

# O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: APLICAÇÃO AO SECTOR PÚBLICO LOCAL

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, MARKETING INTERNO; SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL; DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, SECTOR PÚBLICO LOCAL

## *THE IMPACT OF MARKET ORIENTATION ON EMPLOYEE'S SATISFACTION AND COMMITMENT AND ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE: APPLICATION TO THE LOCAL PUBLIC SECTOR*

*MARKET ORIENTATION, INTERNAL MARKETING, JOB SATISFACTION, ORGANISATIONAL COMMITMENT, ORGANISATIONAL PERFORMANCE, LOCAL PUBLIC SECTOR*

**RODRIGUES, ANA PAULA**

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal

**PINHO, JOSÉ CARLOS**

Universidade do Minho, Portugal

**MARTINS, FRANCISCO VITORINO**

Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal

---

### Resumo

Este trabalho procura analisar a implementação do conceito de marketing no ambiente interno (orientação para o mercado interno) e no ambiente externo (orientação para o mercado externo), avaliando alguns dos seus efeitos no contexto do sector público local português. Especificamente, estuda-se o impacto da implementação do conceito de marketing interno na orientação para o mercado externo. Adicionalmente, examina-se o efeito da orientação para o mercado externo em atitudes relacionadas com o trabalho (satisfação no trabalho e comprometimento organizacional) e no desempenho organizacional. Foi empregue a metodologia associada aos modelos de equações estruturais para analisar as informações recolhidas de uma amostra a membros do executivo de

Câmaras Municipais da região Norte de Portugal. Que se saiba, este estudo reporta as primeiras evidências empíricas sobre a relação orientação para o mercado-desempenho no sector público local português. Globalmente, os resultados mostraram que a implementação do conceito de marketing interno tem um efeito importante no desenvolvimento de comportamentos orientados para o mercado externo. Além disso, o efeito da orientação para o mercado externo em atitudes relacionadas com o trabalho e no desempenho organizacional foi suportado pelos dados. Contudo, os resultados não encontraram suporte para a relação entre essas respostas atitudinais e o desempenho organizacional.

---

---

## Abstract

This paper seeks to analyse the marketing concept implementation within both the internal (internal market orientation) and external environment (external market orientation) and assess some of its effects in the context of Portuguese local public sector. More specifically, the paper aims to study the impact of internal marketing implementation on external market orientation. Additionally, it examines the effect of external market orientation on employee's job-related attitudes (job satisfaction and organisational commitment) and organisational performance. A structural equation modelling methodology was employed to analyze the data collected from a sample of Municipality

executive board members. This study reports the first known empirical evidence on the market orientation-performance relationship hypothesis in the Portuguese local public sector. Overall, the findings showed that internal marketing implementation has an important effect in fostering market-oriented behaviors of local public organisations. Also, the effect of external market orientation on job-related attitudes and on organisational performance was supported. However, the study findings did not support that increased levels of job satisfaction and organisational commitment enhances organisational performance.

---

---

ESPAÇO NOTAS

## 1. INTRODUÇÃO

Na maioria dos governos contemporâneos, a instauração de programas de modernização do sector público tem sido uma constante. Os processos de reforma têm procurado modificar as tradicionais estruturas burocráticas, contribuindo para alterar o funcionamento das organizações que estão sob a responsabilidade do Estado (Boland e Fowler, 2000). Esta tendência, de carácter global, tem-se centrado sobretudo no incremento da eficiência e eficácia da gestão dos recursos públicos (Brunetto e Farr-Wharton, 2002), no *downsizing* das instituições públicas e na produtividade dos funcionários (Brewer *et al.*, 2006). No fundo, a maioria das iniciativas pretende, a partir da adopção de práticas decorrentes do sector privado, imprimir maior flexibilidade, aumentar a “capacidade de resposta”, e tornar as organizações do sector mais inovadoras, eficientes e eficazes (Parry e Proctor-Thomson, 2003). Logicamente que novos modelos de funcionamento se tornam necessários, os quais têm realçado as abordagens gestionárias e a eficácia, favorecido a concorrência, o *outsourcing* e a privatização, e redistribuído os papéis de todos os envolvidos, passando a considerar as organizações públicas como fornecedores, os gestores públicos como empreendedores e os cidadãos como clientes (Brewer *et al.*, 2006).

Em todos os níveis, mas particularmente no âmbito local, as organizações do sector público realçam, como facetas integrantes da sua missão, a importância da satisfação dos clientes com os serviços e o tratamento dado pelos funcionários públicos (Grabis *et al.*, 1998). Nesse sentido, nos esforços de mudança do sector público, o marketing deverá desempenhar um papel relevante uma vez que a forma como as organizações tratam os seus clientes (públicos externos) e os seus funcionários (públicos internos) estará, cada vez mais, relacionado com os resultados que pretendem atingir. Logo, com o propósito de melhorar a gestão e o fornecimento dos serviços oferecidos, o conceito de orientação para o mercado foi rapidamente incorporado no domínio das organizações públicas (Rodrigues e Pinho, 2010; Macedo e Pinho, 2006).

Independentemente do sector em causa, a necessidade de tornar as organizações mais orientadas para o mercado é amplamente reconhecida (Price e Brodie, 2001). Ao longo dos anos noventa, este campo de pesquisa recebeu uma atenção considerável por parte da literatura de marketing (Liao *et al.*, 2010). Desde 2001 que se verifica um aumento considerável de investigações sobre o assunto (Liao *et al.*, 2010), continuando a ser um tópico que recolhe o interesse dos pesquisadores (Liao *et al.*, 2010; Cano *et al.*, 2004; Harris, 2001). A orientação para o mercado pode ser entendida como a implementação da filosofia subjacente ao conceito de marketing, corresponde a um conjunto de actividades que traduzem essa filosofia na prática, através da geração, disseminação e resposta à informação do mercado (Kohli e Jaworski, 1990).

Uma grande quantidade de pesquisas tem realçado a importância da análise das consequências da adopção de comportamentos orientados para o mercado (Liao *et al.*, 2010; Van Raaij e Stoelhorst, 2008). A literatura relevante tem argumentado que esta orientação estratégica básica fornece um foco unificador e uma visão clara da estratégia da organização, centrada na criação de valor superior para os clientes (Kohli e Jaworski, 1990), estando associada a determinados resultados organizacionais como, por exemplo, a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a inovação, a satisfação no trabalho, o comprometimento dos funcionários ou, de forma geral, a melhoria do desempenho organizacional.

Para a criação de valor para os clientes é necessário criar uma sinergia em todas as operações e actividades da organização e, também, proporcionar uma força de trabalho totalmente comprometida, bem treinada e motivada para a criação desse mesmo valor (Mohr-Jackson, 1991). Implementar a filosofia de marketing, ou seja, adoptar comportamentos orientados para o mercado, exige mudanças na forma de pensar e nas atitudes dos membros das organizações, de modo a que cada área funcional atribua importância e seja sensível às necessidades do mercado. Nesse sentido, a ideia de que as actividades de marketing interno são vitais para o sucesso da orientação e estratégia de marketing externo tem vindo a ganhar, em anos recentes, cada vez mais adeptos (Gounaris, 2008, 2006; Rafiq e Ahmed, 2000; Caruana e Calleya, 1998; Grönroos, 1981).

A necessidade de uma visão que equilibre factores externos e internos, consubstanciada nos recentes desenvolvimentos teóricos da disciplina (importância do marketing relacional, da criação de redes, entre outros), contribui para o papel crucial desempenhado pelo marketing aplicado ao interior da organização, sendo este considerado como um pré-requisito para o sucesso do marketing externo. Assim, todos os esforços para a criação de valor para o cliente externo deverão incluir um desenvolvimento de funções internas para a criação de valor para os clientes internos (funcionários), como forma de alavancar todas as iniciativas de marketing (Dunne e Barnes, 2000).

O presente estudo propõe um modelo conceptual que explora as relações entre o marketing interno, o marketing externo e o desempenho organizacional. É examinado, também, o papel intermediário de determinadas atitudes dos funcionários (respostas atitudinais - satisfação no trabalho e comprometimento organizacional) na relação entre a orientação para o mercado externo e o desempenho. Aplicou-se este estudo aos membros do executivo das Câmaras Municipais (CM) da Região Norte de Portugal Continental.

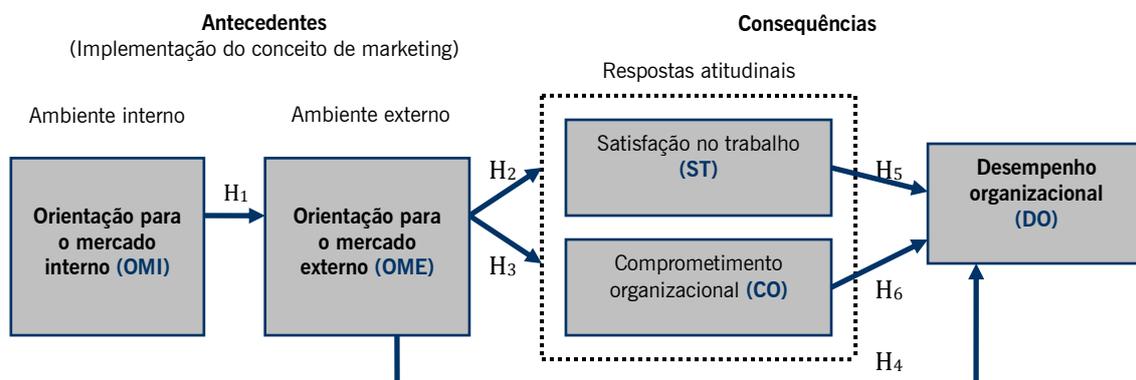
A organização deste artigo segue as seguintes etapas: é efectuada uma breve revisão da literatura de marketing e um conjunto de hipóteses são propostas; é feita uma descrição do método da pesquisa; são expostos os principais resultados e é efectuada uma

discussão das implicações teóricas e práticas do estudo; finalmente, são identificadas as limitações e direcções para pesquisas futuras.

## 2. BREVE ENQUADRAMENTO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

A orientação para o mercado, entendida como a implementação da filosofia subjacente ao conceito de marketing, deverá ser uma preocupação de todas as organizações, assumindo especial relevância, como se verá, no âmbito das organizações públicas. Neste estudo, considera-se que a adopção desta orientação estratégica, abrangendo *stakeholders* internos e externos, influencia as atitudes dos membros organizacionais e o desempenho da organização como um todo (Figura 1).

**Figura 1: Modelo conceptual proposto: orientação para o mercado, respostas atitudinais e desempenho organizacional**



No modelo apresentado existem cinco conceitos fundamentais, a saber: a orientação para o mercado externo (OME), a orientação para o mercado interno (OMI - operacionalização da implementação do conceito de marketing interno), a satisfação no trabalho (ST) e o comprometimento organizacional (CO), e o desempenho organizacional (DO). Em termos globais, o modelo proposto pode ser utilizado para evidenciar a importância que a implementação do conceito de marketing desempenha sobre determinadas variáveis organizacionais, tanto no ambiente interno como no externo. A partir da revisão de literatura foram identificadas as relações causais, que foram transformadas nas hipóteses da pesquisa. De seguida, são contextualizadas as hipóteses estabelecidas no modelo enunciado.

### 2.1 Ligação entre o marketing interno e o marketing externo

De uma forma geral, muitos dos estudos existentes sobre a implementação do marketing nas organizações permanecem dominados pelo seu foco nos *stakeholders* externos, tais como, consumidores e concorrentes (Van Raaij e Stoelhorst, 2008; Greenley e Foxall, 1998); contudo, este foco exclusivo em questões externas tem sido cada vez mais questionado, especialmente no domínio do marketing de serviços (Lings e Greenley, 2005; Lings, 2004). Em termos gerais, os argumentos presentes na literatura realçam a necessidade de uma outra abordagem deste conceito, uma perspectiva mais abrangente, que não esteja limitada por uma orientação para o exterior (mercado), mas que integre também uma orientação interna à própria organização (Giannopoulos e Avlonitis, 2008). Nesse sentido, tem sido advogada, por diferentes escolas de pensamento (o marketing relacional, a gestão estratégica e o marketing organizacional), a indispensabilidade da existência de um equilíbrio entre um foco externo e um foco interno (Giannopoulos e Avlonitis, 2008; Lings, 1999), dado que uma atenção aos clientes internos clarifica as actividades dos funcionários que implementam o conceito de marketing na prática (Mohr-Jackson, 1991).

Teoricamente a associação entre a implementação de programas de marketing interno e a OME é assumida por diversos autores (Piercy, 1995; Grönroos, 1981). É geralmente reconhecido que o marketing interno desempenha um papel importante na motivação e treino dos funcionários para actuarem de uma forma orientada para o mercado (Harris e Piercy, 1999). Esta ligação é especialmente importante tendo em conta a existência de evidências que apontam que os funcionários podem resistir ao desenvolvimento de uma orientação para o mercado (Gounaris, 2008; Harris, 2002), no sentido de realizarem esforços extra que frequentemente são necessários para ir de encontro às expectativas dos clientes externos (Gounaris, 2008). Nesse sentido, é natural supor que a adopção e implementação de uma orientação para o mercado externo (com o propósito de criação de valor superior para os clientes externos) deva necessitar de um alinhamento interno em termos de processos organizacionais, recursos e de estruturas organizacionais. Elementos comuns a tal estratégia de alinhamento (tais como processos de selecção cuidadosos, *empowerment* dos funcionários e consciência por parte dos funcionários do seu papel na satisfação do cliente externo)

relacionam-se, de alguma forma, com os objectivos do marketing interno e acrescentam mais um suporte para a existência de uma relação positiva entre o marketing aplicado aos públicos internos e externos da organização (Lings, 2000).

Além disso, no âmbito da literatura sobre os antecedentes da orientação para o mercado são identificados factores que, de alguma maneira, se relacionam com os objectivos do marketing interno, reforçando a premissa de que a implementação do marketing interno influencia esta orientação. Esses antecedentes incluem, por exemplo, algumas práticas de recursos humanos (Conduit e Mavondo, 2001; Cadogan e Diamantopoulos, 1995; Kohli e Jaworski, 1990). Como constatam Kirca *et al.* (2005) e Shoham *et al.* (2005), a área de estudo sobre os antecedentes da orientação para o mercado tem recebido menor atenção por parte dos pesquisadores, do que a análise das suas consequências. Um foco crescente nos factores antecedentes tem vindo a ser realçado, sendo o estabelecimento de uma relação entre o marketing interno e esta orientação uma contribuição valiosa que ajudaria os gestores nos seus esforços para implementar a orientação para o mercado (Van Raaij e Stoelhorst, 2008). Por exemplo, no estudo de Harris (2002) conclui-se que comportamentos de gestão (tais como o marketing interno) representam um determinante chave do sucesso da orientação para o mercado.

Em termos empíricos, são relativamente reduzidos os estudos que analisam a relação entre a implementação do marketing interno e a OME. Algumas pesquisas nas quais se estudou esta conexão foram efectuadas por Lings (2000, 2004), Conduit e Mavondo (2001), e Ahmed *et al.* (2003). De uma forma geral, os estudos realizados por estes autores fornecem evidências empíricas acerca das relações entre os dois conceitos. Que se saiba, no âmbito do sector público local, ainda não foram efectuadas pesquisas que relacionassem a implementação do marketing interno (operacionalizada via o conceito de orientação para o mercado interno - OMI) e a OME. Nesse sentido, pressupõe-se que a existência de uma influência positiva significativa, sendo estabelecida a seguinte hipótese:

Hipótese 1 - A orientação para o mercado interno tem influência positiva directa na orientação para o mercado externo.

## 2.2 Consequências da orientação para o mercado externo

Na literatura sobre a orientação para o mercado, um dos importantes tópicos investigados extensivamente tem sido a análise das suas consequências (Pulendran *et al.*, 2000). Apesar de a maioria dos estudos ter realçado o seu impacto no desempenho (Van Raaij e Stoelhorst, 2008; Castro *et al.*, 2005), também têm sido efectuadas algumas pesquisas que investigam a influência desta orientação em dimensões internas da organização (Kirca *et al.*, 2005), tais como o seu impacto em certas respostas atitudinais dos membros da organização: satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.

**Relação entre OME e respostas atitudinais:** Entendendo a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional como respostas atitudinais dos membros da organização, considera-se que estas duas atitudes (relacionadas com o trabalho e com a organização como um todo) desempenham importantes papéis no estudo do comportamento organizacional. Neste estudo, o conceito de satisfação no trabalho refere-se à satisfação global que uma pessoa experiencia com o seu trabalho, podendo ser definida como uma resposta positiva face ao trabalho em termos globais. O comprometimento organizacional, pode ser encarado como um vínculo afectivo ou emocional para com a organização, reflectindo o grau pelo qual os funcionários gostam da organização onde trabalham, vêm o seu futuro ligado a essa organização e estão dispostos a fazer sacrifícios pessoais por ela (Jaworski e Kohli, 1993).

Os efeitos da OME nestas duas atitudes têm sido objecto de alguma investigação (Jones *et al.*, 2003; Piercy *et al.*, 2002; Jaworski e Kohli, 1993). Os argumentos que estão na base do estabelecimento desta relação apontam que a adopção desta orientação tende a melhorar a moral dos funcionários, a satisfação no trabalho e o comprometimento para com a organização porque todos os departamentos trabalham em direcção ao objectivo comum de satisfação do cliente externo (Kohli e Jaworski, 1990). Como resultado disso, os funcionários compartilham sentimentos de que a sua contribuição é valiosa, desenvolvendo níveis mais elevados destas atitudes. Dado o apoio social e organizacional que as pessoas recebem num ambiente orientado para o mercado, parece razoável assumir que esta orientação seja uma variável importante que influencia o desenvolvimento destas atitudes. Já em 1990, no seu importante estudo, Narver e Slater tinham apelado para a realização de mais estudos empíricos. Mais recentemente, outros autores realçam esta necessidade (Castro *et al.*, 2005; Shoham *et al.*, 2005; Kirca *et al.*, 2005).

No presente trabalho, estabelece-se que a orientação para o mercado externo terá um efeito positivo directo tanto na satisfação como no comprometimento, seguindo-se a linha dos autores referenciados, que propõem a OME como um antecedente destas respostas atitudinais; contudo, é importante referir que é plausível que a causalidade seja bi-direccional (Siguaw *et al.*, 1994), ou seja, é perfeitamente possível que estas atitudes tenham efeitos positivos no desenvolvimento de comportamentos orientados para o mercado.

No âmbito do sector público, não se conhecem estudos que comprovem a associação entre a OME e a satisfação no trabalho. Ao nível do comprometimento, aponta-se as investigações efectuadas por Caruana *et al.* (1997; 1999), nas quais se evidencia, empiricamente, o relacionamento entre a OME e o comprometimento organizacional. Assim, estabelece-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 2 - A orientação para o mercado externo tem influência positiva directa na satisfação no trabalho.

Hipótese 3 - A orientação para o mercado externo tem influência positiva directa no comprometimento organizacional.

**Relação entre OME e Desempenho Organizacional:** São inúmeras as pesquisas que, nos últimos anos, se têm interessado pelo estudo da associação existente entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional. Tradicionalmente, a literatura tem assumido que a implementação da filosofia de marketing conduzirá a um superior desempenho organizacional (Piercy *et al.*, 2002), com base no pressuposto que a OME fornece uma melhor compreensão do meio envolvente e dos clientes, a qual, em última análise, conduz ao melhoramento da satisfação dos clientes externos (Kara *et al.*, 2004). De facto, ao assegurar uma estratégia focada nos mercados, a orientação para o mercado proporciona capacidades superiores para os compreender. Nesse sentido, permite a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (Kohli e Jaworski, 1990) e o alcance de níveis superiores de desempenho (Hunt e Morgan, 1995).

No âmbito empresarial, são inúmeros os estudos que comprovam a existência de uma relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional, sendo as meta-análises de Cano *et al.* (2004), Kirca *et al.*, (2005), e González-Benito e González-Benito (2005) demonstrativas das evidências que suportam uma relação positiva. No sector público, as pesquisas que abordam esta temática ainda são reduzidas comparativamente com as realizadas no âmbito empresarial. Não obstante, alguns estudos têm mostrado que este tópico é especialmente relevante no âmbito público. Apenas poderão apontar-se alguns exemplos como as investigações de Rodrigues e Pinho (2010), Cervera *et al.* (2001), Caruana *et al.* (1997, 1999) e Caruana *et al.* (1998), as quais realçaram os benefícios da adopção desta orientação para os resultados globais das organizações do sector. Portanto, tendo em conta as evidências empíricas existentes na literatura, estabelece-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4 - A orientação para o mercado externo tem influência positiva directa no desempenho organizacional.

### 2.3 Respostas atitudinais e desempenho organizacional

Em estudos organizacionais, o interesse na análise da associação entre as atitudes dos membros das organizações e o desempenho tem vindo a permanecer. Esta análise teve o seu ímpeto na década de 60, quando cientistas organizacionais (tais como Argyris, Likert e McGregor) sugeriram que a forma como os funcionários experienciam o trabalho se reflectiria na eficácia organizacional (Schneider *et al.*, 2003). Contudo, a maioria das pesquisas sobre as atitudes dos funcionários (por exemplo, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional), assumiu um foco de análise individual no estudo da relação atitudes-desempenho, negligenciando as suas consequências organizacionais (Schneider *et al.*, 2003). Importantes conceptualizações alternativas acerca da relação entre atitudes e o desempenho consideram que esta associação será mais forte num nível de análise organizacional (Judge *et al.*, 2001). Neste contexto, a ligação entre as atitudes dos funcionários aos resultados organizacionais, constitui uma das mais recentes áreas de pesquisa (Saari e Judge, 2004), existindo algumas evidências que demonstram essa associação (Hwang e Chi, 2005; Ostroff, 1992).

No âmbito do sector público, a pesquisa de Kim (2005) confirma empiricamente que o desempenho organizacional será melhorado aumentando a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos seus membros. O autor argumenta que é razoável esperar que as respostas atitudinais possam afectar positivamente o desempenho organizacional, dado que funcionários públicos com elevados níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional “estarão mais predispostos a trabalhar para os objectivos e metas organizacionais, logo promovendo o desempenho organizacional” (Kim, 2005:246). De facto, funcionários mais satisfeitos e comprometidos terão comportamentos vitais para o sucesso organizacional, logo estas atitudes (relacionadas com o trabalho e com a organização como um todo) podem ser importantes determinantes do desempenho global da organização onde estão enquadradas. Sendo assim, estabelece-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 5 - A satisfação no trabalho tem influência positiva directa no desempenho organizacional.

Hipótese 6 - O comprometimento organizacional tem influência positiva directa no desempenho organizacional.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 Amostra e processo de recolha dos dados

Tendo em conta os objectivos propostos, a abordagem escolhida nesta pesquisa é, predominantemente, quantitativa. Realizou-se uma pesquisa baseada numa inquirição, fundamentada num estudo de “corte transversal”. Assim, efectuou-se o estudo empírico através de um inquérito aos responsáveis de topo das organizações seleccionadas. O instrumento utilizado foi o inquérito por questionário. No questionário, para medir as variáveis do modelo, utilizaram-se escalas baseadas na literatura existente, sendo estas adaptadas especificamente ao sector a estudar. A aferição da validade de conteúdo do instrumento de recolha de dados foi realizada a partir da avaliação efectuada por um conjunto de académicos da área.

O processo de recolha de dados decorreu entre Março e Junho de 2007 e incidiu sobre os membros do executivo das 86 Câmaras Municipais da Região Norte. Depois de realizado o seu pré-teste, a versão final do questionário foi enviada aos 354 potenciais respondentes, dos quais 86 exercem o cargo de presidentes da Câmara Municipal e 268 são vereadores em regime de permanência. Foram considerados válidos 118 questionários, correspondendo a uma taxa de resposta de 33% relativamente aos 354 membros do executivo (cerca de 81% das 86 CM da Região Norte participaram neste estudo). Valores semelhantes foram obtidos por estudos efectuados ao mesmo contexto, quer nacionalmente (Sá, 2002), quer internacionalmente (Cervera *et al.*, 2001).

O tratamento e análise dos dados efectuou-se com recurso aos programas informáticos SPSS 11.5 e EQS 6.1 (Bentler, 2005) Para estudar o modelo teórico e avaliar as relações entre as variáveis recorreu-se à metodologia de equações estruturais (SEM – *Structural Equation Modelling*). Tendo em conta o modelo proposto, a escolha por este método justifica-se dado que o SEM corresponde a um conjunto de técnicas estatísticas que permitem o exame das relações entre uma ou mais variáveis independentes e uma ou mais variáveis dependentes (Ullman, 1996).

#### 3.2 Operacionalização das variáveis

No processo de desenvolvimento das escalas seguiram-se os procedimentos psicométricos sugeridos pela literatura. Os cinco conceitos ilustrados na Figura 1 foram medidos a partir de escalas baseadas na literatura existente, com as devidas adaptações ao sector a estudar. Na sua maioria, as diferentes variáveis foram medidas a partir de uma escala de Likert de 5 pontos, na qual 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Detalha-se, seguidamente, a forma como cada conceito foi operacionalizado.

**Orientação para o Mercado Externo:** Este conceito foi operacionalizado a partir da escala desenvolvida por Cervera *et al.* (2001) e aplicada ao sector público local espanhol (especificamente, às câmaras municipais). Este instrumento baseou-se na escala de Kohli *et al.* (1993), com três dimensões: geração de informação, disseminação da informação e resposta à informação sobre o mercado. Algumas mudanças foram realizadas para uma efectiva adaptação ao sector considerado.

**Orientação para o Mercado Interno:** Este conceito foi operacionalizado a partir da escala proposta por Lings e Greenley (2005). Esta escala resulta da alteração da escala desenvolvida por Kohli *et al.* (1993), adaptada para o contexto de transacções entre funcionários e empregadores, com três dimensões: geração de informação interna, disseminação da informação interna e resposta à informação interna.

**Satisfação no Trabalho:** Para a operacionalização desta variável foi utilizada a dimensão “satisfação global” da escala desenvolvida por Hackman e Oldham (1975), com três itens. Os itens foram adaptados ao contexto do estudo, e foram modificados para permitirem aferir as percepções dos dirigentes acerca da satisfação global dos seus funcionários. Por exemplo, na escala original, itens como “Em geral, estou muito satisfeito com o meu emprego” foram alterados para “Em geral, os funcionários desta organização estão satisfeitos com o seu emprego”.

**Comprometimento Organizacional:** Este conceito foi operacionalizado a partir da escala criada por Jaworski e Kohli (1993). Esta escala, composta por 7 itens, traduz a percepção dos dirigentes acerca do comprometimento organizacional afectivo dos seus funcionários.

**Desempenho Organizacional:** Este conceito inclui nove itens que procuraram obter informações sobre aspectos financeiros e não financeiros. O conjunto de medidas financeiras (seis itens) foi retirado de um instrumento especificamente adaptado a este tipo de organizações (Estrutura Comum de Avaliação - *Common Assessment Framework*), no qual os inquiridos foram questionados relativamente a aspectos como o grau de execução orçamental, a realização de objectivos financeiros, a execução de actividades geradoras de receitas, entre outros. A partir do conjunto de indicadores não financeiros (três itens) analisa-se a

percepção dos inquiridos relativamente ao clima laboral, ao nível de competência dos funcionários e ao grau de satisfação dos munícipes.

#### 4. RESULTADOS

A estimação do modelo de equações estruturais permite analisar as relações entre as variáveis latentes do modelo. Contudo, antes de ser efectuada, e no sentido de preparar os dados para a análise, utilizou-se um conjunto de técnicas estatísticas antes da estimação do modelo de equações estruturais. O potencial enviesamento por não-respostas foi examinado através da comparação entre as respostas recebidas inicialmente e as respostas recebidas tardiamente, a partir do teste estatístico recomendado por Armstrong e Overton (1977). Os resultados desta análise revelaram a não existência de diferenças significativas entre os dois grupos de respondentes. Por outro lado, procedeu-se a um escrutínio rigoroso da normalidade univariada, recorrendo a medidas de achatamento (*kurtosis*) e de assimetria (*skewness*) e identificação de eventuais valores aberrantes (*outliers*), tendo sido eliminados os valores causadores de perturbação. O teste de coeficiente de Mardia foi utilizado para medir a multinormalidade dos dados (Mardia's normalized estimate = 5.3). Apesar de os valores da estimativa normalizada estarem ligeiramente acima do limite de corte (0.3), não comprometem a prossecução da análise. Refira-se que, apesar de não haver um consenso relativamente ao limite de corte, Bentler (2005) estabeleceu como limite para as estimativas normalizadas valores acima de 5 (Byrne, 2006, p. 131).

##### 4.1 Perfil da amostra

Num total de 118 membros do executivo que participaram neste estudo verifica-se a predominância de pessoas do género masculino, com idades compreendidas entre os 36 e 45 anos, licenciados, trabalhando na organização há menos de oito anos e no cargo há menos de quatro anos e exercendo funções de quadros superiores técnicos. No que respeita ao perfil das CM representadas (70), pode dizer-se que a sua caracterização se aproxima das informações disponíveis para a totalidade dos municípios da região Norte (86), em termos de número de membros do executivo (4 a 6), número de funcionários (até 200 funcionários), população residente (de 10.000 a 49.999), área geográfica abrangida (inferior a 200 Km<sup>2</sup>), número de freguesias (1 a 20), total de fundos (entre 5.000.001 a 10.000.000 euros) e partido político (PPD/PSD).

##### 4.2 Estimação dos modelos de medida

Após a análise preliminar dos dados e a caracterização dos respondentes, procedeu-se à análise das propriedades psicométricas das escalas de medida utilizadas (nomeadamente, a unidimensionalidade, fiabilidade e validade), através de testes estatísticos específicos, a partir das recomendações de diversos autores da área (Hair *et al.*, 2006; Garver e Mentzer, 1999; Anderson e Gerbing, 1988). Foram realizadas diversas correlações *item-to-item*, com o objectivo de purificar as medidas iniciais e para assegurar a homogeneidade das escalas originais, nas quais se eliminaram os itens que, no conjunto, apresentaram uma correlação baixa com o *score* total. Para testar a estrutura factorial procedeu-se à Análise factorial Confirmatória (AFC) de cada escala de medida, utilizando-se o método de estimação da máxima verosimilhança. Também neste processo foi necessário eliminar alguns itens devido à sua fraca convergência, baixos coeficientes padronizados e baixo R<sup>2</sup>.

Para cada uma das escalas utilizadas, procedeu-se à análise da sua validade e fiabilidade, designadamente através da validade convergente, a fiabilidade composta e a variância extraída média (AVE), como se observa na Tabela 1.

No que respeita à fiabilidade dos constructos, os valores da fiabilidade composta situaram-se entre 0,77 e 0,88, o que excede o valor de corte de 0,7. Por outro lado, para a maioria dos constructos, os valores da variância extraída média podem ser considerados satisfatórios. A validade convergente remete para a homogeneidade dos conceitos, isto é, o grau com que cada item se relaciona com as medidas de cada conceito. Esta foi assegurada tendo em linha de conta os coeficientes padronizados para cada item no respectivo conceito ( $t > 1,96$ ;  $p < 0,05$ ).

Tabela 1: Estatísticas do modelo de medida

Itens para cada constructo	Coef. Stand.	Valor t	Coef. alfa	$\rho_c^a$	$\rho_{ve}^b$
<b>Geração de informação interna (GII)</b>			<b>0,83</b>	<b>0,83</b>	<b>0,47</b>
Tentamos identificar, de forma regular, o que os funcionários pretendem desta CM (MI1)	0,80	-			
Tentamos identificar, de forma regular, o que os funcionários desta CM pensam sobre as funções que desempenham (MI2)	0,70	10,0*			
Falamos regularmente com os funcionários para saber mais sobre o seu trabalho (MI4)	0,68	7,58*			
Efectuamos regularmente avaliações dos funcionários nas quais discutimos os seus pedidos e sugestões (MI5)	0,56	6,09*			
Fazemos pesquisas sobre as necessidades internas dos serviços (MI8)	0,61	6,70*			
Pedimos regularmente às pessoas responsáveis pela realização dos inquéritos de opinião para identificar influências no comportamento dos nossos funcionários (MI10)	0,54	5,10*			
<b>Disseminação de informação interna (DII)</b>			<b>0,77</b>	<b>0,77</b>	<b>0,54</b>
Reunimos regularmente com os funcionários para relatar assuntos relacionados com toda a CM (MI11)	0,75	-			
Informamos regularmente os funcionários sobre as questões que afectam o seu ambiente de trabalho (MI12)	0,85	7,40*			
Nas reuniões de funcionários, contamos com a presença regular de membros de todos os níveis hierárquicos (MI13)	0,59	5,90*			
<b>Resposta à informação interna (RII)</b>			<b>0,77</b>	<b>0,77</b>	<b>0,53</b>
Quando nos apercebemos que os funcionários não estão satisfeitos com a nossa gestão ou supervisão, tentamos corrigir os nossos comportamentos (MI14)	0,73	-			
Quando descobrimos que os funcionários gostariam que alterássemos as suas condições de trabalho, os departamentos/divisões/secções envolvidos efectuem esforços concertados nesse sentido (MI15)	0,74	6,74*			
Efectuamos mudanças ao que fazemos quando o <i>feedback</i> dos funcionários nos indica que estão insatisfeitos com a sua situação (MI16)	0,73	6,72*			
<b>Geração de informação externa (GIE)</b>			<b>0,83</b>	<b>0,85</b>	<b>0,67</b>
Nesta CM não se conhece as necessidades de grupos cuja voz se escuta com menor frequência (R) (OM8)	0,5	-			
Esta CM é lenta na detecção de mudanças na envolvente que a rodeia (ex: alterações económicas, sociais, políticas, ecológicas, etc.) (R) (OM13)	0,92	6,02*			
Esta CM é lenta na detecção de mudanças nas necessidades dos munícipes (R) (OM14)	0,97	5,95*			
<b>Disseminação de informação externa (DIE)</b>			<b>0,65</b>	<b>0,63</b>	<b>0,37</b>
Nesta CM, as informações sobre os munícipes são comunicadas a todos os departamentos/divisões/secções (OM15).	0,67	-			
Todos os departamentos/divisões/secções responsáveis pela prestação dos serviços estão coordenados para a satisfação das necessidades dos munícipes (OM16).	0,62	4,12*			
Os funcionários em contacto com o público dispõem de fluxos de comunicação adequados para reportar problemas que surjam no desempenho das suas funções (OM17).	0,52	3,81*			
<b>Resposta à informação externa (RIE)</b>			<b>0,87</b>	<b>0,88</b>	<b>0,61</b>
Nesta CM, não se fornecem informações aos munícipes sobre os seus direitos (R) (OM20)	0,79	-			
Nesta CM, não se fornecem informações aos munícipes sobre como aceder e utilizar um determinado serviço (R) (OM21)	0,89	9,88*			
Nesta CM, na comunicação com os munícipes, não se utiliza uma linguagem simples e clara (R) (OM22)	0,93	10,4*			
Nesta CM, não se facilita o contacto dos munícipes com o(s) funcionário(s) que estes necessitam contactar e no momento desejado (R) (OM23)	0,71	8,51*			
Nesta CM, as reclamações dos munícipes não são tidas em consideração (R) (OM26)	0,54	6,27*			

<b>Comprometimento organizacional (CO)</b>			<b>0,87</b>	<b>0,87</b>	<b>0,58</b>
Os funcionários estão dispostos a efectuar esforços suplementares se isso contribuir para os bons resultados desta CM (Comp5)	0,78	-			
Em geral, os funcionários orgulham-se de trabalhar nesta CM (Comp7)	0,90	10,4*			
Quando necessário, os funcionários ultrapassam as obrigações inerentes às suas funções para assegurar que a CM atinja os seus objectivos (Comp8)	0,65	7,27*			
Os funcionários têm pouco empenho com esta CM (R) (Comp9)	0,69	7,76*			
Para nós, é evidente que os funcionários gostam desta CM (Comp10)	0,77	8,87*			
<b>Desempenho organizacional financeiro (DOF)</b>			<b>0,82</b>	<b>0,80</b>	<b>0,50</b>
O grau de execução orçamental (PF1)	0,76	-			
O grau de realização dos objectivos financeiros (PF2)	0,80	7,42*			
O grau de execução das actividades geradoras de receita (PF3)	0,60	5,93*			
As medidas relacionadas com o uso eficaz dos fundos de tesouraria (PF4)	0,67	6,89*			
<b>Desempenho organizacional não-financeiro (DONF)</b>			<b>0,74</b>	<b>0,73</b>	<b>0,47</b>
O clima laboral (PF7)	0,68	4,20*			
O nível de competência dos funcionários (PF8)	0,72	4,26*			
O grau de satisfação dos munícipes (PF9)	0,68	6,89*			

Notes: <sup>a</sup>  $\rho_c$  (Composite reliability:  $0,70 \leq \rho_c \leq 1$ ); <sup>b</sup>  $\rho_{ve}$  (AVE):  $0,50 \leq \rho_{ve} \leq 1$ ); (R) = Recoded; \*:  $p < 0,05$

A validade discriminante foi avaliada tendo em conta os coeficientes de correlação inter-constructos, que apresentaram valores significativamente diferentes de 1, e os valores da variância extraída média, que mostraram serem maiores do que a variância partilhada entre as variáveis latentes e outros constructos do modelo (isto é, a raiz quadrada entre dois constructos) (Barclay *et al.*, 1995). Todas as variáveis latentes satisfizeram esta condição, como se pode observar pela Tabela 2.

**Tabela 2: Medidas descritivas e correlações entre as dimensões em análise e a raiz quadrada da AVE**

Conceitos	Nº de Itens	Média	D.P	R2	GIE	DIE	RIE	GII	DII	RII	COMP	DOF	DONF	SAT
<b>GIE</b>	3	4,11	,932	,425	(,82)									
<b>DIE</b>	3	3,74	,831	,468	,21*	(,61)								
<b>RIE</b>	5	4,75	,558	,329	,43**	,27**	(,78)							
<b>GII</b>	6	3,81	,816	,872	,23*	,45**	,21*	(,67)						
<b>DII</b>	3	3,66	1,04	,376	,25**	,25**	,17	,44**	(,73)					
<b>RII</b>	3	3,77	,831	,458	,22*	,27**	,18*	,45**	,34**	(,72)				
<b>COMP</b>	5	3,78	,859	,753	,13	,38**	,23**	,31**	,18*	,25**	(,76)			
<b>DOF</b>	4	3,95	,520	,462	,24**	,02	,19*	,17	,031	,11	,14	(,71)		
<b>DONF</b>	3	4,00	,471	,497	,19*	,21*	,19*	,33**	,17	,19*	,16	,45**	(,69)	
<b>SAT</b>	2	4,03	,816	,668	,19*	,30**	,26**	,22*	-,02	,18*	,47**	,16	,24**	(-)

Legenda: As variáveis latentes estão representadas pelas seguintes siglas: Geração de informação interna (GII), disseminação de informação interna (DII) e resposta à informação interna (RII); Geração de informação externa (GIE), disseminação de informação externa (DIE) e resposta à informação externa (RIE); Satisfação global no trabalho (SAT); Comprometimento organizacional atitudinal (COMP); Desempenho organizacional financeiro (DOF) e desempenho organizacional não financeiro (DONF).

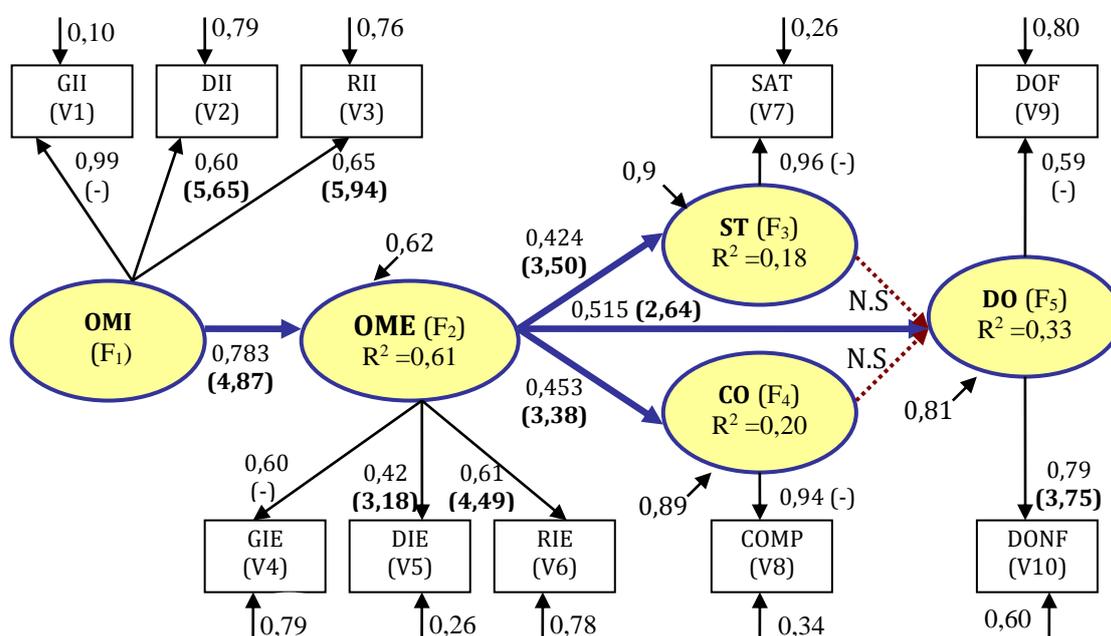
Notas: Os elementos da diagonal (entre parêntesis) dizem respeito à raiz quadrada da AVE. Os elementos fora da diagonal correspondem às correlações entre os *constructos*; (\*)  $p \leq 0,05$  (2-tailed); (\*\*)  $p \leq 0,01$  (2-tailed); (-): Valores não calculados, pois o *constructo* foi restrito a dois indicadores.

Face aos resultados obtidos pode dizer-se que, em termos globais, as propriedades psicométricas das escalas em estudo revelaram unidimensionalidade e revelaram possuir consistência interna. Contudo, a dimensão “disseminação da informação” da variável orientação para o mercado externo revelou alguma inconsistência, sendo decidido mantê-la na análise, dada a sua relevância teórica. Depois de avaliar a validade e fiabilidade do modelo de medida, o próximo passo consistiu na avaliação do modelo estrutural.

### 4.3 Teste do modelo estrutural

A abordagem de modelos de equações estruturais foi utilizada para testar as hipóteses propostas. Os resultados relativos às relações propostas no modelo completo são apresentados na Figura 2. Antes de mais, é útil referir que, dada a limitada dimensão da amostra, procurou-se desenvolver um modelo o mais parcimonioso possível de modo a consumir um menor número de graus de liberdade. Ou seja, apenas considerámos na nossa análise estrutural os relacionamentos dos conceitos teóricos de 2ª ordem. De notar, contudo, que apesar de uma aparente simplicidade no tratamento estatístico e facilidade de convergência do modelo, o grau de abstracção subjacente torna-se mais complexo, especialmente quando se pretende estabelecer comparações com outras realidades organizacionais.

**Figura 2: Modelo teórico, coeficientes de regressão, *t*-values e erros de medida**



**Valores dos índices de qualidade do ajustamento do modelo completo:**  $\chi^2 = 34,333$ ; g.l.= 25; p = 0,10097; (GFI) = 0,94; (AGFI) = 0,87; (CFI) = 0,999; (RMSEA) = 0,056; (IFI) = 0,999; (NFI) = 0,996

Como se pode observar, o qui-quadrado para o modelo global não é significativo -  $\chi^2$  (g.l.= 25, N = 118) = 34,333, p = 0,10097 – sugerindo que o modelo é suportado pelos dados. Os valores dos diferentes índices de qualidade de ajustamento reforçam este resultado. Em termos do teste de hipóteses, das seis relações propostas no modelo final, quatro foram confirmadas e duas não foram suportadas pelos dados.

Nesta fase, torna-se necessário tecer algumas explicações sobre os resultados atingidos. Em primeiro lugar, o *constructo* OMI, nas suas variáveis latentes de primeira ordem (GII, DII e RII) obteve coeficientes padronizados significativos e de boa magnitude influenciando a OME das Câmaras municipais respondentes. Ou seja, a H<sub>1</sub> encontrou suporte nos dados. Este resultado sugere que a implementação do conceito de marketing interno (operacionalizado através da variável latente OMI) desempenha um importante papel no encorajar dos comportamentos orientados para o mercado externo. A confirmação desta ligação está em consonância com estudos anteriores realizados no contexto empresarial (Lings, 2004; Conduit e Mavondo, 2001). Desconhecem-se estudos que tenham confirmado empiricamente esta associação para o caso de organizações do sector público local (especificamente, Câmaras Municipais).

Em segundo lugar, os efeitos da OME nas atitudes relacionadas com o trabalho mostraram-se significativamente positivos. Os resultados obtidos neste estudo indicam uma influência positiva da OME na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional, suportando as H<sub>2</sub> e H<sub>3</sub>. Resultados semelhantes foram obtidos em estudos realizados no contexto privado (Shoham

*et al.*, 2005; Castro *et al.*, 2005; Jones *et al.*, 2003; Sigauw *et al.*, 1994), bem como no âmbito público (Caruana *et al.*, 1999; 1997). Considera-se que a confirmação da associação entre esta orientação e estas atitudes no trabalho permite aos gestores públicos uma melhor compreensão deste fenómeno estratégico, pois saberão que é relevante “apostar” na adopção de comportamentos de marketing que proporcionem um bom ajustamento funcionário-ambiente e que, por isso mesmo, promoverão incrementos na satisfação de todos os membros da organização e no seu comprometimento com os valores organizacionais.

Em terceiro lugar, no que respeita à influência da orientação para o mercado externo no desempenho organizacional, verifica-se que a hipótese postulada foi suportada empiricamente por um coeficiente de razoável intensidade e significativo. A adopção de uma orientação estratégica de mercado apresenta consequências positivas (em termos de desempenho financeiro e não financeiro) na actuação dos governos locais. A confirmação empírica desta ligação reforça a posição de pesquisa que realça a importância de comportamentos orientados para o mercado no atingir de sucesso organizacional, sendo consistente com pesquisas anteriores efectuadas no contexto privado (Kirca *et al.*, 2005; Cano *et al.*, 2004) e no âmbito do sector público (Cervera *et al.*, 2001; Caruana *et al.*, 1999, 1998).

Por último, o presente estudo concluiu também que o efeito da satisfação no trabalho no desempenho organizacional não se mostrou significativo, não suportando a  $H_5$ . Alguns argumentos podem ser avançados procurando justificar este resultado: por um lado, é necessário ter em conta que a literatura sobre o assunto sempre advogou a complexidade subjacente a esta relação, bem como a sua natureza controversa (Kim, 2005; Schneider *et al.*, 2003), por outro lado, a inexistência de uma relação significativa poderá dever-se às características específicas da amostra estudada. Também no que respeita à última relação proposta se verificou que, contrariamente às expectativas, a  $H_6$  não encontrou suporte nos dados, ou seja, o comprometimento organizacional não se relaciona significativamente com o desempenho organizacional. Poder-se-á dizer que esta relação, provavelmente, será mais complexa, manifestando-se apenas sob determinadas circunstâncias. As rotinas diárias e os hábitos dos funcionários que trabalham em culturas burocráticas, como é o caso das organizações do sector público local, podem conduzir a uma certa conformidade e procura de segurança; logo a modificação de certos hábitos de trabalho podem resultar em ansiedade e desconforto (Claver, 1999). Portanto, a falta de suporte para esta hipótese pode estar ligada à dificuldade na criação e manutenção desta resposta atitudinal. Por outro lado, a relação entre comprometimento e o desempenho pode ser difícil de identificar devido à particularmente difícil natureza da medição do desempenho no domínio do sector público.

Sendo importante avaliar até que ponto organizações compostas por funcionários satisfeitos com o seu trabalho e comprometidos com os valores organizacionais apresentam melhor desempenho (global), é preciso equacionar que as pesquisas que analisam estas associações têm sido reduzidas e que os resultados atingidos nem sempre foram concordantes (Schneider *et al.*, 2003). Os resultados do presente estudo reforçam esta ideia. Uma última possível explicação para a falta de suporte destas hipóteses diz respeito àquilo que foi referido anteriormente, ou seja, sobre a possibilidade de estas duas atitudes poderem ser consideradas, não como consequências mas sim como antecedentes da implementação de comportamentos orientados para o mercado. Nesse sentido, perante esta alternativa, a relação entre as atitudes e o desempenho poderia ser moderada pela OME.

## 5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Tendo em conta a complexidade do fenómeno analisado, considera-se que este estudo dá uma contribuição para o desenvolvimento teórico da disciplina de marketing e tem importantes implicações práticas para os gestores de organizações públicas locais. Em termos académicos, considera-se que esta pesquisa contribui para uma melhor compreensão do marketing ao integrar o conceito de marketing interno no domínio de pesquisa da orientação para o mercado, e ao evidenciar empiricamente a conexão entre a implementação do conceito de marketing no ambiente interno e no externo. Tendo em conta a importância da orientação para o mercado externo, aprofundar a questão sobre como as estratégias de marketing interno podem ser desenhadas e geridas para apoiar esta orientação contém um elevado interesse, tanto para os académicos como para os gestores.

Além disso, um dos contributos do estudo advém da sua colaboração no estudo dos antecedentes da orientação para o mercado externo. A literatura é concordante relativamente à insuficiência de estudos que abordam os factores potenciadores do desenvolvimento e da intensificação de actividades orientadas para o mercado, nas organizações (Van Raaij e Stoelhorst, 2008; Castro *et al.*, 2005); logo, ao se evidenciar empiricamente que a implementação do marketing interno funciona como um antecedente da orientação para o mercado externo, proporciona-se um estudo adicional que reforça esta preposição, aclamada por diversos autores (Lings, 2004; Ahmed *et al.*, 2003; Conduit e Mavondo, 2001) e ainda não testada anteriormente para as organizações do sector público.

Uma outra contribuição refere-se às consequências desta orientação. De acordo com os resultados empíricos atingidos, os comportamentos orientados para o mercado externo têm um efeito importante no desempenho organizacional. Desta forma, fornece-se um estudo adicional sobre as implicações de desempenho desta orientação estratégica. Por outro lado, este estudo forneceu conhecimentos suplementares sobre os efeitos da adopção de comportamentos orientados para o mercado externo em determinadas atitudes relacionadas com o trabalho e com a organização como um todo, dando resposta aos pedidos de vários

autores (Kirca *et al.*, 2005; Castro *et al.*, 2005; Jaworski e Kohli, 1993) para o teste destas proposições. Logo, uma melhor compreensão sobre as consequências desta orientação estratégica foi conseguida.

Por último, uma das contribuições teóricas resulta, desde logo, da extensão dada aos conceitos investigados, tanto ao nível da sua aplicação a uma cultura diferente (a portuguesa) como num sector onde este tipo de investigação é ainda escasso – o sector público local. Que se saiba, os conceitos abordados ainda não foram estudados neste domínio.

Os resultados desta investigação detêm implicações importantes para os gestores do sector público local e para os decisores políticos. Em primeiro lugar, face aos seus ambientes turbulentos, complexos e em constante mudança (Coffman, 1986), as organizações públicas estão a ser, de forma crescente, pressionadas para reexaminarem as suas operações, para se focalizarem na eficiência e eficácia, pela atenção à transparência e prestação de contas e para terem consciência das necessidades e procuras dos clientes/cidadãos. Estes factos aproximaram as organizações do sector a uma abordagem orientada para o mercado, com o objectivo de colocar o cliente/utente no centro das suas actividades (Drummond *et al.*, 2000). De facto, constatou-se que uma abordagem de marketing à prestação de serviços mostrou ser útil nos esforços dos governos para melhorar os serviços prestados e para serem mais responsáveis para com os cidadãos. Neste contexto, os municípios interessados em melhorar o desempenho organizacional deverão promover a implementação de comportamentos orientados para o mercado (interno e externo) nas suas organizações. Os gestores do sector público local deverão reconhecer a importância em dedicar recursos que assegurem a recolha, disseminação e resposta à informação de mercado, tanto no ambiente interno como no externo.

Em segundo lugar, dado que a adopção de uma orientação para o mercado externo estimulará e melhorará as atitudes detidas pelos membros organizacionais, os gestores públicos saberão como melhor gerir e promover a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos seus funcionários. Este é um tema especialmente relevante para o sector público, no qual estas atitudes exercem efeitos relevantes na percepção da qualidade de serviço por parte do público.

Por último, dado que os resultados deste estudo demonstram uma relação directa entre a implementação do marketing interno e a orientação para o mercado externo, é crucial que as organizações do sector público reconheçam a natureza complementar destas duas orientações. Para atingir o sucesso, deverão apreciar a importância de uma orientação interna em conjugação a uma orientação externa. Logo, a adopção de comportamentos orientados para o mercado, que enfatizem tanto o ambiente interno como o externo, é importante para este tipo de organizações.

## 6. LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA PESQUISAS FUTURAS

Considerando os objectivos e resultados obtidos no teste do modelo estrutural proposto, um conjunto de limitações devem ser enunciadas, as quais fornecem pistas para trabalhos futuros. Uma primeira limitação diz respeito ao processo de recolha de informação. Neste estudo, a recolha de informação foi efectuada apenas ao nível organizacional, tendo como unidade de análise as percepções dos gestores de topo. Ou seja, foi solicitado aos membros do executivo das Câmaras Municipais, que expressassem a sua opinião sobre os comportamentos orientados para o mercado (interno e externo) das suas organizações, sobre o seu desempenho global e sobre o grau de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos seus funcionários. Seria interessante que estudos futuros recolhessem a informação a partir dos próprios funcionários relativamente a assuntos que, directamente, lhes dizem respeito e que os conceitos aqui expressos fossem avaliados a partir da opinião de outros *stakeholders* (funcionários e utentes dos serviços, por exemplo).

As características da amostra (em termos de estrutura e tamanho) constituem uma segunda limitação deste estudo. Em termos de estrutura, esta investigação restringiu-se às organizações públicas locais da região Norte de Portugal. Apesar de esta abordagem permitir uma compreensão mais profunda das relações sob investigação, qualquer generalização para outras regiões, países ou mesmo sectores deverá ser efectuada com cuidado (tratando-se uma amostra não probabilística, é necessária alguma cautela na generalização dos resultados).

Por outro lado, é necessário referir que a dimensão da amostra é relativamente reduzida comparativamente ao que seria desejável na utilização da técnica SEM. Contudo, apesar de não existir concordância no que respeita à dimensão da amostra para a utilização de métodos baseados nas covariâncias, como é o caso do EQS, alguns autores referem que é possível utilizar esta metodologia em amostras que variam entre 100-150 (Kline, 2005) desde que estejamos na presença de um modelo parcimonioso enquanto outros autores defendem amostras acima dos 200 casos (Hair *et al.*, 2006). Assim, para minimizar o efeito da dimensão da amostra no contexto do SEM e evitar problemas de convergência e de identificação do modelo, o número de 118 casos válidos obrigou à imposição de algumas opções, nomeadamente ao recurso de variáveis compostas ou modelos de segunda ordem, ou à escolha, para alguns conceitos, pela abordagem baseada num único indicador em que se procedeu à correcção do erro de medida (*single-indicator analysis with corrected measurement error*). Neste contexto, sugere-se a realização de novos estudos aplicados à mesma população mas utilizando um procedimento de recolha de dados aleatório, de forma a confirmar rigorosamente a validação do modelo estrutural. Por exemplo, reconhece-se que a utilização de outras metodologias, como o PLS, poderá constituir

uma solução alternativa adequada à análise dos dados, embora esta metodologia seja recomendada para situações em que a teoria sobre um dado fenómeno em estudo seja relativamente frágil ou quando estamos na presença de indicadores formativos.

Uma outra limitação refere-se à forma de obtenção dos dados para testar o modelo de pesquisa e hipóteses subjacentes. O tipo de estudo inerente a esta pesquisa foi o estudo de corte transversal. Sendo o marketing interno, a orientação para o mercado, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e o desempenho *construtos* dinâmicos, que envolvem elementos temporais e que podem ser melhor compreendidos num período de tempo mais extenso, a utilização de um tipo de estudo longitudinal seria mais apropriado para pesquisas com esse objectivo. Investigações futuras, a partir de um *design* longitudinal, são recomendadas.

É necessário referir, também, a limitação associada à forma como se mediu os *construtos* utilizados. Os conceitos de orientação para o mercado interno e orientação para o mercado externo foram operacionalizados a partir de uma perspectiva comportamental; contudo, conceptualizações alternativas poderiam ter sido utilizadas (nomeadamente a vertente cultural proposta por Narver e Slater, 1990). Para além da forma de medição dos conceitos, outra limitação decorrente deste estudo prende-se com o facto de que no processo de depuração do modelo de medida terem sido eliminados inúmeros indicadores, fragilizando certa forma as escalas originais propostas pelos diversos autores. Como possível explicação para essa exclusão de vários itens, pode apontar-se a dificuldade, manifesta pelos inquiridos, em responder às questões relativas aos indicadores na fase de pré-teste. Outra possível explicação pode relacionar-se com o facto de que a necessidade de colocar diversas afirmações em sentido revertido poderá ter gerado problemas de interpretação por parte dos respondentes.

Em cada uma das limitações referidas foram enunciadas pistas para trabalhos futuros relacionadas com as mesmas. No entanto, outras direcções de pesquisa podem ser apontadas. Por exemplo, uma área que poderá ser mais explorada diz respeito ao aprofundamento da análise das relações entre a OMI e a OME, especificamente nas suas sub-dimensões. Sugere-se, também, o desenvolvimento e teste de modelos alternativos e a consequente comparação com o modelo apresentado. Por exemplo, é relevante referir que seria interessante que novos estudos analisassem, por um lado, os impactos da implementação do marketing interno na satisfação e comprometimento e, por outro, a influência entre a presença destas atitudes e o desenvolvimento de comportamentos orientados para o mercado externo. Considera-se que estas duas vertentes permitiriam contribuir para os avanços na área de estudo sobre os antecedentes e consequências destas orientações estratégicas. Propõe-se, também, a identificação de novas variáveis exógenas (por exemplo, orientação para a aprendizagem, inovação, comportamentos “extra papel”) responsáveis pela explicação das variáveis endógenas do modelo. Por último, a consideração de variáveis moderadoras no estudo da relação entre a OME e o desempenho organizacional (factores ambientais), podem também ser sugeridas.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHMED, P.K., RAFIQ, M. e SAAD, N. M. (2003), “Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1221-1241.
- ANDERSON, J.C. e GERBING, D.W. (1988), “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-Step approach”, *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- ARMSTRONG, J.S. e OVERTON, T.S. (1977), “Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, pp. 396-402.
- BYRNE, B. (2006), *Structural equation modelling with EQS, 2<sup>nd</sup> Edition*, Lawrence Erlbaum Associates, London.
- BARCLAY, D., THOMPSON, R. e HIGGINS, C. (1995), “The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration”, *Technology Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 285-309.
- BENTLER, P. (2005), *EQS 6 structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software (www.mvsoft.com).
- BOLAND, T. e FOWLER, T. (2000), “A systems perspective of performance management in public sector organisations”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 417-446.
- BREWER, G.A., BOYNE, G.A. e WALKER, R.M. (2006), “Market orientation and public service performance: NPM gone Mad?”, Paper prepared for delivery at the “Determinants of Performance in Public organizations II” Conference, University of Hong Kong, 7-9<sup>th</sup> December, 2006.

- BRUNETTO, Y. e FARR-WHARTON, R. (2002), "Using social identity theory to explain the job satisfaction of public sector employees", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15, No. 6/7, 534-
- CADOGAN, J.W. e DIAMANTOPOULOS, A. (1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3, No. 1, pp. 41-60.
- CANO, C.R., CARRILLAT, F.A. e JARAMILLO, F. (2004), "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, pp. 179-200.
- CARUANA, A. e CALLEYA, P. (1998), "The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp.108-116.
- CARUANA, A., RAMASESHAN, B. e EWING, M. T. (1998), "The Market-Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Universities", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 6, No. 1, pp. 63-82.
- CARUANA, A., RAMASESHAN, B. e EWING, M. T. (1999), "Market Orientation and Performance in the Public Sector: The Role of Organisational Commitment", *Journal of Global Marketing*, Vol. 12, No. 3, pp. 59-79.
- CARUANA, A., RAMASESHAN, B. e EWING, M.T. (1997), "Market Orientation and Organisational Commitment in the Australian Public Sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 294-303.
- CASTRO, C. B., ARMARIO, E. M. e RIO, M. E. S. (2005), "Consequences of Market Orientation for Customers and Employees", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 5-6, pp. 646-675.
- CERVERA, A., MOLLÁ, A. e SÁNCHEZ, M. (2001), "Antecedents and Consequences of Market Orientation in Public Organisations", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 11-12, pp. 1259-1286.
- CLAVER, E., LLOPIS, J., GASCÓ, J., MOLINA, H. e CONCA, F. (1999), "Public Administration: From Bureaucratic Culture to Citizen-Oriented Culture", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, No. 5, pp. 455-464.
- COFFMAN, L. (1986), *Public-Sector Marketing: A Guide for Practitioners*, New York: John Wiley & Sons.
- CONDUIT, J. e MAVONDO, F. T. (2001), "How critical is internal customer orientation to market orientation?", *Journal of Business Research*, Vol. 51, pp. 11-24.
- DRUMMOND, G., ENSOR, J., LAING, A. e RICHARDSON, N. (2000), "Market Orientation Applied to Police Service Strategies", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 7, pp. 571-587.
- DUNNE, P.A. e BARNES, J.G. (2000), Internal Marketing: A Relationships and Value-creation View, in R.J. Varey e B.R. Lewis (Ed), *Internal Marketing - Directions for Management*, Routledge, Taylor & Francis Group: Londres, pp. 192-220.
- GARVER, M.S. e MENTZER, J.T. (1999), "Logistics research methods: employing structural equation modelling to test for construct validity", *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, pp. 33-57.
- GIANNOPOULOS, A.A. e AVLONITIS, G.J. (2008), "The balanced orientation in the Hospitality industry: The linkages between internal market orientation, external market orientation and organizational performance, in a proposed integrative study, Proceedings of the 26th EuroCHRIE Conference, Dubai, 2008, 11-14 October.
- GONZÁLEZ-BENITO, O. e GONZÁLEZ-BENITO, J. (2005), "Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations", *Industrial Marketing Management*, Article in Press.
- GOUNARIS, S. (2006), "Internal-market orientation and its measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 59, no. 4, pp. 432-448.
- GOUNARIS, S. (2008), "Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence", *International Journal of Service Industry Management*, Vo. 19, No.3, pp.400-434.
- GRABIS, G.T., GRENNELL, K.D. e KAATZ, J. (1998), "Reinventing local government human services management: A conceptual analysis", *Public Administration Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 74-97.

- GREENLEY, G.E. e FOXALL, G.R. (1998), "External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, pp.51-69.
- GRÖNROOS, C. (1981), "Internal Marketing – an Integral Part of Marketing Theory". In: Donnelly, J. H. and George, W. R., eds., *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association, pp. 236-238.
- HACKMAN, J. R. e OLDHAM, G. R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp. 159-170.
- HAIR, J., BLACK, W., BABIN, B., ANDERSON, R. e TATHAM, R. (2006), *Multivariate Data Analysis* 6th Edition, New Jersey: Pearson: Prentice-Hall International.
- HARRIS, L. e PIERCY, N. (1999), "Management behaviour and barriers to market orientation in retailing companies", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13, pp.113-131.
- HARRIS, L.C. (2002), "Sabotaging market-oriented culture change: an exploration of resistance justification and approaches", *Journal of Marketing Theory and Practice* (Summer), pp.58-74.
- HARRIS, L.C. (2001), "Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 1, pp. 17-43.
- HUNT, S.D. e MORGAN, R.M. (1995), "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, pp. 1-15.
- HWANG, I. S. e CHI, D. J. (2005), "Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study", *International Journal of Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 285-293.
- JAWORSKI, B. J. e KOHLI, A. K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp. 53-70.
- JONES, E., BUSCH, P. e DACIN, P. (2003), "Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-To-Business Buyer-Seller Relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 323-340.
- JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., BONO, J. E., e PATTON, G. K. (2001), "The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, Vol. 127, pp. 376–407.
- KARA, A, SPILLAN, J. E. e DESHIELDS, O. W. (2004), "An Empirical Investigation of the Link Between Market Orientation and Business Performance in Non-Profit Service Providers". *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 22, No. 2, pp. 59-72.
- KIM, S. (2005), "Individual-Level Factors and Organisational Performance in Government organisations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15, No. 2, pp. 245-261.
- KIRCA, A., JAYACHANDRAN, S. e BEARDEN, W. O. (2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69, April, pp. 24-41.
- KOHLI, A. K. e JAWORSKI, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J. e KUMAR, A. (1993) "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, November, pp. 467-477.
- LIAO, S-H, CHANG, W-J, WU, C-C e KATRICHIS, J.M. (2010), "A survey of market orientation research (1995-2008)", *Industrial Marketing Management*, In Press.
- LINGS, I. N. (1999), "Balancing Internal and External Market Orientations", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp. 239-263.
- LINGS, I. N. (2000), "The Impact of Internal Market Orientation on External Market Orientation and Business Performance: An Empirical Study of the U.K. Retail Market". In *Proceedings of ANZMAC 2000 Conference Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, pp. 697-702.

- LINGS, I. N. (2004), "Internal Market Orientation: Construct and Consequences", *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 405-413.
- LINGS, I. N. e GREENLEY, G. E. (2005), "Measuring Internal Market Orientation", *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 290-305.
- MACEDO, I. e PINHO, J. C. (2006), "The Relationship Between Resource Dependence and Market Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 5-6, pp. 533-553.
- MOHR-JACKSON, I. (1991), "Broadening the market orientation: An added focus on internal customers", *Human Resource Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 455-467.
- NARVER, J. C. e SLATER, S. F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- OSTROFF, C. (1992), "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organisational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 6, pp. 963-974.
- PARRY, K.W. e PROCTOR-THOMSON, S.B. (2003), "Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector", *Journal of Change Management*, Vol. 3, No. 4, pp.376-399.
- PIERCY, N. F. (1995), "Customer Satisfaction and the Internal Market – Marketing our Customers to our Employees", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 22-44.
- PIERCY, N. F., HARRIS, L.C. e LANE, N. (2002), "Market Orientation and Retail Operatives' Expectations", *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 261-273.
- PRICE, R. e BRODIE, R.J. (2001), "Transforming a public service organization from inside out to outside in", *Journal of Service Research*, Vol. 4, No.1, pp. 50-59.
- PULENDRAN, S., SPEED, R. e WIDING, R E. (2000), "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 119-143.
- RAFIQ, M. e AHMED, P .K. (2000), "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 449-462.
- RODRIGUES, A.P. e PINHO, J.C. (2010), "Market orientation, Job satisfaction, commitment and organisational performance: the specific case of local public sector", *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 4, No. 2, pp172-192.
- SÁ, P.H.F.L. (2002), *Organisational Excellence in the Public Sector – With special reference to the Portuguese local government*, Tese de Doutoramento, Universidade de Sheffield Hallam.
- SAARI, L.M. e JUDGE, T.A. (2004), "Employee attitudes and job satisfaction", *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, pp.395-407.
- SCHNEIDER, B., HANGES, P.J., SMITH, D.B. e SALVAGGIO, A. N. (2003), "Which Comes First: Employee Attitudes or organisational Financial and Market Performance?", *Journal of Psychology*, Vol. 88, No. 5, pp. 836-851.
- SHOHAM, A., ROSE, G.M.. e KROPP, F. (2005), "Market orientation and performance: a meta-analysis", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 4/5, pp. 435-454.
- SIGUAW, J.A., BROWN, G. e WIDING, R. E. (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 106-116.
- ULLMAN, J.B. (2006), "Structural equation modeling: Reviewing the basics and moving forward", *Journal of Personality Assessment*, Vol. 87, No. 1, pp.35-50.
- VAN RAAIJ, E.M. e STOELHORST, J.M. (2008), "The implementation of market orientation – A review and integration of the contributions to date", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 11/12, pp. 1265-1293.

Copyright of Portuguese Journal of Marketing / Revista Portuguesa de Marketing is the property of Revista Portuguesa de Marketing / Portuguese Journal of Marketing and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.