

Contribuição para a Adaptação Portuguesa da Escala de Orientação de Marketing Interno de Lings e Greenley (2005)

Joana Vieira dos Santos *

Gabriela Gonçalves *

* Universidade do Algarve. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Psicologia. Campus de Gambelas, 8005-139
FARO - PORTUGAL. jcsantos@ualg.pt.

Resumo

Partindo da perspectiva de Marketing Interno de Grönroos (1981), que o considerou uma forma de encarar os funcionários como clientes internos, pretendemos, neste estudo, contribuir para a adaptação da escala de Marketing Interno de Lings e Greenley (2005) para a população de Portugal. A escala original é constituída de 16 itens, medidos por uma escala Likert de sete pontos (de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente), distribuídos em cinco dimensões: criação de informação formal face a face; criação de informação formal escrita; distribuição da informação; criação de informação informal; responsabilização. A amostra é constituída de 635 ativos humanos de instituições de ensino superior públicas portuguesas, docentes e não docentes. A análise dos dados resultou em uma versão portuguesa próxima à original, em termos de análise fatorial e de consistência interna. A análise confirmatória que garantiu um melhor ajuste manteve a estrutura de cinco dimensões, eliminando-se dois itens.

Palavras-chave: validação, escala, marketing interno, universidade.

Abstract

Contribution to the Portuguese Adaptation of the Internal Marketing Orientation Scale of Lings and Greenley (2005)

The first academic to mention the concept of Internal Marketing was Grönroos (1981), who considered it a form of viewing employees as internal customers. This study intends to contribute to the adaptation of the Lings and Greenley (2005) Internal Marketing Scale for the Portuguese population. The original scale has 16 items, measured using a Likert scale of seven points, where 1 = totally disagree and 7 = totally agree, spread over five dimensions: formal face-to-face information generation; formal written information generation; accountability; informal information generation; information dissemination. The final sample consists of 635 human assets of Portuguese public universities. Data analysis resulted in a version similar to the original English version, in terms of internal consistency and factorial structure. The confirmatory analysis that ensured a better fit kept the structure of five dimensions, and two items were eliminated.

Keywords: portuguese validation, internal marketing, universities.

Há 30 anos o *Marketing* Interno parecia ser a solução para devolver elevados níveis de qualidade aos serviços (Berry, Hensel & Burke, 1976), sendo abordado como uma ferramenta de gestão de pessoas, centrada no recrutamento, na formação, na motivação, na comunicação e na retenção de colaboradores (Sasser & Arbeit, 1976). Em 1981, Grönroos definiu-o como a estratégia de venda da empresa dirigida aos colaboradores. As definições mais recentes veem-no como uma iniciativa que visa motivar os colaboradores a serviço do cliente, orientado para a aproximação (Grönroos, 1990). De acordo com Fisk, Brown e Bitner (1993), o conceito de *Marketing* Interno apresenta dois níveis de análise: (a) a concepção dos ativos humanos como clientes internos; (b) a necessidade organizacional de satisfazer o cliente interno para que este esteja melhor preparado para servir o cliente externo.

Para Rafiq e Ahmed (2000), a abordagem de *Marketing* Interno deve ser entendida como um esforço planejado para superar a resistência organizacional à mudança e para motivar e integrar funcionários, a fim de proporcionar uma orientação ao cliente. De acordo com Davis (2001), o *Marketing* Interno permite fazer a ligação entre as diferenças internas da organização e o estabelecimento de cooperação entre elas. De uma perspectiva similar, Ballantyne (2003) afirmou que o *Marketing* Interno compõe um desenvolvimento estratégico.

O *Marketing* Interno enfatiza o papel primordial das pessoas como um mercado interno principal (Britt & Shook, 2008). Sugere-se que, enquanto clientes internos, a habilidade dos ativos humanos para satisfazer as necessidades de outros colaboradores da organização é condição essencial para garantir a satisfação dos clientes externos (Gummesson, 2000).

Atualmente, evoca-se a qualidade dos serviços e o foco no capital humano. A qualidade dos serviços e o cuidado com o cliente são componentes chave de uma estratégia de *Marketing* Interno que deve ser adotada pelas instituições de serviços em

geral (Kelemen & Pappasolomou, 2007).

A visão da aplicabilidade operacional do conceito ao cotidiano das instituições é discutida há muito (Berry, Hensel & Burke, 1976). As repercussões positivas na satisfação profissional (Gonzalez & Garazo, 2006; Hwang & Chi, 2005; Naudé, Desai & Murphy, 2003; Plewa & Quester, 2006; Tansuhaj, Randall & McMullough, 1988; Tansuhaj, Wong & McMullough, 1987), no empenho organizacional (Farzard, Nahavandi & Carvana, 2008; Naudé, Desai & Murphy, 2003; Timmreck, 2001) ou nos níveis de produtividade e eficiência organizacional (Babin & Boles, 1996; Paulin, Ferguson & Bergeronm, 2006; Wu & Cheng, 2009) são mencionados em vários estudos há décadas.

No que diz respeito aos antecedentes do *Marketing* Interno, há referências à influência da cultura organizacional. Um estudo de Gounaris (2008) com 583 funcionários de hotéis de quatro e cinco estrelas da Grécia observou o impacto da cultura organizacional sobre o *Marketing* Interno, mostrando ainda a determinação deste sobre a satisfação profissional. Para o autor, a implicação prática desse trabalho é que esses programas, para serem eficazes, exigem que a empresa esteja disposta a investir na introdução de uma cultura coerente com a orientação de *Marketing* Interno, que se traduz em um investimento para compreender o valor do colaborador, o desenvolvimento de canais de comunicação bidirecional e se tornar sensível às necessidades de seus funcionários. No entanto, o estudo do impacto em termos organizacionais não tem recebido a importância devida na e para a Academia (Dabholkar & Abston, 2008).

Apesar de mais de 20 anos de estudos acadêmicos sobre o tema, a confusão em torno da natureza exata do *Marketing* Interno se mantém (Lings, 2004; Rafiq & Ahmed, 1993, 2000; Varey, 1995), bem como em torno da melhor estratégia de operacionalizá-lo. Alguns autores defendem que em uma perspectiva de *Marketing* Interno o enfoque na satisfação das necessidades dos colaboradores não garante a satisfação das necessidades dos clientes externos. No entanto, clientes e colaboradores são parte de um ciclo no qual a atenção prestada

a um reforça a atenção disponibilizada ao outro (Kelemen & Pappasolomou, 2007). Acreditamos que a pertinência do estudo do *marketing* se mantém, constituindo uma mais-valia com repercussões objetivas para as instituições. O aumento do número de estudos permitirá uma definição mais clara das suas fronteiras e repercussões.

Os esforços para adaptar medidas que permitam medir a orientação de *Marketing* Interno têm sido notáveis (p. ex. Deng & Darg, 1994; Kohli, Jaworski & Kumar, 1993). Alguns autores defendem que o *Marketing* Interno constitui uma parte da orientação de *marketing* (Hogg & Carterm, 2000). Por exemplo, Piercy e Morgan (1990) criaram paralelismos com o *marketing-mix*, tomando os empregos como produto, o preço como aquilo que os empregados teriam a oferecer ao seu emprego, a promoção seria garantida pela comunicação interna e a distribuição estaria presente através de *meetings* nos quais seriam discutidas as ideias com os ativos humanos. Em outra linha, defende-se que a orientação de *Marketing* Interno garante uma melhor operacionalização do *marketing* do que o *marketing-mix* (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993). Na operacionalização do *Marketing* Interno, Lings e Greenley (2005) sugerem que a orientação de *marketing* pode mudar em função do contexto que envolve a relação empregador-empregado e desenvolveram a Orientação de *Marketing* Interno (IMO). A IMO envolve a criação e o compartilhamento de informação relativas aos desejos e às necessidades dos funcionários, bem como a concepção e implementação de respostas adequadas para satisfazer esses desejos e essas necessidades.

A análise das diferentes interações entre os colaboradores permite identificar tipos de informação formal e informal. A comunicação formal tem, sobretudo, duas formas: escrita (p. ex., correspondência; questionários) e interações face a face (p. ex., entrevistas; reuniões). Enquanto a comunicação informal se refere, essencialmente, à comunicação presente nas relações do dia-a-dia. Importa ainda ressaltar a importância da distribuição da

informação, uma vez que a forma como as organizações transferem a informação de uma entidade para outra tem particular importância para os colaboradores. Um outro elemento-chave reporta aos níveis de responsabilização, através do *feedback* ou da consideração das necessidades dos clientes internos. A partir desses pontos constantemente encontrados na literatura, Lings e Greenley (2005) começaram o processo de desenvolvimento da escala de orientação de *Marketing* Interno.

Dada a pertinência referida do conceito e a aceitação da escala de Lings e Greenley (2005), o principal objetivo do estudo consistiu em contribuir para a validação dessa escala de *Marketing* Interno para a população de Portugal.

MÉTODO

Amostra

A amostra total final (não probabilística) é constituída por 635 participantes, funcionários (docentes e não docentes) de instituições de ensino superior públicas portuguesas. Englobam a amostra final todos os inquiridos que responderam ao questionário na íntegra, sem deixar qualquer questão em branco, os restantes foram excluídos.

A amostra é predominantemente feminina (n = 375; 60%), com uma média de idades de 39,77 (SD = 9,13), sendo que as idades variam entre 23 e 64 anos. Em relação à nacionalidade, a maioria dos entrevistados são de nacionalidade portuguesa (n = 629; 99,1%), sendo o restante composto de brasileiros (n = 2; 0,3%), espanhóis (n = 3; 0,5%) ou escoceses (n = 1; 0,2%). O estado civil predominante é o de casado ou em união estável (n = 428; 67,4%), seguindo-se o solteiro (n = 147, 23,1%), o divorciado ou separado (n = 56; 8,8%) e o viúvo (n = 4; 0,6%).

No que diz respeito ao subsistema, 424 participantes (66,8%) pertencem ao universitário, enquanto 205 ao politécnico (32,3%) e 6 (0,9%) respostas não consideradas.

Em relação ao nível do grupo profissional a que pertencem, há 416 docentes (65,5%), 196 não docentes e 23 respostas não válidas.

Instrumento

A primeira parte do questionário contempla a caracterização da amostra (dados sociodemográficos e socioprofissionais).

A escala de orientação de *Marketing Interno* desenvolvida por Lings e Greenley (2005) se baseia na premissa de que os empregos constituem os produtos internos e os ativos humanos os clientes.

A primeira versão a escala de Lings e Greenley (2005) era constituída por 42 itens, derivados de grupos focais, revisão da literatura e entrevistas. Os itens eram medidos através de uma escala Likert de sete pontos, em que 1 representava discordo totalmente e 7 concordo totalmente. A primeira análise fatorial exploratória, com uma amostra de 828 sujeitos, com níveis de consistência interna entre 0,81 e 0,79, permitiu a Lings e Greenley (2005) a redução do número de itens, para os 16 finais.

No mesmo estudo, os resultados da análise fatorial confirmatória, em uma amostra de 250 participantes, demonstraram a presença de cinco fatores. O primeiro fator, denominado *Criação de Informação Formal face a face* é constituído pelos itens 1 a 3 e apresenta uma consistência interna de 0,80. O segundo fator, *Criação de Informação Formal Escrita* contempla os itens 4 a 6 e tem uma consistência interna de 0,75. O terceiro fator, *Responsabilização* é constituído pelos itens 7 a 9 e tem uma consistência interna de 0,79. O quarto fator, *Criação de Informação Informal* é constituído pelos itens 10 a 13 e apresenta uma consistência interna de 0,81. O último fator, *Distribuição de Informação*, contém os itens 14 a 16 e consistência interna de 0,78.

A solução fatorial confirmatória de cinco fatores, ou subescalas, foi a melhor encontrada pelos autores Lings e Greenley (2005) ($\chi^2 = 158,77$ [$p = 0,000$]; $df = 94$; $CFI = 0,955$; $GFI = 0,926$; $AGFI = 0,893$; $SRMR = 0,050$; $RMSEA = 0,053$). Outras foram consideradas, como de cinco fatores ortogonal ($\chi^2 = 659,98$ [$p = 0,000$]; $df = 104$; $CFI = 0,731$; $GFI = 0,751$; $AGFI = 0,675$; $SRMR = 0,276$; $RMSEA = 0,147$), de três fatores ($\chi^2 = 495,26$ [$p = 0,000$]; $df = 101$; $CFI = 0,806$;

$GFI = 0,801$; $AGFI = 0,732$; $SRMR = 0,082$; $RMSEA = 0,125$) e de um único fator ($\chi^2 = 633,99$ [$p = 0,000$]; $df = 104$; $CFI = 0,724$; $GFI = 0,759$; $AGFI = 0,684$; $SRMR = 0,091$; $RMSEA = 0,143$).

No estudo de adaptação, a escala foi inicialmente traduzida de inglês para português, sendo posteriormente traduzida de português para inglês. Esta última tradução foi realizada por dois ingleses nativos. As versões (original e retraduzida) foram, em seguida, comparadas, corrigidas e adequadas, em colaboração com os investigadores, os tradutores e ainda três especialistas da área científica, até ser atingido o grau de satisfação (Fortin, 2003). A partir dessa versão da escala, foi realizado um pré-teste junto a 98 participantes, ativos humanos de instituições escolares públicas, de diferentes graus de ensino (fundamental $n = 42$; médio $n = 48$ profissionais), em uma amostra de conveniência.

Procedimento

A coleta de informação foi realizada *online*, de modo a minimizar a deseabilidade social, já que a temática em análise retrata a relação do indivíduo com a instituição na qual exerce funções, e ainda para garantir o maior número de respostas, uma vez que *online* o respondente pode fazê-lo no momento que julgar mais conveniente. De modo a garantir uma maior objetividade e clareza na apresentação do *site*, este foi primeiramente testado junto a 15 ativos humanos de instituições de ensino superior público (8 docentes; 7 não docentes), os quais acessaram *online* ao questionário final, responderam-no e deram algumas sugestões e considerações (p. ex., forma de apresentação da escala de resposta). Esses participantes não foram incluídos na amostra final.

Após as testagens, solicitou-se autorização às instituições de ensino superior públicas portuguesas para a realização do estudo. Garantiu-se o total anonimato e confidencialidade das respostas, solicitando-se apenas a divulgação do estudo e do respectivo questionário junto dos seus ativos humanos, que esteve acessível em um endereço

eletrônico. O questionário esteve *online* durante sete meses, de março a setembro de 2009, para que os participantes o pudessem acessar.

A informação coletada foi posteriormente organizada e analisada, de acordo com os objetivos do estudo. Os dados foram processados com auxílio do programa SPSS – *Statistical Package for Social Sciences* (v.17) e do AMOS (v.7) e submetidos a um valor de significância de 0,05.

RESULTADOS

Para verificar se a versão portuguesa da escala de *Marketing Interno* mantém a mesma estrutura fatorial, em comparação à versão original, foram realizadas análises fatoriais de natureza exploratória e confirmatória.

Em um primeiro momento realizou-se uma análise fatorial exploratória¹ com a amostra final (n=635), a extração dos fatores foi realizada através do método de componentes principais, tendo-se considerado o método *Kaiser* para a determinação do número de fatores a reter (cf. Pestana & Gageiro, 2005). O valor *KMO* é de 0,954 o que, de acordo com os valores de referência de Pereira (2004) e Maroco (2003), sugere que os dados possuem excelentes potencialidades para serem analisados fatorialmente. Também no teste de esfericidade de *Bartlett* (9130,482) se rejeita a hipótese nula, indicando existir correlação não nula entre os itens da escala ($p=0,000$), o que permitiu prosseguir com a análise em causa.

Os resultados da análise fatorial permitem identificar um único fator, o que explica 63% da variância total dos dados. Ao se observar a matriz de componentes, verificou-se que o item quatro tem uma saturação nesse fator inferior à de todos os outros itens (ver Tabela 1).

Tabela 1. Análise fatorial da escala de Marketing Interno: coeficientes de saturação dos itens no componente extraído (extração dos componentes principais)

ITENS	COMPONENTE 1
Item 1	0,711
Item 2	0,790
Item 3	0,849
Item 4	0,591
Item 5	0,736
Item 6	0,707
Item 7	0,767
Item 8	0,773
Item 9	0,737
Item 10	0,855
Item 11	0,814
Item 12	0,882
Item 13	0,878
Item 14	0,868
Item 15	0,819
Item 16	0,853

Valor próprio (eigenvalue)	10,070
% de variância	62,910
% de variância acumulada	62,910

Após essa análise exploratória, testamos com o objetivo de confirmar vários modelos, tal como recomendado por Anderson e Gerbin (1988) e Baumgartner e Homburg (1996). Os modelos testados foram os propostos pelos autores da escala (Lings & Greenley, 2005). No primeiro modelo, consideram-se cinco factores correlacionados (Criação de Informação Formal face a face; Criação de Informação Formal Escrita; Distribuição de Informação; Criação de Informação Informal; Responsabilização). No segundo modelo, analisam-se os mesmos cinco fatores, mas assumindo a sua ortogonalidade. No terceiro modelo, testa-se a estrutura de três fatores identificada por Jaworski e Ajay (1993) (Criação de Informação; Distribuição de

¹ Em uma primeira instância, a estrutura fatorial da escala foi avaliada com os dados do pré-teste. O teste de *KMO* apresentou um valor de 0,855, evidenciando-se correlação entre os itens da escala (teste *Bartlett*: $p = 0,000$). Ao prosseguirmos a análise fatorial, com essa amostra preliminar, verificamos a existência de um único fator, que explicava aproximadamente 58% da variância.

Informação; Responsabilização). No quarto modelo, observa-se a estrutura unifatorial, tal como sugerido pela análise fatorial exploratória realizada com a amostra do presente estudo.

Conforme é possível observar na Tabela 2 o modelo que obteve melhor ajuste foi o de cinco factores correlacionados. No entanto, o fato do valor de *RMSEA* ser ligeiramente superior a 0,05 e de o valor do índice de qui-quadrado normalizado *CMIN/DF* estar entre 3 e 5 sugere que o ajuste do modelo pode ser melhorado.

A análise dos índices de modificação indicou que os itens 9 (*Nesta instituição há reuniões regulares com a presença de todos os colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos*) e 14 (*Nesta instituição quando se sabe que os colaboradores estão insatisfeitos com a direção procuram-se tomar medidas para corrigir a situação*) estariam enfraquecendo a qualidade do ajuste por se correlacionarem com todos os cinco fatores. Assim, o quinto modelo é depurado, partindo do primeiro, mas eliminando esses dois itens.

O quinto modelo (Tabela 2; Figura 1) testado apresenta um χ^2 de 170,20 com 67 graus de liberdade, o que permite um *CMIN/DF* de

2,54, constituindo os melhores valores encontrados. O índice *CMIN/DF* relativiza o valor do qui-quadrado face ao número de graus de liberdade, o valor encontrado indica uma relação aceitável entre o modelo hipotetizado e a amostra, ao ser próximo de dois (Carmines & McIver, 1981). Os valores de *CFI* e *GFI* representam, de acordo com Hu e Bentler (1998), um bom ajuste, dada a proximidade do valor 1. O valor de *RMSEA* inferior a 0,05 também demonstra que a hipótese testada encontra um bom ajuste (Bentler, 1992; Browne & Cudeck, 1993; MacCallum, Browne & Sugawara, 1996).

Essa solução parece-nos, frente ao exposto, a melhor opção de análise. Na população em estudo poderá haver alguma dificuldade em sistematizar diferentes valências no *Marketing* Interno, daí a tendência fatorial exploratória. No entanto, por meio da análise confirmatória observa-se um ajuste dos cinco fatores identificados por Lings e Greenley (2005), ou seja, há um ajuste à hipótese inicialmente considerada de que o *Marketing* Interno contempla a Criação de Informação Formal face a face; Criação de Informação Formal Escrita; Distribuição de Informação; Criação de Informação Informal; Responsabilização.

Tabela 2. Medidas da qualidade de ajuste para os diferentes modelos fatoriais testados para a escala de *Marketing* Interno

Modelo	Número de fatores	χ^2	df	χ^2/df	CFI	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA
1	5 Fatores correlacionados	405,79 ($p=0,000$)	94	4,32	0,966	0,928	0,896	0,100	0,072
2	5 Fatores Ortogonal	2868,52 ($p=0,000$)	104	27,58	0,696	0,590	0,464	0,505	0,205
3	3 Fatores	816,67 ($p=0,000$)	101	8,09	0,921	0,849	0,796	0,136	0,106
4	Unifatorial	1360,34 ($p=0,000$)	104	13,08	0,862	0,777	0,699	0,151	0,138
5	5 Fatores correlacionados (14 itens)	170,20 ($p=0,000$)	67	2,54	0,987	0,963	0,942	0,060	0,049

Nota: CFI = Comparative Fit Index; GFI = Goodness-of-fit Index; AGFI = Adjusted Goodness-of-fit Index; RMR = Root Mean Residual; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation

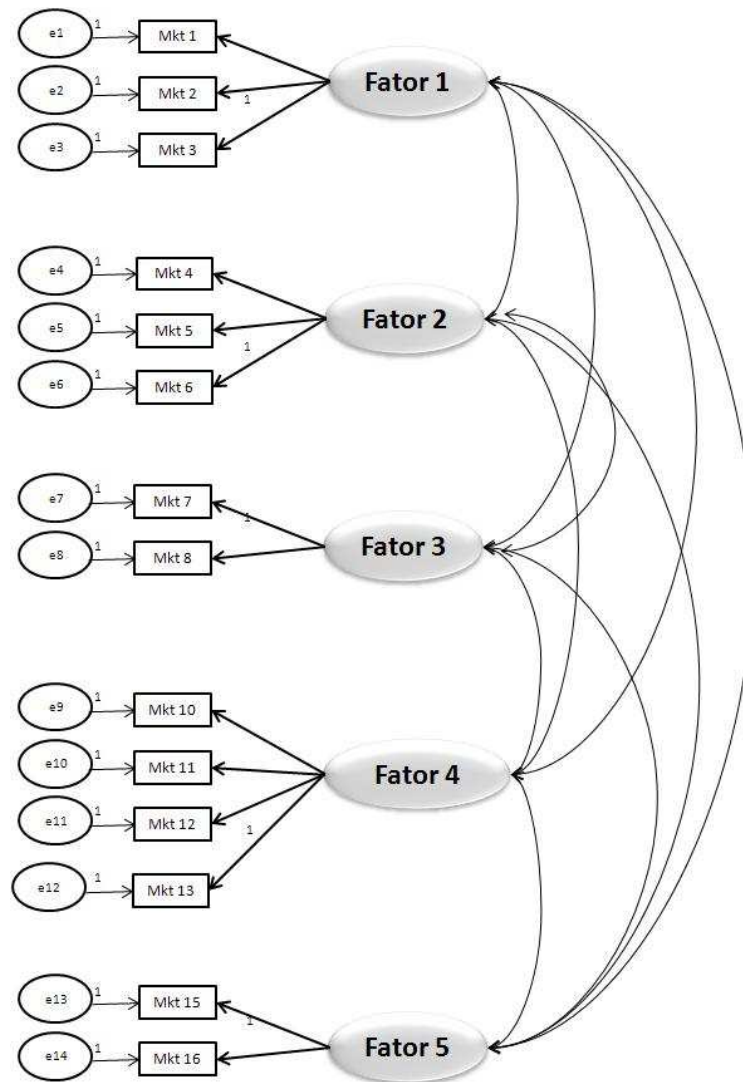


Figura 1. Modelo fatorial adaptado para a escala de Marketing Interno

Após verificarmos que o instrumento, na versão portuguesa, mede os mesmos fatores que a versão original, testamos a fiabilidade das medidas fornecidas.

Como podemos observar pela Tabela 3, os valores de consistência interna² encontrados na versão portuguesa se revelaram próximos dos identificados no estudo original, em todas as dimensões.

Tabela 3. Consistência interna das subescalas da escala de Marketing Interno

	Criação de informação formal face a face	Criação de informação formal escrita	Distribuição da informação	Criação de informação informal	Responsabilização
ESTUDO ORIGINAL (n = 516)	0,820	0,830	0,750	0,810	0,781
AMOSTRA FINAL (n=635)	0,866	0,788	0,844	0,930	0,934

² No pré-teste (n = 98) foram encontrados os seguintes índices de alpha de Cronbach: Criação de informação formal face a face $\alpha = 0,711$; Criação de informação formal escrita $\alpha = 0,814$; Distribuição da informação $\alpha = 0,733$; Criação de informação informal $\alpha = 0,836$; Responsabilização $\alpha = 0,808$.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo adaptar a escala de orientação de *Marketing* Interno (Lings & Greenley, 2005) à população de Portugal e ainda ressaltar suas características.

Por um lado, a estrutura fatorial da versão portuguesa parece manter os cinco componentes originalmente identificados pelos autores: Criação de Informação Formal Face a Face; Criação de Informação Formal Escrita; Distribuição de Informação; Criação de Informação Informal; Responsabilização.

No que se refere à Criação de Informação Interna (escrita ou face a face), esta é identificada por vários pesquisadores como uma das dimensões mais importantes no reconhecimento do *Marketing* Interno de qualquer estrutura organizacional (Huseman & Hatfield, 1990; Johlke & Duhan, 2000). Embora Johlke e Duhan (2000) conceituem as comunicações, formal e informal, como os extremos de um *continuum*, é provável que no *Marketing* Interno as comunicações ocorram independentes. Com frequência, o aumento dos encontros formais (p. ex., reuniões) não reduz, necessariamente, a comunicação informal do dia a dia entre as chefias e os colaboradores, e entre os próprios colaboradores. Nesse sentido, Lings e Greenley (2005) conceituaram esses tipos de comunicação como três dimensões separadas do *Marketing* Interno, o que também verificamos nessa adaptação (informação formal face a face; informação formal escrita, informação informal).

A comunicação interna significa a forma de transferência de informação de uma entidade para outra, no seio da organização, logo afeta o desempenho dos colaboradores (Wu & Cheng, 2009). Nesse sentido, a distribuição da informação é um dos pré-requisitos necessários para fazer convergir as atitudes e os comportamentos dos colaboradores aos objetivos da organização (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001; Guest & Conway, 2002). A Distribuição constitui a quarta dimensão da escala em estudo, quer na versão original quer em nossa adaptação.

A quinta dimensão encontrada na literatura, e retratada nessa escala, corresponde à

relação entre a informação disponibilizada e as vontades e necessidades dos colaboradores (Lings & Greenley, 2005), traduzida pelo termo Responsabilização. É frequente encontrarmos na literatura estudos indicando que uma melhoria nos produtos internos (empregos), conseguida pela responsabilização de todos e de cada um, facilita a mudança organizacional, a flexibilidade de horários e a satisfação com a remuneração e os benefícios (Berry & Parasuraman, 1991; Sasser & Arbeit, 1976).

Por outro lado, as análises de consistência interna de cada dimensão se revelaram próximas do estudo dos autores, bem como de estudos subsequentes (Peltier, Pointer & Schibrowsky, 2008; Torotsa, Moliner & Sanchez, 2009), podendo ser consideradas fidedignas as medidas fornecidas pela versão portuguesa.

Um dos aspectos identificados pelos autores se refere à sensibilidade da orientação de *Marketing* Interno em diferentes culturas, com valores sociais distintos e expectativas das e nas interações também diversificadas. Acrescentam ainda que as dimensões da escala (Lings & Greenley, 2005, 2009) podem variar em função da cultura. Nesse sentido, no presente estudo com uma amostra de profissionais da área dos serviços, tal como nos estudos originais, obteve-se a mesma estrutura. No entanto, sugerem-se novos estudos em que se garantam amostras em outros contextos organizacionais. Um outra limitação se refere ao tipo de amostra ser de conveniência. Futuramente, seria interessante verificar se essas características psicométricas se mantêm em uma amostra probabilística, e que inclua informação de colaboradores de empresas privadas e de diferentes áreas.

Em síntese, um dos elementos-chave para alcançar a qualidade no serviço oferecido pelos colaboradores, de qualquer instituição, é conquistar a sua satisfação. É necessário que as instituições, públicas e privadas, adotem uma orientação de *Marketing* Interno, de modo que os recursos humanos tenham a capacidade de perceber um tratamento justo e uma atenção especial dos gestores em relação a eles e ao seu

trabalho. Acreditamos que o caminho deve passar pelo conhecimento, por meio do diagnóstico da situação. Logo, a adaptação da escala de Lings e Greenley (2005) para a população portuguesa pretende constituir uma ferramenta ao serviço da melhoria organizacional. A título de exemplo, se a dimensão comunicação formal face a face tiver médias baixas, então podem ser delineadas estratégias específicas para melhorá-la, quer com formação em condução de reuniões, quer com ações de *team-building* ou outros.

Kotler (2000) explica que o *Marketing Interno* é mais importante do que a convencional perspectiva externa, assim como estudos recentes apontam que o mercado interno é a chave para um serviço de *marketing* externo bem-sucedido (Dabholkar & Abston, 2008). A pesquisa internacional revela que o conceito e a ação de *Marketing Interno* de uma empresa promovem a Satisfação e a Motivação profissionais (Conduit & Mavondo, 2001; Rafiq & Ahmed, 2000) e, por sua vez, melhoram o desempenho organizacional (Nebeker & cols., 2001). Os problemas organizacionais são, na sua maioria, internos, de modo que a implementação de um programa de *Marketing Interno* cria a oportunidade de melhorar a qualidade de toda a organização (Prasad & Steffes, 2002). Nesse sentido, este estudo de adaptação constitui um contributo no nível do diagnóstico, mas, em uma etapa subsequente, são prementes esforços de intervenção. Acreditamos que o caminho para a evolução requer conhecimento, enquanto seres humanos, mas também enquanto ativos humanos.

É possível concluir que o *Marketing Interno* é uma ferramenta que permite aproveitar o potencial dos ativos humanos. Tal como Mishra (2010) defende, acreditamos que uma orientação de *Marketing Interno* cria um ambiente no qual os colaboradores são simultaneamente funcionários e clientes, favorecendo os processos de responsabilização individual.

REFERÊNCIAS

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*, 411-423.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *72*, *1*, 57-75. doi:10.1016/S0022-4359(96)90005-6 .
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, *37*, *9*, 1242-1260. doi:10.1108/03090560310486979.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, *6*, *1*, 61-76. doi:10.1016/S1084-8568(01)00029-3.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modelling in marketing and consumer research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, *13*, *2*, 139-161. doi:10.1016/0197-1116(95)00038-0.
- Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin. *Psychological Bulletin*, 400-404.
- Berry, L. L., Hensel, J. S. & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, *52*(3), 3-14.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York : The free press.
- Britt, B. C., & Shook, R. L. (2008). *The customer rules: the 14 indispensable, irrefutable and indisputable qualities of the greatest service companies in the world*. New York: McGraw-Hill.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen, & J. S. Long, *Testing structural equation models* (pp. 445-455). Newbury Park: Sage.

- Carmines, E. G., & McIver, J. P. (1981). Analyzing models with unobserved variables: analysis of covariance structure. In G. W. Bohrnstedt, & E. F. Borgatta, *Social Measurement: Current Issues* (pp. 65-115). Beverly Hills: Sage Publications.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation. *Journal of Business Research*, *51*, 1, 11-24. doi:10.1016/S0148-2963(99)00044-2.
- Dabholkar, P. A., & Abston, K. A. (2008). The role of costumer employees as external costumers: a conceptual framework for marketing strategy and future research. *Journal of Business Research*, *61*, 9, 959-967. doi:10.1016/j.jbusres.2007.10.004.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1992). *Comportamento humano no trabalho uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).
- Davis, T. R. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, *39*(1), 121-132. doi: 10.1108/EUM0000000005418.
- Deng, S., & Darg, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, *10*, 725-742.
- Farzard, A., Nahavandi, N., & Carvana, A. (2008). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks. *American Journal of Applied Sciences*, *5*, 11, 1480-1486.
- Fisk, R. P., Brown, S. W., & Biner, M. J. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of Retailing*, *69*, 1, 61-103.
- Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: da concepção à realização* (3ª Edição). Loures: LusoCiência.
- Gonzalez, J. V., & Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee, job satisfaction and citizenship behavior. *Journal of Service Industry Management*, *17* (1), 23-50.
- Gounaris, S. P. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, *19*, 3-4, 400-434.
- Gronroos, C. (1981). Internal Marketing: an integral part of marketing theory. In J. H. Donnelly, & W. R. George, *Marketing of Services* (pp. 236-278). Chicago: American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington Books.
- Guest, D., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employee perspective. *Human Resource Management Journal*, *12*, 2, 22-38. doi:10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x.
- Gummesson, E. (2000). Internal marketing in the light of relationship marketing and network organisations. In R. J. Varey, & B. R. Lewis, *Internal Marketing: Directions for Management* (pp. 27-42). London: Routledge.
- Hogg, G., & Carterm, S. (2000). Employee attitudes and responses to internal marketing. In R. Varey, & B. Lewis, *Internal Marketing: directions for management* (pp. 109-124). London: Routledge.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1998). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Psychology Methods*, *3*, 424-453.
- Huseman, R. C., & Hatfield, J. D. (1990). Equity theory and the managerial matrix. *Training and Development Journal*, *44*, 4, 98-102.
- Hwang, I.-S., & Chi, D.-J. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: an empirical study. *International Journal of Management*, *22*, 2, 285-293.

- Jaworski, B. J., & Ajay, K. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70. doi:10.2307/1251854.
- Johlke, M. C., & Duhan, D. F. (2000). Testing competing models of scales force communication. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 4, 265-277.
- Kelemen, M., & Pappasolomou, I. (2007). Internal Marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, 23, 7-8, 745-767. doi:10.1362/026725707X230027.
- Kohli, A., Jaworski, B., & Kumar, A. (1993). Markor: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 4, 467-477. doi:10.2307/3172691.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management-analysis, planning implementation and control* (10th edition ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Lings, I. N. (2004). Internal Marketing Orientation: construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57, 4, 405-413. doi:10.1016/S0148-2963(02)00274-6.
- Lings, I., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7, 3, 290-305. doi:10.1177/1094670504271154.
- Lings, I., & Greenley, I. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17, 1, 41-53. doi:10.1080/09652540802619251.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of size sample for covariance structure modeling. *Psychology Methods*, 1, 2, 130-149. doi:10.1037/1082-989X.1.2.130.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística - com utilização do spss* (2ª Edição ed.). Lisboa: Sílabo.
- Mishra, S. (2010). Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5, 1, 185-193.
- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37, 9, 1205-1220. doi:10.1108/0390560310486951.
- Nebeker, D., Busso, L., Werenfels, P. D., Diallo, H., Czebajewski, A., & Ferdman, B. (2001). Performance as a function of employee satisfaction. *Journal of Quality Management*, 6, 1, 29-45. doi:10.1016/S1084-8568(01)00027-X.
- Paulin, M., Ferguson, R. J., & Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment: the importance of customer linkages. *Journal of Business Research*, 59, 8, 906-915. doi:10.1016/j.jbusres.2006.03.004.
- 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. doi:10.1080/07359680802131582.
- Pereira, A. (2004). *SPSS - Guia Prático de Utilização* (4ª Edição ed.). Lisboa: Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. M. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS* (4ª Edição ed.). Lisboa: Sílabo.
- Piercy, N. & Morgan, N. (1990). Internal marketing: making marketing happen. *Marketing Intelligence and Planning*, 8(1), 4-6.
- Plewa, C., & Quester, P. (2006). The effect of a university's market orientation on the industry partner's relationship perception and satisfaction. *International Journal of Technology Intelligence & Planning*, 2 (2), 160-177. doi:10.1504/IJTIP.2006.011306.
- Prasad, A., & Steffes, E. (2002). Internal marketing at Continental Airlines: Convincing employees that management knows best. *Marketing Letters*, 13, 2, 75-89.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advancing in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14, 6, 449-462. doi:10.1108/08876040010347589.

- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219-232.
- Sasser, W. & Arbeit, S. (1976). Selling jobs in the service sector. *Bussiness Horizons*, 19(3), 61-65.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McMullough, D. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external functions. *Journal of Services Marketing*, 2, 1, 31-38. doi:10.1108/eb024714.
- Tansuhaj, P., Wong, J., & McMullough, J. (1987). Internal and external marketing: effects on customer satisfaction in banks in Thailand. *International Journal of Bank Marketing*, 5, 3, 73-84. doi:10.1108/ eb010812.
- Timmreck, T. C. (2001). Managing motivation and developing job satisfaction in the health care work environment. *Health Care Management*, 20 (1), 42-58.
- Torotsa, V., Moliner, M. A., & Sanchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11-12), 1435 - 1456. doi:10.1108/03090560910989975.
- Varey, R. J. (1995). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63. doi:10.1108/0956423951007 8849.
- Wu, W-Y. & Cheng, C-F. (2009). The optimal internal marketing strategy in services under open economy. *Applied Economics Letters*, 16(8), 841-845. doi 10.1080/ 13504850701 221964.

► **Sobre as Autoras**

Joana Vieira Santos, Assistente no Departamento de Psicologia da Universidade do Algarve, Mestre em Psicologia da Saúde, Doutoranda em Psicologia das Organizações.

Gabriela Gonçalves, Professora Auxiliar no Departamento de Psicologia da Universidade do Algarve, Coordenadora do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Doutora em Psicologia Social.

Mais se informa que o endereço para envio de correspondência deverá ser: Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Psicologia; Campus de Gambelas; 8005-139 FARO - PORTUGAL. Email: jcsantos@ualg.pt.