração de informação formal escrita (3 itens);
4. Disseminação da informação (3 itens);
5. Responsividade (3 itens).

3.3.2. Motivação dos trabalhadores

A medição da motivação do trabalho irá ser realizada através da *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) desenvolvida por Gagné et al. (2015). Esta escala é constituída por 19 itens, agrupados em seis dimensões:

1. Amotivação (3 itens);
2. Regulação externa social (3 itens);
3. Regulação externa material (3 itens);
4. Regulação introjetada (4 itens);
5. Regulação identificada (3 itens);
6. Motivação intrínseca (3 itens).

3.3.3. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho foi medida através da Escala Geral de Satisfação desenvolvida por Warr et al. (1979). Segundo estes autores, a satisfação no trabalho é o grau em que uma pessoa demonstra satisfação com características intrínsecas e extrínsecas do trabalho, e que a “satisfação geral no trabalho é a satisfação relatada com o trabalho como um todo” (p.133). Desta forma, a escala é composta por 15 itens, divididos em duas dimensões:

1. Satisfação intrínseca (7 itens);
2. Satisfação extrínseca (8 itens).

3.3.4. Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional irá ser medido a partir da escala de Cook e Wall (1980), que inclui 9 itens relacionados com três aspetos:

1. Identificação com a organização (3 itens);
2. Envolvimento com a organização (3 itens);
3. Lealdade perante a organização (3 itens).

É importante referir que todas as escalas já tinham antes sido validadas para a população portuguesa, e que algumas expressões dos itens das escalas foram adaptadas ao contexto do estudo.

Todas as respostas às questões das escalas foram respondidas numa escala tipo Likert de 1 a 7, em que 1 corresponde a “discordo totalmente”, 2 corresponde a “discordo”, 3 corresponde a “discordo parcialmente”, 4 corresponde a “nem concordo nem discordo”, 5 corresponde a “concordo parcialmente”, 6 corresponde a “concordo” e 7 corresponde a “concordo totalmente”.

Para além da utilização das escalas referidas, foram pedidos os dados sociodemográficas dos respondentes.

3.4. Confiabilidade das escalas

A confiabilidade corresponde à consistência das medidas e permite compreender se a medida que está a ser utilizada reflete o fenómeno social observado (Wahyuni, 2012). Por outras palavras, é uma qualidade dos resultados que indica se eles são suficientemente consistentes e livres de erros de medição para, assim, serem úteis para o estudo (Amirrudin et al., 2020).

Para avaliar a confiabilidade das escalas utilizadas no presente estudo, foi utilizado o coeficiente de *Alfa de Cronbach* que indica que, quanto maior o seu valor, mais confiável é a escala para medir a variável, sendo que pode variar entre 0 e 1.

Como se pode observar na tabela 2, todas as escalas podem ser consideradas confiáveis, sendo que a escala de marketing interno é a que apresenta um maior valor do *Alfa de*

Cronbach e, pelo contrário, a escala de motivação dos trabalhadores é a que apresenta um valor menor.

Tabela 2 Confiabilidade das escalas

	<i>Alfa de Cronbach</i>	Nº itens
Marketing interno	0,945	16
Motivação dos trabalhadores	0,793	19
Satisfação no trabalho	0,908	15
Compromisso organizacional	0,786	9

3.5. População e Amostra

A amostra é constituída por funcionários do setor da saúde, mais especificamente enfermeiros, que trabalham em contexto hospitalar, visto que são os profissionais que, de forma geral, prestam cuidados continuados aos utentes.

De acordo com os dados do Anuário Estatístico de 2022, disponibilizados pela Ordem dos Enfermeiros, o número de membros enfermeiros ativos em Portugal é de 81 799, sendo que 37 281 deles exercem funções em hospitais.

A amostra do presente estudo é constituída por 103 enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar, sendo considerada uma amostra por conveniência. Os dados foram recolhidos através da disseminação do questionário em diferentes redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn) e através de contactos pessoais.

3.6. Método de recolha de dados

Numa primeira fase, foi realizada uma revisão da literatura mais extensa, de forma a aprofundar conhecimentos sobre o tema em estudo. Com esta pesquisa, encontraram-se investigações que permitiram o levantamento das hipóteses de investigação e a elaboração do modelo concetual.

Posteriormente, a recolha da informação foi realizada por meio de um questionário online (anexo A), através da plataforma Google Forms, dado que pareceu ser o meio mais adequado para testar as hipóteses apresentadas no modelo concetual. Para a criação do questionário foi necessário recorrer à retroversão das escalas, no sentido de assegurar que o

significado de cada item não seria alterado. A confidencialidade e anonimato foram assegurados.

3.7. Método de análise de dados

Primeiramente, os dados do questionário foram transferidos para Excel e, posteriormente, foram importados para o programa IBM SPSS Statistics, onde foram tratados e analisados.

Neste programa de análise de dados foi, então, realizada a recodificação de alguns itens, como por exemplo, os itens que foram escritos na forma negativa, através da inversão da escala de resposta.

Segundo o Teorema do Limite Central, a distribuição da média amostral segue uma distribuição normal, quando a amostra possui uma dimensão grande. Ou seja, quando $n > 30$ a distribuição normal pode ser considerada (Kwak & Park, 2019). Sendo assim, a análise estatística foi realizada assumindo que os dados são normalmente distribuídos.

Para a caracterização da amostra, foram criadas tabelas de frequências de estatística descritiva, onde se incluíram as frequências absolutas e relativas dos dados sociodemográficos dos respondentes.

Ainda através da estatística descritiva, foram analisadas as variáveis em estudo a partir das médias totais e das médias das dimensões.

De forma a verificar quais as influências das variáveis umas nas outras, utilizou-se o método de regressão linear. Ao realizar este método no programa referido acima, que inclui a variável dependente (y) e a variável independente (x), são apresentadas várias tabelas e gráficos que, para além de permitir a análise da relação entre as variáveis, permite também confirmar os pressupostos da regressão linear.

A tabela de resumo do modelo exibe o R que corresponde ao valor da correlação entre as variáveis, o R^2 que indica quanto variável y é explicada por x e o R^2 ajustado que avalia o ajustamento do modelo. Quando o R^2 e R^2 ajustado têm valores próximos, pode-se concluir que a amostra utilizada representa a população correspondente. Além disso, esta tabela também mostra o teste de Durbin-Watson que avalia a independência dos erros. Quando o valor deste teste é próximo de 2, existe independência dos erros.

A tabela ANOVA permite compreender se o modelo é significativo. Quando a significância é menor que 0,05 ($p < 0,05$), conclui-se que a relação entre as variáveis é estatisticamente significativa.

A tabela dos coeficientes apresenta o valor de coeficiente de regressão (B) que indica qual a variação de y, quando x aumenta em 1 unidade. Outro dado importante desta tabela é o fator de inflação da variância (VIF), que permite avaliar a ausência de multicolinearidade.

De forma a analisar a distribuição e a homocedasticidade dos resíduos, pode-se observar o histograma, o gráfico P-P Normal e o gráfico de dispersão.

Todos os detalhes das regressões lineares efetuadas podem ser consultados no anexo B.

4. Resultados e análise de dados

4.1. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 103 enfermeiros, sendo que a maioria são do sexo feminino (66%). Os respondentes do sexo masculino correspondem a 34% da amostra (tabela 3).

Tabela 3 Sexo

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Feminino	68	66,0	66,0	66,0
Masculino	35	34,0	34,0	100,0
Total	103	100,0	100,0	

De acordo com a tabela 4, a amostra é constituída maioritariamente por indivíduos com idade entre os 25 e os 35 anos (40,8%). 28,2% da amostra tem entre 36 e 49 anos, 19,4% tem menos de 25 anos e, por fim, apenas 12 indivíduos têm idades compreendidas entre os 50 e os 65 anos (11,7%).

Tabela 4 Idade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
< 25 anos	20	19,4	19,4	19,4
25 – 35 anos	42	40,8	40,8	60,2
36 – 49 anos	29	28,2	28,2	88,3
50 – 65 anos	12	11,7	11,7	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Quanto às habilitações literárias, a maioria da amostra é constituída por indivíduos que assinalaram a licenciatura (45,6%), a pós-graduação (28,2%) e o mestrado (25,2%) como o seu último nível de estudos. Apenas 1 respondente concluiu o doutoramento (1,0%) (tabela 5).

Tabela 5 Habilitações literárias

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Licenciatura	47	45,6	45,6	45,6
Pós-Graduação	29	28,2	28,2	73,8
Mestrado	26	25,2	25,2	99,0
Doutoramento	1	1,0	1,0	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Como é possível observar na tabela 6, a amostra é constituída em grande parte por trabalhadores cuja sua categoria profissional é enfermeiro (65,0%). 31,1% dos indivíduos são Enfermeiros Especialistas e apenas 3,9% são Enfermeiros Gestores/Chefes.

Tabela 6 Categoria profissional

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Enfermeiro	67	65,0	65,0	65,0
Enfermeiro Especialista	32	31,1	31,1	96,1
Enfermeiro Gestor/Chefe	4	3,9	3,9	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Relativamente à unidade hospitalar para a qual os enfermeiros exercem funções, a maioria corresponde a hospitais públicos (81,6%), sendo que apenas 18,4% da amostra corresponde a hospitais privados (tabela 7).

Tabela 7 Tipo de unidade hospitalar

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Hospital Público	84	81,6	81,6	81,6
Hospital Privado	19	18,4	18,4	100,0
Total	103	100,0	100,0	

De acordo com o apresentado na tabela 8, a maior parte dos enfermeiros que integram a amostra exerce funções em unidades hospitalares localizadas no distrito de Lisboa (20,4%) e no distrito do Porto (19,4%), seguido do distrito de Setúbal (9,7%). Os distritos de Aveiro (6,8%), Coimbra (6,8%) e Santarém (6,8%) foram seleccionados por 7 respondentes.

5 enfermeiros trabalham no distrito de Leiria (4,9%) e 4 nos distritos de Faro (3,9%), Viana do Castelo (4,9%) e Vila Real (4,9%). O distrito de Braga corresponde a 3 respondentes (2,9%) e os distritos de Beja (1,9%), Castelo Branco (1,9%) e Viseu (1,9%) e a ilha da Terceira (1,9%) correspondem a 2 respondentes. Por fim, apenas 1 enfermeiro exerce funções nos distritos da Guarda (1,0%) e de Portalegre (1,0%) e na ilha do Faial (1,0%).

Tabela 8 Localização da unidade hospitalar

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Aveiro	7	6,8	6,8	6,8
Beja	2	1,9	1,9	8,7
Braga	3	2,9	2,9	11,7
Castelo Branco	2	1,9	1,9	13,6
Coimbra	7	6,8	6,8	20,4
Faial	1	1,0	1,0	21,4
Faro	4	3,9	3,9	25,2
Guarda	1	1,0	1,0	26,2
Leiria	5	4,9	4,9	31,1
Lisboa	21	20,4	20,4	51,5
Portalegre	1	1,0	1,0	52,4
Porto	20	19,4	19,4	71,8
Santarém	7	6,8	6,8	78,6
Setúbal	10	9,7	9,7	88,3
Terceira	2	1,9	1,9	90,3
Viana do Castelo	4	3,9	3,9	94,2
Vila Real	4	3,9	3,9	98,1
Viseu	2	1,9	1,9	100,0
Total	103	100,0	100,0	

A maior parte dos inquiridos exerce funções na unidade hospitalar há mais de 13 anos (30,1%), há menos de 2 anos (28,2%) e há 2-5 anos (25,2%). 11 enfermeiros trabalham na organização há 6-9 anos (10,7%) e apenas 6 há 10-13 anos (5,8%) (tabela 9).

Tabela 9 Tempo que exerce funções na unidade hospitalar

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
< 2 anos	29	28,2	28,2	28,2
2 – 5 anos	26	25,2	25,2	53,4
6 – 9 anos	11	10,7	10,7	64,1
10 – 13 anos	6	5,8	5,8	69,9
> 13 anos	31	30,1	30,1	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Relativamente ao tipo de horário, a amostra é constituída maioritariamente por enfermeiros que trabalham em regime completo (97,1%). Apenas 3 respondentes trabalham a tempo parcial (2,9%), como consta na tabela 10.

Tabela 10 Tipo de horário

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Parcial	3	2,9	2,9	2,9
Completo	100	97,1	97,1	100,0
Total	103	100,0	100,0	

4.2. Análise descritiva

Neste subcapítulo serão apresentadas as médias das variáveis em estudo – marketing interno, satisfação no trabalho, motivação dos trabalhadores e compromisso organizacional.

Os dados apresentados na tabela 11 demonstram que o marketing interno, medido através da orientação para o mercado interno, apresenta um valor baixo, assim como a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. A motivação dos trabalhadores apresenta uma média moderada.

Tabela 11 Médias das variáveis

	N	Média	Desvio Padrão
Marketing Interno	103	2,4961	1,1145
Motivação dos trabalhadores	103	5,3364	0,6750
Satisfação no Trabalho	103	3,4382	1,0742
Compromisso Organizacional	103	3,8813	1,0872

Na tabela 12 estão representadas as médias das dimensões do marketing interno, que indicam que todas elas apresentam um valor baixo. A dimensão que tem o pior resultado é a geração de informação formal escrita e, pelo contrário, a que tem o melhor resultado, mesmo não sendo positivo, é a geração de informação formal cara a cara.

Tabela 12 Médias das dimensões do marketing interno

	N	Média	Desvio Padrão
Geração de informação informal	103	2,7136	1,3100
Geração de informação formal cara a cara	103	3,0583	1,5969
Geração de informação formal escrita	103	1,8382	0,9677
Disseminação da informação	103	2,5113	1,2756
Responsividade	103	2,3592	1,2329

Relativamente às dimensões da motivação dos trabalhadores (tabela 13), a amotivação apresenta uma média elevada, o que significa que a amotivação é baixa, dado que a escala dos itens foi invertida. A regulação externa social e material apresentam médias baixas. A regulação introjetada apresenta uma média moderada, assim como a motivação intrínseca. Já a regulação identificada apresenta uma média alta.

Tabela 13 Médias das dimensões da motivação dos trabalhadores

	N	Média	Desvio Padrão
Amotivação	103	6,4790	0,9071
Regulação externa social	103	3,3883	1,7829
Regulação externa material	103	2,4401	1,2937
Regulação introjetada	103	5,3762	1,3098
Regulação identificada	103	6,5825	0,7594
Motivação intrínseca	103	5,3301	1,3636

Como é possível observar na tabela 14, as dimensões da satisfação no trabalho – satisfação intrínseca e satisfação extrínseca – apresentam médias baixas.

Tabela 14 Médias das dimensões da satisfação no trabalho

	N	Média	Desvio Padrão
Satisfação intrínseca	103	3,4383	1,1050
Satisfação extrínseca	103	3,4381	1,1431

Por último, relativamente às dimensões do compromisso organizacional (tabela 15), nota-se que, tanto a identificação como o envolvimento com a organização apresentam médias inconclusivas. A lealdade perante a organização assume uma média baixa.

Tabela 15 Médias das dimensões do compromisso organizacional

	N	Média	Desvio Padrão
Identificação com a organização	103	4,1100	1,4704
Envolvimento com a organização	103	4,4272	1,3081
Lealdade perante a organização	103	3,1068	1,2630

4.3. Análise das hipóteses de investigação

No presente subcapítulo serão analisadas as relações entre as variáveis através do método de regressão linear, de forma a testar as hipóteses de investigação.

4.3.1. Influência do marketing interno nas atitudes dos trabalhadores

As primeiras hipóteses de investigação deste estudo referem-se à influência do marketing interno na motivação dos trabalhadores, na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional.

De acordo com o gráfico 1, a relação entre a motivação dos trabalhadores e o marketing interno parece seguir uma tendência linear reduzida.

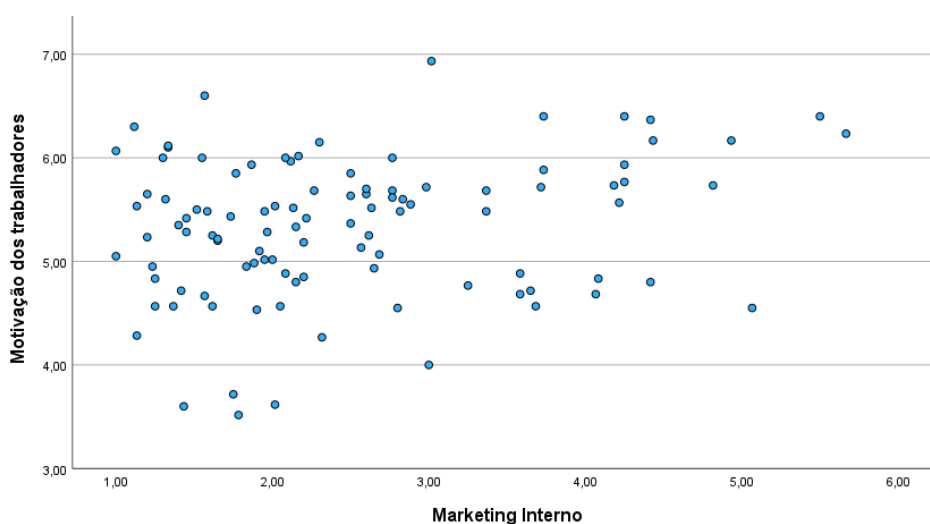


Gráfico 1 Dispersão de motivação dos trabalhadores por marketing interno

Ao observar a tabela 16, é possível interpretar que as variáveis apresentam uma correlação positiva baixa ($R=0,227$). 5,1% da motivação dos trabalhadores é explicada pelo marketing interno ($R^2=0,051$). O R^2 e o R^2 ajustado têm valores próximos e, sendo assim, a amostra utilizada é representativa da população. Ademais, como o valor de Durbin-Watson é próximo de 2, os resíduos são independentes.

Tabela 16 Resumo da regressão: influência do marketing interno na motivação dos trabalhadores

	R	R²	R² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
Marketing Interno → Motivação	0,227	0,051	0,042	0,66060	1,772

É importante referir que a relação apresentada entre o marketing interno e a motivação dos trabalhadores é estatisticamente significativa ($p<0,05$) (tabela 17).

Tabela 17 ANOVA: influência do marketing interno na motivação dos trabalhadores

	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	2,393	1	2,393	5,483	0,021
Resíduo	44,075	101	0,436		
Total	46,468	102			

Segundo os dados da tabela 18, quando o marketing interno aumenta 1 unidade, a motivação dos trabalhadores aumenta 0,137 ($B=0,137$). O valor de VIF é igual a 1, o que demonstra que não existe multicolinearidade.

Tabela 18 Coeficientes de regressão: influência do marketing interno na motivação dos trabalhadores

	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
(Constante)	4,993	0,160		31,150	<0,001		
Marketing Interno	0,137	0,059	0,227	2,342	0,021	1,000	1,000

A relação entre o marketing interno e a satisfação no trabalho segue uma tendência linear (gráfico 2).

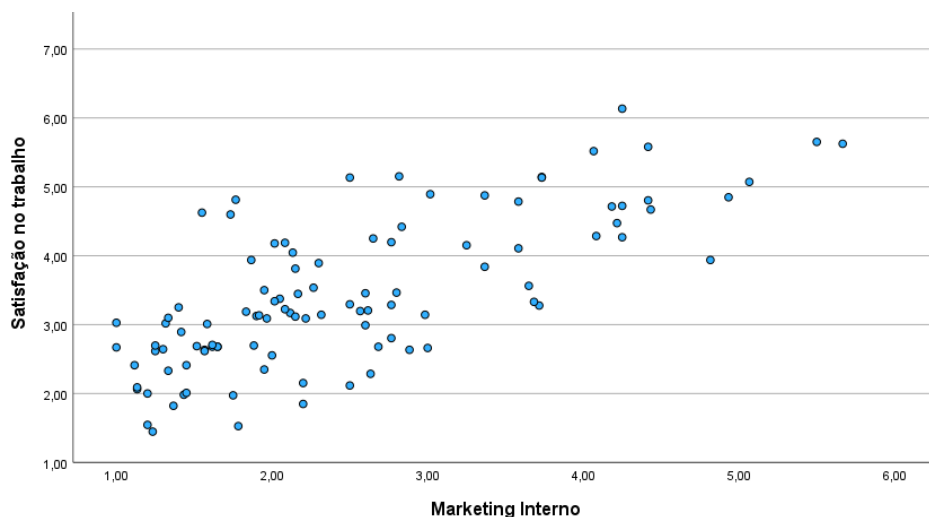


Gráfico 2 Dispersão de satisfação no trabalho por marketing interno

De acordo com os dados da tabela 19, pode-se afirmar que 54% ($R^2=0,540$) da variação da satisfação no trabalho é explicada pela variação do marketing interno. É importante referir que a amostra utilizada é representativa da população, pois o R^2 e o R^2 ajustado têm valores próximos O valor de Durbin-Watson é próximo de 2, ou seja, existe independência dos erros.

Tabela 19 Resumo da regressão: influência do marketing interno na satisfação no trabalho

	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
Marketing Interno → Satisfação	0,735	0,540	0,535	0,75253	2,018

Esta relação é estatisticamente significativa ($p<0,05$), como indica a tabela 20.

Tabela 20 ANOVA: influência do marketing interno na satisfação no trabalho

	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	65,503	1	65,503	118,344	<0,001
Resíduo	54,196	101	0,537		
Total	117,700	102			

De acordo com a tabela 21, o coeficiente de regressão (B) é igual a 0,708, o que significa que quando o marketing interno aumenta 1 unidade, a satisfação no trabalho aumenta 0,708. Como o valor de VIF é igual a 1, concluiu-se que não há multicolinearidade.

Tabela 21 Coeficientes de regressão: influência do marketing interno na satisfação no trabalho

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
(Constante)	1,671	0,178		9,401	<0,001		
Marketing Interno	0,708	0,065	0,735	10,879	<0,001	1,000	1,000

Relativamente à relação entre o compromisso organizacional e o marketing interno, pode-se afirmar que segue também uma tendência linear, embora menos evidente, como se observa no gráfico 3.

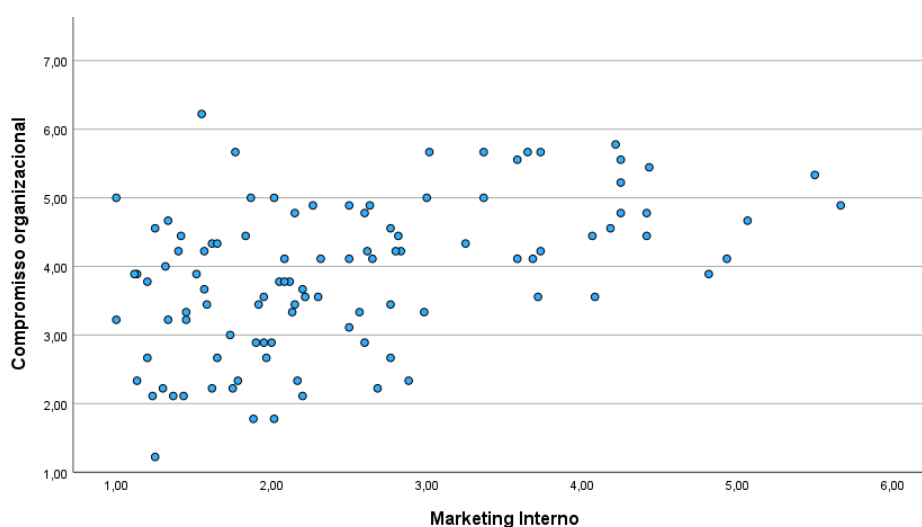


Gráfico 3 Dispersão de compromisso organizacional por marketing interno

Segundo os dados da tabela 22, o marketing interno e o compromisso organizacional estão correlacionados positivamente ($R=0,464$), sendo que 21,5% do compromisso organizacional é explicado pelo marketing interno ($R^2=0,215$). Os valores de R^2 e R^2 ajustado são próximos, o que significa que amostra utilizada é representativa da população. Além disso, os resíduos são independentes, pois o valor de Durbin-Watson é próximo de 2.

Tabela 22 Resumo da regressão: influência do marketing interno no compromisso organizacional

	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
Marketing Interno → Compromisso Organizacional	0,464	0,215	0,207	0,96797	1,928

A relação entre estas duas variáveis é estatisticamente significativa, dado que $p < 0,05$ (tabela 23).

Tabela 23 ANOVA: influência do marketing interno no compromisso organizacional

	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	25,940	1	25,940	27,685	<0,001
Resíduo	94,634	101	0,937		
Total	120,574	102			

Por fim, a tabela 24 mostra que, quando o marketing interno aumenta em 1 unidade, o compromisso organizacional aumenta em 0,452. Isto porque $B=0,452$. O valor de VIF é igual a 1, o que demonstra que não existe multicolinearidade.

Tabela 24 Coeficientes de regressão: influência do marketing interno no compromisso organizacional

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
(Constante)	2,752	0,235		11,716	<0,001		
Marketing Interno	0,452	0,086	0,464	5,2620	<0,001	1,000	1,000

4.3.2. Influência da motivação dos trabalhadores nas restantes atitudes

Duas das hipóteses de investigação referem-se à influência da motivação dos trabalhadores na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional.

No gráfico 4, é apresentada a dispersão da satisfação no trabalho em função da motivação dos trabalhadores. É notória a relação linear entre as variáveis.

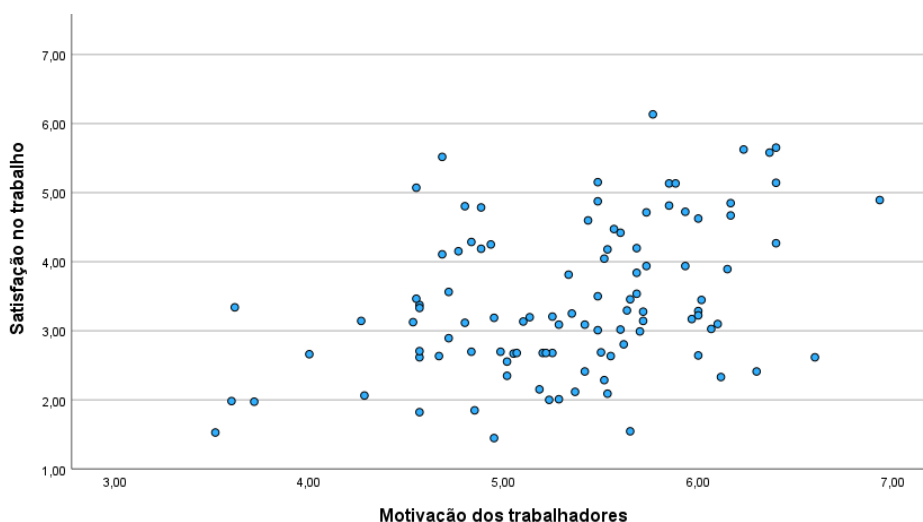


Gráfico 4 Dispersão de satisfação no trabalho por motivação dos trabalhadores

A motivação dos trabalhadores e a satisfação no trabalho estão correlacionadas de forma positiva ($R=0,390$). 15,2% da variação da satisfação é explicada pela variação da motivação ($R^2=0,152$), como indica a tabela 25. A amostra utilizada é representativa da população, pois os valores de R^2 e R^2 ajustado são idênticos. Além disso, existe independência dos erros, pois o valor de Durbin-Watson é próximo de 2.

Tabela 25 Resumo da regressão: influência da motivação dos trabalhadores na satisfação no trabalho

	R	R²	R² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
Motivação → Satisfação	0,390	0,152	0,144	0,99399	1,885

De acordo com a tabela 26, a relação entre a motivação e a satisfação é estatisticamente significativa ($p<0,05$).

Tabela 26 ANOVA: influência da motivação dos trabalhadores na satisfação no trabalho

	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	17,910	1	17,910	18,127	<0,001
Resíduo	99,790	101	0,988		
Total	117,700				

É, ainda, possível referir que o coeficiente de regressão é igual a 0,621 ($B=0,621$), ou seja, quando a motivação dos trabalhadores aumenta em 1 unidade, a satisfação no trabalho aumenta em 0,621 (tabela 27). Não existem problemas de multicolinearidade, dado que o valor de VIF é igual a 1.

Tabela 27 Coeficientes de regressão: influência da motivação dos trabalhadores na satisfação no trabalho

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
(Constante)	0,125	0,784		0,160	0,873		
Motivação	0,621	0,146	0,390	4,258	<0,001	1,000	1,000

Assim como a relação demonstrada anteriormente, a relação entre a motivação dos trabalhadores e o compromisso organizacional segue uma tendência linear (gráfico 5).

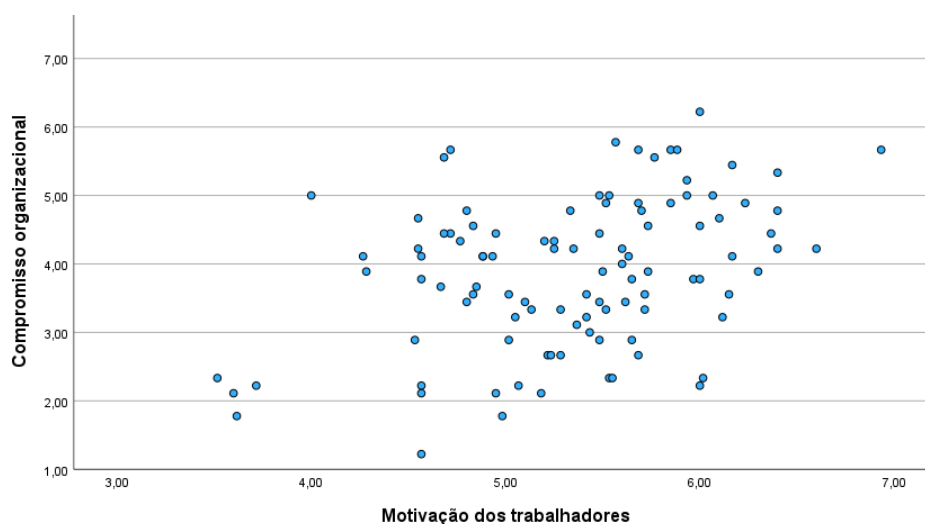


Gráfico 5 Dispersão de compromisso organizacional por motivação dos trabalhadores

Os dados da tabela 28 indicam que as variáveis estão correlacionadas positivamente ($R=0,385$), sendo que 14,9% da variação do compromisso organizacional é explicada pela variação da motivação dos trabalhadores ($R^2=0,149$). R^2 e R^2 ajustado têm valores muito próximos e, desta forma, a amostra utilizada é representativa da população. É, ainda, importante referir que existe independência dos resíduos, dado que o valor de Durbin-Watson é próximo de 2.

Tabela 28 Resumo da regressão: influência da motivação dos trabalhadores no compromisso organizacional

	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
Motivação → Compromisso Organizacional	0,385	0,149	0,140	1,00821	1,773

Como $p < 0,005$, a relação entre as duas variáveis é estatisticamente significativa (tabela 29).

Tabela 29 ANOVA: influência da motivação dos trabalhadores no compromisso organizacional

	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	17,910	1	17,910	17,620	<0,001
Resíduo	102,664	101	1,016		
Total	120,574	102			

A tabela 30 demonstra que, quando a motivação aumenta 1 unidade, o compromisso organizacional aumenta 0,621 ($B=0,621$). O valor de VIF é igual a 1 e, sendo assim, não existe multicolinearidade.

Tabela 30 Coeficientes de regressão: influência da motivação dos trabalhadores no compromisso organizacional

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
(Constante)	0,568	0,795		0,714	0,477		
Motivação	0,621	0,148	0,385	4,198	<0,001	1,000	1,000

4.3.3. Influência da satisfação no trabalho no compromisso organizacional

A última questão de investigação prende-se com o facto de a satisfação no trabalho ter uma influência positiva no compromisso organizacional.

Antes de analisar os resultados da regressão linear, é importante verificar a dispersão dos dados. No gráfico 6, nota-se que a relação entre a satisfação e o compromisso organizacional segue uma tendência linear.

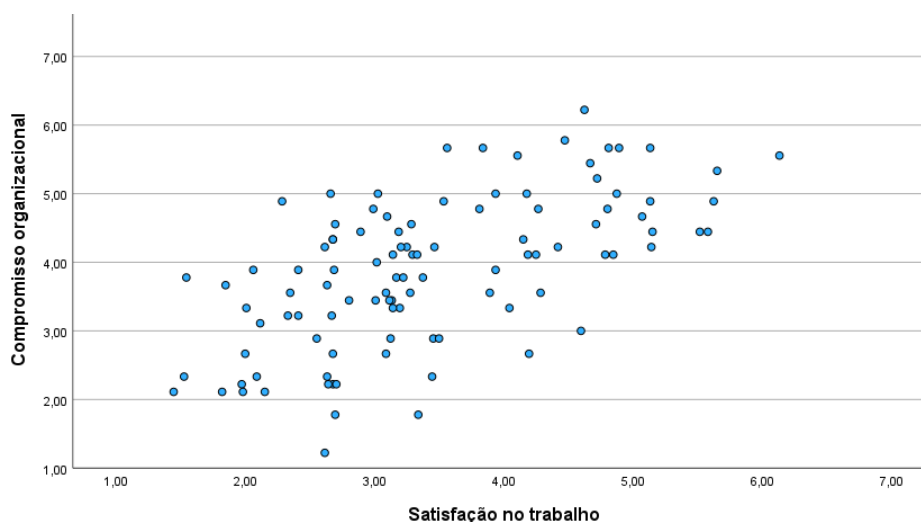


Gráfico 6 Dispersão de compromisso organizacional por satisfação no trabalho

De acordo com os dados da tabela 31, as variáveis estão correlacionadas positivamente ($R=0,613$), sendo que 37,6% da variação do compromisso organizacional é explicada pela variação da satisfação ($R^2=0,376$). Visto que os valores de R^2 e R^2 ajustado são próximos, pode-se afirmar que a amostra utilizada é representativa da população. Além disso, como o valor de Durbin-Watson é próximo de 2, existe independência dos erros.

Tabela 31 Resumo da regressão: influência da satisfação no trabalho no compromisso organizacional

	R	R²	R² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
Satisfação → Compromisso Organizacional	0,613	0,376	0,369	0,86336	2,041

Na tabela 32 encontram-se os valores da ANOVA, que indicam que este modelo de regressão é significativo, visto que $p < 0,05$.

Tabela 32 ANOVA: influência da satisfação no trabalho no compromisso organizacional

	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	45,290	1	45,290	60,761	<0,001
Resíduo	75,284	101	0,745		
Total	120,574	102			

De acordo com a tabela dos coeficientes (tabela 33), é possível afirmar que, quando a satisfação aumenta 1 unidade, aumenta 0,620 no compromisso organizacional ($B=0,620$). Não existem problemas de multicolinearidade, dado que o valor de VIF é igual a 1.

Tabela 33 Coeficientes de regressão: influência da satisfação no trabalho no compromisso organizacional

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
(Constante)	1,749	0,287		6,103	<0,001		
Satisfação	0,620	0,080	0,613	7,795	<0,001	1,000	1,000

4.4. Síntese dos resultados

A partir dos resultados apresentados anteriormente, é possível verificar quais as hipóteses suportadas e não suportadas deste estudo.

A primeira hipótese de investigação refere-se à influência positiva do marketing interno na motivação dos trabalhadores. A regressão linear efetuada confirma que 5,1% da motivação pode ser explicada pelo marketing interno, sendo que, quando o marketing interno aumenta 1 unidade, a motivação dos trabalhadores aumenta 0,137. Sendo assim, a presente investigação suporta a H1 (Kukreja, 2017).

A segunda hipótese de investigação indica que o marketing interno tem um impacto positivo na satisfação no trabalho. Os resultados mostram que 54% da satisfação é explicada pelo marketing interno. Pode-se afirmar, ainda, que por cada unidade aumentada do marketing interno, 0,708 da satisfação aumenta. Então, o marketing interno mostra ter uma influência positiva na satisfação no trabalho, o que suporta a H2 (Wu et al., 2013; Sukati et al., 2013).

A terceira hipótese afirma a influência positiva do marketing interno no compromisso organizacional. De acordo com a análise estatística realizada, é possível constatar que 21,5% do compromisso organizacional pode ser explicado pelo marketing interno, e que quando o marketing interno aumenta 1 unidade, o compromisso organizacional aumenta 0,452. Desta forma, assim como indicado por Ting (2011), o marketing interno tem uma influência positiva no compromisso organizacional, suportando a H3.

Por outro lado, a quarta hipótese de investigação corresponde ao impacto positivo da motivação dos trabalhadores na satisfação no trabalho. Os resultados demonstram que 15,2% da satisfação é explicada pela motivação. Por cada unidade aumentada na

motivação dos trabalhadores, a satisfação no trabalho aumenta em 0,621. Sendo assim, a H4 é suportada (Rianty & Us, 2019).

A quinta hipótese de investigação refere-se à influência da motivação dos trabalhadores no compromisso organizacional. 14,9% da variação do compromisso organizacional é explicada pela variação da motivação dos trabalhadores, sendo que quando a motivação aumenta 1 unidade, o compromisso aumenta 0,621. Então, H5 é suportada (Mukhtar et al., 2009).

Por último, a sexta hipótese de investigação indica a existência de uma influência positiva da satisfação no trabalho no compromisso organizacional. Tal foi confirmado na análise dos dados, visto que 37,6% do compromisso pode ser explicado pela satisfação. Quando a satisfação aumenta 1 unidade, aumenta 0,620 no compromisso. Desta forma, é possível suportar a H6, confirmando que a satisfação no trabalho tem um impacto positivo no compromisso organizacional (Marta et al., 2021).

Em suma, os resultados encontrados na presente investigação dão suporte a todas as hipóteses de investigação (tabela 34).

Tabela 34 Resultados das hipóteses de investigação

Hipótese de investigação	Resultado
H1. O marketing interno tem um impacto positivo na motivação dos trabalhadores.	Suportada
H2. O marketing interno tem um impacto positivo na satisfação no trabalho.	Suportada
H3. O marketing interno tem um impacto positivo no compromisso organizacional.	Suportada
H4. A motivação dos trabalhadores tem um impacto positivo na satisfação no trabalho.	Suportada
H5. A motivação dos trabalhadores tem um impacto positivo no compromisso organizacional.	Suportada
H6. A satisfação no trabalho tem um impacto positivo no compromisso organizacional.	Suportada

Antes da realização da investigação quantitativa foi proposto um modelo concetual com base nas hipóteses de investigação formuladas. Agora, sabendo o resultado das mesmas, é possível confirmar o modelo final. Na figura 2 encontra-se o modelo, com os valores respetivos aos coeficientes de regressão de cada hipótese.

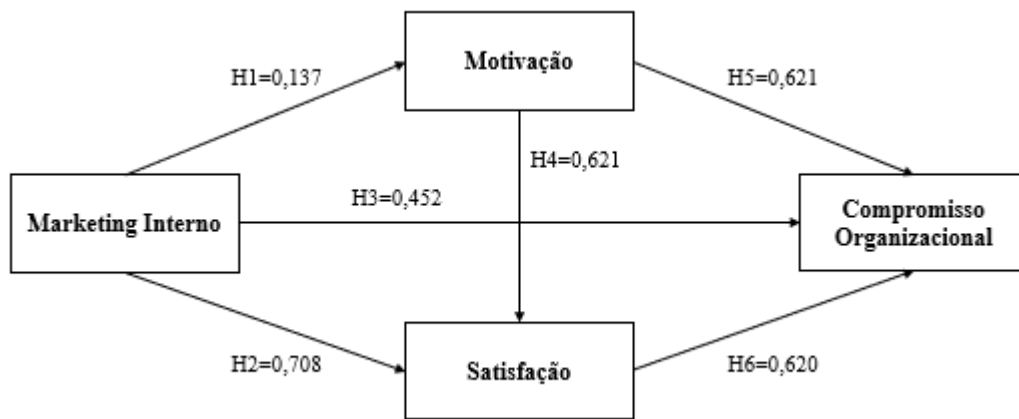


Figura 2 Modelo concetual final

5. Discussão dos Resultados

No início deste documento, foram formuladas algumas questões de investigação. Estas serão respondidas na presente secção.

Em primeiro lugar, respondendo à primeira questão, é possível concluir que existem relações entre o marketing interno e as atitudes dos trabalhadores. O marketing interno, que foi medido através da orientação para o mercado interno, influencia positivamente a motivação dos trabalhadores. Isto vai ao encontro do sugerido por Lings e Greenley (2009), que referem que as organizações que dão importância às necessidades dos funcionários, conseguem mais facilmente criar uma equipa motivada. Grönroos (1990) sugere, também, que um dos propósitos do marketing interno é motivar os trabalhadores. Os resultados confirmam, ainda, que o marketing interno tem uma influência positiva na satisfação dos trabalhadores (Thomson & Hecker, 2000). Segundo Berry et al. (2002), o marketing interno pode ser visto de maneira semelhante ao marketing externo e, sendo assim, a satisfação do cliente interno – o funcionário – também é fundamental. Além disso, o marketing interno influencia positivamente o compromisso organizacional, como sugere o estudo de Ting (2011). O compromisso organizacional pode ser, de certa forma, criado pela organização, visto que funciona como uma reciprocidade entre o trabalhador e a organização (Angle & Perry, 1983).

Por outras palavras, quando os hospitais põem em prática o marketing interno, é mais provável que os enfermeiros se sintam motivados a realizar as suas tarefas diárias, que envolvem os utentes, que tenham sentimentos positivos em relação às mesmas e que apoiem e se dediquem ao hospital onde trabalham. A maior parte dos enfermeiros trabalham em várias instituições e, desta forma, aquelas que dão relevância ao marketing interno, em princípio, irão conseguir que os funcionários fiquem mais comprometidos a essas instituições.

A segunda questão de investigação refere-se às relações existentes entre as diferentes atitudes dos trabalhadores. A motivação dos trabalhadores influencia positivamente a satisfação no trabalho, confirmando os resultados do estudo de Rianty e Us (2019). A motivação dos trabalhadores influencia, também, de forma positiva o compromisso organizacional, o que vai de encontro aos resultados de Marta et al. (2021). O estudo de

Mukhtar et al. (2009) indica que, para além de uma melhor cultura organizacional e estilo de liderança, quanto maior a motivação no trabalho, maior o compromisso organizacional. Esta atitude é, ainda, influenciada pela satisfação no trabalho (Aydogdu & Asikgil, 2011). Angle e Perry (1983) defendem que, segundo o modelo baseado na organização, o funcionário demonstra compromisso quando a organização lhe oferece recursos que satisfazem necessidades que ele considera importantes.

Seguindo a ideia de Berry (2002), nos hospitais a mão de obra é utilizada de forma intensiva e, por isso, a qualidade dos serviços prestados aos utentes é determinada, na sua maioria, pelas competências e atitudes dos profissionais de saúde. Os resultados realçam a importância de motivar os enfermeiros a esforçarem-se no seu trabalho. Assim, é mais provável que se sintam satisfeitos com o trabalho que exercem e mais comprometidos com o hospital. Ao sentirem-se bem com o seu emprego, os enfermeiros serão mais produtivos (Judge et al., 2001), o que significa que estarão mais disponíveis para responder às necessidades dos utentes. Os utentes, ao sentirem-se satisfeitos com o serviço prestado no hospital, provavelmente irão sentir mais confiança nos enfermeiros e na unidade hospitalar, o que fará com que, em situações posteriores, escolham a mesma unidade para resolver possíveis problemas de saúde e até aconselhem esse hospital a colegas ou familiares. Além disso, o aumento da qualidade do serviço prestado pode fazer com que exista uma diminuição do número de reclamações.

A terceira questão de investigação incide sobre o nível de marketing interno praticado no contexto hospitalar. Concluiu-se que o nível de marketing interno é baixo. Todas as dimensões do marketing interno apresentam médias baixas. Deste modo, e interpretando as dimensões que foram estudadas (Lings & Greenley, 2005), pode-se concluir que os hospitais em Portugal parecem não adotar práticas para gerar e disseminar informação formal e informal perante os enfermeiros e para responder às necessidades dos mesmos. Esta falta de orientação para o mercado interno pode se tornar preocupante, dado que, no contexto da saúde, o recurso humano tem um impacto muito grande na qualidade do serviço, como já referido. O marketing interno tem o objetivo de melhorar as relações com o mercado interno, a qualidade e o serviço ao cliente e, conseqüentemente, a eficácia empresarial (Helman & Payne, 1992). Contribui para o sucesso interno, tanto ao nível dos funcionários como ao nível departamental, e conseqüentemente, para o sucesso externo, ou

seja, para a satisfação e retenção dos clientes (Yu et al., 2020). Sendo assim, se o hospital pretende que os enfermeiros se sintam integrados e valorizados e, assim, contribuam para o sucesso da unidade, o ideal é que tomem medidas direcionadas aos mesmos que, indiretamente, acabam também por ser medidas direcionadas aos seus utentes.

Por fim, a quarta questão de investigação interroga sobre os níveis de motivação, satisfação e compromisso organizacional dos enfermeiros que exercem funções no contexto hospitalar. A motivação dos trabalhadores apresenta um nível elevado, ao contrário da satisfação no trabalho e o compromisso organizacional, que apresentam níveis baixos.

Relativamente às dimensões da motivação dos trabalhadores (Gagné et al., 2015), nota-se que os enfermeiros não têm ausência de motivação, dado que a média da amotivação é elevada. Por outro lado, não se sentem motivados por via da regulação externa, a forma menos autónoma da motivação extrínseca que implica que o trabalhador seja regulado, por exemplo, para não ser criticado pelos outros – regulação externa social – ou pelo medo de perder o emprego – regulação externa material. Ou seja, o facto de os enfermeiros executarem as suas funções não está relacionado com o facto de sentirem pressão pelos seus superiores, pelos pacientes ou até pelos próprios colegas de equipa. Pelo contrário, os enfermeiros mostraram ser motivados no trabalho pela regulação introjetada, o que significa que, preferem se esforçar nos serviços que prestam aos utentes, pois sabem que se não o fizerem, algo de errado pode acontecer e, assim, ficarão com sentimentos de culpa. Os enfermeiros sentem-se também motivados pela regulação identificada, isto porque sentem que é importante realizarem de forma correta o seu trabalho. Além disso, os enfermeiros parecem ser motivados de forma intrínseca, o que demonstra que se focam nas suas atividades diárias por motivos internos, por exemplo, pela satisfação e realização que sentem ao cuidar bem dos seus utentes. Como referido acima, o marketing interno influencia positivamente a motivação dos trabalhadores. Como o nível de marketing interno praticado pelos hospitais é baixo, seria de esperar que a motivação também se mostrasse baixa por parte dos enfermeiros. As conclusões mencionadas revelam o porquê de isto não acontecer, dado que grande parte da motivação dos enfermeiros não é provocada por fatores externos, ou seja, não é incentivada pelos hospitais. Caso os hospitais adotassem práticas de marketing interno com mais intensidade, os enfermeiros estariam mais motivados extrinsecamente, o que poderia fazer com que ficassem mais

satisfeitos com o seu trabalho e com um maior compromisso organizacional. Tudo isto teria um impacto positivo nos pacientes, pois a qualidade do serviço prestado seria maior.

A satisfação no trabalho foi medida através das dimensões de satisfação intrínseca e extrínseca (Warr et al, 1979). Ambas demonstraram médias baixas, o que significa que os enfermeiros não se sentem satisfeitos, nem através de fatores intrínsecos, nem através de fatores extrínsecos. A situação que se vive atualmente relativamente ao contexto da saúde em Portugal pode estar relacionado com este resultado. Os profissionais de saúde, nomeadamente os enfermeiros, sentem que não são valorizados e, principalmente, que as suas preocupações e os seus problemas não são ouvidos. Sendo assim, é normal que se sintam insatisfeitos com as suas condições de trabalho, como por exemplo o salário, a possibilidade de serem promovidos ou até mesmo a falta de formação. Estes são aspetos que deveriam ser respondidos através da orientação para o mercado interno (Lings & Greenley, 2005).

Quanto às dimensões do compromisso organizacional (Cook & Wall, 1980), é possível compreender que os enfermeiros não demonstram muita lealdade perante o hospital onde exercem funções, ou seja, não têm um sentimento de pertença. Isto vai ao encontro da ideia apresentada anteriormente, que realça a situação atual da saúde em Portugal. Se os enfermeiros não estão satisfeitos com diversas condições do seu trabalho, provavelmente não serão leais ao hospital onde trabalham, aceitando facilmente mudar de emprego, caso lhes sejam oferecidas melhores condições que considerem importantes. Além disso, muitos profissionais são “obrigados” a exercer funções em mais que uma instituição para conseguirem ter uma vida melhor.

6. Conclusões

O presente trabalho teve como principal objetivo perceber a influência do marketing interno nas atitudes dos trabalhadores. Para isso, foi realizado um estudo quantitativo, direcionado a enfermeiros que exercem funções em contexto hospitalar. Serão, então, agora apresentadas as principais conclusões do estudo.

Concluiu-se que o marketing interno tem uma influência positiva na motivação dos trabalhadores, na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional.

Além disso, concluiu-se que a motivação dos trabalhadores influencia positivamente a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional, e que a satisfação no trabalho tem um impacto direto no compromisso organizacional.

Relativamente ao contexto hospitalar, foi possível concluir que o nível de marketing interno praticado é baixo. Embora os enfermeiros se demonstrem motivados, não se sentem satisfeitos com o seu trabalho nem comprometidos organizacionalmente. Estes resultados poderão ser justificados pelo contexto atual que se vive em Portugal relativamente à saúde, em que os profissionais de saúde lutam por melhores condições de trabalho e por uma maior valorização da sua profissão.

Tendo em conta as conclusões deste estudo, nota-se que os gestores dos hospitais em Portugal devem começar a olhar mais para os seus trabalhadores, pois estes têm um papel fundamental na qualidade do serviço prestado. Para gerar e disseminar informação perante os seus colaboradores, podem ser realizados estudos de satisfação dos mesmos, através de questionários ou entrevistas, e é essencial investir nas interações informais entre os gestores e os profissionais da linha da frente. Com isto, os funcionários ficarão mais informados sobre os objetivos e os planos do hospital para o futuro. Além disso, os enfermeiros irão sentir-se ouvidos e valorizados, e os hospitais ficarão a compreender melhor as necessidades e os problemas dos seus funcionários.

As unidades hospitalares devem responder às necessidades dos enfermeiros através de, por exemplo, incentivos, oferta de melhores condições de trabalho, salários mais justos e reconhecimento pelo trabalho bem-sucedido. A formação é também uma ferramenta que os hospitais devem apostar para satisfazerem os enfermeiros, dado que lidam todos os dias

com situações inesperadas e com diferentes pessoas. Os profissionais com mais conhecimentos sobre assuntos importantes relativos às suas funções, provavelmente, irão sentir-se mais confiantes na realização das suas atividades.

Os gestores hospitalares podem, ainda, optar por envolver os seus funcionários em dinâmicas e iniciativas de grupo para que se sintam integrados e envolvidos na instituição, e para que seja criado um ambiente de trabalho favorável.

Todas estas estratégias, quando bem implementadas pelos hospitais, irão causar uma influência positiva nos enfermeiros, que se sentirão mais motivados a executar as suas funções, mais satisfeitos com o seu trabalho e mais envolvidos com o hospital. Assim, irão praticar as suas funções com mais empenho, causando uma maior satisfação dos utentes. A maior qualidade do serviço prestado implicará, que exista um menor número de reclamações por parte dos clientes e que estes usufruam novamente do serviço do hospital futuramente e recomendem-no a pessoas próximas.

Desta forma, além de o marketing interno influenciar positivamente o mercado interno, tem um impacto indireto no mercado externo da organização.

7. Limitações e recomendações para futuras investigações

Ao realizar a presente investigação, foram encontradas algumas limitações que podem ter influenciado os resultados.

Uma das limitações do estudo é o facto da amostra ter sido seleccionada por conveniência. Da mesma forma, é de pequena dimensão e é maioritariamente constituída por indivíduos do sexo feminino e com idades entre os 25 e os 35 anos. Além disso, a maior parte dos enfermeiros que responderam ao questionário exercem funções em hospitais públicos. Considerando o exposto, seria importante realizar o estudo com uma amostra aleatória, maior e mais uniforme, de forma a ser possível generalizar os resultados.

Ainda olhando para a amostra, pode considerar-se uma limitação o facto de se ter incluído enfermeiros independentemente do tempo que exercem funções na unidade hospitalar correspondente. Isto porque, apesar da maioria dos respondentes exercerem funções no hospital há mais de 13 anos, muitos deles exercem funções há menos de 2 anos, o que pode não ser suficiente para avaliar algumas questões relacionadas com as práticas organizacionais.

Também as escalas utilizadas para medir as variáveis podem ser vistas como uma limitação do estudo. Isto porque, embora as escalas da motivação e do compromisso organizacional terem sido consideradas confiáveis, o nível de confiabilidade encontrado não foi tão elevado como o das escalas de marketing interno e satisfação no trabalho. Desta forma, torna-se relevante a utilização de outros instrumentos para mediar as variáveis mencionadas.

Outra limitação que pode ser considerada é o momento complicado que os profissionais de saúde estão a atravessar em Portugal, ao lutar por melhores condições. As respostas dadas pelos enfermeiros podem ter sido influenciadas pela frustração relacionada com esta situação. Sendo assim, seria importante realizar o estudo num momento diferente.

Embora as hipóteses de investigação tenham sido todas suportadas, os valores de algumas relações entre as variáveis foram baixos. Sugere-se, então, que esta investigação seja aplicada a outros profissionais de saúde, como médicos e técnicos auxiliares, noutros

contextos de saúde para além do hospitalar, ou até mesmo em indivíduos que exercem funções noutros contextos organizacionais.

Ao analisar os níveis de motivação e de satisfação, a motivação intrínseca demonstrou-se elevada, ao contrário da satisfação intrínseca. Sendo assim, parece relevante explorar esta relação em estudos futuros, de forma a compreender o impacto da motivação intrínseca na satisfação intrínseca.

Por fim, recomenda-se estudar a influência do marketing interno noutras atitudes dos trabalhadores, para além da motivação, da satisfação e do compromisso organizacional. De acordo com a literatura apresentada neste documento, o desempenho e o bem-estar dos funcionários são duas das variáveis que parecem ser interessantes estudar.

Referências bibliográficas

- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123–146. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0730888483010002001>.
- Amirrudin, M., Nasution, K., & Supahar, S. (2020). Effect of Variability on Cronbach Alpha Reliability in Research Practice. *Jurnal Matematika, Statistika Dan Komputasi*, 17(2), 223–230. <https://doi.org/10.20956/jmsk.v17i2.11655>.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organization Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53.
- Azêdo, D. F., & Alves, M. H. (2013). Internal marketing practices in organizations health and its influence on employee motivation. *Revista Portuguesa de Saude Publica*, 31(2), 181–192. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2013.05.003>.
- Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77. https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05.
- Bezdrob, M., & Šunje, A. (2021). Transient nature of the employees' job satisfaction: The case of the IT industry in Bosnia and Herzegovina. *European Research on Management and Business Economics*, 27(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100141>.
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230–251. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245–261. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x>.
- Chang, C.-S., & Chang, H.-H. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265–274. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1097/01.JNR.0000387623.02931.a3>.

- Chusmir, L. H. (1988). An Integrative Process Model of Organizational Commitment for Working Women and Men. *Journal of Business and Psychology*, 3(1), 84–104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/bf01016751>.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>.
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5–13. <https://doi.org/10.1108/08876049410070682>.
- Grönroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*, 20, 3–11. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90037-E](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90037-E).
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing Long-term Interactive Relationships Developing Evert Gummesson Current Approaches to Marketing. *Long Range Planning*, 20(4), 10–20. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90151-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90151-8).

- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory MOTIVATION THROUGH DESIGN OF WORK. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Hartline, M. D., & Bejou, D. (2004). Internal Relationship Management: Linking Human Resources to Marketing Performance. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2–3), 1–4. https://doi.org/10.1300/J366v03n02_01.
- Helman, D., & Payne, A. (1992). *Internal Marketing: Myth versus Reality* (SWP 5/9).
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256741>.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>.
- Kazakov, S., Ruiz-Alba, J. L., & Muñoz, M. M. (2020). The impact of information and communication technology and internal market orientation blending on organisational performance in small and medium enterprises. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(2), 129–151. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-04-2020-0068>.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>.
- Kukreja, J. (2017). Internal Marketing: a prelude or an outcome of Employee Motivation? *Journal of Management Research*, 9(1). <https://www.researchgate.net/publication/338108648>.
- Kwak, S. G., & Park, S. H. (2019). Normality Test in Clinical Research. In *Journal of Rheumatic Diseases* (Vol. 26, Issue 1, pp. 5–11). Korean College of Rheumatology. <https://doi.org/10.4078/jrd.2019.26.1.5>.

- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41–53. <https://doi.org/10.1080/09652540802619251>.
- Marta, I. A., Supartha, I. W. G., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. M. A. (2021). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1031–1040. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1031>.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326. www.HRmanagementreview.com.
- Mohammad Ather, S., Aktaruzzaman Khan, M., & Hoque, N. (2011). Motivation as conceptualised in traditional and Islamic management. *Humanomics*, 27(2), 121–137. <https://doi.org/10.1108/08288661111135126>.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W., Dubin, R., Morris, J., Smith, F., Stone, E., Van, J., Spencer, M. D., Mcdade, T., & Krackhart, D. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- Mukhtar, Risnita, & Masriani. (2019). The Effect Of Organization Culture, Leadership Style, And Work Motivation Toward The Organizational Commitment. *International Journal of Scientific & Technology Research* , 8(11), 3067–3078.

- Naude, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205–1220. <https://doi.org/10.1108/0390560310486951>.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). *Employee Motivation: A Powerful New Model*.
- Novatorov, E. v. (1997). An importance-performance approach to evaluating internal marketing in a recreation centre. *Managing Leisure*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/136067197376248>.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388–403. <http://www.emerald-library.com>.
- Özpehlivan, M., & Acar, A. Z. (2016). Development and validation of a multidimensional job satisfaction scale in different cultures. *Cogent Social Sciences*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2016.1237003>.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing-The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82–93. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z).
- Peltier, J. W., Pointer, L., & Schibrowsky, J. A. (2008). Internal marketing and the antecedents of nurse satisfaction and loyalty. *Health Marketing Quarterly*, 23(4), 75–108. <https://doi.org/10.1080/07359680802131582>.
- Qaisar, F. S., & Muhamad, N. (2021). Internal marketing: a review and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 267–300. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1858590>.
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53–67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>.

- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <http://www.emerald-library.com>.
- Rianty, I., & Us, K. A. (2019). Job Satisfaction in Organizational Culture, Transformational Leadership and Work Motivation. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 253. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2991/aes-18.2019.41>.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.
- Rodrigues, A., Queirós, A., & Pires, C. (2016). A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Revista Portuguesa de Saude Publica*, 34(3), 292–304. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2016.08.001>.
- Rurkkhum, S. (2023). A bundle of human resource practices and employee resilience: the role of employee well-being. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-01-2022-0050>.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51–58. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.459>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012), *The Research Methods for Business Students*, Harlow, Pearson Education.
- Sobh, R., & Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, 40(11–12), 1194–1209. <https://doi.org/10.1108/03090560610702777>.

- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey 1. *American Journal of Community Psychology*, 13(6). <http://dx.doi.org/10.1007/BF00929796>.
- Staw, B. M. (1981). The Escalation of Commitment to a Course of Action. *The Academy of Management Review*, 6(4), 577–587. <https://doi.org/10.2307/257636>.
- Staw, B. M. (1986). Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker. *California Management Review*, 28(4), 40–53. <https://doi.org/10.2307/41165214>.
- Sukati, I., Abu Bakar, A. H., & Rohaizat, B. (2013). The practices of internal marketing and its effect on job satisfaction, customer orientation and organizational commitment: Evidence from services industry. *International Business Management*, 7(6), 436–445. <https://doi.org/10.3923/ibm.2013.436.445>.
- 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. https://doi.org/10.1300/J090v06n02_14.
- Thomson, K., & Hecker, L. (2000). Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management*, 5(1), 48–58. <https://doi.org/10.1108/13632540110806668>.
- Ting, S. C. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment: Job involvement and job satisfaction as mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 353–382. <https://doi.org/10.1177/0013161X10387589>.
- Tsai, Y., & Wu, S. W. S. (2006). Internal marketing, organizational commitment and service quality. *Proceedings - ICSSSM'06: 2006 International Conference on Service Systems and Service Management*, 2, 1292–1298. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2006.320695>.
- Wahyuni, D. (2012). The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69–80.

Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>.

Wu, W. Y., Tsai, C. C., & Fu, C. S. (2013). The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: An empirical study of TFT-LCD companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 23(5), 436–449. <https://doi.org/10.1002/hfm.20329>.

Yu, Q., Barnes, B. R., & Ye, Y. (2020). Investigating internal market orientation: is context relevant? *Qualitative Market Research*, 23(3), 523–539. <https://doi.org/10.1108/QMR-12-2017-0159>.

Anexos

Anexo A – Questionário

A Influência do Marketing Interno nas Atitudes dos Trabalhadores - O Contexto Específico da Saúde

No âmbito da realização da dissertação para conclusão do mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro, surgiu o presente questionário, com o objetivo de estudar a influência do marketing interno na motivação, na satisfação e no compromisso organizacional dos trabalhadores, no contexto específico da saúde.

O questionário é, então, destinado a enfermeiros que exercem funções em contexto hospitalar em Portugal.

O tempo de resposta deste questionário é de, aproximadamente, 10 minutos.

Todas as respostas são totalmente confidenciais e anónimas e serão usadas apenas para fins de investigação académica.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e colaboração!

* Indica uma pergunta obrigatória

Atualmente, exerce funções como enfermeiro(a) em contexto hospitalar, em Portugal? *

Sim

Não

Seguinte

Página 1 de 7

Limpar formulário

Se exercer funções em mais do que uma unidade hospitalar, responda às questões com base naquela que considera a principal.

Anterior

Seguinte

Página 2 de 7

Limpar formulário

Marketing Interno

Abaixo são apresentadas afirmações sobre as práticas direcionadas aos funcionários, exercidas pela organização onde trabalha.

Com base na sua experiência como profissional de saúde na atual unidade hospitalar onde exerce funções, classifique as afirmações, tendo em conta o seu grau de concordância, sendo (1) *discordo totalmente*, (2) *discordo*, (3) *discordo parcialmente*, (4) *nem concordo nem discordo*, (5) *concordo parcialmente*, (6) *concordo* e (7) *concordo totalmente*.

1. A organização onde eu trabalho procura descobrir o que os trabalhadores querem da organização. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

2. A organização onde eu trabalho tenta descobrir se existe algum problema quando eu ou os meus colegas agimos de forma diferente. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

3. A organização onde eu trabalho tenta descobrir os nossos sentimentos em relação ao nosso emprego. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

4. Na organização onde eu trabalho, a chefia conversa regularmente com a equipa para conhecer mais sobre o nosso trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

5. Na organização onde eu trabalho, são realizadas avaliações regulares dos funcionários nas quais são discutidos as nossas necessidades. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

6. Na organização onde eu trabalho, a chefia reúne com os funcionários, pelo menos uma vez por ano, para saber quais as nossas expectativas em relação ao nosso trabalho para o futuro. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

7. Na organização onde eu trabalho, a chefia interage diretamente com os funcionários para perceber como nos deixar mais satisfeitos. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

8. Na organização onde eu trabalho, fazemos muita pesquisa de marketing interno. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

9. Na organização onde eu trabalho, são realizadas pesquisas com os funcionários, pelo menos uma vez por ano, para avaliar a qualidade do emprego. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

10. Na organização onde eu trabalho, eu e os meus colegas conversamos frequentemente com os colaboradores do departamento de recursos humanos para compreender as influências do nosso comportamento. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

11. Na organização onde eu trabalho, são realizadas reuniões regulares com os funcionários sobre questões relativas a toda a organização. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

12. Na organização onde eu trabalho, são transmitidas regularmente à equipa questões que afetam o ambiente de trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

13. Na organização onde eu trabalho, são realizadas reuniões regulares com funcionários de todos os níveis hierárquicos. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

14. Na organização onde eu trabalho, quando a chefia se apercebe que não estamos satisfeitos com a sua supervisão, toma medidas para corrigir os pontos necessários. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

15. Quando a organização onde eu trabalho se apercebe que gostaríamos de ter outras condições de trabalho, os departamentos fazem esforços para concretizar essas mudanças. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

16. A organização onde eu trabalho realiza alterações quando o feedback dos funcionários indica insatisfação com as condições. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Anterior

Seguinte

Página 3 de 7

Limpar
formulário

Satisfação no trabalho

As afirmações seguintes estão relacionadas com a satisfação que sente no seu trabalho.

Com base na sua experiência como profissional de saúde na atual unidade hospitalar onde exerce funções, classifique as afirmações, tendo em conta o seu grau de concordância, sendo (1) *discordo totalmente*, (2) *discordo*, (3) *discordo parcialmente*, (4) *nem concordo nem discordo*, (5) *concordo parcialmente*, (6) *concordo* e (7) *concordo totalmente*.

17. Estou satisfeito(a) com as condições físicas da organização onde eu trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

18. Estou satisfeito(a) com a liberdade que tenho em escolher o meu próprio método de trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

19. Estou satisfeito(a) com os meus colegas de trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

20. Estou satisfeito(a) com o reconhecimento que recebo pela realização de um bom trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

21. Estou satisfeito(a) com a minha chefia. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

22. Estou satisfeito(a) com o grau de responsabilidade que tenho no meu trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

23. Estou satisfeito(a) com o meu salário. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

24. Estou satisfeito(a) com a oportunidade que tenho em usar as minhas habilidades. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

25. Estou satisfeito(a) com as relações laborais que existem entre a gestão e os funcionários da organização onde eu trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

26. Estou satisfeito(a) com a possibilidade de ser promovido(a). *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

27. Estou satisfeito(a) com a forma que a organização onde eu trabalho é gerida. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

28. Estou satisfeito(a) com a atenção que a organização onde eu trabalho dá às minhas sugestões. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

29. Estou satisfeito(a) com as minhas horas de trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

30. Estou satisfeito(a) com o nível de variedade no meu trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

31. Estou satisfeito(a) com a minha segurança no trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Anterior

Seguinte

Página 4 de 7

Limpar
formulário

Motivação dos trabalhadores

As afirmações seguintes estão relacionadas com a motivação que sente ao realizar o seu trabalho.

Com base na sua experiência como profissional de saúde na atual unidade hospitalar onde exerce funções, classifique as afirmações, tendo em conta o seu grau de concordância, sendo (1) *discordo totalmente*, (2) *discordo*, (3) *discordo parcialmente*, (4) *nem concordo nem discordo*, (5) *concordo parcialmente*, (6) *concordo* e (7) *concordo totalmente*.

32. Eu não me esforço no trabalho porque considero uma perda de tempo. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

33. Eu faço pouco porque acho que não vale a pena investir o meu esforço neste trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

34. Eu considero o meu trabalho inútil e não sei porque é que o continuo a fazer. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

35. Eu esforço-me no meu trabalho para obter a aprovação dos outros (ex: chefia, colegas, família, utentes...).

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

36. Eu esforço-me no meu trabalho porque os outros me respeitarão mais (ex: chefia, colegas, família, utentes...).

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

37. Eu esforço-me no meu trabalho para evitar ser criticado pelos outros (ex: chefia, colegas, família, utentes...).

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

38. Eu esforço-me no meu trabalho porque só assim serei recompensado(a) financeiramente.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

39. Eu esforço-me no meu trabalho porque só assim os outros me irão oferecer maior segurança no trabalho (ex: chefia, empregador...)

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

40. Eu esforço-me no meu trabalho porque, se não o fizer, corro o risco de perder o meu emprego.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

41. Eu esforço-me no meu trabalho porque tenho de provar a mim mesmo(a) que consigo.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

42. Eu esforço-me no meu trabalho porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim mesmo(a). *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

43. Eu esforço-me no meu trabalho porque, se não o fizer, terei vergonha de mim mesmo(a). *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

44. Eu esforço-me no meu trabalho porque, se não o fizer, irei me sentir mal comigo mesmo(a). *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

45. Eu esforço-me no meu trabalho porque, pessoalmente, considero importante fazê-lo. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

46. Eu esforço-me no meu trabalho porque fazê-lo está alinhado com os meus valores pessoais. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

47. Eu esforço-me no meu trabalho porque fazê-lo tem um significado especial para mim. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

48. Eu esforço-me no meu trabalho porque me divirto a fazê-lo. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

49. Eu esforço-me no meu trabalho porque o que faço é emocionante. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente


50. Eu esforço-me no meu trabalho porque as tarefas que realizo são interessantes. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Anterior

Seguinte

 Página 5 de 7

Limpar
formulário

Compromisso organizacional

As afirmações seguintes estão relacionadas com a identificação, o envolvimento e a lealdade que sente perante a organização onde trabalha.

Com base na sua experiência como profissional de saúde na atual unidade hospitalar onde exerce funções, classifique as afirmações, tendo em conta o seu grau de concordância, sendo (1) *discordo totalmente*, (2) *discordo*, (3) *discordo parcialmente*, (4) *nem concordo nem discordo*, (5) *concordo parcialmente*, (6) *concordo* e (7) *concordo totalmente*.

51. Tenho muito orgulho de poder dizer às pessoas para que organização é que eu trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

52. Às vezes, sinto que devo deixar este emprego. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

53. Não estou disposto(a) a expor-me apenas para ajudar a organização. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

54. Mesmo que a organização onde eu trabalho não estivesse muito bem financeiramente, eu seria resistente em mudar para outra. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

55. Sinto-me parte da organização. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

56. No meu trabalho gosto de sentir que me estou a esforçar, não apenas por mim, mas também pela organização. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

57. A oferta de um salário mais elevado por parte de outra organização, não me faria pensar em mudar de emprego. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

58. Eu não recomendaria a um amigo próximo que se juntasse à nossa equipa de trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

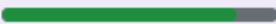
59. Saber que o meu trabalho contribui para o bem da empresa seria do meu agrado. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Anterior

Seguinte

 Página 6 de 7

Limpar
formulário

Dados sociodemográficos

Sexo *

- Feminino
- Masculino

Idade *

- < 25 anos
- 25 - 35 anos
- 36 - 49 anos
- 50 - 65 anos
- > 65 anos

Habilitações literárias *

- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

Categoria profissional *

- Enfermeiro
- Enfermeiro Especialista
- Enfermeiro Gestor/Chefe
- Outra: _____

Tipo de unidade hospitalar onde exerce funções atualmente *

- Hospital Público
- Hospital Privado

Localização da unidade hospitalar onde exerce funções atualmente *

Selecionar ▼

Há quanto tempo exerce funções nessa unidade hospitalar? *

- < 2 anos
- 2 - 5 anos
- 6 - 9 anos
- 10 - 13 anos
- > 13 anos

Tipo de horário *

- Parcial
- Completo

Anterior

Enviar

Página 7 de 7

Limpar
formulário

Anexo B – Regressões lineares SPSS

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,227 ^a	,051	,042	,66060	1,772

a. Preditores: (Constante), Marketing Interno

b. Variável Dependente: Motivação

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	2,393	1	2,393	5,483	,021 ^b
	Resíduo	44,075	101	,436		
	Total	46,468	102			

a. Variável Dependente: Motivação

b. Preditores: (Constante), Marketing Interno

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade		
		B	Erro Erro	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
1	(Constante)	4,993	,160		31,150	<,001						
	Marketing Interno	,137	,059	,227	2,342	,021	,227	,227	,227	1,000	1,000	

a. Variável Dependente: Motivação

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	Marketing Interno
1	1	1,914	1,000	,04	,04
	2	,086	4,713	,96	,96

a. Variável Dependente: Motivação

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	5,1308	5,7721	5,3364	,15316	103
Resíduo	-1,72178	1,52539	,00000	,65735	103
Erro Valor previsto	-1,342	2,845	,000	1,000	103
Erro Resíduo	-2,606	2,309	,000	,995	103

a. Variável Dependente: Motivação

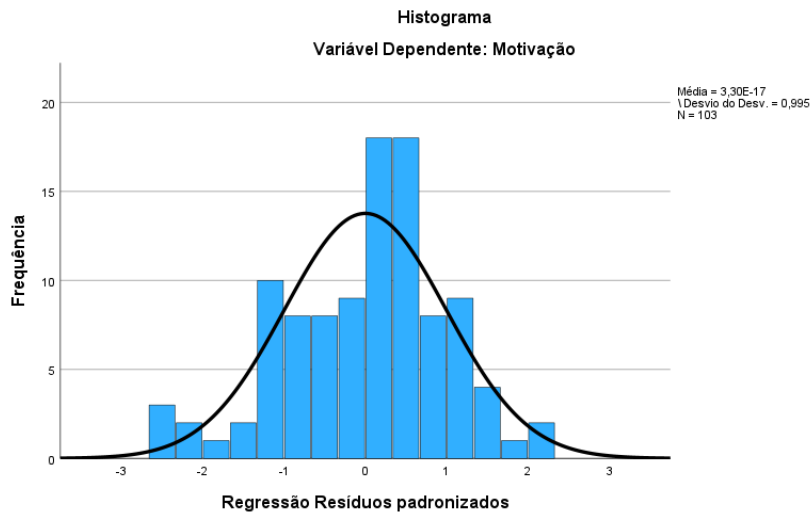


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

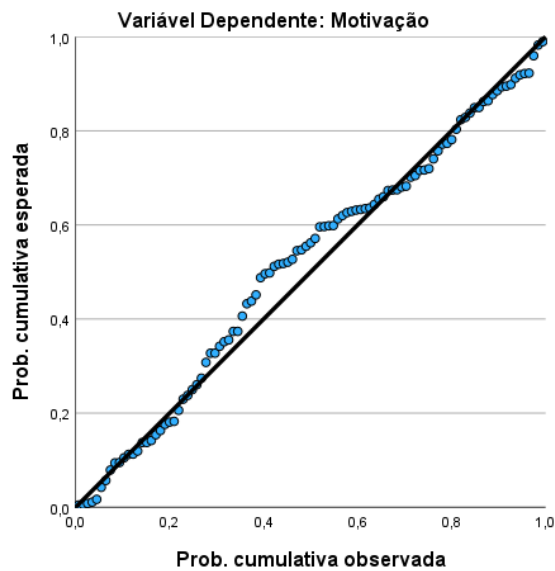


Gráfico de dispersão
Variável Dependente: Motivação



Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,735 ^a	,540	,535	,73253	2,018

a. Preditores: (Constante), Marketing Interno

b. Variável Dependente: Satisfação

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	63,503	1	63,503	118,344	<,001 ^b
	Resíduo	54,196	101	,537		
	Total	117,700	102			

a. Variável Dependente: Satisfação

b. Preditores: (Constante), Marketing Interno

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade		
		B	Erro Erro	Beta				Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
1	(Constante)	1,671	,178			9,401	<,001						
	Marketing Interno	,708	,065	,735		10,879	<,001	,735	,735	,735	1,000	1,000	

a. Variável Dependente: Satisfação

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	Marketing Interno
1	1	1,914	1,000	,04	,04
	2	,086	4,713	,96	,96

a. Variável Dependente: Satisfação

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,3790	5,6828	3,4382	,78904	103
Resíduo	-1,40678	1,89074	,00000	,72893	103
Erro Valor previsto	-1,342	2,845	,000	1,000	103
Erro Resíduo	-1,920	2,581	,000	,995	103

a. Variável Dependente: Satisfação

Histograma

Variável Dependente: Satisfação

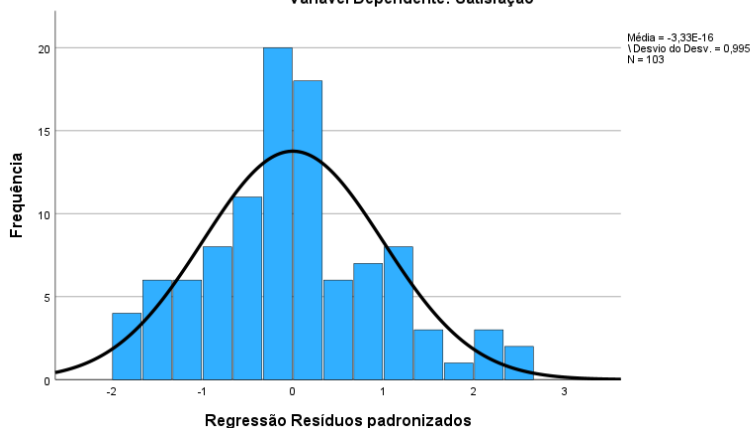


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

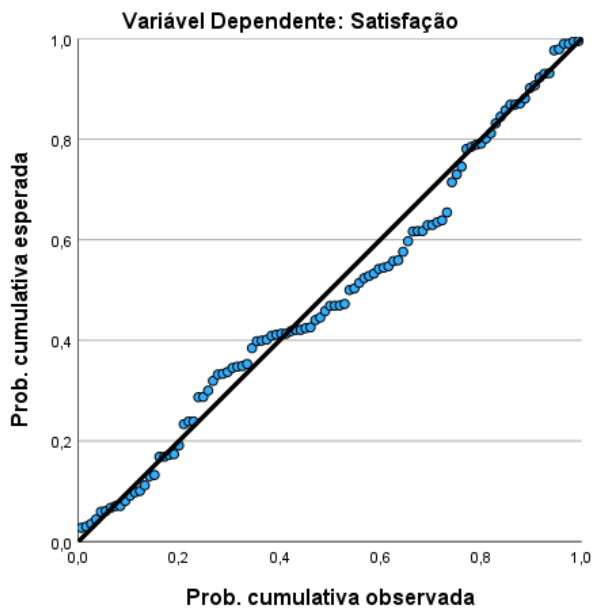
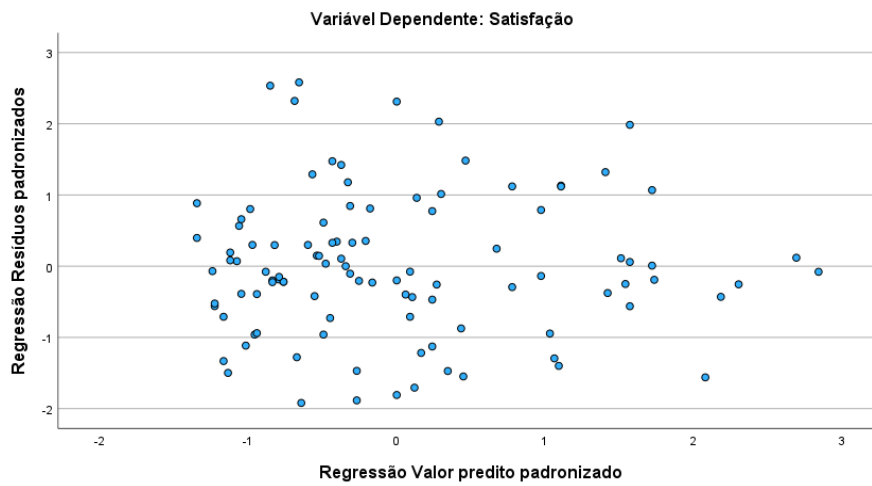


Gráfico de dispersão



Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,464 ^a	,215	,207	,96797	1,928

a. Preditores: (Constante), Marketing Interno

b. Variável Dependente: Compromisso organizacional

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	25,940	1	25,940	27,685	<,001 ^b
	Resíduo	94,634	101	,937		
	Total	120,574	102			

a. Variável Dependente: Compromisso organizacional

b. Preditores: (Constante), Marketing Interno

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro				Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,752	,235		11,716	<,001					
	Marketing Interno	,452	,086	,464	5,262	<,001	,464	,464	,464	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Compromisso organizacional

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	Marketing Interno
1	1	1,914	1,000	,04	,04
	2	,086	4,713	,96	,96

a. Variável Dependente: Compromisso organizacional

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	3,2044	5,3160	3,8813	,50430	103
Resíduo	-2,09527	2,76899	,00000	,96322	103
Erro Valor previsto	-1,342	2,845	,000	1,000	103
Erro Resíduo	-2,165	2,861	,000	,995	103

a. Variável Dependente: Compromisso organizacional

Histograma

Variável Dependente: Compromisso organizacional

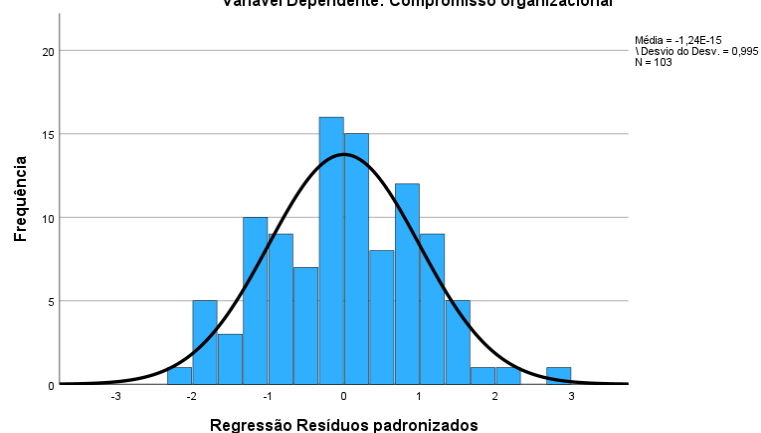


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

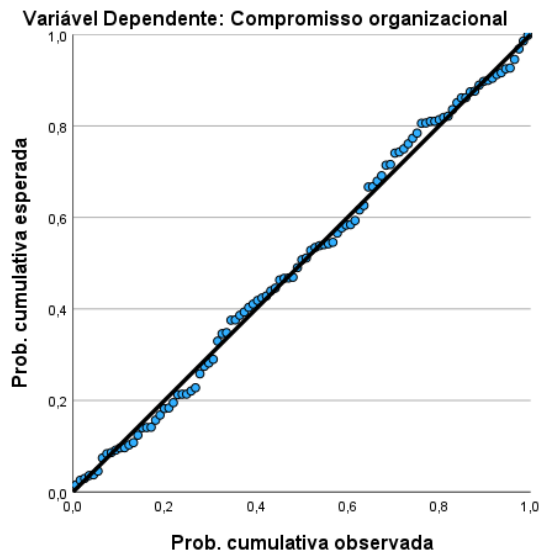
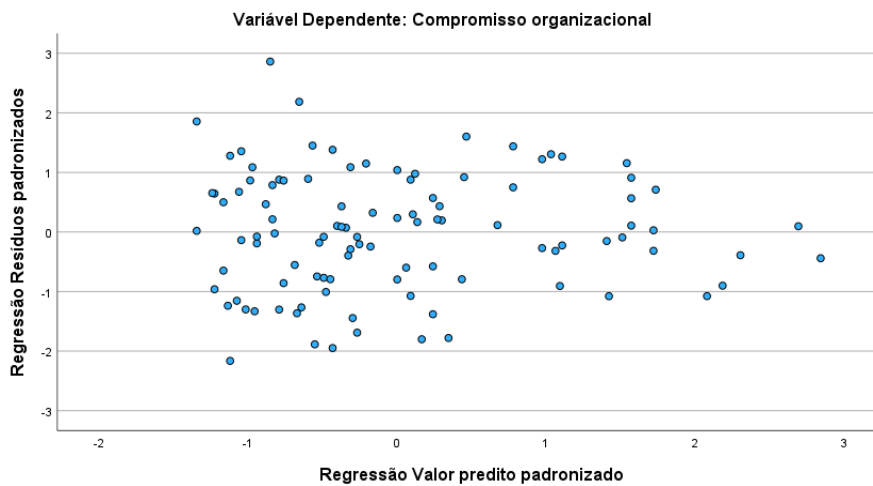


Gráfico de dispersão



Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,390 ^a	,152	,144	,99399	1,885

a. Preditores: (Constante), Motivação

b. Variável Dependente: Satisfação

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	17,910	1	17,910	18,127	<,001 ^b
	Resíduo	99,790	101	,988		
	Total	117,700	102			

a. Variável Dependente: Satisfação

b. Preditores: (Constante), Motivação

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta				Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1	(Constante)	,125	,784			,160	,873					
	Motivação	,621	,146	,390		4,258	<,001	,390	,390	,390	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Satisfação

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância (Constante)	Motivação
1	1	1,992	1,000	,00	,00
	2	,008	15,953	1,00	1,00

a. Variável Dependente: Satisfação

Estadísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,3085	4,4296	3,4382	,41903	103
Resíduo	-2,08823	2,48510	,00000	,98911	103
Erro Valor previsto	-2,696	2,366	,000	1,000	103
Erro Resíduo	-2,101	2,500	,000	,995	103

a. Variável Dependente: Satisfação

Histograma

Variável Dependente: Satisfação

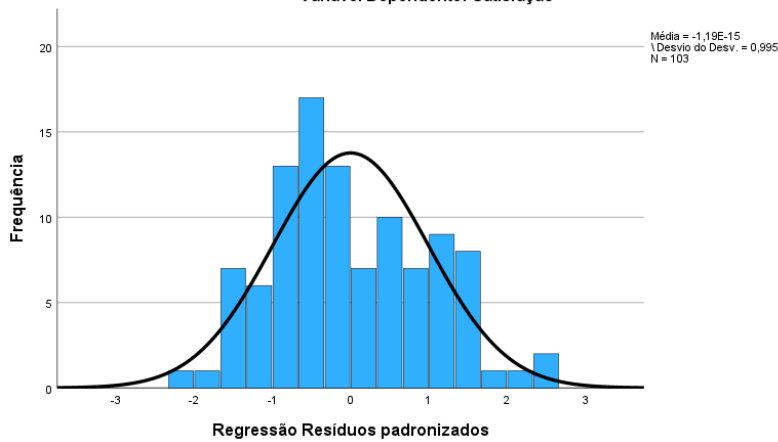
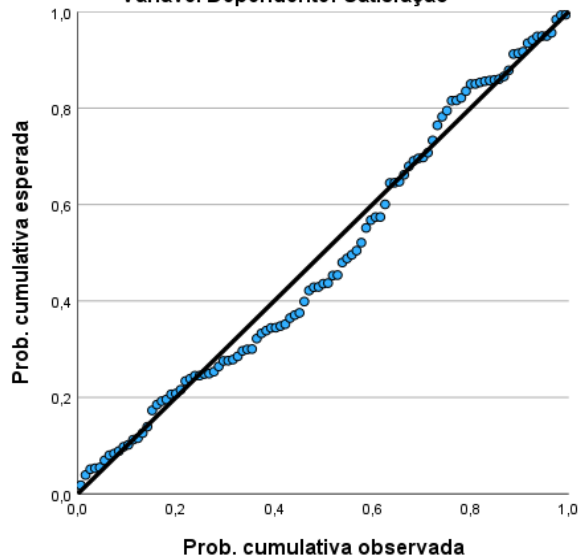
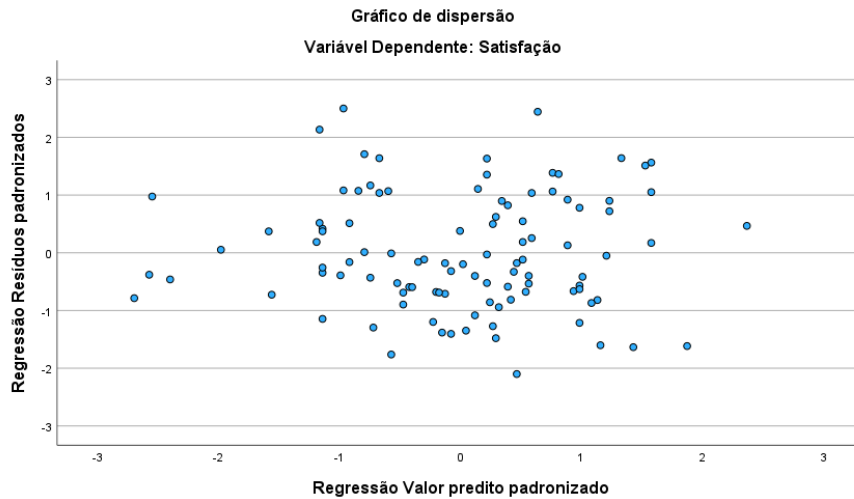


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

Variável Dependente: Satisfação





Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,385 ^a	,149	,140	1,00821	1,773

a. Preditores: (Constante), Motivação

b. Variável Dependente: Compromisso organizacional

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	17,910	1	17,910	17,620	<,001 ^b
	Resíduo	102,664	101	1,016		
	Total	120,574	102			

a. Variável Dependente: Compromisso organizacional

b. Preditores: (Constante), Motivação

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta				Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1	(Constante)	,568	,795			,714	,477					
	Motivação	,621	,148	,385	4,198	<,001		,385	,385	,385	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Compromisso organizacional

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	Motivação
1	1	1,992	1,000	,00	,00
	2	,008	15,953	1,00	1,00

a. Variável Dependente: Compromisso organizacional

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,7516	4,8728	3,8813	,41903	103
Resíduo	-2,18124	2,17008	,00000	1,00325	103
Erro Valor previsto	-2,696	2,366	,000	1,000	103
Erro Resíduo	-2,163	2,152	,000	,995	103

a. Variável Dependente: Compromisso organizacional

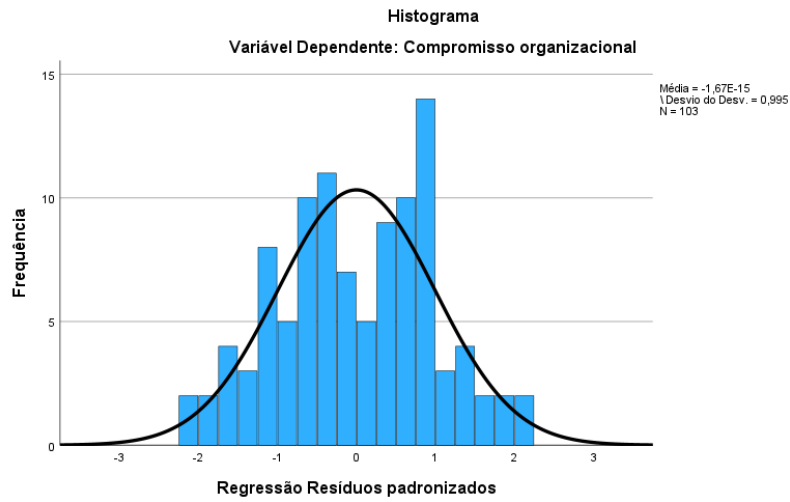
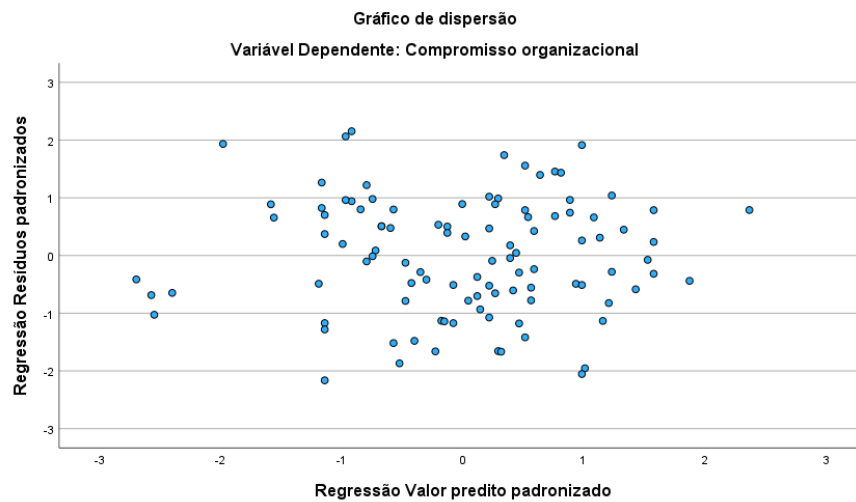
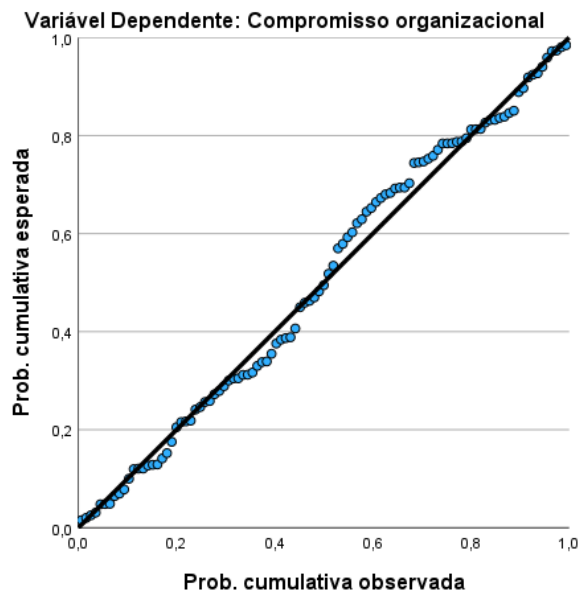


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados



Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,613 ^a	,376	,369	,86336	2,041

a. Preditores: (Constante), Satisfação

b. Variável Dependente: Compromisso organizacional

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	45,290	1	45,290	60,761	<,001 ^b
	Resíduo	75,284	101	,745		
	Total	120,574	102			

a. Variável Dependente: Compromisso organizacional

b. Preditores: (Constante), Satisfação

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados Beta	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro				Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,749	,287		6,103	<,001					
	Satisfação	,620	,080	,613	7,795	<,001	,613	,613	,613	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Compromisso organizacional

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância (Constante) Satisfação	
1	1	1,955	1,000	,02	,02
	2	,045	6,585	,98	,98

a. Variável Dependente: Compromisso organizacional

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,6458	5,5536	3,8813	,66635	103
Resíduo	-2,14914	1,72246	,00000	,85911	103
Erro Valor previsto	-1,854	2,510	,000	1,000	103
Erro Resíduo	-2,489	1,995	,000	,995	103

a. Variável Dependente: Compromisso organizacional

Histograma

Variável Dependente: Compromisso organizacional

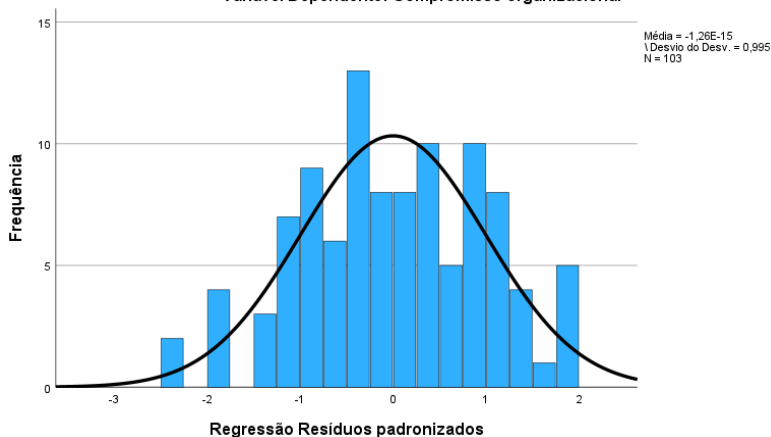


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

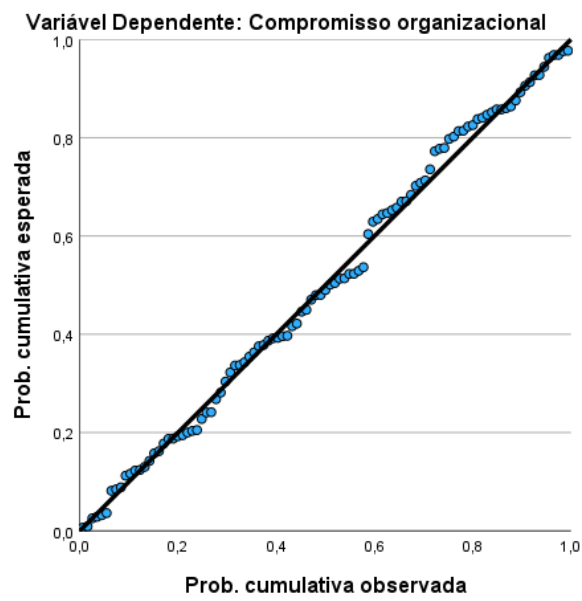


Gráfico de dispersão

