



## O PAPEL DO MARKETING NA GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE: O CASO DO GRUPO DA CLÍNICA SANTA MADALENA

António Morão <sup>1</sup>  
Carlos Brito <sup>2</sup>  
Sónia Nogueira <sup>3</sup>  
Rui Dias <sup>4</sup>  
Rosa Galvão <sup>5</sup>

### RESUMO

**Objetivo:** Este estudo teve como principal objetivo analisar o papel do marketing interno na gestão dos serviços de saúde no grupo Clínicas de Santa Madalena (CSM).

**Referencial Teórico:** O marketing interno é uma estratégia de gestão voltada para motivar e envolver os colaboradores, visando melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços, o que impacta positivamente a satisfação dos clientes..

**Método:** Utiliza uma metodologia qualitativa baseada em um estudo de caso e entrevistas semiestruturadas em seis clínicas do grupo Santa Madalena.

**Resultados e Discussão:** Os principais resultados indicaram que: i) campanhas informativas, promoção de programas de saúde oral e a criação de experiências positivas são práticas comuns de marketing interno; ii) ações de formação, comunicação interna e envolvimento dos profissionais contribuem para a integração e retenção dos colaboradores; iii) a motivação e integração das equipes são fatores críticos para a qualidade dos serviços prestados; e iv) dimensões como confiabilidade, capacidade de resposta, confiança, cortesia, competência e elementos tangíveis influenciam a percepção da qualidade pelos pacientes.

**Conclusão:** O estudo recomenda mais estudos sobre o marketing interno no setor de saúde, com colaboração entre a academia e as empresas.

**Palavras-chave:** Estudo de Caso, Marketing Interno, Marketing de Serviços, Qualidade, Serviços de Saúde.

### THE ROLE OF MARKETING IN THE MANAGEMENT OF HEALTH SERVICES: THE CASE OF THE MADALENA CLINIC GROUP

### ABSTRACT

**Objective:** The main objective of this study was to analyse the role of internal marketing in managing health services in the Clinicas de Santa Madalena (CSM) group.

<sup>1</sup> Instituto Politécnico da Lusofonia (IPLUSO), Universidade Portucalense. Lisboa, Portugal.

E-mail: [p60237@ipluso.pt](mailto:p60237@ipluso.pt) Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-0909-2224>

<sup>2</sup> Universidade do Porto, Porto, Portugal. E-mail: [cbrito@fep.up.pt](mailto:cbrito@fep.up.pt) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0307-9220>

<sup>3</sup> Universidade Portucalense (REMIT), Porto, Portugal. E-mail: [snogueira@upt.pt](mailto:snogueira@upt.pt)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7959-3838>

<sup>4</sup> Instituto Politécnico de Setúbal, Instituto Politécnico da Lusofonia, Lisboa, Portugal.

E-mail: [rui.dias@esce.ips.pt](mailto:rui.dias@esce.ips.pt) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6138-3098>

<sup>5</sup> Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal. E-mail: [rosa.galvao@esce.ips.pt](mailto:rosa.galvao@esce.ips.pt)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8282-6604>



**Theoretical Framework:** Internal marketing is a management strategy aimed at motivating and involving employees, aiming to improve the performance and quality of services, which positively impacts customer satisfaction.

**Method:** It uses a qualitative methodology based on a case study and semi-structured interviews at six clinics in the Santa Madalena group.

**Results and Discussion:** The main results indicated that: i) information campaigns, promotion of oral health programmes and the creation of positive experiences are common internal marketing practices; ii) training actions, internal communication, and the involvement of professionals contribute to the integration and retention of employees; iii) team motivation and integration are critical factors for the quality of the services provided; and iv) dimensions such as reliability, responsiveness, trust, courtesy, competence and tangible elements influence patients' perception of quality.

**Conclusion:** The study recommends further research into internal marketing in the health sector, with collaboration between academia and companies.

**Keywords:** Case Study, Internal Marketing, Services Marketing, Quality, Health Services.

## EL PAPEL DEL MARKETING EN LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS SANITARIOS: EL CASO DEL GRUPO CLÍNICO MADALENA

### RESUMEN

**Objetivo:** El objetivo principal de este estudio fue analizar el papel del marketing interno en la gestión de los servicios de salud del grupo Clínicas de Santa Madalena (CSM).

**Marco Teórico:** El marketing interno es una estrategia de gestión dirigida a motivar e implicar a los empleados, con el objetivo de mejorar el rendimiento y la calidad de los servicios, lo que repercute positivamente en la satisfacción de los clientes.

**Método:** Se utiliza una metodología cualitativa basada en un estudio de caso y entrevistas semiestructuradas en seis clínicas del grupo Santa Madalena.

**Resultados y discusión:** Los principales resultados indicaron que: i) las campañas de información, la promoción de programas de salud bucodental y la creación de experiencias positivas son prácticas comunes de marketing interno; ii) las acciones de formación, la comunicación interna y la implicación de los profesionales contribuyen a la integración y retención de los empleados; iii) la motivación y la integración del equipo son factores críticos para la calidad de los servicios prestados; y iv) dimensiones como la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la confianza, la cortesía, la competencia y los elementos tangibles influyen en la percepción de la calidad por parte de los pacientes.

**Conclusión:** El estudio recomienda seguir investigando el marketing interno en el sector sanitario, con la colaboración entre el mundo académico y las empresas.

**Palabras clave:** Estudio de Caso, Marketing Interno, Marketing de Servicios, Calidad, Servicios Sanitarios.

RGSA adota a Licença de Atribuição CC BY do Creative Commons (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





## 1 INTRODUÇÃO

O setor da saúde, cada vez mais relevante em diversas dimensões sociais, culturais e políticas, passou por transformações significativas, especialmente com o crescimento das iniciativas privadas e a inovação tecnológica. Em Portugal, essa evolução económica foi marcada pela redução da participação governamental e o aumento da presença privada, impulsionando a competitividade e a inovação no setor (Black & Gallan, 2015).

Contudo, existe a necessidade de identificar a circunstância clínica e a disponibilidade financeira do utente, tendo em conta os diferentes níveis do sistema de saúde existentes de forma a diferenciar a oferta de serviços (Rudnicka et al., 2020). A crescente atividade económica no setor da saúde, por parte de iniciativas privadas, promove o aumento da competitividade do setor através do aumento das oportunidades de mercado, em particular, ao nível da inovação tecnológica (Rohmah, 2022). Os autores como Sandri and Widodo 2020 referem que o aumento da oferta e a disponibilidade de informação nos meios digitais resultam na necessidade de melhorar o nível dos serviços prestados dada a exigência dos mercados, com efeitos nos padrões de qualidade e na identificação de novas estratégias de marketing. Neste sentido, o sucesso e a sustentabilidade organizacional no setor da saúde implicam o aumento de vantagens competitivas orientadas para o cliente. Esta abordagem, identifica a necessidade de desenvolver e valorizar a relação entre as organizações e os clientes, sendo que as ferramentas de marketing aplicadas nos serviços prestam um papel fundamental na identificação de alternativas que permitam aumentar a satisfação e a perceção de excelência nos serviços prestados de forma a assegurar a retenção de clientes e a exploração de novas oportunidades.

A análise do marketing interno no contexto da gestão de serviços de saúde é uma área de estudo emergente e ainda incipiente, necessitando de investigação aprofundada para compreender o seu impacto e relevância neste setor crucial (James, 2019; Goula et al., 2022). Os estudos conduzidos recentemente por diversos autores, como Rodrigues and Sousa (2024) e Japutra et al. (2024) destacam a importância de investigar o papel do marketing interno na satisfação no trabalho, na retenção de talentos, e no desenvolvimento organizacional em diferentes contextos empresariais. No entanto, observa-se uma lacuna significativa em relação à aplicação desses conceitos no setor de serviços de saúde (Fernandez et al., 2024). Este é um setor único, caracterizado pelas suas particularidades operacionais, culturais e de gestão, que podem influenciar a eficácia e a relevância das estratégias de marketing interno (Serafim et al., 2024). A literatura existente sobre esta temática é escassa e pouco desenvolvida, concentrando-



se principalmente em abordagens teóricas. Além disso, existe a necessidade de identificar a circunstância clínica e a disponibilidade financeira do utente, tendo em conta os diferentes níveis do sistema de saúde existentes de forma a diferenciar a oferta de serviços (Rudnicka et al., 2020). A crescente atividade económica no setor da saúde, por parte de iniciativas privadas, promove o aumento da competitividade do setor através do aumento das oportunidades de mercado, em particular, ao nível da inovação tecnológica (Rohmah, 2022). Autores como Sandri e Widodo 2020 referem que o aumento da oferta e a disponibilidade de informação nos meios digitais resultam na necessidade de melhorar o nível dos serviços prestados dada a exigência dos mercados, com efeitos nos padrões de qualidade e na identificação de novas estratégias de marketing. Neste sentido, o sucesso e a sustentabilidade organizacional no setor da saúde implicam o aumento de vantagens competitivas orientadas para o cliente. Esta abordagem, identifica a necessidade de desenvolver e valorizar a relação entre as organizações e os clientes, sendo que as ferramentas de marketing aplicadas nos serviços prestam um papel fundamental na identificação de alternativas que permitam aumentar a satisfação e a perceção de excelência nos serviços prestados de forma a assegurar a retenção de clientes e a exploração de novas oportunidades.

O marketing interno, embora emergente e pouco explorado no setor da saúde, é essencial para a satisfação no trabalho, retenção de talentos e desenvolvimento organizacional. No entanto, a sua aplicação no setor de saúde ainda enfrenta desafios, como a complexidade de gerir múltiplos públicos internos e a dificuldade de medir resultados a longo prazo. Há uma lacuna significativa na literatura sobre esse tema, especialmente no contexto de saúde. Este estudo pretende preencher essa lacuna, investigando como o marketing interno influencia a perceção de qualidade pelos pacientes, por meio de uma pesquisa qualitativa em seis clínicas dentárias do grupo Santa Madalena. As questões principais exploram a relação entre o marketing interno e as dimensões de qualidade dos serviços de saúde e como essas dimensões afetam a perceção dos pacientes.

O estudo será realizado em seis clínicas dentárias do grupo Santa Madalena, uma organização privada de referência no setor da saúde de medicina dentária. A metodologia utilizada será de natureza qualitativa, assente na estratégia de investigação do estudo de caso. Os resultados do estudo serão analisados à luz da literatura existente, de forma a identificar padrões e algumas tendências que possam ser indispensáveis para o desenvolvimento do conhecimento científico e aplicado ao marketing interno na gestão de serviços de saúde oral.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O marketing assume hoje um papel de relevo na vida das organizações e sofreu grandes alterações ao longo do tempo, daí que hoje o marketing tenha várias ramificações, desde o marketing interno ou endomarketing até ao marketing de guerrilha, passando pelo marketing digital. Desde que surgiu, a função do marketing encontra-se associada a todas as organizações (Graham, 1993). Como tal, existem diversas definições de marketing na literatura.

Segundo Vazifehdust et al. (2011) e Al Badi (2019) o conceito de marketing tem origem no conjunto de atividades dinamizadas pelas organizações, nas quais foi necessário efetuar uma revisão de diversas funções, bem como a definição de estratégias e abordagens de mercado, de forma a assegurar a adaptação das práticas das empresas às realidades contemporâneas. Neste sentido Svensson (2001) entende que o marketing representa o conjunto de técnicas e recursos de que a empresa dispõe para desenvolver, junto do seu público-alvo, práticas favoráveis à concretização dos objetivos organizacionais. De forma complementar Tadjewski (2009) acrescenta que o marketing não passa apenas pela publicidade ou venda de um produto, mas também implica o desenvolvimento e gestão do produto que irá satisfazer as necessidades do seu público, cuja orientação possibilita que o produto se encontra disponível no local correto e com o preço adequado, de forma que seja acessível a todos os consumidores. Segundo Vazifehdust et al. (2011) a empresa deve satisfazer as necessidades do cliente de forma a obter mais valias financeiras, aliada à criação de valor junto dos clientes importantes. Kotler e Keller (2016) destacam a importância do marketing enquanto atividade humana que permite satisfazer as necessidades dos consumidores.

Por outro lado Naim (2022) evidencia que o marketing deve ser entendido enquanto uma função de gestão cujas práticas realizadas devem ser aplicadas fora dos contextos operacionais das organizações. Contudo, atualmente, dadas as constantes alterações sociais, a evolução dos conceitos de marketing de forma a acompanhar as tendências e necessidades de mercado permitiu observar o desenvolvimento do conceito desde o marketing 1.0 até ao marketing 5.0. Inicialmente, o marketing 1.0 focava-se no produto, na gestão das vendas e na sua promoção, contribuindo para o surgimento de potenciais mercados de massas. No entanto, esta abordagem originava a criação de produtos mais básicos e concebidos especificamente para o mercado de massas (Kotler & Armstrong, 2018). A origem do marketing 2.0 coincide com a era da informação a partir de 1990 até 2010, e, por isso, centrou-se nas tecnologias da informação orientadas para o consumidor mais inteligente e emocional (Kotler & Armstrong, 2018).



A partir dos anos 90, os desenvolvimentos de novas tecnologias provocaram uma alteração no comportamento dos consumidores, cada vez mais exigentes. Segundo Palmatier e Crecelius (2019) nesta altura os clientes tornaram-se mais informados, influenciados pelos primeiros computadores com a utilização da Internet. O marketing 3.0 surgiu a partir de 2010, e está focado na satisfação do cliente e nas tecnologias da informação. Este é um conceito de marketing assente na missão, visão e valores da empresa (Gómez-Suárez et al., 2017) e Warrink (2018). Ainda nesta fase, Dash et al. (2021) destacam a importância dos consumidores de acordo com a sua condição humana, considerando a sua mentalidade e compaixão. Posteriormente, o marketing 4.0 reconhece a importância do desenvolvimento e afirmação dos produtos nos recursos digitais. Mais tarde surge o conceito de marketing 5.0, sendo que esta abordagem amplificou a utilização das novas tecnologias de forma a ajudar os profissionais da área a otimizar os canais de comunicação para estabelecer uma conexão mais sólida com o público, reforçando a relevância da utilização dos meios tecnológicos enquanto um meio para atingir uma determinada finalidade (Sima 2021; Alanazi, 2022).

Ao longo dos anos, a evolução das organizações acompanhou as necessidades e tendências sociais de acordo com os diferentes contextos globais. Assim, é importante que, hoje, estas ferramentas de comunicação sirvam para apoiar as organizações na recolha de informações no sentido de partilharem conhecimento através de novos conteúdos (Kotler et al., 2022). Segundo Horng et al. (2022) atualmente vive-se num mundo novo, onde a internet se trata de uma ferramenta importante neste contexto de mudança para a era digital (Mehta, 2022).

Nos anos 70, o conceito de marketing adaptou-se à estratégia corporativa e ao planeamento a longo prazo, pelo que na década seguinte ganhou novo destaque (Webster & Lusch, 2013). Como tal, em 1985, a AMA (American Marketing Association), apresentou uma nova definição de marketing destacando “o processo de planificação e conceção do produto, fixação do preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços (os 4P’s do marketing), de forma a criar interações que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações”. Esta definição, reflete a preocupação em garantir a criação de valor para os compradores no processo de trocas. Assim sendo, o sucesso das organizações, resulta do alcance dos objetivos como maximização de vendas ou lucros, decorrente da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores (Goi, 2009; Gordon et al., 2013).

Posteriormente, nos anos 90, assistiu-se à utilização excessiva da investigação quantitativa nas áreas de marketing, com destaque para o marketing de relacionamento, marketing estratégico, qualidade de serviços, estudo sobre marcas, orientação para o cliente (Grönroos, 1994). Nesta época Kotler (2000) e Kotler and Keller (2012) destacam a criação do





termo marketing societal, que se refere às atividades da organização para identificar as principais necessidades e outros interesses e desejos do público-alvo, com o objetivo de providenciar um nível de satisfação superior, eficaz e eficiente relativamente à concorrência, preservando e melhorando as condições de satisfação do consumidor e da sociedade em geral. O propósito do marketing passaria assim pela resposta a três aspetos determinantes da vida das organizações. Como tal, entre os anos 60 e os anos 90, o marketing passou por um processo de evolução e progresso, dado que os investigadores identificam que o paradigma predominante se referia ao modelo de gestão de marketing. Na ótica de Kotler (2000) o marketing visava a satisfação no cliente com o objetivo de se obter lucro (Kotler & Keller, 2012), podendo também ser perspectivado como uma ferramenta desenvolvida com a finalidade principal de conquistar, reter o cliente e proporcionar valor (Kotler & Lee, 2005).

Da mesma forma Gundlach (2007) e Gundlach and Wilkie (2009) partilham a ideia de que o marketing representa uma estratégia planificada para ser executada numa perspetiva de fixar os preços, promover e distribuir ideias, produtos e serviços, com a finalidade de satisfazer os objetivos dos indivíduos e das organizações. Gundlach (2015) salienta ainda que o marketing se trata do epicentro da organização e, numa era em que o contacto com o cliente é a prioridade, verifica-se que existe um maior investimento nestas atividades estratégicas articuladas com a inovação de novas tecnologias. Desta forma, o marketing representa uma dinâmica fundamental em termos de sucesso de qualquer empresa a longo prazo, dado que permite conhecer e aproximar os clientes, conhecer a concorrência, bem como o mercado.

## 2.1 MARKETING INTERNO E SERVIÇOS DE SAÚDE

O conceito de marketing tem vindo a aumentar a sua relevância no seio das grandes e pequenas empresas independentemente das suas atividades de negócio, pelo que as instituições e unidades de saúde não são exceção. Neste contexto, o marketing interno no setor da saúde resulta do carácter de exclusividade inerente às necessidades dos clientes/utentes, implicando o reforço na prestação de cuidados. O desenvolvimento de atividades nas organizações de saúde, possibilitam a aproximação dos serviços de saúde às comunidades, abrangendo grande parte das especialidades médicas. Assim, para que uma estratégia de marketing tenha sucesso devem ser considerados os intervenientes internos e externos das organizações de acordo com os objetivos organizacionais (Iliopoulos and Priporas, 2011). A atuação das práticas de marketing na área da saúde, permite o desenvolvimento de ferramentas de forma que os objetivos possam ser alcançados, a fim de consolidar o sucesso. Neste setor, os principais objetivos residem na



aquisição de novos clientes e pacientes, fidelização dos mesmos, educar a população relativamente aos tratamentos e divulgação de novas práticas e procedimentos. Atualmente, as diversidades de serviços existentes procuram da resposta às necessidades dos clientes, contudo a complexidade de processos necessária pode, muitas vezes, comprometer a eficiência dos serviços.

Ainda assim, o desenvolvimento de atividades de marketing potência uma abordagem transversal ao core business das organizações, manifestando a sua importância nos processos de gestão de uma instituição. Neste sentido, ao carácter transversal das atividades de marketing, implica o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação que permita alcançar um leque alargado de clientes (Gordon et al., 2019). Assim, a reação dos utentes constitui um elemento fundamental na análise do sucesso das estratégias de marketing, dado que a saúde não se trata de um produto tangível, dificultando o objeto de comunicação ou venda. No entanto, as estratégias de marketing adotadas pelas clínicas, hospitais e unidades de saúde, demonstram uma comunicação visível e assertiva, através da promoção de serviços em revistas, internet ou nas suas instalações. Além disso são também desenvolvidos seguros de saúde destinados a todas as classes sociais, demonstrando por uma grande parte dos colaboradores a utilização de práticas de marketing de qualidade e o progresso dos seus serviços.

Atualmente, grande parte dos profissionais de saúde, são utilizadas práticas de marketing na comunicação com clientes/utentes, de forma a estabelecer novos parceiros de negócio, tendo como objetivo a melhoria da qualidade dos cuidados de saúde. Neste sentido, torna-se fundamental aumentar a abrangência das necessidades do utente, de acordo com tipo de serviço requerido e da especialidade médica em causa. Dada a abrangência dos utilizadores de saúde, é necessário identificar a valorização de cada cliente, permitindo divulgar não só a imagem da instituição, como também captar a perceção dos utentes relativamente às instituições de saúde, promovendo a confiança e a qualidade do serviço oferecido (Iliopoulos & Priporas, 2011).

Nos dias que correm, a gestão das unidades de saúde requer o aumento dos padrões qualidade de serviços, assegurando a sua prestação de forma eficiente e ágil, promovendo a comunicação transparente com os seus utilizadores. Adicionalmente, crescem os desafios de potenciar uma comunicação que externalize os valores e a missão das unidades de saúde, através de uma maior interação simples e eficaz que alcance os diversos utilizadores (Goula et al., 2022). Segundo Mahbob et al. (2019) a comunicação estratégica é uma forma de ação estratégica e muito importante para o desenvolvimento organizacional, pois é considerada um dos principais contribuintes para a eficiência organizacional.





## 2.2 A QUALIDADE NO CONTEXTO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE

Relativamente à avaliação dos cuidados de saúde, a acreditação tornou-se uma marca registada para a qualidade dos mesmos a nível mundial. De acordo com a Direção Geral de Saúde (DGS), a acreditação é um processo de autoavaliação e auditoria externa por pares, usado pelas organizações de saúde para avaliarem com rigor o seu nível de desempenho face a padrões preestabelecidos e para implementar meios de melhoria continuamente (Silva et al., 2023).

Segundo os dados disponibilizados pela Organização Mundial de Saúde, o sistema de saúde português (SNSP), encontra-se bastante dependente do sector hospitalar, constatando-se uma procura bastante elevada relativamente à média europeia. No entanto, existe um aumento enorme de escassez de profissionais de diversas especialidades até 2020 (Oliveira, 2019).

O suprimento das necessidades na área da saúde. A carência que observamos está intrinsecamente ligada ao aumento da idade média da população, criando uma procura crescente por serviços de saúde. Este fenómeno, por sua vez, intensifica-se com o envelhecimento dos próprios profissionais da saúde, formando um ciclo que reflete diretamente na oferta e na qualidade dos serviços. As condições de trabalho, muitas vezes precárias, agravam esse quadro alarmante. A falta de infraestruturas adequadas, juntamente com a sobrecarga de responsabilidades, leva a uma diminuição significativa na qualidade do atendimento. A Organização Mundial de Saúde (OMS) reforça a importância da colaboração dos profissionais devidamente preparados para manter um padrão elevado nos serviços de saúde (Brückmann et al., 2019; Ali et al., 2022; Lyu et al., 2022).

Nesse contexto, a gestão eficaz de recursos humanos torna-se crucial (Lyu et al., 2022). Investir na formação e capacitação constante dos profissionais da saúde é uma medida preventiva fundamental perante a situação do envelhecimento da população e da força de trabalho. Ao garantir que haja uma equipe qualificada e motivada, é possível assegurar a continuidade e aprimoramento dos serviços de saúde, promovendo, assim, o bem-estar da sociedade como um todo (Kabwama et al., 2022; Kruk et al., 2022).

O Institute of Medicine nos USA, considera que o conceito de qualidade no setor de saúde reside na possibilidade de indivíduos ou populações alcançarem os resultados de saúde pretendidos. Esta abordagem, destaca a importância da qualidade de serviços prestados nas unidades de saúde, resultante da relação entre o prestador de serviço e os utentes (Lima, 2020).

Segundo a Direção Geral de Saúde (2023) esta estratégia nacional permitiu a melhoria do contexto de saúde do cidadão, enquanto usufruto do sistema de saúde, bem como o profissional de saúde, enquanto responsável pela realização das suas funções técnicas de forma



segura, qualificada e com acesso a formação contínua no desempenho das suas atividades profissionais.

Segundo a comunidade académica, existem diversos pilares que sustentam o funcionamento de serviços nos diversos setores da saúde, quer na Direção Geral de Saúde (2023), quer no setor privado, sob os quais são definidos objetivos estratégicos com o propósito de alcançar a excelência na prestação de cuidados. Contudo, a perceção dos utilizadores relativamente à prestação destes cuidados carece não apenas da análise de resultados obtidos e dos processos existentes, mas também pela sua interpretação individual relativamente ao acesso aos cuidados existentes, eficácia, eficiência, equidade e rapidez do nível de serviço. Sendo estes aspetos fundamentais na formulação e identificação dos parâmetros de qualidade mensurados na análise dos serviços de saúde (DGS, 2023).

A procura pela excelência profissional e eficácia na aplicação dos recursos é crucial para a Organização Mundial de Saúde (OMS) na prestação de serviços de saúde. A excelência profissional envolve a constante atualização e aperfeiçoamento das habilidades dos profissionais, garantindo um atendimento de qualidade e segurança para os pacientes. A eficácia na gestão de recursos é essencial em um cenário global de crescentes demandas por serviços de saúde, exigindo alocação inteligente e práticas sustentáveis. Numa ótica de minimização de riscos para os utilizadores é uma prioridade, envolvendo a implementação de protocolos rigorosos e padrões de segurança. A transparência e a prestação de informações claras contribuem para construir a confiança entre profissionais de saúde e pacientes. A satisfação do utente e a sua perceção positiva refletem não apenas a qualidade do atendimento, mas também influenciam a adesão a práticas preventivas e tratamentos. Assim, a OMS procura promover a saúde global ao dar prioridade à segurança, satisfação e perceção positiva dos utentes, contribuindo para um sistema de saúde mais eficiente e centrado no paciente em todo o mundo (Wenham & Davies, 2023).

Os objetivos estratégicos definidos no Plano Nacional de Saúde (2015 - 2020) consistiam na valorização da eficiência, eficácia, segurança, equidade, sustentabilidade, orientação para o utente e respeito. No entanto, o desenvolvimento da conjuntura política, económica e social, promoveu a inclusão da satisfação dos clientes e a melhoria das condições de saúde (Alto Comissário da Saúde, 2015).

O aumento da competitividade dos mercados e a necessidade de melhorar os serviços existentes implicou promoção dos indicadores de performance associados ao nível de serviço prestado. Esta abordagem, potencia a dilatação das vantagens competitivas das organizações, bem como aumenta a responsabilidade em assegurar a produtividade, formação de recursos



humanos, atualização, revisão de modelos, análise de dados de forma a reforçar a importância da melhoria contínua. Da mesma forma, a gestão da qualidade no setor da saúde constitui uma temática fundamental na identificação dos potenciais riscos associados aos processos existentes, que, consequentemente aumenta o nível de satisfação dos clientes, bem como potencia a sua fidelização através da criação de valor (Kychko et al., 2021).

De acordo com as normas ISO aplicadas nas unidades de saúde a implementação de um sistema de qualidade robusto requer a convergência na perceção dos propósitos associados a este modelo por parte dos diversos stakeholders. Neste caso, a perceção dos indivíduos relativamente à importância de um produto/serviço no exercício das suas funções, resulta de um trabalho integrado por parte das estruturas empresariais que devem promover a formação, motivação e compensação dos colaboradores (Cabero et al., 2018; Hannigan et al., 2019). Segundo os mesmos autores, para que um produto possa melhorar é fundamental considerar a importância do grau de satisfação e experiência do consumidor, dado que a insatisfação de um cliente pode implicar diversos riscos para a estratégia da organização a curto/médio prazo.

Esta circunstância resulta da existência de utentes mais informados e esclarecidos relativamente às funcionalidades dos produtos, bem como relativamente ao standard de qualidade/nível de serviço que pretendem que seja satisfeito (Sangher et al., 2017). Assim, assegurar a garantia da qualidade na prestação de serviços de saúde, implica a certificação das organizações, sendo que este processo tem origem em vários referenciais e normativos afetos às normas ISO, particularmente a norma ISO 9000, sob a qual as formalidades da norma se refletem em qualquer serviço, alterando apenas a sua aplicação, podendo ser estendido a todas as Unidades de Saúde, bem como apenas a um serviço em particular Cabero et al. (2018) e Rogala e Wawak (2021). Neste sentido, a certificação deve ser acompanhada, quer pelo Departamento da Qualidade na Saúde (DQS), quer pela supervisão da Direção-Geral da Saúde, de acordo com os procedimentos atuais (Letvak e Rhew, 2015).

### 2.3 MARKETING INTERNO E QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE SAÚDE

Tendo em conta a literatura descrita anteriormente, as atividades de marketing interno funcionam como uma ferramenta de gestão cujo objetivo pretende convergir os interesses e necessidades da organização com os seus clientes de forma a aumentar a sua motivação para alcançar os objetivos estratégicos existentes (Azêdo & Alves, 2013, 2014).

A globalização económica, exponenciou a competitividade nas unidades de saúde, não só em termos dos padrões de qualidade exigidos, mas também enquanto um requisito essencial



para a sobrevivência das empresas a atuar no setor da saúde (Vieira et al., 2006). Como reflexo, verifica-se um desenvolvimento significativo nos cuidados de saúde prestados, sendo que, este progresso, resulta do aumento da instrução e exigência dos utentes Barbosa da Paz e Braga Pucci Vale (2022). Assim, a dinamização das atividades nas instituições de saúde requer a definição de estratégias que permitam fazer face às necessidades dos seus clientes, isto é, assegurar a aplicação do marketing no âmbito das unidades de saúde (Rocheta, 2018; Santos et al., 2018).

Como também as atividades de marketing interno estão orientadas para influenciar a satisfação dos colaboradores, é necessário identificar uma estratégia organizacional orientada para os clientes internos (Azêdo & Alves, 2013). Além disso o aumento da qualidade do serviço prestado, resultante da perceção do doente representa um fator fundamental na ação das unidades de saúde, mas também relativamente ao domínio científico (Chandra-Mouli et al., 2016). Desta forma, é possível promover a monitorização no que concerne à prestação de serviços de saúde com qualidade, pela avaliação detalhada da eficácia dos serviços prestados a fim de implementar medidas corretivas imediatas que permitam melhorar o impacto das unidades de saúde (Matlala et al., 2021).

Nesta perspetiva, e de acordo com o desenvolvimento científico observado, a avaliação da qualidade dos serviços de saúde pode assumir diferentes abordagens utilizando um dos modelos SERVQUAL, SERVPERF ou ambos (Sydorov et al., 2020; Andrade et al., 2022). Os autores Nemati et al. (2020) e Sharifi et al. (2021), fazem referência a um novo modelo conceptual mais abrangente com o propósito de monitorizar a qualidade dos serviços prestados, em particular nos hospitais, o HEALTHQUAL. Segundo este modelo, o HEALTHQUAL considerava cinco dimensões: Melhoria face à prestação de serviços; Elementos de qualidade tangíveis; Elementos de qualidade e eficiência; Elementos de qualidade e segurança; Elementos da qualidade e empatia. O modelo HEALTHQUAL numa perspetiva de qualidade do serviço de saúde permite alcançar objetivos relacionados com a qualidade dos serviços de saúde prestados pelos profissionais (Khouj & Raza, 2024). A escala HEALTHQUAL é uma adaptação da escala SERVQUAL para o contexto de uso em unidades de saúde para mensurar as perceções de qualidade de usuários e administradores de hospitais (Barrios-Ipenza et al., 2020). A escala HEALTHQUAL segundo (Allahham et al., 2022) aborda as dimensões da qualidade do serviço. Para (Carrillat et al., 2007) as características da qualidade, são um conceito ambíguo, gradual e muito subjetivo, apesar do esforço de alguns cientistas em procurar formas de avaliar e melhorar os métodos existentes em diversas áreas (Rodrigues et al., 2011). Existem muitas definições relativas à qualidade dos serviços consoante o método de investigação utilizado



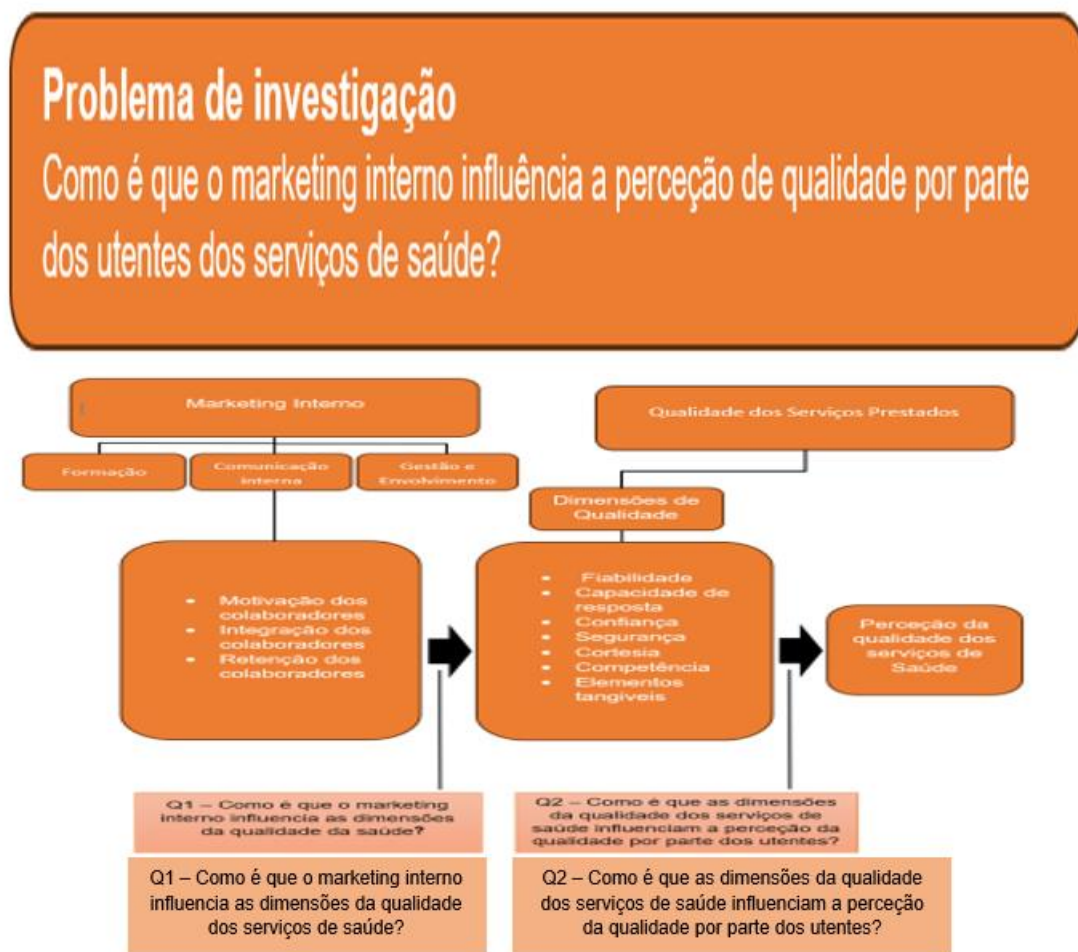
(Czajkowska e Ingaldi, 2021) contudo, de acordo com a revisão da literatura não é possível indicar uma escala específica para medir adequadamente a qualidade de um serviço prestado na área da saúde.

### 3 MODELO DE ANÁLISE

Com o objetivo de dar resposta, quer ao problema geral de investigação quer a cada uma das duas questões de investigação específicas, será necessário desenvolver um modelo que servirá de base à recolha e análise dos dados. As figuras 1, 2 e 3 sintetizam a fundamentação teórica das duas componentes desse modelo, cada uma das quais relativa à respetiva questão de investigação.

**Figura 1**

*Modelo de análise*







**Figura 2**

*Descrição do Modelo (1)*

Dimensões	Variáveis	Definições	Referências
Marketing Interno	Formação	A oferta de oportunidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores permite-lhes bons níveis de desempenho no trabalho e ajuda no desenvolvimento de uma identidade corporativa.	Ahmed e Rafiq (2003) Bohnenberger et al. (2019) Brückmann et al. (2019) Cabero et al. (2018) Grönroos (2000) Hannigan et al. (2019) Hasan (2023) Lings e Greenley (2005) Rafiq e Ahmed (2000)
	Comunicação Interna	Refere-se ao mecanismo e ferramentas usadas para criar e conservar as relações dentro da organização.	Bruin et al. (2021) Fortuna (2018) Goula et al. (2022) Inkotte (2000) Martins (2016) Musa et al. (2021) Qiu, Boukis e Storey (2021) Rafiq e Ahmed (1993)
	Gestão e Envolvimento	Define-se pelo envolvimento das equipas seniores e de gestão na liderança e cultura organizacional.	Berry, Hensel e Burke (1976) Hidayat (2019) Huang (2020) Órfão (2010) Qaisar (2021) Qiu, Boukis e Storey (2021) Sanches (2017)

**Figura 3**

*Descrição do Modelo (2)*

Dimensões	Variáveis	Definições	Referências
Qualidade dos Serviços Prestados	Segurança	A qualidade é percebida em função da garantia que os clientes obtêm de que o serviço é prestado.	Armstrong et al. (2021) Mattala et al. (2021) Parasuraman et al. (1985; 1988) Wibowo (2022)
	Competências	Foco nas competências técnicas e conhecimentos dos profissionais.	Nicholas et al. (2022) Kaurav e Chowdhary (2015) Oliveira et al. (2020) Parasuraman et al. (1985; 1988)
	Capacidade de resposta	Tem a ver com a disponibilidade dos colaboradores em prestarem apoio aos clientes e a capacidade de responderem rapidamente às suas necessidades.	Oliveira (2019) Parasuraman et al. (1985; 1988)
	Cortesia	Baseia-se no atendimento, na forma como o cliente é abordado e na capacidade do prestador de serviço o tratar bem e lhe oferecer atendimento personalizado.	Moreira Mero et al. (2021) Naini et al. (2022) Nemteanu et al. (2021) Parasuraman et al. (1985; 1988)
	Confiança	Relaciona-se com a consistência na performance do serviço prestado e com a resposta em tempo útil.	Parasuraman et al. (1985; 1988)
	Fiabilidade	A qualidade depende do desempenho do serviço com exatidão e é verificada ao longo do tempo.	Lima (2020) Parasuraman et al. (1985; 1988) Rabiul et al. (2022) Silva et al. (2023) Zocca et al. (2023)
	Elementos tangíveis	Aspeto físico das instalações, dos equipamentos, do pessoal e do material escrito.	Kaur et al. (2022) Kotler et al. (2022) Parasuraman et al. (1985; 1988) Sima (2021)





### 3.1 ESTUDO DE CASO

Segundo o autor Yin (2001) a opção por um estudo de caso deve ser considerada quando o foco do estudo tem como objetivo responder “como?” e “porquê?” e quando existem condições contextuais relevantes para o estudo em causa. Desta forma, o sucesso de uma investigação baseada num estudo de caso, deve ter em conta a definição de uma questão de investigação clara e objetiva, a identificação de proposições orientadas para o estudo, a definição de unidades de análise e de critérios de interpretação dos resultados obtidos (Gomes, 2010).

De acordo com Ediputra and Amalyah (2022) esta estratégia relevante de investigação pode ser utilizada para a realização de investigações de natureza qualitativa nas áreas das ciências sociais e humanas, permitindo ao investigador uma análise profunda relativamente ao fenómeno em estudo e, desta forma, ter uma visão holística sobre os acontecimentos reais de fenómenos atuais (Suravi, 2023). Nesta perspetiva o presente trabalho enquadra-se numa estratégia de investigação de estudo de caso de acordo com duas questões fundamentais (So, 2011):

Q1. Como é que o marketing interno influencia as dimensões da qualidade dos serviços de saúde?

Q2. Como é que as dimensões da qualidade dos serviços de saúde influenciam a perceção da qualidade por parte dos utentes?

Neste sentido, e tendo em conta o tema selecionado, os objetivos, as questões de investigação e a revisão da literatura, foi realizada uma investigação exploratória de natureza qualitativa com recurso a um estudo de caso, seis clínicas do grupo Santa Madalena como objeto de estudo. Através desta metodologia, foi possível uma estratégia de avaliar ou descrever diversas situações, com recurso a um método que promove a compreensão e a interpretação cuidada da complexidade referente a um determinado caso de estudo (Santos, 2011).

Este trabalho, embora não tenha sido considerado uma estratégia de investigação de estudo de casos múltiplos, tem como objeto de estudo seis clínicas dentárias do grupo Clínica Santa Madalena, cujo objetivo é fornecer uma análise do contexto e dos processos que sustentam as questões teóricas em estudo. Neste âmbito, pretende-se fazer uma generalização analítica, através da utilização de uma teoria previamente desenvolvida enquanto modelo conceptual, de forma que seja possível efetuar uma comparação de resultados empíricos de acordo com a temática em estudo (So, 2011).



### 3.2 RECOLHA DE DADOS

A presente investigação seguiu um protocolo do caso de estudo, através do qual foi utilizado um documento formal que inclui os procedimentos, a estratégia, os instrumentos e as regras gerais adotadas no decorrer da investigação (Yin, 2001). Neste sentido, a adoção de procedimentos para a recolha dos dados, permitiu identificar fontes de informação credíveis, elaborar e executar entrevistas, bem como analisar documentos internos pertinentes no âmbito da investigação em curso.

A diversidade de fontes de dados teve como objetivo aumentar a validade da investigação Yin (2001) pelo que foram utilizadas três estratégias para analisar os dados recolhidos, tais como: questões de investigação; identificar descrições alternativas e desenvolver uma estrutura de conteúdos teóricos para descrever o caso de estudo em seis clínicas do grupo Santa Madalena. Adicionalmente, utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada dado que beneficia não apenas a descrição de fenómenos sociais, mas também a sua compreensão (Roca et al., 2021).

A transcrição das entrevistas será efetuada através de anotações exaustivas, com recurso a gravação das mesmas após consentimento dos entrevistados. Na condução das entrevistas pelo investigador serão consideradas algumas orientações introdutórias, através da utilização de uma linguagem adequada, o esclarecimento dos objetivos e a natureza da entrevista, em períodos previstos de quarenta minutos.

A metodologia de investigação do presente estudo consiste num processo de recolha e seleção da estratégia de investigação, condicionando a escolha das técnicas de recolha de dados (Batista et al., 2021). De acordo com Yin (2001) um estudo de caso resulta da análise de várias evidências, entre as quais a documentação, registos, entrevistas, observação de participante e artefactos físicos. Ainda segundo o autor, os estudos de caso podem ser causais exploratórios ou descritivos. A investigação é um estudo de caso exploratório, dado que se pretende que o investigador destaque os elementos que permitem diagnosticar um caso com perspetivas de generalização naturalística, possibilitando a descrição de um fenómeno dentro do seu contexto real. A análise documental será elaborada através do levantamento de documentação existente em arquivos na organização, assim como análise de relatórios de atividades, consulta do website oficial da unidade de análise e outras informações consideradas pertinentes para a investigação. Neste âmbito foram realizadas 32 entrevistas (Tabela 1) semiestruturadas em 6 clínicas médicas dentárias do grupo Santa Madalena, que formaram a nossa amostra de um total de 19, no



período em estudo, das quais 2 foram de carácter mais exploratório sobre a temática e desenho do estudo.

**Tabela 1**

*Entrevistados*

Entrevistados	Função	Data da entrevista	Duração da entrevista
<u>E1</u>	Diretor Geral	05/06/2023	50 min
<u>E2</u>	Diretor Clínico	15/06/2023	41 min
<u>E3</u>	Diretor Clínico	15/06/2023	43 min
<u>E4</u>	Diretor Clínico	27/06/2023	44 min
<u>E5</u>	Diretor Clínico	16/07/2023	39 min
<u>E6</u>	Diretor Clínico	07/09/2023	40 min
<u>E7</u>	Diretor Clínico	24/09/2023	42 min
<u>E8</u>	Médico	08/06/2023	41 min
<u>E9</u>	Médico	29/06/2023	38 min
<u>E10</u>	Médico	08/06/2023	39 min
<u>E11</u>	Médico	25/07/2023	43 min
<u>E12</u>	Médico	25/06/2023	39 min
<u>E13</u>	Médico	29/07/2023	40 min
<u>E14</u>	Médico	29/07/2023	42 min
<u>E15</u>	Médico	05/09/2023	39 min
<u>E16</u>	Médico	10/09/2023	43 min
<u>E17</u>	Médico	10/09/2023	39 min
<u>E18</u>	Médico	20/09/2023	36 min
<u>E19</u>	Médico	26/09/2023	38 min
<u>E20</u>	Rececionista	05/10/2023	37 min
<u>E21</u>	Rececionista	05/10/2023	39 min
<u>E22</u>	Rececionista	09/10/2023	35 min
<u>E23</u>	Rececionista	04/10/2023	36 min
<u>E24</u>	Rececionista	04/10/2023	39 min
<u>E25</u>	Rececionista	08/10/2023	38 min
<u>E26</u>	Gestor	05/06/2023	40 min
<u>E27</u>	Gestor	05/06/2023	39 min
<u>E28</u>	Gestor	08/06/2023	41 min
<u>E29</u>	Gestor	15/06/2023	43 min
<u>E30</u>	Gestor	17/06/2023	42 min
<u>E31</u>	Gestor	17/06/2023	44 min
<u>E32</u>	Diretora de Marketing	12/07/2023	54 min

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para se proceder à análise do conteúdo das entrevistas fez-se a sua transcrição para ficheiros Word a partir das gravações áudio, de forma direta sem recurso a qualquer software de transcrição, evitando-se correções à posteriori devido a eventuais omissões ou imprecisões que sempre ocorrem com a utilização de aplicações. Posteriormente procedeu-se à elaboração de tabelas de análise de conteúdo com recurso a unidades de registo: Escrita a nível semântico



e unidades de contexto: Segmento pergunta resposta. Na elaboração das tabelas teve-se, ainda em conta, as várias Categorias; Sub-categorias; Indicadores/Descrições; Frequências e Unidades de Registo. Quanto ao tratamento dos dados obtidos através das entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo de acordo com Bardin (1977). Quanto à análise documental, foram selecionados alguns documentos disponibilizados pelo departamento de marketing do grupo, Clínica Santa Madalena.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DA ENTREVISTA AO DIRETOR GERAL

A análise de conteúdo da entrevista realizada ao Diretor Geral do grupo, Clínica Santa Madalena revela um conjunto de informações cruciais sobre vários aspetos operacionais e de satisfação dos pacientes. A análise foi realizada com enfoque nas unidades semânticas de registo, delineadas como segmentos de pergunta-resposta, permitindo uma visão global dos assuntos abordados.

Um dos principais desafios enfrentados por algumas Clínicas do grupo Santa Madalena diz respeito à estrutura física, destacando-se as limitações impostas pela dimensão e disposição física das instalações. O Diretor mencionou a falta de preparação das estruturas físicas, o que limita a capacidade de resposta a situações urgentes. Esta observação enfatiza a necessidade de adaptação e preparação das instalações para garantir uma resposta eficaz em momentos críticos:

*Temos dimensões e estruturas físicas que nem sempre estão preparadas para responder à capacidade de resposta em situações urgentes. (DG)*

No que respeita à qualidade do serviço prestado, os pacientes mostraram-se muito satisfeitos com os serviços oferecidos pelas clínicas:

*Os nossos pacientes estão muito satisfeitos com os diversos serviços prestados desde a receção aos atos médicos. (DG)*

A competência, a fiabilidade e a simpatia dos profissionais, desde os médicos até à equipa de receção, foram destacadas como fatores-chave para a elevada satisfação dos pacientes. Além disso, a satisfação dos pacientes é avaliada através de questionários específicos, permitindo uma compreensão mais aprofundada das suas perceções e experiências.

Uma observação interessante foi a opinião do Diretor Geral sobre a capacidade dos pacientes para avaliarem corretamente a qualidade dos serviços prestados. Salientou as



percepções dos próprios pacientes, indicando que estes têm uma ideia clara e exata da qualidade dos serviços, desde a marcação de consultas até aos cuidados médicos:

*Acho que os nossos pacientes têm uma noção muito própria de avaliar corretamente a qualidade dos nossos serviços. (DG)*

A análise incidiu também sobre a equivalência entre a qualidade efetiva e a percebida pelos pacientes, revelando que, na opinião do entrevistado, não existe uma diferença significativa entre as duas. Isto sugere que os pacientes confiam na qualidade efetiva dos serviços, o que se reflete na sua percepção:

*Grande parte dos nossos clientes já se habituaram a confiar e a sentirem-se seguros nos nossos serviços. (DG)*

No âmbito do marketing interno, foi evidenciada a influência crucial do comportamento e atitude dos colaboradores na percepção de qualidade por parte dos pacientes. Estratégias de gestão, como o investimento em formação, eventos temáticos e convívio entre colaboradores, são promovidas com o propósito de garantir e melhorar a qualidade dos serviços prestados:

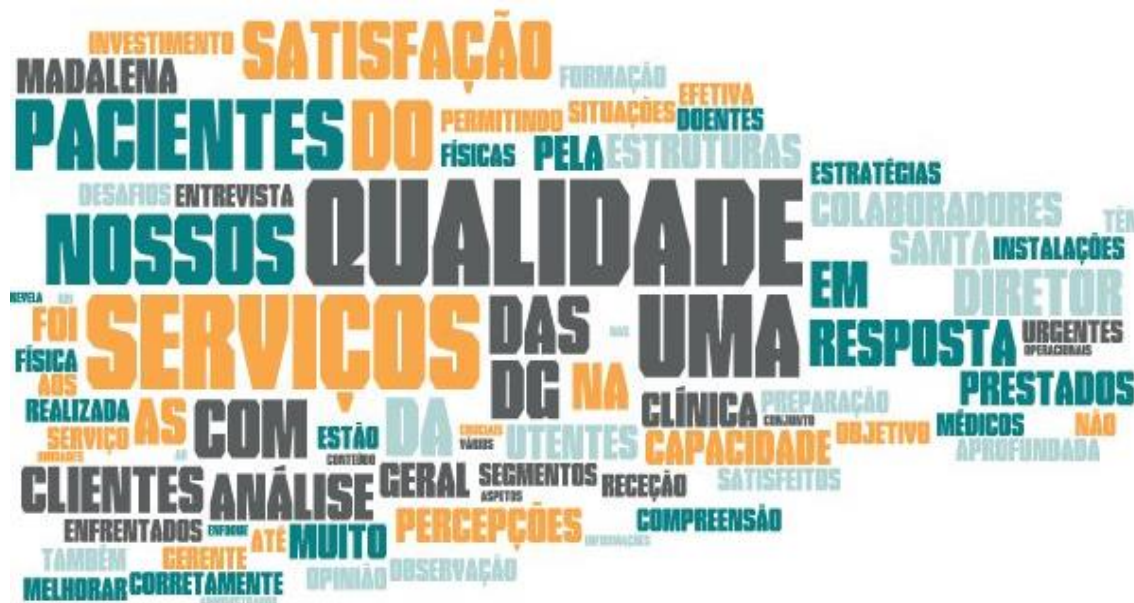
*O nosso objetivo é envolver todos os nossos colaboradores a frequentarem ações de formação e cursos de pós-graduações. (DG)*

Por fim, o Diretor Geral referiu a intenção dos responsáveis das clínicas investirem em novas estruturas e espaços, adaptando-os às necessidades e expectativas dos pacientes. Este investimento visa não só melhorar as infraestruturas, mas também elevar o nível de atendimento e de satisfação dos pacientes.

Assim, a análise detalhada destes segmentos de entrevista permite uma compreensão ampla e aprofundada dos desafios enfrentados, bem como das estratégias e percepções relacionadas com a qualidade do serviço e a satisfação dos pacientes das Clínicas Santa Madalena. Na Figura 4, é possível observar, por meio de um número de palavras, aquelas que mais foram referidas pelo Diretor Geral das CSM.



### Figura 4



A análise detalhada da entrevista realizada aos Diretores Clínicos do grupo Clínica Santa Madalena revela uma série de desafios, estratégias e percepções cruciais relacionadas com a prestação de serviços médicos e a satisfação dos pacientes. Este estudo centrou-se em unidades semânticas de registo, delimitadas por segmentos de pergunta-resposta, proporcionando uma visão abrangente e estruturada das questões discutidas.

*Manter os níveis de satisfação dos nossos pacientes altos, com isso fidelizar e ao mesmo tempo captar mais primeiras vezes sempre com qualidade de serviço. DC Odivelas*  
*Continuar a servir bem os nossos pacientes desde o atendimento na recepção até ao ato médico DC Conde Redondo*  
*Respondermos sempre com muita qualidade aos problemas dos nossos pacientes. DC Parque das Nações*





questões relacionadas com a dimensão e as estruturas físicas das clínicas, tais como espaços e salas limitados, que afetam a resposta a emergências e a capacidade de atendimento.

*Termos dificuldade em dar mos respostas aos pacientes porque só temos 4 gabinetes e em situações de urgência ainda é pior. O espaço na sala de espera também é reduzido DC Colombo*  
*(...) termos capacidade de resposta às urgências e espaços mais amplos. DC Alvalade*

No que diz respeito à qualidade do serviço prestado, os entrevistados sublinharam a satisfação geral dos pacientes, salientando que os clientes estão satisfeitos em todas as áreas e regressam frequentemente para utilizar os serviços.

*Os nossos inquéritos de satisfação demonstram que estão satisfeitos com a qualidade de serviço prestado em todas as áreas envolvidas. DC Odivelas*  
*Sim. A qualidade das instalações e serviço que prestamos ao paciente é acima da média (...) DC Loures*  
*Sim, voltam sempre porque valorizam o nosso trabalho. DC Conde Redondo*  
*Estão porque voltam a procurar os nossos serviços e agradecem muito DC Parque das Nações*

A qualidade das instalações, a competência dos profissionais e a simpatia dos funcionários foram identificados como fatores determinantes para esta satisfação. A avaliação dos serviços prestados, efetuada através de inquéritos de satisfação, revelou níveis positivos de feedback dos pacientes. No entanto, os Diretores Clínicos reconheceram também a subjetividade destas avaliações, salientando que as emoções dos pacientes podem influenciar as suas perceções e avaliações:

*Os nossos inquéritos de satisfação demonstram que estão satisfeitos com a qualidade de serviço prestado em todas as áreas envolvidas. DC Odivelas*  
*São efetuados questionários anónimos que avaliam a qualidade dos serviços. DC Loures.*  
*Como já referi, os nossos inquéritos de satisfação são um instrumento de avaliação da qualidade dos nossos serviços (...) DC Colombo*  
*(...) pacientes mais recentes têm por vezes expetativas muito subjetivas. DC Colombo*  
*Nem sempre há da parte dos pacientes uma perceção exata da qualidade, da dedicação e competência dos médicos e de outros colaboradores. DC Alvalade*  
*Não lhe sei dizer exatamente, porque depende de cada paciente DC Parque das Nações*

No contexto do marketing interno, foi destacada a influência do comportamento e da atitude dos colaboradores na qualidade dos cuidados:



*As nossas atitudes de qualquer colaborador e os seus comportamentos são fundamentais para influenciar o que pensam os nossos pacientes e isso reflete-se ao nível da qualidade de atendimento. DC Odivelas*  
*(...) se há algum colaborador que diz ou faz algo positivo ou negativo pode conduzir a consulta situação menos positiva ou mais positiva. DC Loures*  
*(...) o saber ouvir atentamente as queixas dos nossos pacientes, permitem que eles se sintam bem. DC Colombo*  
*Uma correta conduta profissional é o espelho de qualquer funcionamento de qualquer grupo DC Alvalade*

As estratégias de gestão da motivação e do empenho, incluindo a comunicação eficaz, a formação e o envolvimento na tomada de decisões, foram identificadas como importantes para manter uma equipa coesa e produtiva.

*Falamos uns com os outros. Desde a receção até ao atendimento médico. DC Odivelas.*  
*Dialogarmos com os nossos colaboradores e envolvê-los em questões que no dia a dia possam ter corrido menos. DC Conde Redondo*  
*Mas temos uma política interna ao nível de várias formações. DC Odivelas*  
*Também somos motivados a frequentar ações de formação curta e pós-graduações mais especializadas DC Alvalade*  
*Sentimo-nos envolvidos e estamos a par do que se passa ao nível das decisões e informações da nossa gestora. DC Colombo*  
*Existe também da parte da gestão e da direção reuniões e outros contactos com os seus colaboradores e isso é muito bom. DC Alvalade*

A conclusão da entrevista evidenciou a importância do estado emocional dos profissionais de saúde, da pontualidade no atendimento, da relação médico-paciente, da dinamização das redes sociais e da união da equipa como fatores determinantes para a eficácia e satisfação em ambiente clínico.

Esta análise permite compreender de forma abrangente as preocupações, estratégias e perceções dos seis Diretores Clínicos, evidenciando áreas de enfoque e desafios a considerar para que os serviços prestados melhorem continuamente. Na Figura 5 encontra-se a nuvem de palavras referente à análise realizada aos diretores clínicos das CSM.



**Figura 5**

*Nuvem de palavras – Entrevista ao Diretor Clínicos - CSM*



#### 4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS AOS MÉDICOS

A análise de conteúdo efetuada a partir das entrevistas realizadas aos médicos da Clínica Santa Madalena revela um conjunto de desafios e aspetos positivos que têm um impacto significativo na prestação de serviços médicos. Esta investigação, centrada numa abordagem de análise de conteúdo, evidenciou um conjunto de unidades de registo que refletem áreas críticas e pontos fortes do ambiente clínico.

A escassez de Recursos Humanos emergiu como um desafio central, sobretudo na falta de assistentes, o que tende a influenciar diretamente o funcionamento diário.

*Maior desafio é trabalhar algumas vezes sem assistente. M1 Odivelas*

Este cenário foi corroborado por médicos das diferentes clínicas, apontando para a necessidade premente de recursos adicionais para fazer face à crescente procura, nomeadamente em emergências. Além disso, a limitação do espaço físico se apresenta como um fator desafiador, afetando não só a capacidade de atendimento, mas também a agilidade na resposta às necessidades emergentes dos pacientes:

*Mais espaço – gabinetes. M 2 Odivelas*

*Capacidade de resposta porque só temos 4 gabinetes e, por vezes não são suficientes. M1 Colombo*

*A capacidade de resposta a muitos pacientes em situações de urgência é um grande desafio que temos pela frente porque temos poucos gabinetes. M2 Colombo*



No domínio da comunicação e da educação, surgiu a complexidade de transmitir a importância dos cuidados de saúde oral aos pacientes. A dificuldade em sensibilizar e educar eficazmente os pacientes para esta importância demonstra a necessidade de melhoria nesta área, realçando a importância de uma comunicação clara e acessível na interação médico-paciente.

Por sua vez, a elevada procura de serviços leva a dificuldades na resposta rápida e eficiente às solicitações dos pacientes. Este cenário é agravado pelas elevadas expectativas e exigências, por vezes despropositadas, dos doentes, constituindo um desafio adicional na prestação de cuidados médicos:

*Dar respostas rápidas em relação ao aumento da procura. M2 Loures*  
*A capacidade de resposta a muitos pacientes em situações de urgência e os horários dos pacientes que chegam atrasados às consultas. M2 Alvalade*  
*Capacidade de resposta / Disponibilidade de agenda. M1 Conde Redondo*  
*Conseguirmos atender os nossos pacientes, principalmente em situações e urgência. M2 Conde Redondo*

Apesar destes desafios, verificou-se uma satisfação generalizada dos pacientes com os serviços prestados nas Clínicas Santa Madalena. A fidelização dos pacientes, expressa através de regressos frequentes e recomendações a terceiros, evidencia a qualidade percebida dos cuidados prestados, sublinhando a importância das relações interpessoais, da eficácia dos cuidados e da confiança estabelecida entre o pessoal médico e os pacientes:

*Em geral sim, pois há um grande esforço de equipa para tal. M1 Odivelas*  
*Estão satisfeitos por gostam dos nossos serviços. M2 Odivelas*  
*Sim, porque voltam novamente, recomendam a outras pessoas. M1 Loures*  
*Estão, porque voltam novamente e também recomendam a outros pacientes. M2 Loures*  
*Sim porque voltam quase sempre e passam a mensagem a familiares e amigos. M1 Colombo*  
*Sim, voltam quase sempre. M2 Colombo*  
*Sim porque voltam às consultas porque se sentiram bem tratados. M1 Alvalade*  
*Sim, voltam porque têm boas equipas médicas. M2 Alvalade*  
*Sim, bata vê-los felizes. M2 Conde Redondo*  
*(...) penso que, no geral, ficam satisfeitos com o nosso serviço. M1 Parque das Nações*

A avaliação dos serviços, realizada através de comunicação direta, inquéritos de satisfação e comentários positivos, fornece um feedback valioso sobre a qualidade percebida dos serviços médicos:

*A maior parte dizem-nos no final quando já foram atendidos que ficaram muito satisfeitos. M1 Odivelas*



*É difícil de responder, mas acho que sim até pela forma como se manifestam durante e após os tratamentos. M1 Colombo*  
*Muitos deles dizem nos diretamente que gostaram muito. M2 Colombo*

No entanto, é importante notar que as expectativas excessivas dos pacientes podem por vezes, distorcer esta avaliação, salientando a necessidade de gerir eficazmente estas expectativas para garantir uma avaliação mais justa e realista dos serviços oferecidos.

Com o objetivo de melhorar a prestação de serviços e a gestão interna, sugere-se vivamente que se invista continuamente na formação, na melhoria da comunicação interna, em atividades de integração das equipas e na atualização tecnológica. Estes elementos contribuem para a criação de um ambiente mais eficiente, reforçando a capacidade da equipa médica para oferecer serviços de qualidade e proporcionar uma experiência positiva aos pacientes:

*Estamos também muito envolvidos no que se passa na clínica. M1 Loures*  
*(...) o facto de estarmos constantemente envolvidos nas questões ao nível da gestão da clínica. M2 Loures*  
*(...) estarmos envolvidos nas questões ao nível da gestão da clínica. M2 Alvalade*  
*Formações internas. M1 Conde Redondo*  
*Estamos a par do que se passa a diversos níveis e isso motiva nos imenso. M2 Parque das Nações*  
*(...) está a proporcionar melhores condições a nível de espaço. M1 Loures*  
*(...) todos meses temos reuniões com a nossa gestora da clínica e no dia a dia estamos a par do que se passa no sentido de melhor atendermos os nossos pacientes. M1 Colombo*  
*Termos um diretor clínico que nos motiva imenso, que se preocupa connosco, que nos ajuda muito. M1 Alvalade*  
*Formações internas e uma boa comunicação por vezes até informal. M1 Conde Redondo*  
*(...) temos atividades de encontros em dias especiais de convívio. M2 Colombo*  
*(...) O dia da sardinhada, e o jantar de Natal. M2 Alvalade*  
*As condições de trabalho/equipamento que nos são dados o que possibilita fazer trabalhos diferenciados. M1 Parque das Nações*

Em resumo, esta análise de conteúdo fornece uma visão detalhada das áreas que necessitam de ser melhoradas e dos pontos fortes existentes nas Clínicas Santa Madalena. Esta informação fornece uma base sólida para orientar estratégias futuras destinadas a melhorar a qualidade dos serviços, a satisfação dos pacientes e a reforçar a eficácia operacional das clínicas. Na Figura 6 encontra-se a nuvem com as palavras mais repetidas pelos médicos das clínicas CSM.









*Pacientes muito exigentes. Rotatividade de médicos. Desmarcações de consultas. R Conde Redondo*

A rotatividade dos médicos e os cancelamentos de consultas contribuem para a insatisfação dos pacientes, sobretudo no que respeita às frequentes alterações de datas e horários. A dificuldade de gerir as agendas dos médicos devido à dimensão de algumas clínicas é também um desafio, afetando a gestão das consultas e a satisfação das necessidades urgentes.

A qualidade do serviço prestado é percecionada de forma positiva pelos pacientes, como o comprova o aumento da procura e a fidelização dos pacientes antigos. A satisfação dos pacientes está intrinsecamente ligada à simpatia, à eficácia e à rapidez dos rececionistas, bem como à qualidade do serviço médico prestado.

*Os novos pacientes (1x) também têm sido muitos, o que me leva a crer que temos sido bem referenciados. R Odivelas*

*Sim cada vez temos mais procura de novos pacientes, somos recomendados. R Parque das Nações*

*E os pacientes que nos acompanham há anos estão “fidelizados”, o que demonstra o bom trabalho que, juntos, temos feito. R Odivelas*

A avaliação dos serviços pelos pacientes é feita através de inquéritos de satisfação e da comunicação direta com os rececionistas, influenciando a perceção da qualidade dos cuidados e das consultas médicas:

*Através dos nossos inquéritos de satisfação, dizem que gostaram muito dos nossos serviços. R Colombo*

*Ao balcão, dizem-nos que gostaram dos nossos serviços e depois muitos pedem-nos os inquéritos de satisfação. R Alvalade*

*Muitos à saída dizem-me que foram muito bem atendidos pelo médico. R Colombo*

No entanto, existe uma discrepância entre a qualidade real dos serviços e a perceção dos pacientes, que é frequentemente influenciada pelo objetivo da consulta e pelas dificuldades enfrentadas, como a pequena sala de espera e os problemas fora da área de receção:

*Sim e não. Sim, quando a finalidade da consulta vai de encontro ao que idealizaram e nem sempre isso acontece. R Odivelas*

*Penso que sim, muitos querem ser atendidos rapidamente e nem sempre é possível. R Colombo*

*Alguma insatisfação relativa ao tempo de espera para conseguir marcar consulta. R Conde Redondo*



O marketing interno desempenha um papel crucial na gestão da motivação e do empenhamento dos trabalhadores, sendo influenciado pela atitude e pelo comportamento dos rececionistas. A necessidade de melhorias salariais, a promoção da formação e condições de trabalho adequadas são aspetos referidos pelos rececionistas como importantes para o seu desempenho e satisfação no local de trabalho:

*Está a melhorar as nossas instalações e a proporcionarmos melhores condições de trabalho e também o facto de termos formação na área do atendimento. R Loures*  
*Promove ações de formação ao nível do atendimento. R Colombo*  
*Está a melhorar as nossas instalações e a proporcionarmos melhores condições de trabalho e também o facto de termos formação na área do atendimento. R Loures*

Esta análise pormenorizada fornece informações valiosas para orientar estratégias futuras destinadas a melhorar o serviço, a gestão das consultas e a satisfação dos pacientes nas clínicas Santa Madalena. Passa-se a apresentar a nuvem de palavras relativamente à análise das entrevistas aos rececionistas das seis clínicas, de acordo com a Figura 7.

*Nuvem de palavras – Entrevista a Rececionistas - CSM*





#### 4.5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS AOS GESTORES

A análise detalhada das entrevistas realizadas com os gestores revela uma série de desafios fundamentais enfrentados pelas Clínicas Santa Madalena. O principal deles é manter a motivação do pessoal, um aspeto crucial para o sucesso operacional e a qualidade dos serviços prestados. As reações dos pacientes sublinharam a necessidade de satisfazer as suas expetativas, salientando a importância de satisfazer tanto as necessidades clínicas como as expetativas pessoais dos pacientes:

*Os principais desafios com que nos deparamos no nosso dia a dia são, conseguir ir ao encontro das expectativas dos nossos pacientes. G Odivelas*  
*Os principais desafios têm que ver com a satisfação quer dos pacientes quer dos colaboradores. G Parque das Nações*  
*(...) manter a equipa motivada com as adversidades que vão surgindo ao longo de cada dia de trabalho. G Odivelas*  
*O principal desafio é irmos ao encontro das expetativas dos nossos pacientes. G Alvalade*

Além disso, a flexibilidade de horários para o pessoal não clínico e as limitações físicas do espaço nalgumas clínicas foram identificadas como áreas de desafio. A gestão eficaz destes elementos é essencial para a eficiência operacional e a satisfação dos pacientes:

*Flexibilidade de horários em relação à equipa não clínica. G Loures*  
*Na nossa Clínica o principal desafio é termos mais gabinetes. Temos muita procura e em determinados momentos não temos capacidade de resposta. G Colombo*

Quanto à qualidade do serviço oferecido, a satisfação global dos pacientes foi avaliada positivamente, com destaque para a transparência na prestação de serviços e a atenção prestada às expetativas dos pacientes. No entanto, verificaram-se algumas discrepâncias entre a perceção do paciente e a realidade dos tratamentos, o que realça a importância de uma comunicação clara e eficaz sobre os procedimentos efetuados:

*Na minha opinião, acredito que sim. De uma forma geral, os nossos pacientes ficam satisfeitos com os tratamentos realizados e com o nosso atendimento (médico, assistência e receção). G Odivelas*  
*Em geral estão muito satisfeitos. G Alvalade*

A correta avaliação da satisfação dos pacientes foi também um tema em discussão, sobretudo no que diz respeito ao desconhecimento dos pacientes sobre o trabalho envolvido



nos processos clínicos. Este aspeto influencia diretamente a perceção e avaliação dos serviços prestados.

A gestão da motivação e do envolvimento dos colaboradores foi considerada uma parte fundamental do sucesso da clínica. Estratégias como a oferta de formação, a partilha do feedback dos pacientes e a promoção de um ambiente de trabalho equilibrado foram mencionadas como iniciativas para aumentar a motivação e a eficiência do pessoal:

*Partilho com a equipa as respostas nos nossos pacientes ao inquérito de satisfação e como estão a fazer um ótimo trabalho. G Odivelas*  
*Questiono se pretendem ter formações em alguma área, que não se sintam tão confortáveis. G Odivelas*  
*(...) acesso a várias formações. G Loures*  
*Tentamos envolvê-los em ações de formação técnica. G Colombo*  
*O acesso a ações de formação e a ambientes de convívios fazem também aumentar a nossa motivação e termos um bom desempenho. G Alvalade*  
*(...) conhecerem as decisões ao nível da gestão e também estarem informados do que se passa na nossa clínica. G Colombo*  
*(...) estarmos todos informados das situações mais complicadas que possam surgir. G Alvalade*  
*(...) Estando sempre presente para atender as suas questões da vida pessoal, por exemplo. G Conde Redondo*

Por último, as conclusões das entrevistas destacaram a importância de oferecer boas condições físicas, investir em tecnologia de ponta e assegurar um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores. Estes aspetos foram reconhecidos como essenciais para assegurar o bom funcionamento das clínicas e a satisfação dos pacientes e do pessoal.

Esta análise aprofundada oferece uma visão abrangente dos desafios enfrentados pelas Clínicas Santa Madalena, bem como fornece informações valiosas para melhorar a qualidade dos serviços e o ambiente de trabalho nas clínicas. Na Figura 8 é possível observar a nuvem de palavras decorrente da análise das entrevistas aos gestores da CSM.





*(...) e dentro dos gabinetes sentem se confiantes porque muitos deles já conhecem os médicos. Mrk*

A correta avaliação dos serviços prestados pelos pacientes foi evidenciada pela consistência na demonstração de satisfação. O feedback direto dos pacientes foi também referido como um meio de reconhecimento gratificante, refletindo a influência do comportamento e da atitude dos colaboradores na satisfação dos pacientes:

*(...) dizem que foram muito bem atendidos e também já tem acontecido haver clientes que levam uns agradamentos aos médicos e rececionistas. É um reconhecimento que para nós é muito gratificante. Mrk*  
*Sim, sim isso é uma realidade e por essa razão o nosso objetivo é proporcionar aos nossos colaboradores ações de formação, de sensibilização. Mrk*

A gestão da motivação e do empenho dos colaboradores foi abordada através de estratégias como a formação interna, a flexibilidade de horários e a implementação de um sistema de comunicação interna, com o objetivo de assegurar a permanência dos colaboradores e a manutenção de um ambiente de trabalho empenhado e ligado:

*No plano de atividade incluímos sempre diversas ações de formação interna de curta e média duração para todos os colaboradores. Mrk*  
*Tentamos através dos responsáveis pela gestão das nossas clínicas assegurar horários flexíveis e por turnos com o objetivo de termos colaboradores permanentes. Mrk*  
*Criamos também um sistema interno de comunicação através de uma rede móvel direta com a área de marketing e por isso estamos sempre envolvidos no dia a dia no que se passa nas clínicas. Mrk*

Por fim, foi destacada a importância dos protocolos estabelecidos com diversas instituições como forma de alargar o alcance das clínicas, oferecendo descontos em tratamentos e estabelecendo parcerias estratégicas para ações de sensibilização e informação sobre saúde oral.

Estes resultados da análise refletem não só os desafios enfrentados pelas Clínicas Santa Madalena, mas também as estratégias adotadas para garantir a qualidade dos serviços prestados, a satisfação dos pacientes e a motivação dos colaboradores de acordo com a Figura 9, referente à entrevista realizada à diretora de marketing das CSM.





**Figura 9**

*Nuvem de palavras – Entrevista à Diretora de Marketing - CSM*



#### 4.7 SÍNTESE DA DISCUSSÃO

Feita a análise e discussão dos resultados nos pontos anteriores, o objetivo desta é confrontar os resultados obtidos com a literatura da área cuja revisão se encontra na secção 2. Em concreto, pretende-se:

- Identificar os resultados que, de alguma forma, já eram sugeridos pela literatura existente;
- Salientar o que não se encontrou e que seria de esperar, dada a literatura;
- Realçar o que se descobriu de novo e que, portanto, ainda não tinha sido mencionado na literatura.

Na Figura 10 apresenta-se de forma sintética esses aspetos que de seguida se discutem em mais detalhe.



**Figura 10**

*Discussão dos resultados*

Dimensões do modelo	Variáveis / Construtos	Discussão dos resultados		
		Verificação no Caso de acordo com a literatura	Na literatura, mas não verificado no Caso	Verificado no Caso e novo face à literatura
Marketing Interno	Formação	O caso revelou que a formação técnica e científica dos profissionais de saúde e de outros colaboradores elevaram o nível de desempenho das suas competências. Bohnenberger et al. (2019) Hasan (2023)	O caso não evidenciou a relevância da formação enquanto motivação dos colaboradores.	O Caso revelou que o investimento em formação, eventos temáticos e convívios melhoraram a retenção dos colaboradores.
	Comunicação interna	O caso revelou que a comunicação interna é uma ferramenta que cria relações e envolvimento dos colaboradores. Bruin et al. (2021) Gordon et al. (2019) Goula et al. (2022) Inkotte (2000) Musa et al. (2021)		O caso revelou que as práticas de comunicação interativas potenciaram a motivação e a integração dos colaboradores.
	Gestão e envolvimento	O caso revelou que as práticas de gestão criaram uma cultura organizacional de motivação e de pertença nos colaboradores. Bruin et al (2021) Hidayat (2019) Huang (2020) Qaisar (2021) Sanches (2017)		O caso revelou que existe um sentimento de pertença por parte dos colaboradores que permitiu constituir equipas coesas no funcionamento das clínicas.
Qualidade dos Serviços	Segurança	O caso revelou que os pacientes confiam e sentem-se seguros em relação aos serviços prestados. Existe uma garantia de qualidade percebida pelos pacientes. Armstrong et al. (2021) Matlala et al (2021) Parasuraman et al. (1985;1988) Zehir et al. (2011)		O caso revelou que os pacientes estão muito satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados pelos profissionais.
	Competência	O caso revelou que as competências técnicas dos profissionais e a simpatia influenciaram a percepção da qualidade por parte dos pacientes. Fátima et al. (2019) Nicholas et al. (2022) Kaurav e Chowdhary (2015) Oliveira et al. (2020)		O caso revelou que a competência e a dedicação dos profissionais e de outros colaboradores são fundamentais na prestação de serviços de qualidade.
	Capacidade de resposta	O caso revelou que a competência e a dedicação dos profissionais e de outros colaboradores, influenciaram a capacidade de resposta e a qualidade dos serviços prestados aos pacientes. Oliveira (2019) Parasuraman et al. (1985;1988)	O caso não evidenciou dados suficientes sobre a capacidade de resposta dos profissionais em situações de atendimentos urgentes aos pacientes.	O caso revelou que a capacidade de resposta por parte dos profissionais e de outros colaboradores são fundamentais na prestação de serviços
	Cortesia	O caso revelou que a cortesia e as relações interativas contribuíram para elevar o grau de satisfação e de fidelização dos pacientes. Moreira Melo et al. ((2021) Naini et al. (2022)		O caso revelou que a cortesia moldou positivamente a percepção da qualidade por parte dos pacientes.
	Confiança	O caso revelou que existe um clima de confiança por parte dos pacientes em relação a procedimentos complexos e ao bom desempenho dos profissionais. Dhone e Sarwoko (2022) Iliopoulos e Priporas (2021) Parasuraman et al. (1985;1988)		O caso revelou que a confiança é uma dimensão com impacto positivo na percepção da qualidade pelos pacientes.
	Fiabilidade	O caso evidenciou que o desempenho e a competência dos profissionais e, de outros colaboradores influenciaram positivamente a percepção da qualidade dos serviços por parte dos pacientes. Fátima et al. (2019) Lima (2020) Silva et al. (2023) Zocca et al. (2023)		O caso revelou que a fiabilidade é uma dimensão crítica de sucesso e que influenciou a percepção da qualidade dos serviços prestados por parte dos pacientes.
	Elementos tangíveis		O caso não forneceu evidências suficientes sobre a falta de espaços de atendimentos urgentes e especializados aos pacientes por parte dos profissionais. Kaur et al. (2022) Kotler et al. (2022) Sima (2021)	O caso revelou que as dimensões reduzidas de algumas instalações, influenciaram a percepção da qualidade subjetiva por parte dos pacientes.



## 5 CONCLUSÃO

Este estudo exploratório destaca o papel crucial do marketing interno na gestão de qualidade dos serviços em seis clínicas do grupo Santa Madalena, especializadas em medicina dentária. Focando em dimensões como a motivação e integração dos colaboradores, o estudo mostra como essas práticas influenciam diretamente a retenção de funcionários e a qualidade percebida pelos pacientes. A motivação dos colaboradores revelou-se essencial para elevar os padrões de qualidade e satisfação dos pacientes. Uma equipe motivada e integrada promoveu uma prestação de cuidados de saúde de alta qualidade, resultando em um volume de faturação superior a 42 milhões de euros em 2023. Além disso, as iniciativas internas das clínicas, mesmo que não explicitamente confirmadas, contribuíram para a retenção de colaboradores, criando uma cultura de trabalho positiva que impactou a qualidade do serviço.

As entrevistas também destacaram o papel fundamental das dimensões de qualidade na percepção dos serviços, como fiabilidade, capacidade de resposta, confiança, cortesia e competência. Esses fatores foram essenciais para a construção da reputação das clínicas, embora desafios como a gestão da capacidade de resposta em locais movimentados tenham sido identificados. Ainda assim, a dedicação dos colaboradores em manter altos padrões de serviço garantiu uma percepção positiva da qualidade, mesmo diante de limitações operacionais.

Em conclusão, o estudo alcançou os quatro objetivos estabelecidos, conforme detalhado a seguir:

1. **Identificação de Práticas de Marketing Interno:** Diversas práticas de marketing interno foram identificadas no grupo CSM, como campanhas de informação, promoção de saúde preventiva, e uso de redes sociais. Estratégias como programas de fidelização, feedback ativo dos pacientes, parcerias locais e o bem-estar dos colaboradores também influenciaram positivamente a percepção da qualidade dos serviços;
2. **Compreensão do Papel do Marketing Interno:** O marketing interno desempenhou um papel crucial na motivação, integração e retenção dos colaboradores, resultando em serviços de saúde de maior qualidade. Isso fortaleceu a cultura organizacional e aumentou a reputação e fidelidade dos pacientes nas Clínicas Santa Madalena;
3. **Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso:** A motivação dos colaboradores, integração das equipes e retenção de recursos humanos foram fatores críticos que elevaram a qualidade dos serviços prestados. A dedicação dos profissionais e uma cultura organizacional exigente contribuíram para serviços de excelência;



4. **Análise das Dimensões da Qualidade dos Serviços:** O marketing interno influenciou positivamente a percepção da qualidade dos serviços pelos pacientes. Fatores como fiabilidade, confiança, cortesia, competência e inovação tecnológica moldaram positivamente essa percepção, reforçando a reputação das clínicas e a lealdade dos pacientes.

## 6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo aprofundou as dimensões do marketing interno e a qualidade dos serviços prestados em seis clínicas privadas de cuidados de saúde em medicina dentária do grupo CSM, mas apresenta algumas limitações. A metodologia qualitativa baseada em um estudo de caso, embora adequada, limita a generalização dos resultados. As entrevistas, embora esclarecedoras, poderiam ter sido mais aprofundadas, e o uso de métodos quantitativos poderia ter fornecido dados estatísticos que reforçassem as descobertas qualitativas.

Outra limitação refere-se à sensibilidade dos entrevistados ao discutir práticas de marketing interno e qualidade dos serviços, o que pode ter gerado desconforto. Além disso, o foco predominantemente nas perspetivas do pessoal clínico deixou de lado a visão direta dos pacientes, o que poderia ter fornecido uma compreensão mais completa da percepção da qualidade do serviço. Há também a possibilidade de viés ou subjetividade nas entrevistas, influenciando os resultados. Considerando que o estudo se concentrou em seis clínicas de um total de 19 do grupo CSM, as conclusões podem não ser aplicáveis a todos os contextos de cuidados de saúde, uma vez que fatores como tamanho, localização e demografia dos pacientes podem impactar a dinâmica do marketing interno e a percepção da qualidade. Em resumo, embora o estudo traga insights valiosos, o uso de medidas quantitativas e uma amostra mais diversificada poderiam ampliar o alcance e a aplicabilidade dos resultados, permitindo conclusões mais robustas e recomendações mais práticas para a gestão da qualidade nos cuidados de saúde oral.

## 7 SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para além das limitações apontadas, podemos concluir que a investigação realizada até ao momento permitiu uma visão aprofundada das dimensões fundamentais do marketing interno no contexto de seis clínicas de saúde, salientando a sua considerável influência na percepção da qualidade do serviço. No entanto, no sentido de alargar e enriquecer a compreensão





desta complexa interação, são delineadas várias oportunidades e direções para investigações futuras, visando ultrapassar as limitações identificadas e explorar áreas ainda não investigadas. Apesar dos valiosos conhecimentos fornecidos pelas entrevistas realizadas, há espaço para uma abordagem mais estruturada e pormenorizada. A utilização de protocolos de entrevista mais abrangentes, orientados para aspetos específicos do marketing interno, tais como a motivação dos trabalhadores, as estratégias de integração e as iniciativas de retenção, poderiam revelar nuances e percepções mais subtis, enriquecendo a compreensão do tema. Esta abordagem combinada reforçaria a força e a amplitude das conclusões, proporcionando uma avaliação mais sólida da relação entre as estratégias de marketing interno e os resultados da qualidade do serviço.

Um outro aspeto a explorar em estudos subsequentes, seria a inclusão de outras técnicas de recolha de dados, através de inquéritos por questionários sobre outras perspetivas dos pacientes e que poderiam fornecer informações valiosas sobre a forma como as práticas de marketing interno se traduzem na perceção da qualidade dos serviços pelo público externo. Finalmente, para melhorar a nossa compreensão das interações entre as estratégias de marketing interno e a qualidade percebida dos serviços de saúde, as investigações futuras poderão adotar uma abordagem multidimensional, nomeadamente incorporar métodos qualitativos e quantitativos, contemplando múltiplas perspetivas e considerando diferentes contextos.

## REFERÊNCIAS

- Al Badi, K. (2019). Implementation of marketing concept and organisational culture in SMEs in Al Buraimi – Oman. *Benchmarking*, 26(7). <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2018-0136>
- Alanazi, T. M. (2022). Marketing 5.0: An Empirical Investigation of Its Perceived Effect on Marketing Performance. *Marketing and Management of Innovations*, 13(4). <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-06>
- Ali, D., Woldegiorgis, A. G. Y., Tilaye, M., Yilma, Y., Berhane, H. Y., Tewahido, D., Abelti, G., Neill, R., Silla, N., Gilliss, L., & Mandal, M. (2022). Integrating private health facilities in government-led health systems: a case study of the public–private mix approach in Ethiopia. *BMC Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08769-7>
- Andrade, J. M., Velez, F., & Ramírez, E. (2022). Hard Discount Formats Service Quality Assessment Model in Colombia. *TEM Journal*, 11(1). <https://doi.org/10.18421/TEM111-62>
- Azêdo, D. F., & Alves, M. H. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2013.05.003>



- Azêdo, D. F., & Alves, M. H. (2014). Errata do artigo “Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores.” *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 32(1). <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2014.04.002>
- Barbosa da Paz, T., & Braga Pucci Vale, R. (2022). Implantação de indicadores em uma Organização Hospitalar. *Anais Qualihosp*, 1. [https://doi.org/10.29327/q2caldvcec2021\\_192316.498659](https://doi.org/10.29327/q2caldvcec2021_192316.498659)
- Bardin, L. (1977). Análise de Conteúdo, Edições 70, Lisboa. In *Revista Educação* (Vol. 22, Issue 37). [http://books.google.com/books?id=AFpxPgAACAAJ%5Cnhttp://cliente.argo.com.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html#\\_ftn1](http://books.google.com/books?id=AFpxPgAACAAJ%5Cnhttp://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html#_ftn1)
- Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E., & Silva, F. (2021). Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista? In *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados* (Vol. 2).
- Black, H. G., & Gallan, A. S. (2015). Transformative service networks: cocreated value as well-being. *Service Industries Journal*, 35(15–16). <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1090978>
- Brückmann, P., Hashmi, A., Kuch, M., Kuhnt, J., Monfared, I., & Vollmer, S. (2019). Public provision of emergency obstetric care: A case study in two districts of Pakistan. *BMJ Open*, 9(5). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-027187>
- Cabero, M. J., Guerra, J. L., Gaite, L., Prellezo, S., Pulido, P., & Álvarez, L. (2018). Experience of implementing the ISO 9001:2015 standard for the accreditation of a paediatric hospital emergency department. *Journal of Healthcare Quality Research*, 33(4). <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2018.02.005>
- Chandra-Mouli, V., Chatterjee, S., & Bose, K. (2016). Do efforts to standardise, assess and improve the quality of health service provision to adolescents by government-run health services in low and middle income countries, lead to improvements in service-quality and service-utilisation by adolescents. *Reproductive Health*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s12978-015-0111-y>
- Dash, G., Kiefer, K., & Paul, J. (2021). Marketing-to-Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention. *Journal of Business Research*, 122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.016>
- Ediputra, M. R., & Amalyah, A. A. (2022). Analysis Factors Affecting Consumer Preferences in using Qris Payment In-Store. *2022 5th International Conference on Computer and Informatics Engineering, IC2IE 2022*. <https://doi.org/10.1109/IC2IE56416.2022.9970086>
- Fernandez, S., Turpo-Chaparro, J. E., Huanca-López, S. R., Alejos-Moreno, D., & Flores-Gonzáles, M. E. (2024). Work Motivation and Internal Marketing as Predictors of Satisfaction with Life in Peruvian Workers in the Sales Area. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 13(1). <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0026>
- Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1). <https://doi.org/10.5539/ijms.v1n1p2>





- Gomes, A. A. (2010). ESTUDO DE CASO - PLANEJAMENTO E MÉTODOS. *Nuances: Estudos Sobre Educação*, 15(16). <https://doi.org/10.14572/nuances.v15i16.187>
- Gómez-Suárez, M., Martínez-Ruiz, M. P., & Martínez-Caraballo, N. (2017). Consumer-brand relationships under the marketing 3.0 paradigm: A literature review. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 8, Issue FEB). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00252>
- Gordon, O. O., John, B. K., Aziz, W., & Kassim, S. (2019). The influence of internal marketing and job satisfaction on quality service delivery in a public health sector: A case study of a local government organisation in Uganda. *African Journal of Business Management*, 13(9). <https://doi.org/10.5897/ajbm2019.8789>
- Gordon, R., Tapp, A., & Spotswood, F. (2013). From the 4Ps to COM-SM: Reconfiguring the social marketing mix. *Journal of Social Marketing*, 3(3). <https://doi.org/10.1108/JSOCM-01-2013-0011>
- Goula, A., Rizopoulos, T., Stamouli, M. A., Kelesi, M., Kaba, E., & Soulis, S. (2022). Internal Quality and Job Satisfaction in Health Care Services. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031496>
- Graham, P. (1993). Marketing' s Domain : A Critical Review of the Development of the Marketing Concept. *Marketing Bulletin*, 4, 1–11.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, 32(2). <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Gundlach, G. T. (2007). The American marketing association's 2004 definition of marketing: Perspectives on its implications for scholarship and the role and responsibility of marketing in society. In *Journal of Public Policy and Marketing* (Vol. 26, Issue 2). <https://doi.org/10.1509/jppm.26.2.243>
- Gundlach, G. T. (2015). Whither "marketing"? Commentary on the American marketing association's new definition of marketing. In *Does Marketing Need Reform?: Fresh Perspectives on the Future*.
- Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2009). The American marketing association's new definition of marketing: Perspective and commentary on the 2007 revision. In *Journal of Public Policy and Marketing* (Vol. 28, Issue 2). <https://doi.org/10.1509/jppm.28.2.259>
- Hannigan, L., Deyab, G., Al Thani, A., Al Marri, A., & Afifi, N. (2019). The Implementation of an Integrated Management System at Qatar Biobank. *Biopreservation and Biobanking*, 17(6). <https://doi.org/10.1089/bio.2019.0076>
- Horng, J. S., Liu, C. H., Chou, S. F., Yu, T. Y., & Hu, D. C. (2022). Marketing Management in the Hotel Industry: A Systematic Literature Review by Using Text Mining. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 14, Issue 4). <https://doi.org/10.3390/su14042344>
- Iliopoulos, E., & Priporas, C. V. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: A pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC Health Services Research*, 11. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-261>



- James, P. (2019). Services Marketing and Medical Tourism: The Impact on Private Health Services in Bangkok. *Journal of Management Research*, 12(1). <https://doi.org/10.5296/jmr.v12i1.15819>
- Japutra, A., Situmorang, R., Mariani, M., & Pereira, V. (2024). Understanding employer branding within MNC subsidiaries: Evidence from MNC hotel subsidiaries in Indonesia. *Journal of International Management*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101100>
- Kabwama, S. N., Kiwanuka, S. N., Mapatano, M. A., Fawole, O. I., Seck, I., Namale, A., Ndejjo, R., Kizito, S., Monje, F., Bosonkie, M., Egbende, L., Bello, S., Bamgboye, E. A., Dairo, M. D., Adebawale, A. S., Salawu, M. M., Afolabi, R. F., Diallo, I., Leye, M. M. M., ... Wanyenze, R. K. (2022). Private sector engagement in the COVID-19 response: experiences and lessons from the Democratic Republic of Congo, Nigeria, Senegal and Uganda. *Globalisation and Health*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12992-022-00853-1>
- Kotler, Philip & Armstrong, G. (2018). Principles of marketing (11 ed.). New York: Pearson International.
- Kotler, P. (2000). Marketing Management , Millenium Edition. *Marketing Management*, 23(6). [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of Marketing seventeenth edition: Creating Customer Value and Engagement. *Principles of Marketing*.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0. Tecnología Para La Humanidad. *Almuzara Editorial*.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2022). Marketing 5.0,. *European University Institute*, 2.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Defining Marketing for the 21st Century. *Marketing Management*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). A Framework for Marketing Management. In *Marketing Management*.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). Corporate Social Responsibility. In *Muscle & nerve* (Vol. 49, Issue 2).
- Kruk, M. E., Lewis, T. P., Arsenault, C., Bhutta, Z. A., Irimu, G., Jeong, J., Lassi, Z. S., Sawyer, S. M., Vaivada, T., Waiswa, P., & Yousafzai, A. K. (2022). Improving health and social systems for all children in LMICs: structural innovations to deliver high-quality services. In *The Lancet* (Vol. 399, Issue 10337). [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)02532-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)02532-0)
- Kychko, I., Kholodnytska, A., & Petruk, N. (2021). SOCIAL EFFICIENCY OF CREATING A COMPETITIVE ENVIRONMENT IN THE MARKET OF MEDICAL SERVICES: ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL PRINCIPLES. *INNOVATIVE ECONOMY*, 7–8. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.3>
- Letvak, S., & Rhew, D. (2015). Assuring quality health care in the emergency department. In *Healthcare (Switzerland)* (Vol. 3, Issue 3). <https://doi.org/10.3390/healthcare3030726>



- Lima, V. da S. (2020). A uroanálise no diagnóstico de doenças renais: aspectos abordados nas análises físico- químicas e sedimentoscópica. *Revista Brasileira de Educação e Saúde - REBES*, 10.
- Lyu, Y., Peng, Y., Liu, H., & Hwang, J. J. (2022). Impact of Digital Economy on the Provision Efficiency for Public Health Services: Empirical Study of 31 Provinces in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph19105978>
- Mahbob, M. H., Sulaiman, W. I. W., & Mahmud, W. A. W. (2019). The influence of strategic communication on the effectiveness of message delivery. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 35(3). <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2019-3503-15>
- Matlala, N. T., Malema, R. N., Bopape, M. A., & Mphekgwana, P. M. (2021). The perceptions of professional nurses regarding factors affecting the provision of quality health care services at selected rural public clinics in the Capricorn district, Limpopo Province. *African Journal of Primary Health Care and Family Medicine*, 13(1). <https://doi.org/10.4102/phcfm.v13i1.2830>
- Mehta, S. (2022). La evolución del marketing 1.0 al marketing 5.0. *Revista Internacional de Gestión Jurídica y Humanidades*, 5.
- Naim, A. (2022). NEW TRENDS IN MARKETING MANAGEMENT: CONCEPTUAL FRAMEWORK. *American Journal of Business Management, Economics and Banking*, 1.
- Nemati, R., Bahreini, M., Pouladi, S., Mirzaei, K., & Mehboodi, F. (2020). Hospital service quality based on HEALTHQUAL model and trusting nurses at Iranian university and non-university hospitals: a comparative study. *BMC Nursing*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00513-y>
- Oliveira, M. J., & De Oliveira, G. T. A. (2019). Humanização dos serviços públicos de saúde. *Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, 12(12). <https://doi.org/10.33836/interacao.v12i12.26>
- Palmatier, R. W., & Crecelius, A. T. (2019). The "first principles" of marketing strategy. *AMS Review*, 9(1–2). <https://doi.org/10.1007/s13162-019-00134-y>
- Park, S. J., Yi, Y., & Lee, Y. R. (2023). Assessment of six alternative models of service quality. *Total Quality Management and Business Excellence*, 34(3–4). <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2056440>
- Roca, J., Canet-Vélez, O., Cemeli, T., Lavedán, A., Masot, O., & Botigué, T. (2021). Experiences, emotional responses, and coping skills of nursing students as auxiliary health workers during the peak COVID-19 pandemic: A qualitative study. *International Journal of Mental Health Nursing*, 30(5). <https://doi.org/10.1111/inm.12858>
- Rocheta, J. F. P. (2018). Indicadores de Qualidade em Unidade de Cuidados Intensivos. *Design*.
- Rodrigues, C. G., & Sousa, B. B. (2024). The role of employer branding and internal marketing in talent attraction and retention: an applied study in a Portuguese metallurgical industry. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-07-2023-0173>



- Rogala, P., & Wawak, S. (2021). Quality of the ISO 9000 series of standards-perceptions of quality management experts. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(4). <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2020-0065>
- Rohmah, M. L. (2022). Analisis Sektor Ekonomi Potensial Dalam Mendorong Pembangunan Ekonomi Daerah Di Kabupaten Trenggalek. *Jurnal Ilmu Ekonomi JIE*, 5(3). <https://doi.org/10.22219/jie.v5i3.18755>
- Rudnicka, E., Napierała, P., Podfigurna, A., Męczekalski, B., Smolarczyk, R., & Grymowicz, M. (2020). The World Health Organization (WHO) approach to healthy ageing. *Maturitas*, 139. <https://doi.org/10.1016/j.maturitas.2020.05.018>
- Sandri, P., & Widodo. (2020). Innovative performance development model based on human capital and network quality toward improved marketing performance. *Management Science Letters*, 10(3). <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.013>
- Sangher, K. S., Noor, A., Kalyani, L., & Sharma, S. V. K. (2017). ISO 9001:2015 implementation in the e-learning based virtual teaching program. *Proceedings - 2017 5th National Conference on E-Learning and E-Learning Technologies, ELELTECH 2017*. <https://doi.org/10.1109/ELELTECH.2017.8074994>
- Santos, A. P. L., Claudino, L. M., Pistori, M. E. S., & Mezzomo, T. R. (2018). Indicadores de qualidade em terapia nutricional em uma unidade de terapia intensiva, Curitiba, PR, Brasil. *Nutr Clín Diet Hosp*, 38(1).
- Santos, F. M. (2011). Estudo de Caso como Ferramenta Metodológica YIN, Robert K. Estudo de caso: Planejamento de métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. *Meta: Avaliação*, 3(9).
- Serafim, A., Veloso, C. M., Rivera-Navarro, J., & Sousa, B. (2024). Emotional Intelligence and Internal Marketing as Determinants of Job Satisfaction and Satisfaction with Life among Portuguese Professionals. *Sustainability (Switzerland)*, 16(5). <https://doi.org/10.3390/su16051932>
- Sharifi, T., Hosseini, S. E., Mohammadpour, S., Javan-Noughabi, J., Ebrahimipour, H., & Hooshmand, E. (2021). Quality assessment of services provided by health centers in Mashhad, Iran: SERVQUAL versus HEALTHQUAL scales. *BMC Health Services Research*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06405-4>
- Silva, Â., CUNHA, V. B. F., & SILVA, A. C. S. (2023). A HUMANIZAÇÃO COMO FACTOR DE QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE SAÚDE. <https://doi.org/10.51161/conasf/14479>
- Sima, E. (2021). Managing a brand with a vision to marketing 5.0. *MATEC Web of Conferences*, 343. <https://doi.org/10.1051/matecconf/202134307015>
- SO, S. (2011). Case Study Research: Design and Methods by YIN, ROBERT K. *The Modern Language Journal*, 95(3). [https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2011.01212\\_17.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2011.01212_17.x)
- Svensson, G. (2001). Re-evaluating the marketing concept. In *European Business Review* (Vol. 13, Issue 2). <https://doi.org/10.1108/09555340110385263>
- Sydorov, M., Salnikova, S., Savelyev, Y., & Oliinyk, O. (2020). Modified SERVPERF and



- Normalised SERVQUAL Models in Estimation of Service Quality in Higher Educational Institutes. *Sociological Studies*, 1(16). <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2020-01-29-39>
- Tadajewski, M. (2009). Eventalizing the marketing concept. *Journal of Marketing Management*, 25(1–2). <https://doi.org/10.1362/026725709X410098>
- Vazifehdust, H., Taghipourian, M. J., & Gharib, Z. (2011). Social marketing, green marketing: The extension of marketing concept. In *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* (Issue 41).
- Vieira, D. K., Detoni, D. J., & Braum, L. M. dos S. (2006). Indicadores de Qualidade em uma Unidade Hospitalar. *III SEGeT – Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*.
- Warrink, D. (2018). The Marketing Mix in a Marketing 3.0 Context. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION AND ECONOMIC DEVELOPMENT*, 4(4). <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.44.2001>
- Webster, F. E., & Lusch, R. F. (2013). Elevating marketing: Marketing is dead! Long live marketing! *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4). <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0331-z>
- Wenham, C., & Davies, S. E. (2023). What's the ideal World Health Organization (WHO)? *Health Economics, Policy, and Law*, 18(3). <https://doi.org/10.1017/S174413312300004X>
- YIN, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos/Robert K. Yin. *Trad. Daniel*, 320.