

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**JAQUELINE LOPES BAPTISTA DE OLIVEIRA**

**A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO (OMI) É PERCEBIDA  
IGUALMENTE PELOS EMPREGADOS EM UMA MESMA  
ORGANIZAÇÃO?**

**VITÓRIA**

**2014**

**JAQUELINE LOPES BAPTISTA DE OLIVEIRA**

**A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO (OMI) É PERCEBIDA  
IGUALMENTE PELOS EMPREGADOS EM UMA MESMA  
ORGANIZAÇÃO?**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAPE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de concentração Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Mainardes

**VITÓRIA**

**2014**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Setor de Processamento Técnico da Biblioteca da FUCAPE

Oliveira, Jaqueline Lopes Baptista de.

A Orientação para o mercado interno (OMI) é percebida igualmente pelos empregados em uma mesma organização? / Jaqueline Lopes Baptista de Oliveira. Vitória: FUCAPE, 2014.

78p.

Dissertação – Mestrado (Administração de Empresas)

Inclui bibliografia.

1. Satisfação do empregado 2. Mercado interno I.Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças II.Título.

CDD – 658

**JAQUELINE LOPES BAPTISTA DE OLIVEIRA**

**A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO (OMI) É PERCEBIDA  
IGUALMENTE PELOS EMPREGADOS EM UMA MESMA  
ORGANIZAÇÃO?**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Marketing.

Aprovada em 30 de setembro de 2014.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. EMERSON WAGNER MAINARDES  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e  
Finanças (FUCAPE)  
Orientador

---

Prof. Dr. BRUNO FÉLIX VON BORELL DE ARAÚJO  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e  
Finanças (FUCAPE)

---

Prof. Dr. Prof. Annor da Silva Junior  
Universidade Federal Do Espírito Santo (UFES)

Dedico esse trabalho a uma estrela, minha querida mãe Dalva (*in memoriam*), um exemplo de dedicação, determinação, luta e alegria.

Aos meus queridos pai e irmãos, familiares e amigos.

Ao meu marido, André, e à nossa filha, Nicole, amados companheiros de todas as horas, na alegria, na dor e no amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que mais uma vez foi fiel.

Ao André, meu marido, grande incentivador de minha carreira, de meu estudo e meu porto seguro.

À Nicole, minha filha, minha delícia amada, que soube compreender quase sempre a ausência da mãe nas mais diversas programações em família.

À minha família, às minhas queridas amigas e às equipes com quem trabalho, por ouvirem várias vezes que não dava para ir nesse ou naquele programa porque precisava estudar.

À diretoria do Vitória Apart Hospital, local onde trabalhava quando iniciei o mestrado.

À diretoria da Unimed Vitória por compreender minhas ausências e possibilitar a realização dessa pesquisa.

Ao professor orientador, que realmente fez a diferença para que eu conseguisse concluir esse trabalho. Sua disponibilidade, incentivo e assertividade foram determinantes.

*Pessoas, algumas vezes a parte mais complicada, mas sempre, a mais importante.*

*(...)*

## RESUMO

Conhecer as necessidades dos empregados e os fatores que contribuem para sua satisfação no trabalho é fundamental para atração, retenção e desenvolvimento destes que são a principal vantagem competitiva das empresas. A Orientação para o Mercado Interno – OMI auxilia as empresas no direcionamento das práticas de Recursos Humanos e Marketing Interno dentro da organização. Similar ao conceito de Orientação para o Mercado Externo, alinha o discurso interno em prol da busca pela satisfação dos empregados. Este estudo se propôs a investigar se empregados de uma mesma empresa, de diferentes setores e locais, mas com políticas únicas de Recursos Humanos - RH e Marketing Interno - MI possuem a mesma percepção de OMI da organização. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva quantitativa com 583 respondentes de uma empresa de saúde do Espírito Santo, com áreas de trabalho em 16 locais diferentes. A coleta dos dados aconteceu através do questionário estruturado e adaptado de Gounaris (2006). Os resultados da pesquisa sugerem que os empregados respondem de forma diferente aos mesmos esforços de MI e de RH e que não se pode assumir que o grau de OMI é único dentro de uma mesma organização. Demostram que as organizações precisam conhecer mais profundamente as características de seus públicos internos e adotar políticas específicas para cada nicho.

**Palavras-chave:** OMI. MI. Satisfação do Empregado.

## **ABSTRACT**

To know employees' needs and the factors that contribute to their job satisfaction is critical to attracting, retaining and developing those who are the main competitive advantage of firms. The Internal Market Orientation - IMO assists companies in targeting the practices of Human Resources and Internal Marketing within the organization. Similar to the concept of External Marketing Orientation aligns the internal discourse in favor of pursuing employee's satisfaction. This study aimed to investigate whether employees of the same company, different sectors and locations, but with unique policies of Human Resources - HR and Internal Marketing - IM have the same perception of the organization IMO. For this, a quantitative descriptive survey of 583 respondents from a healthcare company of the state of Espirito Santo, working in 16 different locations, was performed. Data collection took place through structured and tailored questionnaire adapted from Gounaris (2006). The survey results suggest that employees respond differently to the same efforts IM and HR forms and that one can not assume that the degree of IMO is unique within the same organization. Demonstrating that organizations need to know more deeply the characteristics of their internal audiences and adopt specific policies for each niche.

**Key words:** IMO. IM. Employee Satisfaction.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA.....	28
TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA – PERGUNTAS.....	30
TABELA 3: RESPOSTAS COM OS MAIORES DESVIOS PADRÃO.....	35
TABELA 4: ESTATÍSTICAS DESCRITICAS – SUBDIMENSÕES .....	38
TABELA 5: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS AMOSTRAS - HOSPITAL X DEMAIS .....	42
TABELA 6: TESTE T PARA AMOSTRAS - HOSPITAIS X DEMAIS.....	42
TABELA 7: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS AMOSTRAS - RECURSOS AMBULATORIAIS X DEMAIS .....	46
TABELA 8: TESTE T PARA AMOSTRAS - RECURSOS AMBULATORIAIS X DEMAIS.....	46
TABELA 9: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS AMOSTRAS - RECURSOS ADMINISTRATIVOS X DEMAIS .....	50
TABELA 10: TESTE T PARA AMOSTRAS - RECURSOS ADMIISTRATIVOS X DEMAIS.....	51

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 .....	122
1. INTRODUÇÃO.....	122
CAPÍTULO 2.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	15
2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO – OMI.....	15
2.2 MARKETING INTERNO (MI) E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO (OMI).....	18
2.3 MARKETING INTERNO E COMUNICAÇÃO .....	19
CAPÍTULO 3.....	21
3. METODOLOGIA .....	21
3.1 MÉTODO DE PESQUISA .....	21
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	21
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS (IMPLICAÇÕES DAS EXCLUSÕES) ...	23
CAPÍTULO 4.....	28
4. ANÁLISE DOS DADOS .....	28
4.1 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA AMOSTRA .....	28
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	30
4.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS TRÊS GRUPOS PESQUISADOS 40	
4.3.1 RECURSOS HOSPITALARES E DEMAIS RECURSOS.....	40
4.3.2 RECURSOS AMBULATORIAIS E DEMAIS RECURSOS.....	45
4.3.3 ÁREAS ADMINISTRATIVAS E DEMAIS RECURSOS .....	49
CAPÍTULO 5.....	55
<b>5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>55</b>
REFERÊNCIAS .....	60
APENDICE A – QUESTIONÁRIO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO – UTILIZADO NA PESQUISA.....	64

APENDICE B – TABELA 5 ESTATISTICA DESCRITIVA HOSPITAL X DEMAIS .	68
APENDICE C – TABELA 6 TESTE T PARA AMOSTRAS HOSPITAIS X DEMAIS	70
APENDICE D – TABELA 7 ESTATISTICA DESCRITIVA RECURSOS AMBULATORIAIS X DEMAIS .....	72
APENDICE E – TABELA 8 TESTE PARA AMOSTRAS AMBULATORIAIS X DEMAIS.....	74
APENDICE F – TABELA 9 ESTATISTICA DESCRITIVA RECURSOS ADMINISTRATIVOS X DEMAIS .....	76
APENDICE G – TABELA 10 TESTE T PARA AMOSTRAS RECURSOS ADMINISTRATIVOS X DEMAIS .....	78

## **CAPÍTULO 1**

### **1. INTRODUÇÃO**

A adoção do conceito de Orientação para o Mercado Interno (OMI) tem se mostrado um antecedente importante na criação de vantagem competitiva para as organizações (GOUNARIS, 2008). Piercy (1995) foi o primeiro a defender a ideia de orientação para o mercado interno de forma semelhante ao que o Marketing adota para o mercado externo (LINGS, 2004), e a partir da década de 90, surgiram os primeiros estudos que apontaram a necessidade de ter esse conjunto de valores estabelecidos como base para as ações do Marketing Interno da organização (GOUNARIS, 2006). As instituições que adotam este conceito buscam agregar valor às ações internas de marketing a partir de uma perspectiva de que o empregado é um cliente interno da empresa e o posto de trabalho é o produto a ser vendido (LINGS, 2004). Por sua sensibilidade às necessidades expressas e latentes de seus empregados, a gestão das instituições voltadas para OMI busca identificar constantemente essas necessidades por meio de pesquisas internas, disseminar informações coletadas e responder às expectativas de seu pessoal por meio de ações de marketing interno e recursos humanos (GOUNARIS, 2008).

Uma vez que os empregados são a principal fonte de criação de valor para a organização, buscar conhecer e atender suas necessidades como clientes internos é o pré-requisito para o êxito organizacional (RAFIQ; AHMED, 1993). A visão da organização voltada para OMI é de fortalecer o relacionamento da empresa com seus empregados e destes com suas chefias, o que gera impactos positivos como maior comprometimento e satisfação com a organização e conseqüente redução da rotatividade na empresa (GOUNARIS, 2006). Os benefícios dessa maior satisfação,

e consequente fixação dos empregados na organização, se refletem em redução de despesas organizacionais com a reposição desses empregados (recrutamento, seleção e treinamento), aumento de produtividade pelo conhecimento que fica na instituição, melhor clima organizacional e melhor qualidade de atendimento ao cliente externo (LINGS, 2004; GOUNARIS, 2006).

Embora a importância da adoção da OMI, do crescimento no número de empresas que têm adotado seus conceitos, e das pesquisas em torno do tema terem crescido na última década (GOUNARIS, 2008), há poucos estudos que evidenciam se há uniformidade na disseminação desse conceito nas diversas áreas/setores, principalmente na realidade das grandes organizações. Identificar diferenças de percepções de uma mesma política de recursos humanos pode favorecer a instrumentalização de políticas personalizadas para seus diversos públicos de empregados. Em princípio, se as políticas são adotadas de forma uniforme e se usam os mesmos canais de comunicação para disseminação dos conceitos de OMI, não deve haver diferença de compreensão e percepção do conceito entre unidades/locais de uma mesma organização.

Assim, esse estudo se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: **A orientação para o mercado interno (OMI) é percebida igualmente pelos empregados em uma mesma organização?** Nesse sentido, o objetivo foi verificar se empregados de uma mesma organização, que trabalham em diferentes setores e locais, possuem a mesma percepção da OMI da organização.

O conceito de OMI é recente e o estudo de Gounaris apresentou como limitações: a aplicação do questionário em um único país; em pessoal de linha de frente, sem a participação do pessoal de *back office*; em apenas empresas de serviço da indústria hoteleira (GOUNARIS, 2006). A contribuição acadêmica desse

estudo é ampliar a discussão sobre o conceito de OMI, extrapolando a aplicação do questionário para um país da América Latina, numa empresa de serviço em saúde, onde os empregados precisam atender a vários tipos de clientes (do plano de saúde, da rede credenciada e dos diversos serviços próprios), evidenciando a complexidade desse ramo de atuação e a necessidade de aprofundamento em torno desse tema nessa indústria. A contribuição prática é apresentar, às instituições, alternativas para corrigir as práticas de disseminação de OMI e, assim, conseguir homogeneizar o entendimento do conceito dentro da instituição, tornando mais eficaz as estratégias de marketing interno e recursos humanos, na busca da satisfação dos empregados de diversas áreas.

Nesse trabalho, inicialmente, foram apresentados os fundamentos teóricos de Orientação para o Mercado Interno (OMI), bem como do Marketing Interno (MI) e as inter-relações entre OMI e o MI e comunicação. Seguido aos conceitos teóricos foram apresentados a metodologia e a análise dos dados pesquisados. O trabalho finaliza com as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO – OMI**

OMI é o compromisso da gestão da empresa em produzir valor para o mercado interno por meio da realização de pesquisas para compreensão das necessidades de seu público interno, e responder a essas necessidades com estratégias e programas (RAFIQ; AHMED, 1993; KOHLI; JAWORSKI, 1990). Uma vez que os empregados avaliam seus empregos comparando a troca que acontece entre o que ele “dá” à empresa e o que recebe de volta (LINGS, 2005), a adoção de uma orientação para o mercado interno permite à empresa sistematizar suas práticas de marketing e organizar as ações para os empregados de forma mais efetiva visando seu engajamento e satisfação (GOUNARIS, 2008).

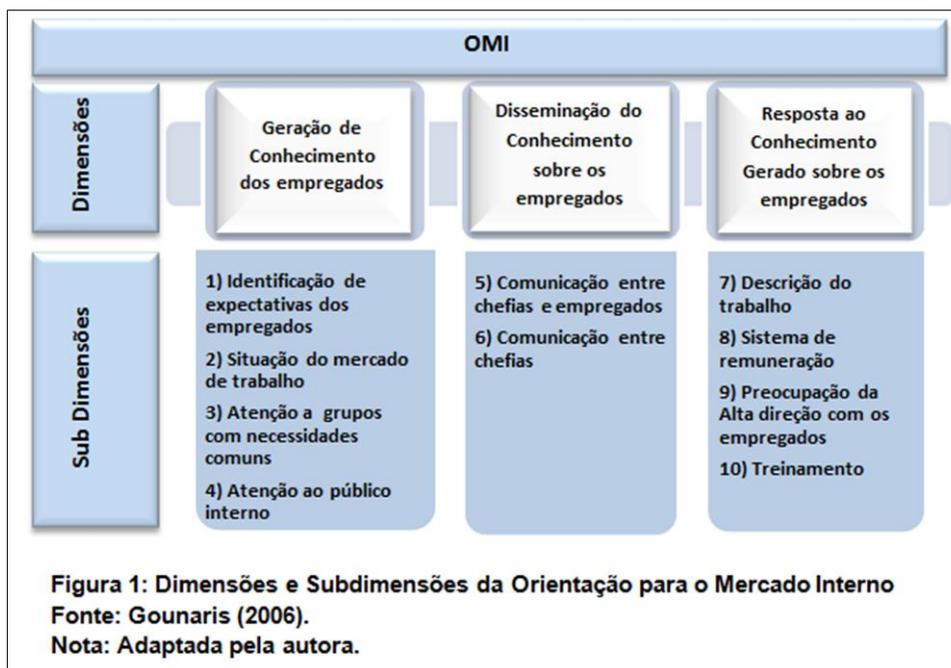
Gounaris (2008) descreve três pilares fundamentais na Orientação para o Mercado Interno: primeiro, a empresa deve estar consciente da importância de seus empregados e de mantê-los satisfeitos; segundo, deve constantemente colher informações sobre o que pensam de seus postos de trabalho, salários, e outras informações relacionadas à sua satisfação e divulgá-las entre as chefias; e, em terceiro lugar, estruturar políticas e ações que demonstrem a preocupação da empresa em promover essa satisfação.

Traçando um paralelo com o conceito de Orientação para o Mercado Externo pois, conforme afirma Gounaris (2008), os conceitos de Marketing que atendem a aplicação externa têm sua contrapartida internamente, sendo a OMI fundamental

para ações bem sucedidas de marketing interno (KOHLI; JAWORSKI, 1990), assim como a empresa voltar-se para Orientação para o Mercado Externo é fator determinante para o sucesso das estratégias de marketing externamente. OMI é o fundamento filosófico que orienta as decisões da empresa em relação aos programas de Marketing Interno (GOUNARIS, 2006).

Assim como as empresas orientadas para o mercado externo, empresas orientadas para o mercado interno estarão preocupadas em conhecer, por meio de pesquisas relevantes, o perfil e os anseios de seu público alvo (empregados). Buscam segmentar este público de acordo com seu perfil e necessidades; disseminar, por meio de canais formais e informais, essa “inteligência” coletada dentro da organização, para subsidiar a tomada de decisão e definir estratégias de marketing e políticas organizacionais (remuneração, descrição de cargos e treinamentos), com foco na satisfação desses clientes internos (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Avaliar o grau de orientação para o mercado interno de uma empresa é verificar a ênfase que tem dado à coleta de informações, à comunicação e à inteligência interna e o uso que a empresa faz com as informações coletadas (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Na avaliação da medida de orientação para o mercado, leva-se em conta o grau em que uma empresa é orientada para o mercado e não a presença ou ausência de orientação na empresa (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Conforme proposto por Gounaris (2008), para avaliar o grau de adoção do OMI em uma empresa é preciso medir cada uma das dez subdimensões testadas por ele em 2006 e, em seguida, calcular a ênfase da empresa em cada uma das três dimensões. A relação entre dimensões e subdimensões são demonstradas na Figura 1.



As dimensões propostas por Gounaris (2006) refletem a forma como é gerido o conhecimento sobre o mercado interno, onde os empregados são os clientes e precisam ser compreendidos e considerados. As subdimensões são instrumentos de operacionalização desse conhecimento. Assim, empresas orientadas para o mercado, com as informações obtidas por meio das ferramentas de marketing, buscam alinhar e “trabalhar” os macros processos da organização a fim de obter vantagem no desenvolvimento de produtos e serviços ofertados (ENGELEN *et al.*, 2010; KEELSON *et al.*, 2014) e atender às necessidades e expectativas do seu mercado cliente (CONDUIT; MAVONDO, 1998). A estratégia da empresa passa a refletir esta visão mais ampla do empregado e permite unificar objetivos, políticas e efetividade interdepartamental, que resulta em melhor desempenho organizacional (CONDUIT; MAVONDO, 1998).

## 2.2 MARKETING INTERNO (MI) E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO (OMI)

O Marketing Interno (MI) tem sido estudado desde 1970 como uma ferramenta de obtenção de resultados diferenciados na relação da empresa com seus clientes. Nos estudos iniciais sobre o tema, o marketing interno foi analisado como instrumento através do qual se busca a motivação dos empregados para alcance dos objetivos organizacionais (BERRY *et al.*, 1976; SASSER; ARBEIT, 1976). MI é o uso do marketing para o público interno da empresa visando a satisfação do cliente externo. Por meio das técnicas de segmentação de mercado e pesquisas, o marketing é usado para motivar os empregados em relação os objetivos organizacionais (AHMED; RAFIQ, 2003).

Os programas de MI influenciam a satisfação dos empregados, seu desempenho e, por consequência, a satisfação do cliente (GOUNARIS, 2008). Uma vez que o capital humano é a principal fonte de criação de valor para a organização, buscar conhecer e atender suas necessidades como clientes internos é o pré-requisito para o êxito da organização (RAFIQ, 1993). Resultados empíricos demonstram que existe uma relação significativa entre os esforços de MI e o desempenho organizacional (SANCHEZ-HERNANDEZ; MIRANDA, 2011). O marketing interno atua principalmente utilizando mecanismos de integração entre áreas, processos entre empregados, e entre chefias e subordinados. MI é o esforço da empresa em demonstrar a interdependência entre estes grupos e funções, numa relação fornecedor – cliente, para buscar maior produtividade e satisfação para o cliente externo (GUMMESSON, 1987).

Na ausência de uma orientação interna adequada, os programas de marketing interno não são suficientes para alinhar a empresa internamente e esta com as necessidades do mercado (GOUNARIS, 2006).

Os programas de MI devem ter uma linha mestra que direciona suas ações para o sucesso organizacional. A adoção da empresa de uma orientação para o mercado interno (OMI) tem se mostrado fundamental no sucesso desse tipo de programa e deveria acontecer, inclusive, antes da empresa buscar uma orientação bem sucedida para o mercado externo (CONDUIT; MAVONDO, 2001).

### 2.3 MARKETING INTERNO E COMUNICAÇÃO

O diálogo direto e os diversos recursos de linguagem visual disseminam conceitos que possibilitam compreensão e geração de compromisso de um grupo com objetivos e ações futuras (SANTOS; GONÇALVES, 2010).

Para difundir a cultura de orientação para o mercado interno e externo, é preciso que exista um processo de comunicação fluido dentro da organização. É necessário que os diversos atores organizacionais estejam envolvidos e atentos aos seus pares (SANTOS; GONÇALVES, 2010). O marketing interno assume o papel estratégico de por meio dos veículos de comunicação apropriados, disseminando informações importantes para toda a organização, fortalecendo o clima organizacional positivo e tornando o ambiente interno agradável, motivador e atraente (ELESBON *et al.*, 2012). Este ambiente organizacional é propício para a colaboração entre indivíduos, permitindo a ligação entre diferenças organizacionais e cooperação entre áreas (AHMED; RAFIQ, 2003; DAVIS, 2001).

É fundamental, portanto, que os conceitos de OMI e MI sejam difundidos e compreendidos pelas diversas áreas organizacionais. A compreensão dos colegas

de trabalho a respeito do papel de cliente interno de seus pares, com necessidades a serem satisfeitas, é um fator essencial para a satisfação do cliente externo (ELESBON *et al.*, 2012). Diferenças significativas na compreensão desses conceitos podem levar a uma não sintonia ou não cooperação entre as áreas da organização.

Em suma, a avaliação da percepção do grau de OMI dos empregados, nos diversos locais de uma mesma organização proposta por este estudo, auxilia na análise para saber se a divulgação tem acontecido de forma equânime e se há diferenças de compreensão desse conceito dentro de uma mesma organização.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. METODOLOGIA**

Visando esclarecer a metodologia utilizada na pesquisa é apresentado a seguir o método de pesquisa, a população pesquisada, a amostra obtida, a forma como foi feita a coleta de dados e a técnica de análise para o alcance do objetivo proposto nessa pesquisa.

#### **3.1 MÉTODO DE PESQUISA**

O estudo, de natureza descritivo, utilizando método quantitativo com corte transversal, envolveu a aplicação de uma adaptação do questionário de Gounaris (2006).

A pesquisa é descritiva, pois seu objetivo é observação, registro, análise, classificação e interpretação dos dados coletados com uso de questionário, sem interferência do pesquisador. Quantitativa porque traduz, em números, as opiniões e informações coletadas para serem classificadas e analisadas, utilizando técnicas estatísticas (AAKER *et al.*, 2004). De corte transversal pois descreve os indivíduos de uma população em um dado período de tempo (ABBOTT, 2004).

#### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Para investigar se a orientação para o mercado interno (OMI) é percebida igualmente em uma organização, o questionário de Gounaris (2006) foi aplicado na

Unimed Vitória, a maior cooperativa de serviços médicos do Espírito Santo, com mais de trezentos e vinte mil clientes; dois mil, duzentos e cinquenta médicos cooperados e dois mil e trinta empregados que trabalham distribuídos em dezesseis diferentes locais de trabalho.

A escolha da empresa se justifica por ser a Unimed representativa da área de serviços de saúde, onde impactos da orientação para o mercado interno podem ser percebidos de forma significativa na relação empregado – cliente. Outro fator importante é que as unidades de negócio/setores da organização não estão em um único local, mas espalhados na Grande Vitória, o que permitiu a comparação das médias obtidas em diferentes locais e setores.

A população desse estudo é composta por 2.030 empregados da Unimed Vitória contratados em regime CLT. Os médicos cooperados não foram incluídos por não fazerem parte do quadro funcional da empresa, bem como não estarem submetidos às políticas de recursos humanos da mesma. Os respondentes do questionário foram 583 empregados de diversos locais e setores da cooperativa, com o objetivo de comparar as médias de OMI entre esses locais pesquisados.

A amostra do estudo foi por conveniência, pois participaram os empregados que se mostraram disponíveis a responder o convite de preencher o questionário enviado por e-mail. A amostra contempla empregados dos 16 locais de trabalho, de todos os turnos e todos os níveis hierárquicos da organização.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS (IMPLICAÇÕES DAS EXCLUSÕES)

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário desenvolvido tomando por base o proposto por Gounaris (2006) (Apêndice A – QUESTIONÁRIO).

As variáveis do questionário foram traduzidas para o português e estruturadas com afirmações que possibilitaram respostas em escala de Likert de cinco pontos, em que 1 (um) representava discordo totalmente e 5 (cinco) concordo totalmente (MATELL; JACOBY,1971).

O modelo de questionário proposto por Gounaris (2006) e aplicado em sua pesquisa com trabalhadores da linha de frente do atendimento de 29 hotéis localizados na ilha de Rhodes na Grécia é composto de 43 perguntas, distribuídas em 10 subdimensões que, juntas, compõem as 3 dimensões do modelo de OMI (Figura 1). Para o presente estudo, por solicitação da empresa pesquisada, foram suprimidas todas as perguntas das dimensões: Condições do Mercado de Trabalho e Atenção ao Público Interno e duas perguntas da dimensão Atenção a Grupos com Necessidades Comuns. A solicitação aconteceu por que essas dimensões e perguntas configuram práticas que não fazem parte da política da empresa, e a área de Recursos Humanos considerou que pergunta-las poderia gerar expectativas que não iriam ser atendidas pela organização.

Dessa forma, o questionário foi construído em dois blocos: Bloco 1 - questões de caracterização do perfil sócio demográfico da amostra; Bloco 2 – as vinte e oito questões que contemplam oito das dez subdimensões de OMI proposto por Gounaris (2006); e duas variáveis dependentes relativas à satisfação e valorização dos empregados.

Como pode ser observado no Quadro 1, a caracterização da amostra foi realizada pelas perguntas do bloco 1 relativas a: Gênero (GEN), Idade (ID), Estado Civil (EC), Local de Trabalho (LOC), Função (FUN), Tempo de Empresa (TE) e Turno (TU). Para melhor análise dos dados pesquisados, os locais de trabalho foram agregados em três grupos conforme similaridade das atividades exercidas: Grupo 1 - Recursos Hospitalares, compostos pelos dois hospitais e o almoxarifado central; Grupo 2 - Recursos Ambulatoriais, compostos por locais que possuem procedimentos de menor complexidade e em sua maioria não invasivos; e Grupo 3 - Áreas Administrativas que contemplam a sede administrativa, lojas e o núcleo de desenvolvimento de tecnologia da informação.

<b>1. Gênero (GE)</b>	Masculino
	Feminino
<b>2. Idade (ID)</b>	Até 20 anos
	De 21 a 29 anos
	De 30 a 39 anos
	De 40 a 59 anos
	Acima de 59 anos
<b>3. Estado Civil (EC)</b>	Solteiro (a)
	Casado (a)
	Amasiado (a)
	Separado (a)
	Viúvo (a)
<b>4. Local de Trabalho (LC)</b>	Recursos Hospitalares
	Recursos Ambulatoriais
	Áreas Administrativas
<b>5. Função (FU)</b>	Estagiário
	Gerenc/Coorden/Superv.
	Profissional de Ensino Médio
	Profissional de Nível Superior
<b>6. Tempo de Empresa (TE)</b>	Menos de 1 ano
	Acima de 1 ano até 3 anos
	Acima de 3 anos até 5 anos
	Acima de 5 anos até 7 anos
	Acima de 7 anos até 9 anos
	Acima dos 9 anos
<b>7. Turno (TU)</b>	Diarista/ Admin
	Plantonista Diurno
	Plantonista Noturno

Quadro 1: Questões para perfil sócio demográfico da amostra

Fonte: Elaborado pela Autora

O Bloco 2 do questionário foi composto por 28 perguntas que caracterizam as subdimensões propostas por Gounaris (2006) em seu modelo teórico (Figura 1). As perguntas e subdimensões utilizadas estão demonstradas no Quadro 2.

DIMENSÕES	SUB-DIM	AFIRMATIVAS
Geração de conhecimento dos empregados	Identificação de expectativas dos empregados – D1	8. Eu me encontro regularmente com minha chefia imediata para que eu possa dizer o que espero da empresa. (D1A)
		9. Minha empresa busca entender as minhas necessidades. (D1B)
		10. Pelo menos uma vez por ano, preencho um questionário a respeito de minhas necessidades e desejos em relação à minha empresa. (D1C)
		11. Avaliar minha satisfação no trabalho é uma tarefa importante para o meu chefe (D1D)
	Atenção a grupos com necessidades comuns – D2	12. Os funcionários na minha empresa são identificados em grupos com base em nossas necessidades e características individuais. (D2A)
		13. Na minha empresa todos os funcionários são tratados exatamente da mesma maneira, as necessidades individuais são ignoradas. (D2B)
Disseminação do Conhecimento sobre os empregados	Comunicação entre chefias e empregados – D3	14. Meu chefe imediato está pronto para, sinceramente, ouvir sobre os problemas que tenho no desempenho do meu trabalho. (D3A)
		15. Meu chefe imediato está sinceramente preocupado com os problemas pessoais que eu tenho e que podem afetar meu desempenho no trabalho. (D3B)
		16. Meu chefe imediato nunca está ocupado demais para falar comigo quando eu preciso dele. (D3C)
		17. Meu chefe imediato passa muito tempo me informando sobre minhas tarefas, meus objetivos e busca chegar a um acordo comigo em relação às minhas atividades. (D3D)
	Comunicação entre chefias – D4	18. A chefia da minha empresa se reúne regularmente para discutir os problemas dos seus subordinados e ouvir o que as outras lideranças têm a dizer. (D4A)
		19. Se um funcionário da minha empresa se depara com um problema sério, as chefias de outros setores não terão conhecimento em nenhum momento*. (D4B)
		20. A minha empresa incentiva as chefias a conhecer e discutir entre eles as questões relativas aos seus subordinados. (D4C)
		21. Em muitas ocasiões a solução para um problema que eu tinha veio de um chefe imediato de um setor diferente, não do meu supervisor direto. (D4D)
Resposta ao Conhecimento Gerado sobre os empregados	Descrição do trabalho – D5	22. A descrição das minhas atividades me permite satisfazer minhas necessidades pessoais e alcançar meus objetivos por meio do meu trabalho. (D5A)
		23. Nada jamais foi atribuído a mim, sem que eu e meu chefe imediato concordássemos que eu realmente conseguiria fazê-lo. (D5B)
		24. As atividades atribuídas a mim me ajudam a avançar na minha carreira dentro da empresa. (D5C)
		25. Meu chefe imediato deverá justificar a minha descrição de atividades e as tarefas atribuídas a mim aos níveis mais altos de gestão.

		(D5D)
	Sistema de remuneração – D6	26. Quando eu faço algo de extraordinário eu sei que vou receber um elogio ou algum tipo de reconhecimento. (D6A)
		27. Minha renda e/ou aumentos anuais dependem apenas das negociações sindicais (% obtido nos acordos coletivos)* (D6B)
		28. Minha renda e os aumentos anuais estão intimamente ligados às minhas qualificações e desempenho. (D6C)
	Preocupação da Alta direção com os empregados – D7	29. A Diretoria da empresa é realmente indiferente aos nossos problemas*. (D7A)
		30. A Direção da empresa se preocupa com nossas necessidades individuais e faz políticas que refletem isso. (D7B)
		31. A Diretoria está decidida a resolver nossos problemas e nos dá o apoio necessário para o desempenho do nosso trabalho. (D7C)
	Treinamento – D8	32. Na minha empresa os treinamentos estão intimamente relacionados com as necessidades individuais de cada funcionário. (D8A)
		33. Um funcionário recém-contratado terá que encontrar suas próprias respostas para o que é exigido em seu trabalho*. (D8B)
		34. Antes da implementação de uma grande mudança em nossa área, sempre recebemos informações significativas em relação ao seu impacto nas atividades que desempenhamos diariamente. (D8C)
		35. Se sou transferido/promovido de uma área para outra dentro da empresa meu novo líder imediato se preocupará pessoalmente com meu treinamento (D8D)
	Variáveis Gerais	36. Estou muito satisfeito em trabalhar nesta empresa. (SAT)
		37. Sinto-me muito valorizado nesta empresa. (VAL)

Quadro 2: Afirmções utilizadas na pesquisa

Fonte: Questionário de Gounaris (2006)

Nota: Adaptado pela autora

A aplicação do questionário foi de forma *on line*, sendo assim capaz de atingir a todos os empregados da Unimed Vitória, distribuídos nas 16 unidades de negócio, de diversos níveis hierárquicos e turnos. Este tipo de aplicação permitiu também que os empregados respondessem no horário mais conveniente a eles. O período de aplicação foi de 10 de janeiro a 05 de março de 2014 e o total de respondentes foi de 583 empregados. Não houve local pesquisado sem respondente.

A técnica de análise de dados utilizada foi o teste de Student, ou simplesmente test T, método mais utilizado para se avaliar as diferenças entre as médias de dois grupos (RIVAS-RUIZ *et al.*, 2013). As estatísticas descritivas, média

e desvio padrão das variáveis foram analisadas inicialmente em conjunto e depois em cada um dos três grupos: hospital, recursos ambulatoriais e administrativo. As médias foram comparadas para identificar se em uma mesma empresa, com práticas de comunicação e marketing interno iguais para toda organização, há variação no grau de OMI entre áreas/locais, indicando assim graus de percepção de OMI diferentes numa mesma empresa.

## CAPÍTULO 4

### 4. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa é apresentada a análise dos dados, buscando responder ao objetivo do estudo. Inicialmente apresenta-se a caracterização e análise da amostra, em seguida a estatística descritiva de cada pergunta e dimensão (média e desvio padrão). Na sequência fez-se a comparação das médias entre os três grupos pesquisados: Grupo 1 - Recursos Hospitalares, Grupo 2 - Recursos Ambulatoriais, Grupo 3 - Áreas Administrativas.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA AMOSTRA

A análise inicial identificou se a amostra de respondentes do questionário representava a população pesquisada. A Tabela 1 apresenta o agrupamento dos resultados.

**TABELA 1: DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA**

<b>1. Gênero (GE)</b>	Masculino	26,42%
	Feminino	73,58%
<b>2. Idade (ID)</b>	Até 20 anos	1,89%
	De 21 a 29 anos	35,68%
	De 30 a 39 anos	44,77%
	De 40 a 59 anos	17,15%
	Acima de 59 anos	0,51%
<b>3. Estado Civil (EC)</b>	Solteiro (a)	42,20%
	Casado (a)	48,03%
	Amasiado (a)	3,60%
	Separado (a)	5,83%
	Viúvo (a)	0,34%
<b>4. Local de Trabalho (LC)</b>	Recursos Hospitalares	36,71%
	Recursos Ambulatoriais	22,98%
	Áreas Administrativas	40,31%

<b>5. Função (FU)</b>	Estagiário	0,69%
	Gerenc/Coorden/Superv.	49,91%
	Profissional de Ensino Médio	36,36%
	Profissional de Nível Superior	13,04%
<b>6. Tempo de Empresa (TE)</b>	Menos de 1 ano	29,33%
	Acima de 1 ano até 3 anos	26,93%
	Acima de 3 anos até 5 anos	17,32%
	Acima de 5 anos até 7 anos	9,26%
	Acima de 7 anos até 9 anos	10,81%
	Acima dos 9 anos	6,35%
<b>7. Turno (TU)</b>	Diarista/ Admin	76,16%
	Plantonista Diurno	16,30%
	Plantonista Noturno	7,55%

Fonte: Elaborado pela Autora

A amostra analisada demonstra as seguintes características dominantes: composta em sua grande maioria pelo gênero feminino (73,58%), faixa etária entre 30 a 39 anos (44,77%), casados (48,03%), predominantemente das áreas administrativas (40,31%), nas funções ensino médio (49,91%), com menos de 3 anos de empresa (56,26%) e que trabalham no turno administrativo (76,16%).

Confrontando os dados predominantes na amostra com os dados da população pesquisada, verifica-se que, em questão de gênero, a proporção entre masculino e feminino são equivalentes à população, pois o efetivo da empresa é composto principalmente por técnicos e enfermeiros, atividades predominantemente femininas (LOPES e LEAL, 2005). Esta mesma equivalência também se verifica nos dados demográficos relativos à idade e ao estado civil, todos representativos da população pesquisada, que é composta em sua maioria por pessoas de até 39 anos. Quanto aos dados relativos ao local de trabalho, há uma predominância percentual de respondentes das áreas administrativas, mas a quantidade de empregados nos hospitais é significativamente maior. Comparando o número de respondentes com a população pesquisada pode-se perceber que, mesmo a relação percentual entre essas duas áreas estando inversa ao esperado tem-se que, nas áreas

administrativas 40% do total de sua população respondeu ao questionário e, nos hospitais 18%, percentual de respondentes significativos em relação à população pesquisada nesses dois locais.

A relação entre cargos, tempo de empresa e turnos de trabalho, todos são equivalentes com o percentual encontrado na população, onde a maioria é composta por profissionais de nível técnico (técnicos de enfermagem, técnicos de radiologia, assistentes, auxiliares, entre outros) e que permanecem pouco tempo na empresa. A rotatividade de pessoal tem se mostrado significativa principalmente nos hospitais, chegando a índices de mais de 30% ao ano (ANSELM I *et al.*, 2001; ANSELM I *et al.*, 1997). É evidenciado também que a maioria trabalha em turnos administrativos. Portanto, as características médias do empregado da Unimed estão bem representadas na amostra.

## 4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A análise descritiva consiste na identificação, descrição e análise dos valores obtidos na coleta de dados, observando média e desvio padrão da amostra (MANN,1995; LEVINE, 2008). A Tabela 2 relaciona as médias e desvio padrão das perguntas e das oito subdimensões pesquisadas.

**TABELA 2: ESTATISTICA DESCRITIVA – PERGUNTAS**

<b>N</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
D1A	Encontro-me regularmente com a chefia	3,95	1,22
D1B	Chefia entende minhas necessidades	3,63	1,11
D1C	Chefia quer saber minhas necessidades	3,76	1,37
D1D	Chefia avalia minha satisfação	4,01	1,23
D1M	<b>Identificação de Expectativas dos empregados</b>	3,84	0,88
D2A	Identificação de grupos com necessidades comuns	3,29	1,27
D2B	Ignoram necessidades individuais	3,17	1,37
D2M	<b>Atenção aos grupos com necessidades comuns</b>	3,23	0,77
D3A	Meu chefe ouve problemas de desempenho	4,19	1,18
D3B	Meu chefe ouve meus problemas pessoais	3,58	1,37

D3C	Meu chefe sempre me ouve quando preciso	3,77	1,32
D3D	Meu chefe informa sobre minhas tarefas	3,41	1,34
D3M	<b>Comunicação entre chefias e empregados</b>	3,74	1,01
D4A	Chefias se reúnem para falar sobre os empregados	3,50	1,29
D4B (INVERTIDA)	Chefias não se comunicam sobre os empregados	3,02	1,25
D4C	A empresa incentiva as chefias a discutir sobre os empregados	3,49	1,13
D4D	A solução de um problema veio de outra chefia	2,29	1,25
D4M	<b>Comunicação entre chefias</b>	3,08	0,64
D5A	Descrições de minha atividades	3,80	1,16
D5B	Nada é atribuído a mim sem que concorde	3,68	1,36
D5C	As atividades atribuídas a mim ajudam minha carreira	4,07	1,19
D5D	Meu chefe presta conta sobre minha descrição de atividades	3,57	1,08
D5M	<b>Descrição do Trabalho</b>	3,78	0,85
D6A	Recebo elogio quando faço algo extraordinário	3,25	1,38
D6B (INVERTIDA)	Meus aumentos dependem de negociação com sindicato	2,32	1,36
D6C	Meus aumentos dependem de qualificações e desempenho	2,46	1,37
D6M	<b>Sistema de Remuneração</b>	2,68	0,88
D7A (INVERTIDA)	Diretoria indiferente	3,07	1,17
D7B	Diretoria preocupada com necessidades individuais	3,18	1,23
D7C	Diretoria resolve problemas e apoia	3,27	1,24
D7M	<b>Preocupação da Alta direção com os empregados</b>	3,18	0,96
D8A	Treinamentos relacionados com necessidades individuais	3,16	1,31
D8B (INVERTIDA)	Recém contratado não é treinado	3,64	1,36
D8C	Recebemos informações antes das mudanças	3,62	1,23
D8D	Meu novo líder me treina	3,63	1,13
D8M	<b>Treinamento</b>	3,51	0,82
SAT	<b>Sinto-me satisfeito na empresa</b>	4,33	0,89
VAL	<b>Sinto-me valorizado na empresa</b>	3,72	1,19
<b>MEDIANA</b>		<b>3,54</b>	
<b>MÉDIA DESV + 1 DESV PADRÃO**</b>			<b>1,36</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Invertida - Perguntas avaliadas de forma invertida. Eram perguntas negativas que, na análise, inverteu-se os números e o fato de dar alto significa concordância positiva.

\*\*média dos desvios padrão e mais um desvio padrão

De forma geral, os resultados consolidados demonstram que, na visão dos respondentes, a empresa possui um grau de orientação para o mercado relevante e que com isso apresenta um melhor ambiente de trabalho para seus empregados, aumento de produtividade e sucesso global da organização (CONDUIT; MAVONDO, 1998). Destaca-se as seguintes perguntas acima da mediana de 3,54 pontos: D1A - Encontro-me regularmente com a chefia (3,95); D1B - Minha empresa busca

entender as minhas necessidades (3,63); D1C - Preencho questionário sobre minhas necessidades e desejos (3,76); D1D - Chefia avalia minha satisfação (4,01); D3A - Meu chefe ouve problemas de desempenho (4,19); D3B - Meu chefe ouve meus problemas pessoais (3,58); D3C - Meu chefe sempre me ouve quando preciso (3,77); D5A - Descrições de minhas atividades (3,80); D5B - Nada é atribuído a mim sem que concorde (3,68); D5C - As atividades atribuídas a mim ajudam minha carreira – (4,07); D5D - Meu chefe presta conta sobre minha descrição de atividades (3,57); D8B - Recém-contratado encontrará sozinho respostas para as exigências do trabalho (para a análise dos dados os resultados desta questão foram invertidos) (3,64); D8C - Recebemos informações antes das mudanças (3,62); D8D - Meu novo líder me treina (3,63). A análise da média dessas perguntas evidencia uma relação positiva entre líderes e liderados. A preocupação da chefia com sua equipe foi demonstrada nos encontros regulares com seus empregados, na busca em entender suas necessidades, na preocupação com sua satisfação, e tem sido percebido pelos empregados da organização, o que fortalece o papel das lideranças (ABBADÉ; BRENER, 2009) e também gera uma percepção positiva para o grau de orientação para o mercado interno (GOUNARIS, 2008).

Quando os gerentes motivam seus liderados, dirigem suas atividades, escolhem canais mais eficientes de comunicação e resolvem conflitos internos estão exercendo seu papel de líderes (ABBADÉ; BRENER, 2009). Estudos anteriores já comprovaram que a comunicação interna das chefias com seus liderados motiva-os a prestar um melhor serviço aos clientes (LINGS, 2005; GOUNARIS, 2006; GOUNARIS, 2008; MISHARA *et al.*, 2014). E quanto mais o empregado conhece sobre seu trabalho e sua organização por meio do envolvimento de suas chefias, mais pode atuar como advogado da reputação da empresa junto aos clientes (MISHARA *et al.*, 2014; SANTOS; GONÇALVES, 2010), que é objetivo final da

adoção da orientação para o mercado interno. Muito embora as médias dessas perguntas sejam altas, seus desvios padrão foram maiores que 0,05 indicando não haver consenso nas opiniões expressas. Na Tabela 3 relacionam-se as perguntas com os desvios padrão maiores que **1,36** (média dos desvios padrão mais um desvio). Essa análise é mais detalhada no decorrer desse tópico.

As médias mais baixas, considerando que as respostas até 3 pontos demonstram neutralidade, foram obtidas nas perguntas: D4D - A solução de um problema veio de outra chefia (2,29); D6B (invertida) - Meus aumentos dependem de negociação com sindicato (2,32); D6C - Meus aumentos dependem de qualificações e desempenho (2,46) da subdimensão - Sistema de Remuneração, subdimensão essa que obteve a menor média de pontos (2,68). A fragilidade apontada por estas médias baixas está relacionada à capacidade da empresa em disseminar a informação dos empregados dentro da empresa. Apesar da relação entre chefia e subordinado ser percebida de forma positiva pelos empregados (visto as médias obtidas acima de 3,54 nas perguntas relacionadas ao tema), eles não percebem que a empresa tem como política incentivar a discussão de problemas entre chefias para busca de solução conjunta de determinado problema do empregado. Já os resultados das médias das perguntas que compõem a dimensão do Sistema de Remuneração demonstram ser essa a dimensão mais frágil do grau de orientação para o mercado interno da organização. A empresa pode até adotar uma política de remuneração adequada, mas isso não está divulgado na organização e não é percebido como vantagem pelos empregados, demonstrando necessidade das políticas de Recursos Humanos, relativas à remuneração, serem revisadas ou implementadas para melhor alinhamento com as práticas de Marketing Interno (AHMED, 2002), visto que os sistemas de medição e recompensa influenciam nos

comportamentos desejáveis e indesejáveis dos empregados (JAWORSKI, 1988; KOHLI; JAWORSKI, 1993).

As médias que ficaram próximas a neutralidade foram: D2A - Identificação de grupos com necessidades comuns (3,29); D2B - (invertida) Ignoram necessidades individuais (3,17); D3D - Meu chefe informa sobre minhas tarefas (3,41); D4A - Chefias reúnem-se para falar sobre os empregados (3,50); D4B (invertida) - Chefias não se comunicam sobre os empregados (3,02); D4C - A empresa incentiva as chefias a discutir sobre os empregados (3,49); D6A - Recebo elogio quando faço algo extraordinário (3,25); D7A (invertida) - Diretoria indiferente (3,07); D7B - Diretoria preocupada com necessidades individuais (3,18); D7C - Diretoria resolve problemas e apoia (3,27); D8A - Treinamentos relacionados com necessidades individuais (3,16). Este resultados sinalizam que, principalmente, as políticas de RH devem ser fortalecidas em relação à disseminação de informações sobre os empregados com outras chefias e que as ações de marketing interno precisam fortalecer essa disseminação, bem como a imagem da alta direção perante os empregados.

As duas variáveis dependentes incluídas no estudo, SAT – Sinto-me satisfeito (4,32) e VAL – Sinto-me valorizado (3,71), obtiveram uma pontuação significativamente positiva (apesar dos desvios padrão elevados), reforçando assim que a orientação para o mercado interno adotado pela organização está no caminho certo, refletindo-se no índice de satisfação e valorização (GOUNARIS, 2008; RAFIQ, 1993; CONDUIT; MAVONDO, 2001; TORTOSA-EDO *et al.*, 2010).

Avaliando os altos desvios padrão obtidos nas médias pesquisadas, observa-se que não há consenso nas opiniões, pois todas as médias apresentam desvio maior 0,5. Aprofundando a análise na quantidade de respostas positivas e negativas

de cada uma dessas perguntas e concentrando-se nos desvios padrão maiores que 1,36 (corresponde a média dos desvios mais um desvio padrão), indicados na Tabela 3, verifica-se que em mais de 50% das respostas prevalecem as notas mais altas (concordo e concordo totalmente), exceção feita a pergunta: D2B - Ignoram necessidades individuais, cuja as respostas foram divididas entre: discordo e discordo totalmente - 42% e concordo e concordo totalmente - 45%. Por essa dispersão pode-se inferir que os altos desvios padrão, que sinalizam distinção de opiniões, possam ser mais entre respondentes de locais diferentes do que entre respondentes do mesmo local, necessitando uma avaliação mais profunda nesses pontos.

**TABELA 3: RESPOSTAS COM OS MAIORES DESVIOS PADRÃO**

<b>Respostas</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>% Agrupado</b>
<b>D1C</b>	<b>Preencho questionário sobre minhas necessidades e desejos</b>	<b>1,37</b>	
Discordo + Totalmente Discordo			19%
Nem concordo nem discordo			13%
Concordo +Concordo Totalmente			68%
<b>D2B (INVERTIDA)</b>	<b>Ignoram necessidades individuais</b>	<b>1,37</b>	
Discordo Totalmente + Discordo			42%
Nem concordo nem discordo			13%
Concordo + Concordo Totalmente			45%
<b>D3B</b>	<b>Meu chefe ouve meus problemas pessoais</b>	<b>1,37</b>	
Discordo Totalmente + Discordo			23%
Nem concordo nem discordo			13%
Concordo + Concordo Totalmente			63%
<b>D6A</b>	<b>Recebo elogio quando faço algo extraordinário</b>	<b>1,38</b>	
Discordo Totalmente + Discordo			30%
Nem concordo nem discordo			17%
Concordo + Concordo Totalmente			53%
<b>D6B (INVERTIDA)</b>	<b>Meus aumentos dependem de negociação com o sindicato</b>	<b>1,36</b>	
Discordo Totalmente + Discordo			60%
Nem concordo nem discordo			19%
Concordo + Concordo Totalmente			21%
<b>D6C</b>	<b>Meus aumentos dependem de qualificações e desempenho</b>	<b>1,37</b>	
Discordo Totalmente + Discordo			52%
Nem concordo nem discordo			18%
Concordo + Concordo Totalmente			30%

<b>D8B (INVERTIDA)</b>	<b>Recém-contratado encontrará sozinho respostas a exigências do trabalho</b>	<b>1,36</b>	
Discordo Totalmente + Discordo			27%
Nem concordo nem discordo			12%
Concordo + Concordo Totalmente			60%

Fonte: Elaborada pela autora

Se a orientação para o mercado interno pode se traduzir em maior satisfação e comprometimento dos empregados e, conseqüentemente, em resultados organizacionais por meio de melhor atendimento ao cliente (DAY,1998; GOUNARIS, 2006, 2008, 2010; JAWORSKI; KOHLI,1993; KOHLI e JAWORSKI,1990; LINGS, 2005; NARVER; SLATER,1990) é importante identificar essas divergências de opinião (uma vez que as práticas de marketing interno são as mesmas em toda a organização), o porquê delas acontecerem e testar a linearidade de informações do modelo de orientação para o mercado interno (LINGS, 2005).

Ao analisar as médias obtidas nas subdimensões verifica-se que, embora os desvios padrão tenham ficado acima de 0,7, indicando que as médias obtidas não refletem o consenso da amostra, das oito subdimensões pesquisadas três se destacam-se de forma positiva: D1M - Identificação das expectativas dos empregados (3,83); D3M - Comunicação entre chefias e empregados (3,73), D5M - Descrição do trabalho (3,78). Essas três dimensões relacionam-se com as posições de chefias, que devem ser os responsáveis por administrar os inputs e outputs relacionados aos empregados (LINGS, 2005). Por inputs, entende-se aquilo que o empregado oferece a organização, seu esforço, tempo, lealdade e comprometimento com as políticas. Por outputs, aquilo que recebe de volta da empresa, seu salário, benefícios, status por pertencer àquela empresa, reconhecimento não financeiro pelo bom trabalho e senso de realização (LINGS, 2005).

As médias altas das três dimensões indicam que os empregados percebem que suas chefias diretas se preocupam com sua satisfação no trabalho, e buscam, por meio de ferramentas formais ou informais, identificar suas necessidades; estabelecer comunicação sobre tarefas e objetivos organizacionais; além de demonstrarem abertura para que eles expressem opinião sobre aquilo que os incomoda no trabalho. Corroborando ainda para esse papel positivo das chefias (LINGS, 2005) está a percepção, dos empregados, de que suas tarefas possuem descrição de forma clara para eles. É por meio de uma gestão eficaz e um esforço coordenado que os recursos organizacionais se transformam em competências organizacionais e a empresa se torna mais competitiva (KEELSON *et al.*, 2014). Porém, como já dito, é necessário avaliar se esses altos desvios padrão podem estar relacionados com o local da empresa em que o empregado trabalha, indicando assim diferenças em como o OMI é percebido nas áreas, ou se realmente são opiniões divergentes em toda a amostra.

As duas subdimensões que obtiveram médias mais baixas foram Comunicação entre Chefias (3,08) e Sistema de Remuneração (2,68). A média da Subdimensão de Comunicação entre chefias pode expressar pouco compartilhamento de informações entre setores, dificultando a disseminação das informações e a busca de soluções em conjunto para os problemas pertinentes aos empregados (KOHLI; JAWORSKI, 1993). O sistema de remuneração obteve a menor média das subdimensões pesquisadas, fragilizando uma das partes mais importantes da orientação para o mercado que é a resposta da empresa às necessidades e expectativas dos empregados (AHMED, 2002; AHMED; RAFIQ, 2000, 2003; GOUNARIS, 2008, 2006; KOHLI; JAWORSWI, 1990; LINGS, 2004).

Em relação às dimensões propostas por Gounaris (2006), identificou-se na Tabela 4 que, no que se refere à Geração de Conhecimento dos Empregados, a

empresa tem obtido melhor resultado na Identificação das Expectativas dos Empregados (3,84) do que na Atenção aos Grupos Com Necessidades Comuns (3,23), o que indica que a empresa tem usado ferramentas para entender as necessidades dos empregados, e que esta ação tem sido percebida por seus empregados, mas que essa coleta de informações está mais centrada em entender as necessidades globais do que de grupos específicos dentro da organização. Isto pode levar à formulação de políticas de Recursos Humanos generalistas, desconsiderando particularidades dos diversos públicos envolvidos (GOUNARIS, 2006; LINGS, 2005).

**TABELA 4: ESTATÍSTICAS DESCRITICAS – SUBDIMENSÕES**

Dimensões	Subdimensões	N	Média	Desvio Padrão	Média
Geração de Conhecimento dos empregados	Identificação de Expectativas dos empregados	D1M	3,84	0,88	<b>3,53</b>
	Atenção aos grupos com necessidades comuns	D2M	3,23	0,77	
Disseminação do Conhecimento sobre os empregados	Comunicação entre chefias e empregados	D3M	3,74	1,01	<b>3,41</b>
	Comunicação entre chefias	D4M	3,08	0,64	
Resposta ao Conhecimento Gerado sobre os empregados	Descrição do Trabalho	D5M	3,78	0,85	<b>3,29</b>
	Sistema de Remuneração	D6M	2,68	0,88	
	Preocupação da Alta direção com os empregados	D7M	3,18	0,96	
	Treinamento	D8M	3,51	0,82	

Fonte: Elaborado pela autora

Na dimensão, Disseminação de conhecimento sobre os empregados, há certa fragilidade na comunicação entre as chefias (3,08). A comunicação entre chefias e subordinados está bem estabelecida, o que fortalece essa dimensão, pois é a principal fonte de disseminação do conhecimento, da informação e do fortalecimento do vínculo entre empregado e organização (LINGS, 2005).

A dimensão Resposta ao conhecimento gerado tem seu ponto forte na subdimensão descrição do trabalho (3,78), como avaliado anteriormente, indicando que o empregado sabe o que se espera dele em relação às atividades a serem desenvolvidas. O ponto de melhoria dentro dessa dimensão é a Sistema de Remuneração (2,68), dimensão que obteve a média de pontos mais baixa da pesquisa, indicando necessidade da empresa de estruturar uma política de remuneração de forma mais apropriada e atrativa para o empregado ou trabalhar melhor na sua divulgação, já que a remuneração é parte do reconhecimento de valor que o empregado identifica na sua prestação de serviço à empresa (LINGS, 2005).

Em resumo, considerando a análise descritiva dos dados, percebe-se que a organização tem adotado práticas de Comunicação, Marketing Interno, Recursos Humanos com certo sucesso na geração de percepções positivas no grau de OMI por parte dos empregados. Os pontos fortes dessas políticas têm sido a identificação das expectativas do empregado por parte da empresa, a relação e preocupação de suas chefias com suas equipes e a descrição das atividades de forma clara para os empregados.

Falta ainda à organização maior atenção aos grupos específicos, à relação entre chefias de setores diferentes, ao sistema de remuneração, à expressão da preocupação da alta direção com os empregados e aos treinamentos para que alcancem maior sucesso na organização. Observou-se também que as respostas apresentam desvios padrão bem significativos, remetendo a necessidade de analisar suas causas, se realmente há uma divergência de opinião dentro da organização como um todo ou se esses desvios podem estar relacionados com o local onde o respondente trabalha.

## 4.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS TRÊS GRUPOS PESQUISADOS

O questionário enviado foi respondido por empregados de 16 locais/áreas diferentes dentro da organização. Esses locais foram agrupados pela similaridade de atividades em três grupos: Recursos Hospitalares, compostos por respondentes dos dois hospitais e o almoxarifado, que atende principalmente aos hospitais; Recursos Ambulatoriais, composto por respondentes de atendimento assistencial sem necessidade de internação, como, por exemplo, os centros de diagnósticos, entre outros; e o terceiro grupo, de Áreas Administrativas, composto por respondentes da sede administrativa, lojas, entre outros.

Nessa seção, foram comparadas as respostas de cada um desses locais com os demais. Primeiramente foram analisadas as respostas dos Recursos Hospitalares versus Recursos Ambulatoriais e Administrativos, depois analisado as respostas dos Recursos Ambulatoriais versus Recursos Hospitalares e Administrativos e, por fim, comparadas as médias obtidas nas Áreas Administrativas versus os outros dois recursos, Hospitalares e Ambulatoriais. Na análise, verificaram-se diferenças e concordâncias entre as áreas nas subdimensões e variáveis pesquisadas.

### 4.3.1 Recursos Hospitalares e Demais Recursos

Os hospitais e o almoxarifado estão classificados dentro dos recursos hospitalares e, juntos, são os recursos que possuem o maior número de empregados. O setor de Almoxarifado trabalha em turno administrativo (atendendo principalmente aos hospitais) e os dois hospitais em turnos ininterruptos, 24 horas por dia, 365 dias por ano. Sessenta por cento de seus empregados trabalham em

escalas de 12 horas, com folgas de 60 ou 36 horas, dependendo da atividade que exercem. A área hospitalar tem se destacado como uma das estruturas mais complexas de se administrar, demandando um conjunto divergente e complexo de atividades, como atendimentos, exames, internações, intervenções cirúrgicas, entre outros (LEMOS; ROCHA, 2011; SENHORAS, 2007). Os empregados que trabalham nos hospitais, devido à escala, permanecem muitas horas na organização e, pela natureza de suas atividades, em contato direto com os clientes (pacientes) e seus familiares.

O grau de OMI dentro de uma área hospitalar é crítico, uma vez que requer alto grau de interação entre o profissional de saúde e os pacientes/clientes. O serviço acontece na interface entre eles e a fidelização do cliente se dá nessa relação (HUANG *et al.*, 2014). Estudo realizado em serviços de saúde identificou que a satisfação de clientes foi maior em organizações onde os empregados foram sensibilizados por MI e RH para a entrega de serviços de alta qualidade para os clientes (ILIOPOULOS; PRIPORAS, 2011).

Avaliando os recursos hospitalares frente aos demais recursos, verifica-se que todas as respostas com médias diferentes estatisticamente estão com suas médias menores que os demais recursos. São elas: D1C - Preencho questionário sobre minhas necessidades e desejos; D5C - As atividades atribuídas a mim ajudam minha carreira; D6A - Recebo elogio quando faço algo extraordinário; D6C - Meus aumentos dependem de qualificações e desempenho; D7A - Diretoria indiferente; D7B - Diretoria preocupada com necessidades individuais; D7C - Diretoria resolve problemas e apoia; **D7M** – Subdimensão Preocupação da Alta direção com os empregados; VAL - Sinto-me valorizado na empresa. Os resultados estão apresentados nas Tabelas 5 e 6.

**TABELA 5: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS AMOSTRAS - HOSPITAL X DEMAIS**

COD	PERG	LOCAL	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ERRO MÉDIO
D1C	Chefia quer saber minhas necessidades	HOSP	214	3,60	1,42	0,10
		DEMAIS	369	3,85	1,33	0,07
D5C	As atividades atribuídas a mim ajudam minha carreira	HOSP	214	3,88	1,36	0,09
		DEMAIS	369	4,18	1,07	0,06
D6A	Recebo elogio quando faço algo extraordinário	HOSP	214	3,08	1,44	0,10
		DEMAIS	369	3,35	1,34	0,07
D6C	Meus aumentos dependem de qualificações e desempenho	HOSP	214	2,30	1,37	0,09
		DEMAIS	369	2,56	1,37	0,07
D7A	Diretoria indiferente	HOSP	214	2,82	1,26	0,09
		DEMAIS	369	3,22	1,09	0,06
D7B	Diretoria preocupada com necessidades individuais	HOSP	214	2,96	1,30	0,09
		DEMAIS	369	3,31	1,16	0,06
D7C	Diretoria resolve problemas e apoia	HOSP	214	3,12	1,34	0,09
		DEMAIS	369	3,36	1,17	0,06
D7M	Preocupação da Alta direção com os empregados	HOSP	214	2,97	1,02	0,07
		DEMAIS	369	3,30	0,90	0,05
VAL	Sinto-me valorizado na empresa	HOSP	214	3,55	1,29	0,09
		DEMAIS	369	3,82	1,12	0,06

Fonte: Elaborada pela autora

**TABELA 6: TESTE T PARA AMOSTRAS - HOSPITAIS X DEMAIS**

		Teste de Levene para Igualdade de Variância		Teste T para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	T	df	Sig.	Diferença Média	Std. Diferença de Erro	95% de Interv. Conf.	
									Baixo	Alto
D1C	IVA	1,77	0,18	-2,09	581,00	0,04	-0,25	0,12	-0,48	-0,02
	IVNA			-2,06	421,94	0,04	-0,25	0,12	-0,48	-0,01
D5C	IVA	18,77	0,00	-2,93	581,00	0,00	-0,30	0,10	-0,50	-0,10
	IVNA			-2,75	365,20	0,01	-0,30	0,11	-0,51	-0,09
D6A	IVA	6,00	0,01	-2,31	581,00	0,02	-0,27	0,12	-0,51	-0,04
	IVNA			-2,26	417,45	0,02	-0,27	0,12	-0,51	-0,04
D6C	IVA	0,02	0,88	-2,23	581,00	0,03	-0,26	0,12	-0,49	-0,03
	IVNA			-2,23	444,47	0,03	-0,26	0,12	-0,49	-0,03
D7A	IVA	8,27	0,00	-4,09	581,00	0,00	-0,40	0,10	-0,60	-0,21
	IVNA			-3,94	394,76	0,00	-0,40	0,10	-0,61	-0,20
D7B	IVA	4,92	0,03	-3,35	581,00	0,00	-0,35	0,10	-0,56	-0,15
	IVNA			-3,25	405,11	0,00	-0,35	0,11	-0,56	-0,14
D7C	IVA	8,71	0,00	-2,28	581,00	0,02	-0,24	0,11	-0,45	-0,03

	IVNA			-2,20	398,52	0,03	-0,24	0,11	-0,46	-0,03
D7M	IVA	5,24	0,02	-4,10	581,00	0,00	-0,33	0,08	-0,49	-0,17
	IVNA			-3,97	401,31	0,00	-0,33	0,08	-0,50	-0,17
VAL	IVA	15,14	0,00	-2,60	581,00	0,01	-0,26	0,10	-0,46	-0,06
	IVNA			-2,51	396,06	0,01	-0,26	0,11	-0,47	-0,06

Fonte: Elaborado pela autora

IVA - Igualdade de variância assumida

IVNA- Igualdade de variância não assumida

\*Essas tabelas são apresentadas na íntegra nos apêndices B e C.

Considerando os resultados, pode-se constatar que as respostas deste grupo de empregados expressam certo sentimento de menor valorização se comparadas com as respostas dos empregados de outros locais. Talvez, por sua atuação em regime de escala, com atividades rígidas a executarem no decorrer do turno, o contato com as lideranças e acesso à pesquisas e comunicações do marketing interno não estejam atingindo a totalidade dos empregados ou sendo percebidas de forma adequada (GOUNARIS, 2006). Reuniões formais ou informais entre as chefias e suas equipes poderiam ser oportunas para melhorar a coleta de informação sobre os empregados (GOUNARIS, 2008).

Outro ponto relevante é a percepção dos empregados de que as atividades que desempenham contribuem pouco para o desenvolvimento de sua carreira. A atividade hospitalar é marcada por carreiras profissionais bem distintas, reguladas por conselhos profissionais específicos e com poucos pontos de intersecção (BITTAR, 1996; SENHORAS, 2007). Por exemplo, um técnico de enfermagem nunca chegará a uma chefia de serviço de enfermagem (responsável pelas atividades das enfermeiras e técnicos), sem ter optado por mudar de carreira e fazer curso superior específico. Assim também acontece com os técnicos de farmácia, fisioterapeutas, nutricionistas e diversos outros profissionais dentro do hospital. Essas carreiras podem ser repensadas dentro da organização, por meio de políticas de cargos e salários que valorizem o esforço e a qualidade das atividades desempenhadas,

sinalizando aos empregados que o bom desempenho da atividade pode sim resultar em crescimento de carreira e de remuneração (BITTAR, 1996)

A subdimensão e todas as perguntas relacionadas à Preocupação da Alta Direção com os Empregados resultaram em médias diferentes estatisticamente comparadas aos demais recursos pesquisados. Diferente das áreas administrativas e ambulatoriais, onde as médias dessa subdimensão se apresentaram mais altas, os empregados dos hospitais possuem menos contato com a direção, percebendo-a distante ou se importando pouco com suas necessidades. Lings (2004) e Kohli e Jaworski (1990) afirmaram que o papel da alta administração é convencer os demais gestores e líderes da importância da orientação para o mercado e demonstrar, por meio de ações práticas, sua preocupação com eles. Para tanto, é necessário que a área de marketing interno promova ações de maior aproximação da alta direção com os empregados, principalmente da área hospitalar, reforçando ações que a direção tem patrocinado e que se traduz em preocupação com os empregados.

Para Huang *et al.* (2013), a crença, a compreensão e o compromisso da equipe hospitalar estão intimamente relacionadas com o desenvolvimento do grau de orientação para o mercado. Para eles, o papel do marketing interno é alinhar as equipes para essa orientação. Empregados satisfeitos oferecem bons serviços aos clientes, o que gera satisfação e fidelidade. Para conquistar essa lealdade do paciente, os hospitais devem empreender esforços para satisfazer suas equipes internas e conseguir deles boa qualidade de serviços internos para o paciente e entre equipes (TSAI; WU, 2011).

Em resumo, evidenciou-se que o grau de concordância dos empregados que trabalham nos hospitais em relação às práticas de OMI da empresa é menor que nas demais áreas mostrando a necessidade de ações de Marketing Interno e

Recursos Humanos para fortalecer este conceito dentro dos hospitais, especialmente em áreas como carreira, remuneração, valorização da alta direção e descrição do trabalho, para que os objetivos de OMI sejam alcançados.

### **4.3.2 Recursos Ambulatoriais e Demais Recursos**

Nos recursos ambulatoriais, concentraram-se as áreas de Diagnóstico, Centro de Especialidades Médicas, Centro de Tratamento Oncológico, Viver e Personal Unimed (programas voltados à atenção primária da saúde), Área de Atendimento Ambulatorial (atendimentos médicos de baixa complexidade) e Medicina Ocupacional (serviço de exames e periódicos ocupacionais que são vendidos às empresas). A maioria dos profissionais que atuam nesses serviços trabalha em horário administrativo de segunda a sexta. Em média, 57% dos empregados dessas áreas responderam a pesquisa.

Conforme aconteceu com os recursos hospitalares, todas as respostas com médias significativamente diferentes estão abaixo dos outros recursos pesquisados (hospitais e áreas administrativas). São elas: D3A - Meu chefe imediato está pronto para, sinceramente, ouvir sobre os problemas que tenho no desempenho do meu trabalho; D3B - Meu chefe imediato está sinceramente preocupado com os problemas pessoais que eu tenho e que podem afetar meu desempenho no trabalho; D3C - Meu chefe imediato nunca está ocupado demais para falar comigo quando eu preciso dele; D3D - Meu chefe imediato passa muito tempo me informando sobre minhas tarefas, meus objetivos e busca chegar a um acordo comigo em relação às minhas atividades; D3M – Subdimensão Comunicação entre chefias e empregados; D4A - A chefia da minha empresa se reúne regularmente para discutir os problemas dos seus subordinados e ouvir o que as outras lideranças

têm a dizer; D6M – Subdimensão Sistema de Remuneração. Os resultados encontrados estão nas Tabelas 7 e 8.

**TABELA 7: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS AMOSTRAS - RECURSOS AMBULATORIAIS X DEMAIS**

COD	PERG	LOCAL	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ERRO MÉDIO
D3A	Meu chefe ouve problemas de desempenho	DEMAIS	449	4,25	1,11	0,05
		AMB	134	4,00	1,38	0,12
D3B	Meu chefe ouve meus problemas pessoais	DEMAIS	449	3,65	1,34	0,06
		AMB	134	3,33	1,43	0,12
D3C	Meu chefe sempre me ouve quando preciso	DEMAIS	449	3,88	1,27	0,06
		AMB	134	3,40	1,43	0,12
D3D	Meu chefe informa sobre minhas tarefas	DEMAIS	449	3,50	1,29	0,06
		AMB	134	3,12	1,45	0,12
D3M	Comunicação entre chefias e empregados	DEMAIS	449	3,82	0,97	0,05
		AMB	134	3,46	1,12	0,10
D4A	Chefias se reúnem para falar sobre os empregados	DEMAIS	449	3,58	1,25	0,06
		AMB	134	3,24	1,37	0,12
D6M	Sistema de Remuneração	DEMAIS	449	2,72	0,89	0,04
		AMB	134	2,55	0,85	0,07

Fonte: Elaborada pela autora

**TABELA 8: TESTE T PARA AMOSTRAS - RECURSOS AMBULATORIAIS X DEMAIS**

		Teste de Levene para Igualdade de Variância		Teste T para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig.	Diferença Média	Std. Diferença de Erro	95% de Interv. Conf.	
									Baixo	Alto
D3A	IVA	6,21	0,01	2,15	581,00	0,03	0,25	0,12	0,02	0,48
	IVNA			1,91	187,50	0,05	0,25	0,13	-0,01	0,51
D3B	IVA	2,55	0,11	2,40	581,00	0,02	0,32	0,13	0,06	0,59
	IVNA			2,31	207,32	0,02	0,32	0,14	0,05	0,60
D3C	IVA	12,28	0,00	3,70	581,00	0,00	0,48	0,13	0,22	0,73
	IVNA			3,48	200,62	0,00	0,48	0,14	0,21	0,75
D3D	IVA	5,00	0,03	2,89	581,00	0,00	0,38	0,13	0,12	0,63
	IVNA			2,71	200,40	0,01	0,38	0,14	0,10	0,65
D3M	IVA	6,10	0,01	3,60	581,00	0,00	0,36	0,10	0,16	0,55
	IVNA			3,33	195,62	0,00	0,36	0,11	0,15	0,57
D4A	IVA	2,09	0,15	2,68	581,00	0,01	0,34	0,13	0,09	0,59
	IVNA			2,56	204,32	0,01	0,34	0,13	0,08	0,60
D6M	IVA	0,36	0,55	1,95	581,00	0,05	0,17	0,09	0,00	0,34
	IVNA			2,00	227,13	0,05	0,17	0,08	0,00	0,34

Fonte: Elaborado pela autora

IVA - Igualdade de variância assumida

IVNA- Igualdade de variância não assumida

\*Essas tabelas são apresentadas na íntegra nos apêndice D e E.

Avaliadas as perguntas com médias significativamente diferentes, pode-se verificar que essas médias baixas estão concentradas nas subdimensões Comunicação entre Chefia e Subordinados, Comunicação Entre as Chefias e Sistema de Remuneração. A subdimensão Comunicação Entre Chefia e Subordinados foi a que obteve a média mais baixa entre elas.

O principal determinante da resposta positiva para o mercado interno é a informação gerada nas interações formais ou informais entre gestores e suas equipes, o resultado adequado da comunicação entre chefias e subordinados. São estas informações que alimentarão as práticas da organização para disseminar e buscar atender às necessidades dos empregados. O gestor tem papel fundamental na coleta dessas informações, por meio de conversas, ouvindo os problemas que as pessoas de sua equipe enfrentam no dia a dia e identificando os pontos de insatisfação relacionados ao exercício de suas atividades (LINGS; GREENLEY, 2010; SANTOS; GONÇALVES, 2010). A chefia precisa, intencionalmente, dedicar tempo para conversas francas com seu pessoal, antecipando à alta direção o que estes podem fazer pela satisfação dos seus empregados (LINGS; GREENLEY, 2010). O volume de informação que é gerado em relação aos empregados pode garantir a assertividade dos programas de MI. O gestor tem papel fundamental também na disseminação das informações estratégicas da empresa para suas equipes (SANTOS; GONÇALVES, 2010). Se essa relação está frágil, como demonstram as baixas médias obtidas na subdimensão relacionada, será necessário ser fortalecida para que a percepção de OMI seja adequada na organização (LINGS; GREENLEY, 2010; HUANG *et al.*, 2013).

Outra subdimensão que obteve pergunta com média abaixo dos demais recursos foi a Comunicação entre as Chefias. Para Rafiq e Ahmed (2000), as dificuldades enfrentadas para implementação das ações de Marketing Interno e, por

analogia a OMI, estão relacionadas aos conflitos interfuncionais, interdepartamentais e a resistência à mudança, que é inerente à organização, aos empregados e aos gestores. A preocupação com a satisfação do empregado deve permear a organização e extrapolar as barreiras interdepartamentais. A pergunta (D4A) - A chefia da minha empresa se reúne regularmente para discutir os problemas dos seus subordinados e ouvir o que as outras lideranças têm a dizer, aponta o quanto os gestores de diversas áreas atuam em conjunto para resolução dos problemas dos empregados, preocupando-se em buscar uma melhor solução para um problema sem considerar as delimitações entre departamentos e agregando valor a essa decisão (GOUNARIS, 2006 e 2008). A média significativamente mais baixa nos recursos ambulatoriais indica que os respondentes dessas unidades concordam menos que os empregados das demais áreas sobre essa prática dentro da organização. A comunicação mais intensa entre as áreas pode aumentar o grau de confiança entre colegas de trabalho e supervisores para tomada de decisão mas, para isso, é importante que seja de qualidade, oportuna, precisa e útil (THOMAS *et al.*, 2009).

Relacionado à média da subdimensão Remuneração, conforme já descrito em seção anterior, ela foi a subdimensão que obteve menor média também na análise geral. Sua média significativamente menor nos recursos ambulatoriais indica que seus empregados, de alguma forma, não concordam que a troca entre o que eles entregam para a empresa e o que recebem financeiramente de volta esteja adequado. A remuneração pode também gerar certo grau de insatisfação geral, visto que o grau de satisfação depende da diferença entre o que ele percebe que pode ganhar e o que efetivamente ganha (ILIOPOULOS; PRIPORAS, 2011). Tomasoka (2009) acrescenta que a insatisfação com o sistema de recompensa pode ser uma

barreira à orientação para o mercado interno e que cada empregado deve saber o que esperar da empresa nessa área.

### 4.3.3 Áreas Administrativas e Demais Recursos

As respostas das áreas administrativas demonstraram uma diferença significativa entre a percepção da OMI dos empregados lotados nos recursos hospitalares e ambulatoriais e os lotados nas áreas consideradas administrativas.

Ao contrário das demais áreas, todas as médias diferentes estatisticamente das áreas administrativas foram para melhor em seis das oito subdimensões pesquisadas. O sentimento de valorização dos empregados das áreas administrativas também foi melhor que nas demais áreas. As perguntas e subdimensões com médias significativamente diferentes das demais foram: D1B - Minha empresa busca entender as minhas necessidades; D1C - Pelo menos uma vez por ano, preencho um questionário a respeito de minhas necessidades e desejos em relação a minha empresa; **D1M – Subdimensão - Identificação de Expectativas dos empregados**; D3A - Meu chefe imediato está pronto para, sinceramente, ouvir sobre os problemas que tenho no desempenho do meu trabalho; D3B - Meu chefe imediato está sinceramente preocupado com os problemas pessoais que eu tenho e que podem afetar meu desempenho no trabalho; D3C - Meu chefe imediato nunca está ocupado demais para falar comigo quando eu preciso dele; **D3M - Subdimensão - Comunicação entre chefias e empregados**; D4A - A chefia da minha empresa se reúne regularmente para discutir os problemas dos seus subordinados e ouvir o que as outras lideranças têm a dizer; D5C - As atividades atribuídas a mim ajudam minha carreira; **D5M - Subdimensão - Descrição do Trabalho**; D6A - Quando eu faço algo de extraordinário eu sei que

vou receber um elogio ou algum tipo de reconhecimento; D6C - Minha renda e os aumentos anuais estão intimamente ligados às minhas qualificações e desempenho; **D6M - Subdimensão - Sistema de Remuneração**; D7A (invertida) - A Diretoria da empresa é realmente indiferente aos nossos problemas; D7B - A Direção da empresa se preocupa com nossas necessidades individuais e faz políticas que refletem isso; D7C - A Diretoria está decidida a resolver nossos problemas e nos dá o apoio necessário para o desempenho do nosso trabalho; **D7M – Subdimensão - Preocupação da Alta direção com os empregados**; D8B (invertida) - Um empregado recém-contratado terá que encontrar suas próprias respostas para o que é exigido em seu trabalho; **D8M - Subdimensão - Treinamento**; **VAL – Sinto-me valorizado na empresa.** Os resultados desta análise estão apresentados nas Tabelas 9 e 10.

**TABELA 9: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS AMOSTRAS - RECURSOS ADMINISTRATIVOS X DEMAIS**

<b>COD</b>	<b>PERG</b>	<b>LOCAL</b>	<b>N</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>	<b>ERRO MÉDIO</b>
D1B	Chefia entende minhas necessidades	DEMAIS	348	3,54	1,14	0,06
		ADM	235	3,77	1,05	0,07
D1C	Chefia quer saber minhas necessidades	DEMAIS	348	3,66	1,40	0,08
		ADM	235	3,91	1,30	0,09
<b>D1M</b>	<b>Identificação de Expectativas dos empregados</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>3,77</b>	<b>0,92</b>	<b>0,05</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>3,94</b>	<b>0,81</b>	<b>0,05</b>
D3A	Meu chefe ouve problemas de desempenho	DEMAIS	348	4,08	1,28	0,07
		ADM	235	4,36	1,00	0,06
D3B	Meu chefe ouve meus problemas pessoais	DEMAIS	348	3,45	1,44	0,08
		ADM	235	3,77	1,23	0,08
D3C	Meu chefe sempre me ouve quando preciso	DEMAIS	348	3,66	1,37	0,07
		ADM	235	3,94	1,25	0,08
<b>D3M</b>	<b>Comunicação entre chefias e empregados</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>3,63</b>	<b>1,06</b>	<b>0,06</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>3,90</b>	<b>0,92</b>	<b>0,06</b>
D4A	Chefias se reúnem para falar sobre os empregados	DEMAIS	348	3,41	1,34	0,07
		ADM	235	3,64	1,19	0,08
D5C	As atividades atribuídas a mim ajudam minha carreira	DEMAIS	348	3,93	1,29	0,07
		ADM	235	4,27	0,99	0,06
<b>D5M</b>	<b>Descrição do Trabalho</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>3,72</b>	<b>0,89</b>	<b>0,05</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>3,87</b>	<b>0,78</b>	<b>0,05</b>
D6A	Recebo elogio quando faço algo extraordinário	DEMAIS	348	3,07	1,44	0,08
		ADM	235	3,52	1,25	0,08

D6C	Meus aumentos dependem de qualificações e desempenho	DEMAIS	348	2,32	1,36	0,07
		ADM	235	2,68	1,37	0,09
<b>D6M</b>	<b>Sistema de Remuneração</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>2,58</b>	<b>0,87</b>	<b>0,05</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>2,82</b>	<b>0,88</b>	<b>0,06</b>
D7A	Diretoria indiferente	DEMAIS	348	2,88	1,18	0,06
		ADM	235	3,36	1,08	0,07
D7B	Diretoria preocupada com necessidades individuais	DEMAIS	348	3,01	1,27	0,07
		ADM	235	3,43	1,12	0,07
D7C	Diretoria resolve problemas e apoia	DEMAIS	348	3,12	1,30	0,07
		ADM	235	3,50	1,10	0,07
<b>D7M</b>	<b>Preocupação da Alta direção com os empregados</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>3,00</b>	<b>0,96</b>	<b>0,05</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>3,43</b>	<b>0,88</b>	<b>0,06</b>
D8B	Recém contratado não é treinado	DEMAIS	348	3,53	1,40	0,07
		ADM	235	3,80	1,29	0,08
<b>D8M</b>	<b>Treinamento</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>3,46</b>	<b>0,86</b>	<b>0,05</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>3,59</b>	<b>0,77</b>	<b>0,05</b>
<b>VAL</b>	<b>Sinto-me valorizado na empresa</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>3,60</b>	<b>1,25</b>	<b>0,07</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>3,90</b>	<b>1,06</b>	<b>0,07</b>

Fonte: Elaborado pela autora

**TABELA 10: TESTE T PARA AMOSTRAS - RECURSOS ADMINISTRATIVOS X DEMAIS**

		Teste de Levene para Igualdade de Variância		Teste T para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig.	Diferença a Média	Std. Diferença de Erro	95% de Interv. Conf.	
									Baixo	Alto
D1B	IVA	6,43	0,01	-2,44	581,00	0,01	-0,23	0,09	-0,41	-0,04
	IVNA			-2,48	528,77	0,01	-0,23	0,09	-0,41	-0,05
D1C	IVA	3,16	0,08	-2,16	581,00	0,03	-0,25	0,12	-0,47	-0,02
	IVNA			-2,19	525,87	0,03	-0,25	0,11	-0,47	-0,03
D1M	IVA	5,58	0,02	-2,37	581,00	0,02	-0,18	0,07	-0,32	-0,03
	IVNA			-2,43	540,12	0,02	-0,18	0,07	-0,32	-0,03
D3A	IVA	12,00	0,00	-2,86	581,00	0,00	-0,28	0,10	-0,48	-0,09
	IVNA			-3,00	569,97	0,00	-0,28	0,09	-0,47	-0,10
D3B	IVA	14,71	0,00	-2,83	581,00	0,00	-0,32	0,11	-0,55	-0,10
	IVNA			-2,91	549,44	0,00	-0,32	0,11	-0,54	-0,11
D3C	IVA	6,95	0,01	-2,56	581,00	0,01	-0,29	0,11	-0,50	-0,07
	IVNA			-2,61	531,61	0,01	-0,29	0,11	-0,50	-0,07
D3M	IVA	7,54	0,01	-3,15	581,00	0,00	-0,27	0,09	-0,43	-0,10
	IVNA			-3,23	544,73	0,00	-0,27	0,08	-0,43	-0,10
D4A	IVA	6,60	0,01	-2,15	581,00	0,03	-0,23	0,11	-0,45	-0,02
	IVNA			-2,20	539,34	0,03	-0,23	0,11	-0,44	-0,03
D5C	IVA	14,06	0,00	-3,46	581,00	0,00	-0,34	0,10	-0,54	-0,15
	IVNA			-3,64	571,75	0,00	-0,34	0,09	-0,53	-0,16
D5M	IVA	5,50	0,02	-2,15	581,00	0,03	-0,15	0,07	-0,29	-0,01
	IVNA			-2,20	540,78	0,03	-0,15	0,07	-0,29	-0,02
D6A	IVA	15,07	0,00	-3,88	581,00	0,00	-0,45	0,12	-0,67	-0,22

	IVNA			-3,99	545,68	0,00	-0,45	0,11	-0,67	-0,23
D6C	IVA	0,00	0,95	-3,09	581,00	0,00	-0,35	0,11	-0,58	-0,13
	IVNA			-3,08	500,00	0,00	-0,35	0,12	-0,58	-0,13
D6M	IVA	0,00	1,00	-3,24	581,00	0,00	-0,24	0,07	-0,38	-0,09
	IVNA			-3,23	497,04	0,00	-0,24	0,07	-0,39	-0,09
D7A	IVA	0,32	0,57	-5,00	581,00	0,00	-0,48	0,10	-0,67	-0,29
	IVNA			-5,09	532,28	0,00	-0,48	0,09	-0,67	-0,30
D7B	IVA	3,40	0,07	-4,09	581,00	0,00	-0,42	0,10	-0,62	-0,22
	IVNA			-4,19	541,52	0,00	-0,42	0,10	-0,61	-0,22
D7C	IVA	10,00	0,00	-3,69	581,00	0,00	-0,38	0,10	-0,58	-0,18
	IVNA			-3,81	554,21	0,00	-0,38	0,10	-0,58	-0,19
D7M	IVA	1,20	0,27	-5,42	581,00	0,00	-0,43	0,08	-0,58	-0,27
	IVNA			-5,51	530,09	0,00	-0,43	0,08	-0,58	-0,28
D8B	IVA	9,58	0,00	-2,44	581,00	0,02	-0,28	0,11	-0,50	-0,05
	IVNA			-2,48	528,90	0,01	-0,28	0,11	-0,50	-0,06
D8M	IVA	1,24	0,27	-1,96	581,00	0,05	-0,14	0,07	-0,27	0,00
	IVNA			-2,01	536,97	0,05	-0,14	0,07	-0,27	0,00
VAL	IVA	16,62	0,00	-3,01	581,00	0,00	-0,30	0,10	-0,50	-0,10
	IVNA			-3,11	552,23	0,00	-0,30	0,10	-0,49	-0,11

Fonte: Elaborado pela autora

IVA - Igualdade de variância assumida

IVNA- Igualdade de variância não assumida

\*Estas tabelas são apresentadas na íntegra nos apêndices F e G

Considerando os resultados apresentados nas Tabelas 9 e 10 e os resultados dos itens anteriores, constata-se que as diferenças das médias demonstradas até aqui indicam percepções bem distintas no grau de OMI da organização. De forma geral, as diferenças positivas entre as médias dos recursos administrativos e os demais recursos indicam que a percepção de OMI nessas áreas está mais consolidada.

Essas equipes possuem maior grau de concordância com relação à empresa buscar continuamente, por meio de pesquisas, identificar suas necessidades e desejos (a empresa faz pelo menos uma pesquisa anual de satisfação).

Na relação chefia e subordinado, este grupo de respondentes considera que seus chefes estão prontos para ouvir os seus problemas pessoais e os problemas que afetam seu desempenho, que as chefias buscam apoio em outras chefias para

troca de informações sobre suas equipes, reforçando assim o conceito da dimensão - Conhecimento Sobre os Empregados, onde a comunicação se dá tanto entre chefias e subordinados, esclarecendo os objetivos e metas a serem conquistados pelas equipes, como também entre as chefias de áreas/departamentos, na busca de atender às expectativas dos empregados, extrapolando assim os feudos departamentais (GOUNARIS, 2008; RAFIQ; AHMED, 2000; ZAMAN *et al.*, 2011). A construção de relacionamentos eficazes entre empregados e chefias de forma planejada é uma das atribuições do OMI para a organização (RAFIQ; AHMED, 1993).

Na dimensão Resposta ao Conhecimento Gerado sobre os Empregados, todas as médias das subdimensões que a compõem foram positivas. O grau de concordância em relação à descrição do trabalho, se comparado às demais áreas, é maior evidenciando que as atividades que devem executar estão claras e corroboram para desenvolvê-los profissionalmente. Os empregados dessas áreas também possuem uma percepção melhor sobre o sistema de Remuneração, mas ainda assim a média está abaixo dos três pontos. Pode-se destacar também a percepção em relação à preocupação da Alta direção com os empregados. Os empregados dessas áreas, pelas atividades que exercem, possuem maior proximidade com a Alta Direção, alguns trabalham no mesmo prédio e, talvez por essa proximidade, percebam os esforços da diretoria nesse sentido. A percepção em relação à subdimensão treinamento também se destacou positivamente em relação às demais áreas. Esse público, por seus horários administrativos, natureza não emergencial de suas atividades e por não trabalharem na assistência, conseguem participar de forma mais efetiva dos treinamentos oferecidos interna e externamente pela organização. Demonstra-se assim que a empresa tem sido exitosa, nas áreas administrativas, na implantação de ações relacionadas às

políticas de remuneração e descrições de atividades, bem como nos treinamentos e na expressão da preocupação da alta direção com os empregados (GOUNARIS, 2006; LING, 2004; ZAMAN *et al.*, 2011).

Outro ponto que merece destaque é o sentimento de valorização que os empregados apresentam, provavelmente fruto de toda a percepção positiva em relação às demais subdimensões. Para Gounaris (2006) certas práticas de gestão como capacitação dos empregados, aumento do nível de participação deles na tomada de decisão e comunicação informal, se relacionam positivamente com o grau de satisfação que estes têm com a empresa.

Pelas médias significativamente mais altas das áreas Administrativas referente à percepção pelos empregados de que a empresa identifica suas necessidades, suas lideranças compartilham informações em relação aos desejos e necessidades dos empregados (com os empregados e com outras chefias), e que a organização tem transformado essas informações em ações voltadas a satisfazer os empregados por meio de sua política de remuneração, descrição de cargo adequada, treinamentos e preocupação da alta direção, pode-se perceber que o conceito de OMI está fortalecido nessas áreas (LINGS; GREENLEY, 2010; SANTOS; GONÇALVES, 2010; ZAMAN *et al.*, 2011). A implantação bem sucedida da OMI gera nos empregados a capacidade de adotar comportamentos orientados para o mercado externo: coletam informação dos clientes, comunicam-se com os gerentes, prestam melhor serviço aos clientes, além de tornarem-se mais envolvidos nos objetivos estratégicos da empresa (CONDUIT; MAVONDO, 2001; LINGS; GREENLEY, 2010).

## Capítulo 5

### 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES DA PESQUISA

O Objetivo desse trabalho foi verificar se empregados de uma mesma empresa, de diferentes setores e locais, possuem a mesma percepção de OMI da organização.

Os resultados sugerem que os empregados respondem de forma diferente aos mesmos esforços de Marketing Interno e de RH na consolidação de suas políticas dentro da empresa. Demostram que as organizações precisam conhecer mais profundamente as características de seus públicos internos e adotar políticas específicas para cada nicho, conforme relata Gounaris (2008).

Se a OMI envolve a criação e o compartilhamento de informações relativas aos desejos dos empregados, tendo em sua concepção a implementação de respostas adequadas às necessidades e aos desejos de seus empregados (Santos; Gonçalves, 2010), pode-se dizer que empregados de determinadas áreas da organização pesquisada sentem-se mais atendidos do que outros pela organização.

Para Iliopoulos e Priporas (2011), não é lógico esperar serviços perfeitos de empregados que não estão prontos para oferecer tais serviços. Para eles, a ideia geral é que as empresas terão clientes satisfeitos na medida em que os seus empregados se sentirem satisfeitos.

Assim, ações conjuntas do Marketing Interno e Recursos Humanos, fundamentadas na Orientação para o Mercado Interno, devem buscar atrair, desenvolver, motivar e reter empregados mais qualificados. Ou seja, pessoas preparadas, motivadas e conscientizadas para a orientação para o mercado externo,

principalmente em empresas de serviço, onde o contato com os clientes acontece diretamente e que a prestação de serviço pelo empregado é uma das medidas mais importantes no processo de geração de valor para empresa (ILIOPOULOS; PRIPORAS, 2011). Corroborando com esse conceito, Gounaris (2006) afirma que as empresas deveriam adotar uma forte orientação para o mercado interno (OMI) antes de buscar adotar uma orientação bem sucedida para o mercado externo.

O conceito de OMI é relativamente recente e a falta de consenso em torno de sua definição e da forma de atuação, e conceituação do próprio Marketing Interno, tem dificultado o desenvolvimento de estudos empíricos na literatura (AHMED; RAFIQ, 1995; RAFIQ; AHMED, 1993; TORTOSA-EDO *et al.*, 2010), sendo necessários estudos voltados à comparação do grau de OMI nas empresas. Identificar como os empregados percebem a orientação da empresa em cada uma dessas dimensões colabora para que a empresa consiga alinhar suas práticas organizacionais para se voltar para seu mercado interno. Nesse sentido, o estudo apresentado contribui para esse debate científico e demonstra, por exemplo, que não se pode assumir que o grau de OMI é único dentro de uma mesma organização.

Assim, conclui-se que a área de Marketing Interno ou políticas de marketing interno devem preocupar-se em atender públicos bem distintos, com necessidades e percepções diferentes dentro de uma mesma organização, para que possam receber o valor que eles esperam (GOUNARIS, 2008). A adoção de políticas generalistas adotadas por grande parte das organizações parece não ser a mais adequada, conforme evidenciou este estudo.

A investigação realizada traz contribuições práticas importantes às empresas. Na indústria de serviço, em que o elemento-chave para alcançar a qualidade na prestação do serviço oferecido aos clientes é a conquista da satisfação do

empregado para que o processo seja bem sucedido (ILIOPOULOS; PRIPORAS, 2011), conhecer a percepção deles a respeito da orientação de mercado interno da organização contribui para o direcionamento das políticas de RH e Marketing Interno. Os conceitos de OMI podem desempenhar o papel de uma ferramenta prática para planejar e orientar as ações de Marketing Interno e RH focadas na satisfação do empregado dentro da organização (LINGS; GREENLEY, 2005; TORTOSA-EDO *et al.*, 2010).

Para área de saúde, por exemplo, que conta com múltiplos profissionais - médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, nutricionistas, contadores, psicólogos, estatísticos, atuários, administradores - entre outros especialistas das mais variadas formações (SENHORAS, 2007), com necessidades diversas e, no caso da empresa pesquisada, distribuídos em diferentes locais de trabalho, identificar se os esforços organizacionais estão gerando uma percepção homogênea e favorável no grau de orientação para o mercado interno da organização auxilia a empresa a definir suas ações nos diferentes locais de trabalho e diminuir índices de insatisfação e rotatividade dentro de um mercado onde as empresas têm dificuldades na retenção de pessoal (ANSELMINI *et al.*, 1997, 2001).

Em resumo, no presente estudo identificou-se que, apesar das políticas de recursos humanos e marketing interno serem as mesmas para todas as áreas da empresa, empregados de setores e locais distintos percebem esses esforços de forma diferente. Na avaliação do grau de OMI verificou-se que, em uma mesma empresa, quando comparadas médias significativas, estas se apresentavam de forma a indicar maior ou menor concordância com as afirmativas em grupos distintos. Generalizando este fato para outras empresas, pode-se considerar que a área de Recursos Humanos deve estar atenta às necessidades de grupos específicos da organização e que a comunicação a ser feita pela área (de políticas,

benefícios, entre outras) deve ser feita de forma a atingir públicos com compreensão e grau de concordâncias diferentes.

Uma das limitações da pesquisa está relacionada à pouca literatura existente sobre o tema, a maioria delas com pesquisas realizadas fora do Brasil. Como já exposto anteriormente, ainda existe muita discussão em torno do conceito de OMI e de MI (TORTOSA-EDO *et al.*, 2010), o que limita o aprofundamento prévio do fenômeno estudado e não identifica qual o grau de OMI considerado adequado para uma organização. Outra limitação foi a não inclusão no questionário de duas subdimensões que compõem a dimensão Coleta de Informações sobre os Empregados, por solicitação da empresa pesquisada. A empresa considerou que pesquisar sobre a subdimensão Condições do Mercado de Trabalho e Atenção ao Público Interno poderia gerar expectativas que não seriam atendidas, já que não se configuram como práticas da empresa. Porém, são duas subdimensões importantes na identificação das necessidades dos empregados e, apesar dessa dimensão (Coleta de informações sobre os empregados) ter obtido pontuação acima da média (3,83), não se pode afirmar que essa dimensão realmente está adequada na percepção dos empregados. O baixo número de respondentes dos hospitais (18%) e de uma das unidades dos recursos ambulatoriais (7%), também configuram limitações da pesquisa.

Finalmente, para futuras pesquisas, serão interessantes novos estudos em outros tipos de empresas prestadoras de serviço de saúde e em outras empresas de serviço, para comparação dos resultados obtidos dentro da uma mesma indústria. Outro caminho para novas pesquisas é aprofundar-se nos motivos das diferenças na percepção dos recursos hospitalares e ambulatoriais em contra posição às áreas administrativas da empresa, identificando os fatores que favorecem ou aproximam essas percepções. Por fim, para investigações futuras, pode-se identificar entre as

variáveis utilizadas aquelas que mais influenciam a satisfação e valorização do empregado em cada área, sendo este um próximo passo para a continuidade deste estudo.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, Vinay; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. Atlas, 2004.

ABBADE, Eduardo Botti; BRENNER, Fábio. Perfil de liderança e tomada de decisão. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 8, n. 1, 2009.

ABBOTT, A. **Methods of discovery**: heuristics for the social sciences. London: W. W. Norton & Company, 2004.

AHMED, Pervaiz K. Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management. **Routledge**, 2002.

\_\_\_\_\_; RAFIQ, Mohammed; SAAD, Norizan M. Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1221-1241, 2003.

ANSELMINI, Maria Luiza; DUARTE, Geraldo Garcia; ANGERAMI, Emília Luígia Saporiti. Sobrevivência no emprego dos trabalhadores de enfermagem em uma instituição hospitalar pública. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 9, n. 4, p. 13-8, 2001.

\_\_\_\_\_; ANGERAMI, Emília Luígia S.; GOMES, Elizabeth L. R. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto. **Pan American Journal of Public Health**, v. 2, p. 44-50, 1997.

BERRY, Leonard L.; HENSEL, James S.; BURKE, Marian C. Improving retailer capability for effective consumerism response. **Journal of Retailing**, v. 52, n. 3, p. 3-14, 1976.

BITTAR, Olímpio José Nogueira Viana. Política de recursos humanos em hospitais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 31, n. 1, 1996.

CONDUIT, Jodie; MAVONDO, Felix T. How critical is internal customer orientation to market orientation? **Journal of Business Research**, v. 51, n. 1, p. 11-24, 2001.

\_\_\_\_\_; MAVONDO, Felix T. Market orientation: Construct validity and generalisability across industries in Australia. In: Gray, BJ; Deans, KR. **Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)**. En <http://130.195>. p. 1414-1429, 1998.

DAVIS, Tim R. V. Integrating internal marketing with participative management. **Management Decision**, v. 39, n. 2, p. 121-132, 2001.

DAY G. S. What does it mean to be market drive? **Business Strategic Review**, v. 9, n. 1, p. 1-14, 1998.

ELESBON, Luciana Alves Braga; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedrosa; PELISSARI, Anderson Soncini. As contribuições do Endomarketing para um melhor

atendimento na prestação dos serviços bancários – um estudo de caso. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 13, n. 2, 2012.

ENGELLEN, Andreas; BRETTEL, Malte; HEINEMANN, Florian. The antecedents and consequences of a market orientation: the moderating role of organisational life cycles. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n. 5-6, p. 515-547, 2010.

GOUNARIS, Spiros P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006.

\_\_\_\_\_. Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, n. 3, p. 400-434, 2008.

\_\_\_\_\_. The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 1, p. 68-90, 2008.

\_\_\_\_\_; VASSILIKOPOULOU, Aikaterini; CHATZIPANAGIOTOU, Kalliopi C. Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 11/12, p. 1667-1699, 2010.

GUMMESSON, Evert. The new marketing developing long-term interactive relationships. **Long Range Planning**, v. 20, n. 4, p. 10-20, 1987.

HUANG, Jin-An *et al.* Perceptual Market Orientation Gap and Its Impact on Relationship Quality and Patient Loyalty The Role of Internal Marketing. **Evaluation & The Health Professions**, v. 36, n. 2, p. 204-227, 2013.

ILIOPOULOS, Efthymios; PRIPORAS, Constantinos-Vasilios. The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. **BMC Health Services Research**, v. 11, n. 1, p. 261, 2011.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **The Journal of Marketing**, p. 53-70, 1993.

KEELSON, Solomon A. The Moderating Role of Organizational Capabilities and Internal Marketing in Market Orientation and Business Success. **Review of Business & Finance Studies**, v. 5, n. 1, p. 1-17, 2014.

KOHLI, A. K., & JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.

LEMONS, Vanda F. M.; ROCHA., Marcius H. P. A Gestão das Organizações Hospitalares e suas Complexidades. In: **VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, 2011.

LEVINE David M.; BERENSON, Mark L.; STEPHAN, David. **Estatística: Teoria e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 2005.

LINGS, Ian N. Internal market orientation: construct and consequences. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 405-413, 2004.

\_\_\_\_\_; GREENLEY, Gordon E. Internal market orientation and market-oriented behaviours. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 3, p. 321-343, 2010.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Measuring internal market orientation. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, p. 290-305, 2005.

LOPES, Marta Júlia Marques; LEAL, Sandra Maria Cezar. A feminização persistente na qualificação profissional da enfermagem brasileira. **Cadernos pagu**, v. 24, n. 1, p. 105-125, 2005.

MANN, Prem S. **Introductory Statistics**. New York: Wiley, 1995.

MATELL, Michael S.; JACOBY, Jacob. Is there an optimal number of alternatives for Likert scale items? I. Reliability and validity. **Educational and psychological measurement**, 1971.

MISHRA, Karen; BOYNTON, Lois; MISHRA, Aneil. Driving Employee Engagement The Expanded Role of Internal Communications. **International Journal of Business Communication**, v. 51, n. 2, p. 183-202, 2014.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, 1990.

RAFIQ, Mohammed; AHMED, Pervaiz K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. **Journal of Marketing Management**, v. 9, n. 3, p. 219-232, 1993.

RIVAS-RUIZ, R.; PÉREZ-RODRÍGUEZ, M., & TALAVERA, J. O. Investigación clínica XV Del juicio clínico al modelo estadístico. Diferencia de medias. Prueba t de Student. (Spanish). **Revista Medica Del IMSS**, v. 51, n. 3, p. 300-303, 2013.

SANCHEZ-HERNANDEZ, M. Isabel; MIRANDA, Francisco J. Linking internal market orientation and new service performance. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 2, p. 207-226, 2011

SANTOS, Joana Vieira dos; GONÇALVES, Gabriela. Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de orientação de marketing interno de Lings e Greenley (2005). **Revista Psicologia**, v. 10, n. 2, p. 9-20, 2010.

SASSER, W. Earl; ARBEIT, Stephen P. Selling jobs in the service sector. **Business Horizons**, v. 19, n. 3, p. 61-65, 1976.

SENHORAS, Elói Martins. A cultura na organização hospitalar e as políticas culturais de coordenação de comunicação e aprendizagem. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, v. 1, n. 1, 2007. DOI: 10.3395/reciis.v1i1.

THOMAS, Gail Fann; ZOLIN, Roxanne; HARTMAN, Jackie L. The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. **Journal of Business Communication**, v. 46, n. 3, p. 287-310, 2009.

TOMASKOVA, Eva. Internal barriers of market orientation application. **Economics & Management**, 2009.

TORTOSA-EDO, Vicent; SÁNCHEZ-GARCÍA, Javier; MOLINER-TENA, Miguel A. Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 8, p. 1279-1297, 2010.

TSAI, Y., & WU, S. W. Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. **Journal of Advanced Nursing**, v. 67, p. 2593–2604, 2011.

ZAMAN, Khansa *et al.* Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 12, p. 76-87, 2012.

## APENDICE A – QUESTIONÁRIO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO – UTILIZADO NA PESQUISA

Questionário de Orientação para o Mercado Interno

Página 1 de 4

### Questionário de Orientação para o Mercado Interno

Este questionário tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores em relação a orientação da empresa para o Mercado Interno. É parte integrante dos estudos para dissertação: "Orientações para o Mercado Interno - Percepção dos Diversos Setores de uma Mesma Instituição", como pré-requisito para conclusão do Mestrado em Administração da FUCAPE Business School da aluna Jaqueline Lopes B. de Oliveira.

As informações fornecidas são confidenciais e o respondente não poderá ser identificado. Seja sincero em suas respostas e responda as questões abaixo de acordo com sua opinião.

**\*Obrigatório**

1. Genero \*

2. Idade \*

3. Estado Civil \*

4. Local em que Trabalha \*

5. Função \*

- Gerencia/Coordenação/Supervisão
- Profissional de Ensino Médio (Ex.:Técnicos,Assistentes, Auxiliares...)
- Profissional de Nível Superior (Analista, Enfermeiro...)
- Estagiário

6. Tempo de Empresa \*

- Menos de 1 ano
- Acima de 1 ano até 3 anos
- Acima de 3 anos até 5 anos
- Acima de 5 anos até 7 anos
- Acima de 7 anos até 9 anos
- Acima dos 9 anos

**7. Turno \***

- Plantonista Noturno
- Plantonista Diurno
- Diarista/ Administrativo

**8. Eu me encontro regularmente com minha chefia imediata para que eu possa dizer o que espero da empresa. \***

**9. Minha empresa busca entender as minhas necessidades. \***

**10. Pelo menos uma vez por ano, preencho um questionário a respeito de minhas necessidades e desejos em relação a minha empresa. \***

**11. Avaliar minha satisfação no trabalho é uma tarefa importante para o meu chefe imediato. \***

**12. Os funcionários na minha empresa são identificados em grupos com base em nossas necessidades e características individuais. \***

**13. Na minha empresa todos os funcionários são tratados exatamente da mesma maneira, as necessidades individuais são ignoradas. \***

**14. Meu chefe imediato está pronto a, sinceramente, ouvir sobre os problemas que tenho no desempenho do meu trabalho. \***

**15. Meu chefe imediato está, sinceramente preocupado com os problemas pessoais que eu tenho e que podem afetar meu desempenho no trabalho. \***

**16. Meu chefe imediato nunca está ocupado demais para falar comigo quando eu preciso dele. \***

**17. Meu chefe imediato passa muito tempo me informando sobre minhas tarefas, meus objetivos e busca chegar a um acordo comigo em relação as minhas atividades. \***

18.A chefia da minha empresa se reúne regularmente para discutir os problemas dos seus subordinados e ouvir o que as outras lideranças tem a dizer. \*

19.Se um funcionário da minha empresa se depara com um problema sério, as chefias de outros setores não terão conhecimento em nenhum momento. \*

20.A minha empresa incentiva as chefias a conhecer e discutir entre eles as questões relativas aos seus subordinados. \*

21.Em muitas ocasiões a solução para um problema que eu tinha veio de um chefe imediato de um setor diferente, não do meu supervisor direto. \*

22.A descrição das minhas atividades me permite satisfazer minhas necessidades pessoais e alcançar meus objetivos através do meu trabalho. \*

23.Nada jamais foi atribuído a mim, sem que eu e meu chefe imediato concordássemos que eu realmente conseguiria fazê-lo. \*

24.As atividades atribuídas a mim me ajudam a avançar na minha carreira dentro da empresa \*

25.Meu chefe imediato deverá justificar a minha descrição de atividades e as tarefas atribuídas a mim com níveis mais altos de gestão. \*

26.Quando eu faço algo de extraordinário eu sei que vou receber um elogio ou algum tipo de reconhecimento. \*

27.Minha renda e/ou aumentos anuais dependem apenas das negociações sindicais (% obtido nos acordos coletivos). \*

28.Minha renda e os aumentos anuais estão intimamente ligados às minhas qualificações e desempenho. \*

29.A Diretoria da empresa é realmente indiferente aos nossos problemas. \*

30.A Direção da empresa se preocupa com nossas necessidades individuais e faz políticas que refletem isso. \*

[Editar este formulário](#)

31.A Diretoria está decidida a resolver nossos problemas e nos dá o apoio necessário para o desempenho do nosso trabalho. \*

32.Na minha empresa os treinamentos estão intimamente relacionados com as necessidades individuais de cada funcionário. \*

33.Um funcionário recém-contratado terá que encontrar suas próprias respostas para o que é exigido em seu trabalho. \*

34.Antes da implementação de uma grande mudança em nossa área, sempre recebemos informações significativas em relação ao seu impacto nas atividades que desempenhamos diariamente. \*

35.Se sou transferido/promovido de uma área para outra dentro da empresa meu novo líder imediato se preocupará pessoalmente com meu treinamento por um determinado período. \*

36.Estou muito satisfeito em trabalhar nesta empresa \*

37. Me sinto muito valorizado nesta empresa \*

Nunca envie senhas em Formulários Google.

Powered by

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

## APENDICE B – TABELA 5 ESTATÍSTICA DESCRITIVA HOSPITAL X DEMAIS

**TABELA 5: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS AMOSTRAS - HOSPITAL X DEMAIS**

COD	PERG	LOCAL	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ERRO MÉDIO
D1A	Encontros regulares com a chefia	HOSP DEMAIS	214 369	3,99 3,93	1,20 1,23	0,08 0,06
D1B	Chefia entende minhas necessidades	HOSP DEMAIS	214 369	3,53 3,69	1,12 1,11	0,08 0,06
D1C	Chefia quer saber minhas necessidades	HOSP DEMAIS	214 369	3,60 3,85	1,42 1,33	0,10 0,07
D1D	Chefia avalia minha satisfação	HOSP DEMAIS	214 369	4,01 4,01	1,25 1,23	0,09 0,06
D1M	Identificação de Expectativas dos empregados	HOSP DEMAIS	214 369	3,78 3,87	0,91 0,87	0,06 0,05
D2A	Identificação de grupos com necessidades comuns	HOSP DEMAIS	214 369	3,20 3,34	1,30 1,25	0,09 0,06
D2B	Ignoram necessidades individuais	HOSP DEMAIS	214 369	3,12 3,20	1,39 1,36	0,10 0,07
D2M	Atenção a grupos com necessidades comuns	HOSP DEMAIS	214 369	3,16 3,27	0,74 0,79	0,05 0,04
D3A	Meu chefe ouve problemas de desempenho	HOSP DEMAIS	214 369	4,13 4,23	1,22 1,16	0,08 0,06
D3B	Meu chefe ouve meus problemas pessoais	HOSP DEMAIS	214 369	3,52 3,61	1,44 1,32	0,10 0,07
D3C	Meu chefe sempre me ouve quando preciso	HOSP DEMAIS	214 369	3,81 3,75	1,30 1,34	0,09 0,07
D3D	Meu chefe informa sobre minhas tarefas	HOSP DEMAIS	214 369	3,48 3,37	1,30 1,36	0,09 0,07
D3M	Comunicação entre chefias e empregados	HOSP DEMAIS	214 369	3,73 3,74	1,01 1,02	0,07 0,05
D4A	Chefias se reúnem para falar sobre os empregados	HOSP DEMAIS	214 369	3,51 3,49	1,32 1,27	0,09 0,07
D4B	Chefias não se comunicam sobre os empregados	HOSP DEMAIS	214 369	2,90 3,09	1,31 1,20	0,09 0,06
D4C	A empresa incentiva as chefias a discutir sobre os empregados	HOSP DEMAIS	214 369	3,55 3,46	1,17 1,10	0,08 0,06
D4D	A solução de um problema veio de outra chefia	HOSP DEMAIS	214 369	2,25 2,31	1,27 1,24	0,09 0,06
D4M	Comunicação entre chefias	HOSP DEMAIS	214 369	3,05 3,09	0,65 0,64	0,04 0,03
D5A	Descrições de minha atividades	HOSP DEMAIS	214 369	3,72 3,85	1,21 1,13	0,08 0,06
D5B	Nada é atribuído a mim sem que concorde	HOSP DEMAIS	214 369	3,55 3,76	1,41 1,32	0,10 0,07
D5C	As atividades atribuídas a mim ajudam minha carreira	HOSP DEMAIS	214 369	3,88 4,18	1,36 1,07	0,09 0,06
D5D	Meu chefe presta conta sobre minha descrição de atividades	HOSP DEMAIS	214 369	3,63 3,54	1,14 1,05	0,08 0,05
D5M	Descrição do Trabalho	HOSP DEMAIS	214 369	3,69 3,83	0,94 0,79	0,06 0,04
D6A	Recebo elogio quando faço algo extraordinário	HOSP DEMAIS	214 369	3,08 3,35	1,44 1,34	0,10 0,07
D6B	Meus aumentos dependem de negociação com sindicato	HOSP DEMAIS	214 369	2,43 2,26	1,39 1,35	0,10 0,07
D6C	Meus aumentos dependem de qualificações e	HOSP	214	2,30	1,37	0,09

	desempenho	DEMAIS	369	2,56	1,37	0,07
D6M	Sistema de Remuneração	HOSP DEMAIS	214 369	2,60 2,72	0,88 0,88	0,06 0,05
D7A	Diretoria indiferente	HOSP DEMAIS	214 369	2,82 3,22	1,26 1,09	0,09 0,06
D7B	Diretoria preocupada com necessidades individuais	HOSP DEMAIS	214 369	2,96 3,31	1,30 1,16	0,09 0,06
D7C	Diretoria resolve problemas e apoia	HOSP DEMAIS	214 369	3,12 3,36	1,34 1,17	0,09 0,06
D7M	Preocupação da Alta direção com os empregados	HOSP DEMAIS	214 369	2,97 3,30	1,02 0,90	0,07 0,05
D8A	Treinamentos relacionados com necessidades individuais	HOSP DEMAIS	214 369	3,06 3,22	1,36 1,28	0,09 0,07
D8B	Recém contratado não é treinado	HOSP DEMAIS	214 369	3,51 3,71	1,39 1,33	0,10 0,07
D8C	Recebemos informações antes das mudanças	HOSP DEMAIS	214 369	3,60 3,63	1,22 1,24	0,08 0,06
D8D	Meu novo líder me treina	HOSP RESTO	214 369	3,64 3,63	1,18 1,10	0,08 0,06
D8M	Treinamento	HOSP DEMAIS	214 369	3,45 3,55	0,84 0,82	0,06 0,04
SAT	Estou satisfeito na empresa	HOSP DEMAIS	214 369	4,27 4,36	0,91 0,87	0,06 0,05
VAL	Me sinto valorizado na empresa	HOSP DEMAIS	214 369	3,55 3,82	1,29 1,12	0,09 0,06

## APENDICE C – TABELA 6 TESTE T PARA AMOSTRAS HOSPITAIS X DEMAIS

**TABELA 6 - TESTE T PARA AMOSTRAS - HOSPITAIS X DEMAIS**

		Teste de Levene para Igualdade de Variância		Teste T para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig.	Diferença Média	Std. Diferença de Erro	95% de Interv.Conf.	
									Baixo	Alto
D1A	IVA	1,30	0,25	0,54	581,00	0,59	0,06	0,10	-0,15	0,26
	IVNA			0,54	453,08					
D1B	IVA	0,36	0,55	-1,60	581,00	0,11	-0,15	0,10	-0,34	0,03
	IVNA			-1,59	438,85					
D1C	IVA	1,77	0,18	-2,09	581,00	0,04	-0,25	0,12	-0,48	-0,02
	IVNA			-2,06	421,94					
D1D	IVA	0,06	0,80	0,03	581,00	0,98	0,00	0,11	-0,21	0,21
	IVNA			0,03	439,97					
D1M	IVA	1,42	0,23	-1,12	581,00	0,26	-0,08	0,08	-0,23	0,06
	IVNA			-1,10	428,81					
D2A	IVA	1,02	0,31	-1,27	581,00	0,21	-0,14	0,11	-0,35	0,08
	IVNA			-1,25	431,01					
D2B	IVA	1,57	0,21	-0,67	581,00	0,50	-0,08	0,12	-0,31	0,15
	IVNA			-0,67	437,26					
D2M	IVA	3,87	0,05	-1,63	581,00	0,10	-0,11	0,07	-0,24	0,02
	IVNA			-1,66	468,36					
D3A	IVA	1,05	0,31	-1,02	581,00	0,31	-0,10	0,10	-0,30	0,10
	IVNA			-1,01	427,45					
D3B	IVA	4,50	0,03	-0,77	581,00	0,44	-0,09	0,12	-0,32	0,14
	IVNA			-0,76	414,79					
D3C	IVA	1,83	0,18	0,60	581,00	0,55	0,07	0,11	-0,16	0,29
	IVNA			0,60	454,07					
D3D	IVA	1,72	0,19	0,92	581,00	0,36	0,11	0,11	-0,12	0,33
	IVNA			0,93	461,19					
D3M	IVA	0,00	0,97	-0,06	581,00	0,95	-0,01	0,09	-0,18	0,17
	IVNA			-0,06	449,66					
D4A	IVA	0,35	0,55	0,15	581,00	0,88	0,02	0,11	-0,20	0,23
	IVNA			0,14	432,16					
D4B	IVA	3,63	0,06	-1,81	581,00	0,07	-0,19	0,11	-0,40	0,02
	IVNA			-1,77	415,49					
D4C	IVA	1,04	0,31	0,89	581,00	0,37	0,09	0,10	-0,10	0,28
	IVNA			0,87	422,30					
D4D	IVA	1,06	0,30	-0,58	581,00	0,56	-0,06	0,11	-0,27	0,15
	IVNA			-0,57	436,94					
D4M	IVA	0,15	0,70	-0,69	581,00	0,49	-0,04	0,06	-0,15	0,07
	IVNA			-0,69	439,86					
D5A	IVA	3,47	0,06	-1,27	581,00	0,20	-0,13	0,10	-0,32	0,07
	IVNA			-1,25	419,03					
D5B	IVA	2,98	0,08	-1,80	581,00	0,07	-0,21	0,12	-0,44	0,02
	IVNA			-1,77	422,47					
D5C	IVA	18,77	0,00	-2,93	581,00	0,00	-0,30	0,10	-0,50	-0,10
	IVNA			-2,75	365,20					
D5D	IVA	1,52	0,22	0,93	581,00	0,35	0,09	0,09	-0,10	0,27
	IVNA			0,91	415,46					
D5M	IVA	8,10	0,00	-1,88	581,00	0,06	-0,14	0,07	-0,28	0,01
	IVNA			-1,79	385,69					
D6A	IVA	6,00	0,01	-2,31	581,00	0,02	-0,27	0,12	-0,51	-0,04

	IVNA			-2,26	417,45	0,02	-0,27	0,12	-0,51	-0,04
D6B	IVA	0,55	0,46	1,51	581,00	0,13	0,18	0,12	-0,05	0,41
	IVNA			1,50	432,96	0,13	0,18	0,12	-0,06	0,41
D6C	IVA	0,02	0,88	-2,23	581,00	0,03	-0,26	0,12	-0,49	-0,03
	IVNA			-2,23	444,47	0,03	-0,26	0,12	-0,49	-0,03
D6M	IVA	0,13	0,72	-1,57	581,00	0,12	-0,12	0,08	-0,27	0,03
	IVNA			-1,57	443,35	0,12	-0,12	0,08	-0,27	0,03
D7A	IVA	8,27	0,00	-4,09	581,00	0,00	-0,40	0,10	-0,60	-0,21
	IVNA			-3,94	394,76	0,00	-0,40	0,10	-0,61	-0,20
D7B	IVA	4,92	0,03	-3,35	581,00	0,00	-0,35	0,10	-0,56	-0,15
	IVNA			-3,25	405,11	0,00	-0,35	0,11	-0,56	-0,14
D7C	IVA	8,71	0,00	-2,28	581,00	0,02	-0,24	0,11	-0,45	-0,03
	IVNA			-2,20	398,52	0,03	-0,24	0,11	-0,46	-0,03
D7M	IVA	5,24	0,02	-4,10	581,00	0,00	-0,33	0,08	-0,49	-0,17
	IVNA			-3,97	401,31	0,00	-0,33	0,08	-0,50	-0,17
D8A	IVA	2,43	0,12	-1,46	581,00	0,15	-0,16	0,11	-0,39	0,06
	IVNA			-1,43	423,68	0,15	-0,16	0,11	-0,39	0,06
D8B	IVA	2,76	0,10	-1,75	581,00	0,08	-0,20	0,12	-0,43	0,03
	IVNA			-1,73	429,61	0,09	-0,20	0,12	-0,44	0,03
D8C	IVA	0,66	0,42	-0,29	581,00	0,77	-0,03	0,11	-0,24	0,18
	IVNA			-0,29	450,84	0,77	-0,03	0,11	-0,24	0,18
D8D	IVA	0,83	0,36	0,12	581,00	0,91	0,01	0,10	-0,18	0,20
	IVNA			0,12	419,96	0,91	0,01	0,10	-0,18	0,21
D8M	IVA	0,10	0,76	-1,37	581,00	0,17	-0,10	0,07	-0,24	0,04
	IVNA			-1,36	435,31	0,18	-0,10	0,07	-0,24	0,04
SAT	IVA	0,03	0,87	-1,21	581,00	0,23	-0,09	0,08	-0,24	0,06
	IVNA			-1,20	430,79	0,23	-0,09	0,08	-0,24	0,06
VAL	IVA	15,14	0,00	-2,60	581,00	0,01	-0,26	0,10	-0,46	-0,06
	IVNA			-2,51	396,06	0,01	-0,26	0,11	-0,47	-0,06

Fonte: Elaborado pela autora

IVA - Igualdade de variância assumida

IVNA- Igualdade de variância não assumida

## APENDICE D – TABELA 7 ESTATÍSTICA DESCRITIVA RECURSOS AMBULATORIAIS X DEMAIS

**TABELA 7: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS AMOSTRAS - RECURSOS AMBULATORIAIS X DEMAIS**

COD	PERG	LOCAL	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ERRO MÉDIO
D1A	Encontros regulares com a chefia	DEMAIS	449	4,00	1,19	0,06
		AMB	134	3,78	1,29	0,11
D1B	Chefia entende minhas necessidades	DEMAIS	449	3,65	1,09	0,05
		AMB	134	3,54	1,18	0,10
D1C	Chefia quer saber minhas necessidades	DEMAIS	449	3,76	1,37	0,06
		AMB	134	3,75	1,37	0,12
D1D	Chefia avalia minha satisfação	DEMAIS	449	4,05	1,21	0,06
		AMB	134	3,89	1,30	0,11
D1M	Identificação de Expectativas dos empregados	DEMAIS	449	3,87	0,86	0,04
		AMB	134	3,74	0,94	0,08
D2A	Identificação de grupos com necessidades comuns	DEMAIS	449	3,30	1,26	0,06
		AMB	134	3,25	1,30	0,11
D2B	Ignoram necessidades individuais	DEMAIS	449	3,14	1,38	0,06
		AMB	134	3,29	1,36	0,12
D2M	Atenção a grupos com necessidades comuns	DEMAIS	449	3,22	0,78	0,04
		AMB	134	3,27	0,74	0,06
D3A	Meu chefe ouve problemas de desempenho	DEMAIS	449	4,25	1,11	0,05
		AMB	134	4,00	1,38	0,12
D3B	Meu chefe ouve meus problemas pessoais	DEMAIS	449	3,65	1,34	0,06
		AMB	134	3,33	1,43	0,12
D3C	Meu chefe sempre me ouve quando preciso	DEMAIS	449	3,88	1,27	0,06
		AMB	134	3,40	1,43	0,12
D3D	Meu chefe informa sobre minhas tarefas	DEMAIS	449	3,50	1,29	0,06
		AMB	134	3,12	1,45	0,12
D3M	Comunicação entre chefias e empregados	DEMAIS	449	3,82	0,97	0,05
		AMB	134	3,46	1,12	0,10
D4A	Chefias se reúnem para falar sobre os empregados	DEMAIS	449	3,58	1,25	0,06
		AMB	134	3,24	1,37	0,12
D4B	Chefias não se comunicam sobre os empregados	DEMAIS	449	3,00	1,25	0,06
		AMB	134	3,10	1,23	0,11
D4C	A empresa incentiva as chefias a discutir sobre os empregados	DEMAIS	449	3,53	1,11	0,05
		AMB	134	3,35	1,17	0,10
D4D	A solução de um problema veio de outra chefia	DEMAIS	449	2,25	1,23	0,06
		AMB	134	2,43	1,29	0,11
D4M	Comunicação entre chefias	DEMAIS	449	3,09	0,64	0,03
		AMB	134	3,03	0,64	0,06
D5A	Descrições de minha atividades	DEMAIS	449	3,79	1,15	0,05
		AMB	134	3,84	1,21	0,10
D5B	Nada é atribuído a mim sem que concorde	DEMAIS	449	3,67	1,36	0,06
		AMB	134	3,69	1,35	0,12
D5C	As atividades atribuídas a mim ajudam minha carreira	DEMAIS	449	4,08	1,19	0,06
		AMB	134	4,01	1,17	0,10
D5D	Meu chefe presta conta sobre minha descrição de atividades	DEMAIS	449	3,60	1,09	0,05
		AMB	134	3,49	1,07	0,09
D5M	Descrição do Trabalho	DEMAIS	449	3,79	0,87	0,04
		AMB	134	3,76	0,80	0,07
D6A	Recebo elogio quando faço algo extraordinário	DEMAIS	449	3,31	1,36	0,06
		AMB	134	3,06	1,43	0,12
D6B	Meus aumentos dependem de negociação com sindicato	DEMAIS	449	2,35	1,37	0,06
		AMB	134	2,23	1,35	0,12

D6C	Meus aumentos dependem de qualificações e desempenho	DEMAIS	449	2,50	1,38	0,07
		AMB	134	2,36	1,35	0,12
D6M	Sistema de Remuneração	DEMAIS	449	2,72	0,89	0,04
		AMB	134	2,55	0,85	0,07
D7A	Diretoria indiferente	DEMAIS	449	3,10	1,20	0,06
		AMB	134	2,98	1,06	0,09
D7B	Diretoria preocupada com necessidades individuais	DEMAIS	449	3,20	1,23	0,06
		AMB	134	3,10	1,21	0,10
D7C	Diretoria resolve problemas e apoia	DEMAIS	449	3,32	1,23	0,06
		AMB	134	3,12	1,26	0,11
D7M	Preocupação da Alta direção com os empregados	DEMAIS	449	3,21	0,98	0,05
		AMB	134	3,06	0,87	0,08
D8A	Treinamentos relacionados com necessidades individuais	DEMAIS	449	3,15	1,30	0,06
		AMB	134	3,21	1,34	0,12
D8B	Recém contratado não é treinado	DEMAIS	449	3,66	1,34	0,06
		AMB	134	3,55	1,41	0,12
D8C	Recebemos informações antes das mudanças	DEMAIS	449	3,62	1,21	0,06
		AMB	134	3,60	1,32	0,11
D8D	Meu novo líder me treina	DEMAIS	449	3,67	1,13	0,05
		AMB	134	3,51	1,14	0,10
D8M	Treinamento	DEMAIS	449	3,53	0,80	0,04
		AMB	134	3,47	0,89	0,08
SAT	Estou satisfeito na empresa	RESTO	449	4,34	0,88	0,04
		AMB	134	4,31	0,92	0,08
VAL	Me sinto valorizado na empresa	RESTO	449	3,73	1,19	0,06
		AMB	134	3,67	1,20	0,10

Fonte: Elaborada pela autora

## APENDICE E – TABELA 8 TESTE PARA AMOSTRAS AMBULATORIAIS X DEMAIS

**TABELA 8 - TESTE T PARA AMOSTRAS - RECURSOS AMBULATORIAIS X DEMAIS**

		Teste de Levene para Igualdade de Variância		Teste T para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig.	Diferença Média	Std. Diferença de Erro	95% de Interv.Conf.	
									Baixo	Alto
D1A	IVA	5,27	0,02	1,89	581,00	0,06	0,23	0,12	-0,01	0,46
	IVNA			1,81	205,29	0,07	0,23	0,12	-0,02	0,47
D1B	IVA	4,28	0,04	1,00	581,00	0,32	0,11	0,11	-0,11	0,33
	IVNA			0,96	205,85	0,34	0,11	0,11	-0,12	0,34
D1C	IVA	0,26	0,61	0,11	581,00	0,91	0,02	0,13	-0,25	0,28
	IVNA			0,11	217,48	0,91	0,02	0,14	-0,25	0,28
D1D	IVA	1,48	0,22	1,33	581,00	0,19	0,16	0,12	-0,08	0,40
	IVNA			1,28	206,73	0,20	0,16	0,13	-0,09	0,41
D1M	IVA	1,24	0,27	1,48	581,00	0,14	0,13	0,09	-0,04	0,30
	IVNA			1,41	204,26	0,16	0,13	0,09	-0,05	0,31
D2A	IVA	0,13	0,72	0,44	581,00	0,66	0,05	0,12	-0,19	0,30
	IVNA			0,43	212,69	0,67	0,05	0,13	-0,20	0,30
D2B	IVA	0,00	0,99	-1,15	581,00	0,25	-0,16	0,14	-0,42	0,11
	IVNA			-1,16	220,75	0,25	-0,16	0,13	-0,42	0,11
D2M	IVA	0,34	0,56	-0,66	581,00	0,51	-0,05	0,08	-0,20	0,10
	IVNA			-0,68	228,62	0,50	-0,05	0,07	-0,20	0,10
D3A	IVA	6,21	0,01	2,15	581,00	0,03	0,25	0,12	0,02	0,48
	IVNA			1,91	187,50	0,05	0,25	0,13	-0,01	0,51
D3B	IVA	2,55	0,11	2,40	581,00	0,02	0,32	0,13	0,06	0,59
	IVNA			2,31	207,32	0,02	0,32	0,14	0,05	0,60
D3C	IVA	12,28	0,00	3,70	581,00	0,00	0,48	0,13	0,22	0,73
	IVNA			3,48	200,62	0,00	0,48	0,14	0,21	0,75
D3D	IVA	5,00	0,03	2,89	581,00	0,00	0,38	0,13	0,12	0,63
	IVNA			2,71	200,40	0,01	0,38	0,14	0,10	0,65
D3M	IVA	6,10	0,01	3,60	581,00	0,00	0,36	0,10	0,16	0,55
	IVNA			3,33	195,62	0,00	0,36	0,11	0,15	0,57
D4A	IVA	2,09	0,15	2,68	581,00	0,01	0,34	0,13	0,09	0,59
	IVNA			2,56	204,32	0,01	0,34	0,13	0,08	0,60
D4B	IVA	0,20	0,65	-0,85	581,00	0,39	-0,10	0,12	-0,35	0,14
	IVNA			-0,86	220,78	0,39	-0,10	0,12	-0,34	0,14
D4C	IVA	0,04	0,84	1,66	581,00	0,10	0,18	0,11	-0,03	0,40
	IVNA			1,62	210,79	0,11	0,18	0,11	-0,04	0,41
D4D	IVA	1,10	0,30	-1,49	581,00	0,14	-0,18	0,12	-0,42	0,06
	IVNA			-1,45	210,30	0,15	-0,18	0,13	-0,43	0,07
D4M	IVA	0,04	0,84	0,93	581,00	0,36	0,06	0,06	-0,07	0,18
	IVNA			0,93	219,85	0,35	0,06	0,06	-0,07	0,18
D5A	IVA	1,30	0,26	-0,44	581,00	0,66	-0,05	0,11	-0,27	0,17
	IVNA			-0,43	209,62	0,67	-0,05	0,12	-0,28	0,18
D5B	IVA	0,04	0,84	-0,14	581,00	0,89	-0,02	0,13	-0,28	0,24
	IVNA			-0,14	219,97	0,89	-0,02	0,13	-0,28	0,24
D5C	IVA	0,24	0,63	0,66	581,00	0,51	0,08	0,12	-0,15	0,31
	IVNA			0,67	221,70	0,51	0,08	0,12	-0,15	0,31
D5D	IVA	0,17	0,68	1,05	581,00	0,29	0,11	0,11	-0,10	0,32
	IVNA			1,06	221,57	0,29	0,11	0,11	-0,10	0,32
D5M	IVA	0,36	0,55	0,36	581,00	0,72	0,03	0,08	-0,13	0,19
	IVNA			0,37	234,49	0,71	0,03	0,08	-0,13	0,19
D6A	IVA	0,79	0,37	1,84	581,00	0,07	0,25	0,14	-0,02	0,52
	IVNA			1,79	209,63	0,07	0,25	0,14	-0,03	0,52

D6B	IVA	0,00	0,95	0,88	581,00	0,38	0,12	0,13	-0,15	0,38
	IVNA			0,89	220,28	0,38	0,12	0,13	-0,14	0,38
D6C	IVA	0,76	0,39	1,03	581,00	0,31	0,14	0,14	-0,13	0,40
	IVNA			1,04	222,98	0,30	0,14	0,13	-0,12	0,40
D6M	IVA	0,36	0,55	1,95	581,00	0,05	0,17	0,09	0,00	0,34
	IVNA			2,00	227,13	0,05	0,17	0,08	0,00	0,34
D7A	IVA	7,99	0,00	1,09	581,00	0,28	0,12	0,11	-0,10	0,35
	IVNA			1,16	243,32	0,25	0,12	0,11	-0,09	0,34
D7B	IVA	0,41	0,52	0,89	581,00	0,37	0,11	0,12	-0,13	0,35
	IVNA			0,90	221,41	0,37	0,11	0,12	-0,13	0,34
D7C	IVA	0,06	0,80	1,65	581,00	0,10	0,20	0,12	-0,04	0,44
	IVNA			1,64	214,70	0,10	0,20	0,12	-0,04	0,44
D7M	IVA	1,69	0,19	1,54	581,00	0,12	0,14	0,09	-0,04	0,33
	IVNA			1,63	240,75	0,10	0,14	0,09	-0,03	0,32
D8A	IVA	0,21	0,64	-0,44	581,00	0,66	-0,06	0,13	-0,31	0,20
	IVNA			-0,44	213,25	0,66	-0,06	0,13	-0,32	0,20
D8B	IVA	1,42	0,23	0,83	581,00	0,41	0,11	0,13	-0,15	0,37
	IVNA			0,81	210,81	0,42	0,11	0,14	-0,16	0,38
D8C	IVA	2,92	0,09	0,14	581,00	0,89	0,02	0,12	-0,22	0,26
	IVNA			0,13	203,68	0,89	0,02	0,13	-0,23	0,27
D8D	IVA	0,04	0,84	1,47	581,00	0,14	0,16	0,11	-0,06	0,38
	IVNA			1,46	217,15	0,15	0,16	0,11	-0,06	0,38
D8M	IVA	2,80	0,09	0,72	581,00	0,47	0,06	0,08	-0,10	0,22
	IVNA			0,68	202,17	0,50	0,06	0,09	-0,11	0,23
SAT	IVA	0,21	0,64	0,35	581,00	0,73	0,03	0,09	-0,14	0,20
	IVNA			0,34	210,80	0,74	0,03	0,09	-0,15	0,21
VAL	IVA	0,02	0,90	0,52	581,00	0,60	0,06	0,12	-0,17	0,29
	IVNA			0,52	216,34	0,60	0,06	0,12	-0,17	0,29

Fonte: Elaborado pela autora

IVA - Igualdade de variância assumida

IVNA- Igualdade de variância não assumida

## APENDICE F – TABELA 9 ESTATISTICA DESCRITIVA RECURSOS ADMINISTRATIVOS X DEMAIS

TABELA 9: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS AMOSTRAS - RECURSOS ADMINISTRATIVOS X DEMAIS

COD	PERG	LOCAL	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ERRO MÉDIO
D1A	Encontros regulares com a chefia	DEMAIS	348	3,91	1,24	0,07
		ADM	235	4,02	1,18	0,08
D1B	Chefia entende minhas necessidades	DEMAIS	348	3,54	1,14	0,06
		ADM	235	3,77	1,05	0,07
D1C	Chefia quer saber minhas necessidades	DEMAIS	348	3,66	1,40	0,08
		ADM	235	3,91	1,30	0,09
D1D	Chefia avalia minha satisfação	DEMAIS	348	3,97	1,27	0,07
		ADM	235	4,08	1,18	0,08
<b>D1M</b>	<b>Identificação de Expectativas dos empregados</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>3,77</b>	<b>0,92</b>	<b>0,05</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>3,94</b>	<b>0,81</b>	<b>0,05</b>
D2A	Identificação de grupos com necessidades comuns	DEMAIS	348	3,22	1,30	0,07
		ADM	235	3,39	1,22	0,08
D2B	Ignoram necessidades individuais	DEMAIS	348	3,19	1,38	0,07
		ADM	235	3,15	1,36	0,09
<b>D2M</b>	<b>Atenção a grupos com necessidades comuns</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>3,20</b>	<b>0,74</b>	<b>0,04</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>3,27</b>	<b>0,82</b>	<b>0,05</b>
D3A	Meu chefe ouve problemas de desempenho	DEMAIS	348	4,08	1,28	0,07
		ADM	235	4,36	1,00	0,06
D3B	Meu chefe ouve meus problemas pessoais	DEMAIS	348	3,45	1,44	0,08
		ADM	235	3,77	1,23	0,08
D3C	Meu chefe sempre me ouve quando preciso	DEMAIS	348	3,66	1,37	0,07
		ADM	235	3,94	1,25	0,08
D3D	Meu chefe informa sobre minhas tarefas	DEMAIS	348	3,34	1,37	0,07
		ADM	235	3,51	1,29	0,08
<b>D3M</b>	<b>Comunicação entre chefias e empregados</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>3,63</b>	<b>1,06</b>	<b>0,06</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>3,90</b>	<b>0,92</b>	<b>0,06</b>
D4A	Chefias se reúnem para falar sobre os empregados	DEMAIS	348	3,41	1,34	0,07
		ADM	235	3,64	1,19	0,08
D4B	Chefias não se comunicam sobre os empregados	DEMAIS	348	2,98	1,28	0,07
		ADM	235	3,09	1,19	0,08
D4C	A empresa incentiva as chefias a discutir sobre os empregados	DEMAIS	348	3,47	1,17	0,06
		ADM	235	3,52	1,06	0,07
D4D	A solução de um problema veio de outra chefia	DEMAIS	348	2,32	1,28	0,07
		ADM	235	2,25	1,20	0,08
<b>D4M</b>	<b>Comunicação entre chefias</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>3,04</b>	<b>0,64</b>	<b>0,03</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>3,12</b>	<b>0,64</b>	<b>0,04</b>
D5A	Descrições de minha atividades	DEMAIS	348	3,77	1,21	0,06
		ADM	235	3,86	1,08	0,07
D5B	Nada é atribuído a mim sem que concorde	DEMAIS	348	3,60	1,39	0,07
		ADM	235	3,79	1,31	0,09
D5C	As atividades atribuídas a mim ajudam minha carreira	DEMAIS	348	3,93	1,29	0,07
		ADM	235	4,27	0,99	0,06
D5D	Meu chefe presta conta sobre minha descrição de atividades	DEMAIS	348	3,57	1,11	0,06
		ADM	235	3,57	1,04	0,07
<b>D5M</b>	<b>Descrição do Trabalho</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>3,72</b>	<b>0,89</b>	<b>0,05</b>

		ADM	<b>235</b>	<b>3,87</b>	<b>0,78</b>	<b>0,05</b>
D6A	Recebo elogio quando faço algo extraordinário	DEMAIS	348	3,07	1,44	0,08
		ADM	235	3,52	1,25	0,08
D6B	Meus aumentos dependem de negociação com sindicato	DEMAIS	348	2,36	1,38	0,07
		ADM	235	2,27	1,34	0,09
D6C	Meus aumentos dependem de qualificações e desempenho	DEMAIS	348	2,32	1,36	0,07
		ADM	235	2,68	1,37	0,09
<b>D6M</b>	<b>Sistema de Remuneração</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>2,58</b>	<b>0,87</b>	<b>0,05</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>2,82</b>	<b>0,88</b>	<b>0,06</b>
D7A	Diretoria indiferente	DEMAIS	348	2,88	1,18	0,06
		ADM	235	3,36	1,08	0,07
D7B	Diretoria preocupada com necessidades individuais	DEMAIS	348	3,01	1,27	0,07
		ADM	235	3,43	1,12	0,07
D7C	Diretoria resolve problemas e apoia	DEMAIS	348	3,12	1,30	0,07
		ADM	235	3,50	1,10	0,07
<b>D7M</b>	<b>Preocupação da Alta direção com os empregados</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>3,00</b>	<b>0,96</b>	<b>0,05</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>3,43</b>	<b>0,88</b>	<b>0,06</b>
D8A	Treinamentos relacionados com necessidades individuais	DEMAIS	348	3,12	1,35	0,07
		ADM	235	3,23	1,25	0,08
D8B	Recém contratado não é treinado	DEMAIS	348	3,53	1,40	0,07
		ADM	235	3,80	1,29	0,08
D8C	Recebemos informações antes das mudanças	DEMAIS	348	3,60	1,26	0,07
		ADM	235	3,64	1,19	0,08
D8D	Meu novo líder me treina	DEMAIS	348	3,59	1,16	0,06
		ADM	235	3,70	1,08	0,07
<b>D8M</b>	<b>Treinamento</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>3,46</b>	<b>0,86</b>	<b>0,05</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>3,59</b>	<b>0,77</b>	<b>0,05</b>
<b>SAT</b>	<b>Estou satisfeito na empresa</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>4,28</b>	<b>0,91</b>	<b>0,05</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>4,40</b>	<b>0,85</b>	<b>0,06</b>
<b>VAL</b>	<b>Me sinto valorizado na empresa</b>	DEMAIS	<b>348</b>	<b>3,60</b>	<b>1,25</b>	<b>0,07</b>
		ADM	<b>235</b>	<b>3,90</b>	<b>1,06</b>	<b>0,07</b>

Fonte: Elaborado pela autora

## APENDICE G – TABELA 10 TESTE T PARA AMOSTRAS RECURSOS ADMINISTRATIVOS X DEMAIS

**TABELA 10 - TESTE T PARA AMOSTRAS - RECURSOS ADMINISTRATIVOS X DEMAIS**

		Teste de Levene para Igualdade de Variância		Teste T para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig.	Diferença Média	Std. Diferença de Erro	95% de Interv. Conf.	
									Baixo	Alto
D1A	IVA	0,87	0,35	-1,09	581,00	0,28	-0,11	0,10	-0,31	0,09
	IVNA			-1,10	517,09	0,27	-0,11	0,10	-0,31	0,09
D1B	IVA	6,43	0,01	-2,44	581,00	0,01	-0,23	0,09	-0,41	-0,04
	IVNA			-2,48	528,77	0,01	-0,23	0,09	-0,41	-0,05
D1C	IVA	3,16	0,08	-2,16	581,00	0,03	-0,25	0,12	-0,47	-0,02
	IVNA			-2,19	525,87	0,03	-0,25	0,11	-0,47	-0,03
D1D	IVA	0,97	0,33	-1,11	581,00	0,27	-0,12	0,10	-0,32	0,09
	IVNA			-1,12	524,80	0,26	-0,12	0,10	-0,32	0,09
D1M	IVA	5,58	0,02	-2,37	581,00	0,02	-0,18	0,07	-0,32	-0,03
	IVNA			-2,43	540,12	0,02	-0,18	0,07	-0,32	-0,03
D2A	IVA	1,97	0,16	-1,62	581,00	0,11	-0,17	0,11	-0,38	0,04
	IVNA			-1,64	523,27	0,10	-0,17	0,11	-0,38	0,03
D2B	IVA	1,73	0,19	0,33	581,00	0,74	0,04	0,12	-0,19	0,27
	IVNA			0,33	506,04	0,74	0,04	0,12	-0,19	0,27
D2M	IVA	5,21	0,02	-1,03	581,00	0,30	-0,07	0,07	-0,20	0,06
	IVNA			-1,02	469,06	0,31	-0,07	0,07	-0,20	0,06
D3A	IVA	12,00	0,00	-2,86	581,00	0,00	-0,28	0,10	-0,48	-0,09
	IVNA			-3,00	569,97	0,00	-0,28	0,09	-0,47	-0,10
D3B	IVA	14,71	0,00	-2,83	581,00	0,00	-0,32	0,11	-0,55	-0,10
	IVNA			-2,91	549,44	0,00	-0,32	0,11	-0,54	-0,11
D3C	IVA	6,95	0,01	-2,56	581,00	0,01	-0,29	0,11	-0,50	-0,07
	IVNA			-2,61	531,61	0,01	-0,29	0,11	-0,50	-0,07
D3D	IVA	2,65	0,10	-1,56	581,00	0,12	-0,18	0,11	-0,40	0,05
	IVNA			-1,58	522,29	0,11	-0,18	0,11	-0,39	0,04
D3M	IVA	7,54	0,01	-3,15	581,00	0,00	-0,27	0,09	-0,43	-0,10
	IVNA			-3,23	544,73	0,00	-0,27	0,08	-0,43	-0,10
D4A	IVA	6,60	0,01	-2,15	581,00	0,03	-0,23	0,11	-0,45	-0,02
	IVNA			-2,20	539,34	0,03	-0,23	0,11	-0,44	-0,03
D4B	IVA	0,87	0,35	-1,04	581,00	0,30	-0,11	0,11	-0,32	0,10
	IVNA			-1,06	526,72	0,29	-0,11	0,10	-0,31	0,09
D4C	IVA	2,43	0,12	-0,55	581,00	0,58	-0,05	0,10	-0,24	0,13
	IVNA			-0,56	534,47	0,58	-0,05	0,09	-0,24	0,13
D4D	IVA	4,90	0,03	0,71	581,00	0,48	0,08	0,11	-0,13	0,28
	IVNA			0,72	521,94	0,47	0,08	0,10	-0,13	0,28
D4M	IVA	0,07	0,79	-1,48	581,00	0,14	-0,08	0,05	-0,19	0,03
	IVNA			-1,48	505,08	0,14	-0,08	0,05	-0,19	0,03
D5A	IVA	8,32	0,00	-0,87	581,00	0,38	-0,09	0,10	-0,28	0,11
	IVNA			-0,89	537,91	0,37	-0,09	0,10	-0,27	0,10
D5B	IVA	2,49	0,12	-1,64	581,00	0,10	-0,19	0,11	-0,41	0,04
	IVNA			-1,66	521,27	0,10	-0,19	0,11	-0,41	0,03
D5C	IVA	14,06	0,00	-3,46	581,00	0,00	-0,34	0,10	-0,54	-0,15
	IVNA			-3,64	571,75	0,00	-0,34	0,09	-0,53	-0,16
D5D	IVA	1,11	0,29	0,02	581,00	0,99	0,00	0,09	-0,18	0,18
	IVNA			0,02	525,09	0,99	0,00	0,09	-0,18	0,18
D5M	IVA	5,50	0,02	-2,15	581,00	0,03	-0,15	0,07	-0,29	-0,01
	IVNA			-2,20	540,78	0,03	-0,15	0,07	-0,29	-0,02
D6A	IVA	15,07	0,00	-3,88	581,00	0,00	-0,45	0,12	-0,67	-0,22

	IVNA			-3,99	545,68	0,00	-0,45	0,11	-0,67	-0,23
D6B	IVA	0,46	0,50	0,73	581,00	0,47	0,08	0,12	-0,14	0,31
	IVNA			0,73	510,89	0,46	0,08	0,11	-0,14	0,31
D6C	IVA	0,00	0,95	-3,09	581,00	0,00	-0,35	0,11	-0,58	-0,13
	IVNA			-3,08	500,00	0,00	-0,35	0,12	-0,58	-0,13
D6M	IVA	0,00	1,00	-3,24	581,00	0,00	-0,24	0,07	-0,38	-0,09
	IVNA			-3,23	497,04	0,00	-0,24	0,07	-0,39	-0,09
D7A	IVA	0,32	0,57	-5,00	581,00	0,00	-0,48	0,10	-0,67	-0,29
	IVNA			-5,09	532,28	0,00	-0,48	0,09	-0,67	-0,30
D7B	IVA	3,40	0,07	-4,09	581,00	0,00	-0,42	0,10	-0,62	-0,22
	IVNA			-4,19	541,52	0,00	-0,42	0,10	-0,61	-0,22
D7C	IVA	10,00	0,00	-3,69	581,00	0,00	-0,38	0,10	-0,58	-0,18
	IVNA			-3,81	554,21	0,00	-0,38	0,10	-0,58	-0,19
D7M	IVA	1,20	0,27	-5,42	581,00	0,00	-0,43	0,08	-0,58	-0,27
	IVNA			-5,51	530,09	0,00	-0,43	0,08	-0,58	-0,28
D8A	IVA	3,89	0,05	-1,05	581,00	0,29	-0,12	0,11	-0,33	0,10
	IVNA			-1,07	528,76	0,29	-0,12	0,11	-0,33	0,10
D8B	IVA	9,58	0,00	-2,44	581,00	0,02	-0,28	0,11	-0,50	-0,05
	IVNA			-2,48	528,90	0,01	-0,28	0,11	-0,50	-0,06
D8C	IVA	0,45	0,50	-0,40	581,00	0,69	-0,04	0,10	-0,25	0,16
	IVNA			-0,41	519,38	0,68	-0,04	0,10	-0,24	0,16
D8D	IVA	2,15	0,14	-1,14	581,00	0,25	-0,11	0,10	-0,30	0,08
	IVNA			-1,16	527,40	0,25	-0,11	0,09	-0,29	0,08
D8M	IVA	1,24	0,27	-1,96	581,00	0,05	-0,14	0,07	-0,27	0,00
	IVNA			-2,01	536,97	0,05	-0,14	0,07	-0,27	0,00
SAT	IVA	0,48	0,49	-1,49	581,00	0,14	-0,11	0,07	-0,26	0,04
	IVNA			-1,51	526,11	0,13	-0,11	0,07	-0,26	0,03
VAL	IVA	16,62	0,00	-3,01	581,00	0,00	-0,30	0,10	-0,50	-0,10
	IVNA			-3,11	552,23	0,00	-0,30	0,10	-0,49	-0,11

Fonte: Elaborado pela autora

IVA - Igualdade de variância assumida

IVNA- Igualdade de variância não assumida