INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Cuidar para Reter: o papel do *Marketing* Interno e do Bem-Estar na redução da Intenção de Saída

Maria de São Pedro Quartin Valdez e Baptista de Abreu

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Professora Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar,
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Cuidar para Reter: o papel do *Marketing* Interno e do Bem-Estar na redução da Intenção de Saída

Maria de São Pedro Quartin Valdez e Baptista de Abreu

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Professora Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar,
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Dedico este trabalho,
A todos os que sonham acordados, aos que persistem, e aos que me amam e caminham ao meu lado, mesmo nas noites mais longas, mesmo quando eu própria duvidei.
A todos os que me rodeiam, em especial à família e amigos, pelo seu amor e apoio incondicional.
Aos que já partiram, mas que continuam presentes na memória e no coração - as minhas estrelinhas brilhantes, os meus anjos da guarda - por guiarem o meu caminho e serem luz quando preciso.
Este trabalho é também para todos que acreditam no poder do conhecimento e na força de não desistir.

Agradecimentos

Aqueles que passam por nós, não vão sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós (Autor desconhecido)

Agradecer nunca deve ser demais.

Assim, quero expressar o meu profundo respeito e apreço, a todos com quem me cruzei, aprendi e cresci, e que contribuíram, cada um à sua maneira, com o seu conhecimento, disponibilidade e amizade, que me motivaram, incentivaram, acompanharam e, de alguma forma, me ajudaram no caminho percorrido para a realização e concretização de mais um objetivo no meu percurso académico e na minha vida.

Em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Maria João Velez, o meu enorme agradecimento porque, com a sua vasta experiência e largo conhecimento, me proporcionou acompanhamento, simpatia, cuidado, orientação rigorosa e olhar crítico, fatores determinantes para a realização desta dissertação.

Um reconhecimento especial também aos Professores do meu curso de mestrado no ISCTE, pelas bases e alicerces transmitidos.

De seguida, gostaria também de agradecer, aos meus colegas de mestrado, em particular, ao meu grupo de colegas (agora amigas) com quem partilhei experiências, alegrias, frustrações e preocupações, e que me ajudaram no meu crescimento pessoal e profissional, não me deixaram cair e me apoiaram incansavelmente.

Por fim, agradeço à minha Família, em especial à minha Mãe, ao meu Pai e à Tia Paula pela motivação, paciência, sabedoria transmitida e apoio incansável; à Avó Gui, ao Pedro, meu irmão e ao Bernardo, meu namorado, e aos meus amigos de longa data, às amigas que se tornaram irmãs… a minha sincera gratidão por terem acreditado em mim e me terem apoiado, mesmo quando não me sentia segura e capaz. Vocês são a casa e o porto seguro da minha vida, com vocês sou mais feliz.

Fiz este caminho por mim, mas também por todos vocês. Espero deixar-vos orgulhosos por não ter desistido, mesmo com todos os acontecimentos e percalços que a vida me foi colocando.

"Foi o tempo que dedicaste à tua rosa que fez a tua rosa tão importante".
(Antoine de Saint-Exupéry, 1943)

Resumo

No contexto atual, as organizações enfrentam problemas cada vez mais complexos, que requerem práticas e estratégias eficientes direcionadas para o sucesso organizacional. O *Marketing* Interno pode constituir um contributo importante para a resolução de alguns desses problemas. Esta investigação pretende analisar a relação entre o *Marketing* Interno e a Intenção de Saída da Organização, e o efeito do Bem-Estar do colaborador como variável mediadora dessa relação.

Realizou-se um estudo quantitativo através de um questionário, tendo sido usadas as escalas *Internal Marketing* (Serafim et al., 2024); *Employee Well-Being* (Benraïss-Noailles & Viot, 2021) e *Turnover Intention* (Robinson, 1996) para medir as variáveis em estudo, sendo a amostra constituída por 292 registos. Dos resultados obtidos, foi possível concluir que o *Marketing* Interno está negativamente relacionado com a Intenção de Saída e positivamente com o Bem-Estar do colaborador; que o Bem-Estar se relaciona negativamente com a Intenção de Saída e medeia a relação entre o *Marketing* Interno e a Intenção de Saída do colaborador.

Com base nestes dados, considera-se que a operacionalização do *Marketing* Interno, ao contribuir para um clima e cultura organizacional positiva, demonstrou ser eficaz na redução da Intenção de Saída e na promoção do Bem-Estar do colaborador. A valorização dos colaboradores, e do seu trabalho, através das práticas e estratégias de *Marketing* Interno, originam maior Bem-Estar no colaborador, reduzindo a sua Intenção de Saída, corroborando, deste modo, o papel do Bem-Estar como mediador na relação entre o *Marketing* Interno e a Intenção de Saída.

Palavras-chave: *Marketing* Interno, Bem-Estar, Intenção de Saída.

Sistema de Classificação JEL: M12 Gestão de Pessoas, M31 *Marketing*, I31 Bem-Estar, J28 Segurança e Satisfação no Trabalho.

Abstract

In the current context, organizations face increasingly complex issues that require efficient practices and strategies aimed at organizational success. Internal Marketing can make an important contribution in order to solve some of these affairs. This study aims to analyze the relationship between Internal Marketing and the Turnover Intention, and the effect of Employee Well-Being as a mediating variable in this same relationship.

A quantitative study was conducted by applying a questionnaire, using *Internal Marketing* (Serafim et al., 2024), *Employee Well-Being* (Benraïss-Noailles & Viot, 2021) and *Turnover Intention* (Robinson, 1996) scales. The study sample is constituted by 292 records validated. Based on the results obtained, it was possible to conclude that Internal Marketing is negatively related to the Intention to Leave and positively related to Employee Well-Being. It was also found that Employee Well-Being is negatively related to Turnover Intention and mediates the relationship between Internal Marketing and Turnover Intentions.

Based on these data, it is considered that the implementation of Internal Marketing, by contributing to a positive organizational climate and culture, has proven effective in reducing Turnover Intention and promoting Employee Well-Being. Valuing employees and their work through Internal Marketing practices and strategies leads to greater Employee Well-Being, reducing their Turnover Intention, thus corroborating the role of Employee Well-Being as a mediator in the relationship between Internal Marketing and Turnover Intention.

Keywords: Internal Marketing, Well-being, Turnover Intention.

JEL Classification System: M12 Personnel Management, M31 Marketing, I31 Well-Being, J28 Safety and Job Satisfaction.

Índice

Agradecimentos iii
Resumo v
Abstract vi
1. Introdução 1
2. Enquadramento Teórico, Hipóteses de Estudo e Modelo Conceptual 3
2.1. *Marketing* Interno 3
2.1.1. O conceito de *Marketing* Interno 3
2.1.2. Dimensões e práticas de *Marketing* Interno 4
2.2. Intenção de Saída 8
2.2.1. Conceito e definição de Intenção de Saída 8
2.2.2. Causas e consequências da Intenção de Saída 8
2.2.3. Relação entre *Marketing* Interno e Intenção de Saída 10
2.3. Bem-Estar do colaborador 11
2.3.1. O conceito de Bem-Estar do colaborador 11
2.3.2. Consequências e estratégias de implementação do Bem-Estar do colaborador 12
2.3.3. Relação entre *Marketing* Interno e Bem-Estar dos colaboradores 14
2.3.4. Relação entre Intenção de Saída e Bem-Estar dos colaboradores 15
2.3.5. Papel mediador do Bem-Estar do colaborador na relação entre *Marketing* Interno e Intenção de Saída 17
2.4. Proposta do Modelo Conceptual 18
3. Metodologia 19
3.1. Procedimento de Recolha de Dados 19
3.2. Medidas 20
3.3. Categorização das perguntas abertas 21
3.4. Caracterização da Amostra 22
4. Resultados 25
4.1. Estatísticas Descritivas 25
4.2. Fiabilidade das Escalas 26
4.3. Correlações entre as variáveis em estudo 26
4.4. Teste de Hipóteses 28
4.5. Análise às questões abertas sobre Bem-Estar e Intenção de saída 32
4.6 Análises Complementares 37
5. Discussão 40
5.1. Discussão dos resultados 40

5.2. Implicações teóricas 44
5.3. Implicações práticas 45
5.4. Limitações e sugestões para estudos futuros 47
6. Conclusão 49
7. Referências Bibliográficas 51
8. Anexos 57
Anexo A: Questionário 57
Anexo B: Escalas de *Marketing* Interno, Bem-Estar do Colaborador: versões original e traduzida 64
Anexo C: Recodificação da variável Sociodemográfica "Localização Geográfica" 66
Anexo D: Categorização das variáveis sociodemográficas 'Posição na Organização' e 'Profissão' 67
Anexo E: Estatísticas Descritivas das Escalas em Estudo 69
Anexo F: Análise de Fiabilidade (Coeficiente de Alfa de Cronbach) das Escalas em estudo 70
Anexo G: Output do SPSS relativo ao Teste das Hipóteses (Amostra total) 73
Anexo H: Resultados do Teste das hipóteses (variáveis MI, IS, BEP e BEN) 76
Anexo I: Categorias e frequências de resposta dos inquiridos às perguntas abertas sobre os motivos para Bem-Estar (Positivo e Negativo), permanecer ou Sair da Organização 79
Anexo J –Motivos para Bem-Estar (Positivo e Negativo), permanecer ou Sair da Organização ... 81
Anexo K: Representação gráfica (Nuvem de Palavras) dos motivos para Bem-Estar (Positivo e Negativo) e para Sair da Organização 82
Anexo L - Estatísticas descritivas relativas aos motivos para Bem-Estar (Positivo e Negativo), para permanecer na Organização ou Sair da Organização 85
Anexo M - Correlação entre o número de motivos para Bem-estar (Positivo e Negativo), permanecer ou Sair da Organização e as Escalas de *Marketing* Interno, Bem-Estar do Colaborador e Intenção de Saída 86
Anexo N - Estatísticas descritivas das variáveis binárias dos motivos para Bem-Estar (Positivo e Negativo) permanecer ou Sair da Organização 87
Anexo O – Correlações entre as *v*ariáveis binárias dos motivos de Bem-Estar (Positivo e Negativo), para permanecer ou Sair da Organização e as Escalas de *Marketing* Interno, Bem-Estar do Colaborador e Intenção de Saída 89
Anexo P: Caracterização Sociodemográfica da Subamostra "Dimensão da Organização Média ou Grande" 95
Anexo Q: Correlações entre variáveis da Subamostra "Dimensão da Organização Média ou Grande" 98
Anexo R: Resultados do Teste das hipóteses da Subamostra "Dimensão da Organização Média ou Grande" 99

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de análise proposta relativamente à relação entre *Marketing* Interno e Intenção de Saída, mediada pelo Bem-Estar do colaborador 18

Figura 2 - Resultados da análise de mediação: Modelo estrutural das Relações entre *Marketing* Interno, Bem-Estra do colaborador e Intenção de Saída 30

Índice de tabelas

Tabela 1 – Dados Sociodemográficos Inquiridos 23

Tabela 2 - Estatíticas Descritivas das Escalas em Estudo 25

Tabela 3 - Correlações entre as variáveis em Estudo..... 27

Tabela 4 - Resultados do Teste das hipóteses: Modelo de Regressão 1 29

Tabela 5 - Resultados do Teste das hipóteses: Modelo de Regressão 2 29

Tabela 6 - Resultados do Teste das hipóteses: Efeito Indireto 30

Tabela 7 - Categorias e frequências de motivos para Bem-Estar (positivo e negativo), permanecer ou Sair da Organização 32

Tabela 8 - Estatísticas descritivas e Alfa de Cronbach das variáveis de Escala (Subamostra) 38

Tabela 9 - Correlações entre as variáveis *Marketing* Interno, Bem-estar do colaborador e Intenção de Saída da subamostra 39

Tabela 10 - Resultados do Teste das hipóteses (subamostra) 39

1. Introdução

Nas organizações, as primeiras preocupações com a comunicação interna e a necessidade de aproximação ao seu público interno foram relatadas no séc. XVIII, após a Revolução Industrial (Félix, 2021). A informação aos trabalhadores era, nessa fase, unidirecional e descendente entre o topo e a base da pirâmide organizacional, já existindo, contudo, a preocupação de os comprometer com a Organização (Félix, 2021).

Nas últimas décadas do séc. XX, o público interno das organizações assume maior importância e uma atitude mais reivindicativa dos seus direitos (Santos & Cestari, 2021), não só em virtude das mudanças na sociedade que conduziram a inevitáveis alterações na perspetiva sociológica do funcionamento interno das organizações, mas também porque a valorização dos recursos humanos pôde constituir um requisito fundamental para a sua sustentabilidade e sucesso, permitindo-lhes obter maior vantagem competitiva (Regue & Regue, 2024).

Surge, então, um conjunto de práticas e de estratégias direcionadas aos colaboradores, que os coloca na perspetiva de clientes internos, procurando a sua satisfação, motivação e alinhamento com a missão e os valores da empresa (Cervi & Froeming, 2017; Zolfaghari et al., 2024). A este modelo de gestão de recursos humanos de uma Organização assente em práticas de *marketing* é atribuída a designação de *Marketing* Interno (Rodrigues et al., 2016). Paralelamente, outras pesquisas evidenciaram a crescente relevância atribuída ao Bem-Estar do colaborador (Sahai & Mahapatra, 2020; Sarker & Asharafi, 2018), quer para o próprio quer para o sucesso organizacional (Pradhan & Hati, 2022). O *Marketing* Interno ao promover a satisfação e a valorização do colaborador contribui para o seu Bem-Estar (Serafim et al., 2024). Por outro lado, se o clima organizacional e o Bem-Estar físico e emocional do colaborador ficarem comprometidos, o seu desempenho e produtividade são influenciados, pode aumentar o seu absentismo e até desencadear-se a sua Intenção de Saída (IS), com impacto negativo no colaborador, na equipa onde este se integra e na Organização (Khairunisa & Muafi, 2022; Sahai & Mahapatra, 2020; Viot & Benraïss-Noailles, 2019). A Intenção de Saída constitui, portanto, uma das grandes preocupações das organizações (Bennani & Hassi, 2024; Rawashded & Tamini, 2020; Salazar-Altamirano et al., 2024).

Assim, considerando os pressupostos teóricos e as diversas referências na literatura sobre algumas das práticas de *Marketing* Interno aplicadas pela Organização aos seus recursos humanos, para favorecer o Bem-Estar dos colaboradores (Azizi & Naeli, 2024; Bhoir & Sinha, 2024; Gutiérrez & Barraza, 2023; Serafim et al., 2024) e diminuir a sua Intenção de Saída (Gelencsér et al., 2023; Zolfaghari et al., 2024), promovendo, também, a melhoria do seu desempenho profissional e da qualidade de serviço que, por sua vez, beneficiam a perceção e atitude do cliente externo e se traduz em vantagens e benefícios para a Organização (Gutiérrez & Barraza, 2023), definiu-se como objetivo

central desta investigação a análise da relação entre o *Marketing* Interno e a Intenção de Saída, com o papel mediador do Bem-Estar do colaborador.

Adicionalmente, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Verificar se existe uma relação negativa entre o *Marketing* Interno e a Intenção de Saída;
- Verificar se existe uma relação positiva entre o *Marketing* Interno e o Bem-Estar;
- Verificar se existe uma relação negativa entre a Intenção de Saída e o Bem-Estar;
- Verificar se o Bem-Estar medeia a relação entre o *Marketing* Interno e a Intenção de Saída.

Esta dissertação encontra-se organizada em oito capítulos. Após a contextualização do tema em estudo, da definição do problema e dos objetivos de investigação na presente Introdução, o segundo capítulo apresenta o Enquadramento Teórico que serve de suporte ao estudo dos conceitos de *Marketing* Interno, Bem-Estar e Intenção de Saída e à formulação das hipóteses a serem testadas. Segue-se o terceiro capítulo, no qual se aborda a metodologia de investigação adotada, bem como, as características da amostra e os instrumentos de recolha, medida e análise das variáveis em estudo. No capítulo quatro, apresentam-se os resultados obtidos através das medidas descritivas e das análises preliminares e correlacionais, sendo também apresentado o teste das hipóteses e as análises complementares. No quinto capítulo é apresentada a interpretação e a discussão de resultados, assim como a exposição das implicações teóricas e práticas, das limitações encontradas neste estudo e de sugestões para investigações futuras. No capítulo sexto são expostas as principais conclusões desta investigação. Por fim, as referências bibliográficas encontram-se no sétimo capítulo e os anexos no capítulo oitavo.

2. Enquadramento Teórico, Hipóteses de Estudo e Modelo Conceptual

2.1. *Marketing* Interno

2.1.1. O conceito de *Marketing* Interno

O conceito de *Marketing* Interno (MI) surge em meados dos anos 70, despertando interesse sobretudo nos profissionais e académicos da área do *marketing* (Rodrigues et al., 2016; Santiago, 2019). Segundo Rafiq e Ahmed (2000) o MI é "um esforço planeado, que utiliza uma abordagem de tipo *marketing*, para superar resistência à mudança organizacional e para alinhar, motivar, coordenar interfuncionalmente e integrar os colaboradores na implementação eficaz das estratégias corporativas e funcionais, de modo a gerar colaboradores motivados e orientados para o cliente e, em última instância, a satisfação do cliente externo" (p. 454)**,** definição adotada neste estudo. Apesar desta definição não ser consensual, muitos autores concordam que o MI é um modelo específico de gestão que valoriza os recursos humanos da Organização, sua motivação, satisfação e desempenho, e que utiliza estratégias de *marketing* tradicional para melhorar a qualidade dos serviços e a satisfação do cliente externo da Organização, de modo a que esta alcance os objetivos a que se propõe (e.g. Bennani & Hassi, 2024; Bohnenberger et al., 2019; Brown et al., 2025; Farias, 2010; Foroudi & Akbari, 2024; Gutiérrez & Barraza, 2023; Mirakzadeh et al., 2024; Naderi et al., 2024; Regue & Regue, 2024; Sarker & Ashrafi, 2018).

Rafiq e Ahmed (2000) identificaram três fases distintas na evolução do conceito de MI: a primeira, que surge com Berry, Hensel e Burke, em 1976, designada a fase de 'Satisfação e Motivação dos Trabalhadores', encontra-se centrada na motivação e satisfação das necessidades dos colaboradores que interagem com o cliente externo, para que concretizem os objetivos da Organização e melhorem a qualidade do serviço; a segunda, teorizada por Grönroos em 1981, e considerada a fase de 'Orientação para o cliente', consiste numa orientação de gestão dirigida à motivação dos colaboradores mas cujo foco se desloca da satisfação dos colaboradores para as interações destes com os clientes externos; a terceira, designada de 'Implementação da Estratégia e Gestão de Mudanças', corresponde a uma visão estratégica e holística da gestão de recursos humanos que se dirige aos colaboradores, independentemente da sua função na Organização, procurando motivá-los com o intuito de melhorar o atendimento ao cliente externo e, ainda, diminuir a resistência organizacional à mudança. Qualquer uma destas fases tem, sempre, por objetivo a satisfação do cliente externo (Bohnenberger et al., 2019).

Apesar de ser um conceito multidimensional (Bennani & Hassi, 2024; Brown et al., 2025; Jafariyeh et al., 2024), que ainda não reúne consenso sobre os elementos que o caracterizam, nem sobre as suas dimensões e contextos de aplicação (Azizi & Naeli, 2024; Bennani & Hassi, 2024; Brown et al., 2025), a literatura tem vindo a consolidar um conjunto de práticas que orientam a sua aplicação nas organizações.

2.1.2. Dimensões e práticas de *Marketing* Interno

Na opinião de Suryati e Irhamna (2022), as práticas de *Marketing* Interno (MI) permitem que toda a equipa de gestão conheça os consumidores finais e as suas necessidades, de forma a planear os serviços orientados para a satisfação dessas necessidades e a comunicar esses benefícios internamente, obtendo, assim, vantagens competitivas relativamente a outras organizações.

São referidas na literatura diferentes dimensões de MI, tais como, a comunicação interna, a formação, o desenvolvimento e as recompensas, e a segmentação de mercado interno (Bennani & Hassi, 2024; Foreman & Money, 1995; Jafariyeh et al., 2024; Milanović & Miletić, 2023; Silva, 2021). A visão corresponde a outra dimensão de MI que relaciona o modo como a Organização comunica a sua própria visão e a adesão e crença dos colaboradores à mesma (Bennani & Hassi, 2024; Foreman & Money, 1995; Tsai & Tang, 2008).

Diversos autores salientam a importância da comunicação interna (e.g. Bennani & Hassi, 2024; Brown et al., 2025; Jafariyeh et al., 2024; Milanović & Miletić, 2023; Rafiq & Ahmed, 2000; Santiago, 2019, 2023; Silva, 2021; Silva & Dancini, 2023; Zolfaghari et al., 2024), que se refere às práticas que intervêm nas relações internas e à circulação de informação na Organização (Milanović & Miletić, 2023). A comunicação interna deve permitir o alinhamento estratégico dos objetivos da Organização e as ações direcionadas aos colaboradores (Silva & Dancini, 2023), servindo para lhes transmitir informações relacionadas com as tarefas a desempenhar, a Organização e seus objetivos (Bohnenberger et al., 2019). Além de facilitar o fluxo de informação entre diferentes setores e colaboradores (Silva & Dancini, 2023), permite estabelecer um vínculo emocional entre colaboradores e a Organização (Pinho, 2013); promove melhor ambiente de trabalho, desenvolve e fortalece relações entre colaboradores, com efeitos positivos no cliente externo (Silva & Dancini, 2023). A comunicação interna pode acontecer através de contactos diretos, relatórios, murais ou jornais (Bohnenberger et al., 2019) ou a partir de plataformas digitais (Brown et al., 2025; Félix, 2021), podendo desenvolver-se de forma horizontal ou vertical entre os diferentes níveis hierárquicos (Bohnenberger et al., 2019).

Outras das práticas mais mencionadas é a formação (Bennani & Hassi, 2024; Brown et al., 2025; Jafariyeh et al., 2024; Santiago, 2023; Tsai & Tang, 2008; Zolfaghari et al., 2024), que consiste em transmitir aos colaboradores indicações de como devem executar e porque devem executar as tarefas que lhes são atribuídas (Bohnenberger et al., 2019).

Quanto ao desenvolvimento dos colaboradores também considerado como uma importante prática de MI (Bohnenberger et al., 2019; Milanović & Miletić, 2023; Rafiq & Ahmed, 2000), refere-se às capacidades e conhecimentos dos colaboradores, bem como ao modo como estes adequam as suas tarefas e desempenham as suas funções (Foreman & Money, 1995), e relaciona-se com um conjunto alargado de fatores que engloba desde a introdução de novos métodos de trabalho e melhorias nas

tarefas habituais ao incremento da qualidade de vida dos colaboradores e ao desenvolvimento de carreiras (Bohnenberger et al., 2019). O estilo de liderança também pode ter um impacto significativo na aplicação do MI, na satisfação no trabalho e no trabalho em equipa (Dehyouri & Zand, 2024).

Além das práticas já referidas, são também mencionados os sistemas de recompensas, como os incentivos financeiros e o reconhecimento do desempenho dos colaboradores através de uma remuneração justa, nunca abaixo da média dos valores adotados nesse setor económico, que pode ser acrescida por bónus, prémios ou outros benefícios e que contribui para a motivação dos colaboradores (Bennani & Hassi, 2024; Bohnenberger et al., 2019; Tsai & Tang, 2008); a segmentação do mercado interno, ou seja, agrupar os colaboradores de acordo com as suas características, necessidades e expetativas de vida profissional, e até pessoal, para que a Organização possa corresponder melhor à satisfação dos seus colaboradores (Bennani & Hassi, 2024; Bohnenberger et al., 2019). Outra prática importante é o recrutamento. Para se obter uma gestão eficaz dos colaboradores (Santiago, 2019), a possibilidade de adesão do candidato aos valores da Organização deve ser verificada na fase de seleção (Bohnenberger et al., 2019).

Estas práticas de MI têm consequências muito positivas, tanto para a Organização, como para o colaborador, quer na promoção do seu Bem-Estar, como na redução da Intenção de Saída (IS). Numa perspetiva, conduzem à motivação, à satisfação e ao Bem-Estar dos colaboradores (BE) e estimulam a sua produtividade, noutra, tornam-se fundamentais para a própria Organização atingir os seus objetivos, uma vez que essa satisfação é, também, transmitida aos seus clientes externos (Regue & Regue, 2024; Sarker & Ashrafi, 2018; Zolfaghari et al., 2024). As práticas contribuem também para a melhoria das relações interpessoais, favorecendo o trabalho em equipa e o espírito de entreajuda, e para o desempenho profissional, através do estímulo da criatividade e da proatividade, incrementando melhores processos de trabalho e qualidade de serviço, o que se repercute no sucesso da Organização (Santiago, 2019). Promover o alinhamento da Organização com as necessidades do mercado externo para superar a concorrência, através da colaboração organizacional (Brown et al., 2025), institucionalizar os valores da Organização (Bohnenberger et al., 2019) e fomentar um bom ambiente de trabalho (Zolfaghari et al., 2024) são também preciosos contributos das práticas de MI.

Contudo, as práticas a implementar devem ser constantemente ajustadas e reforçadas (Rodrigues et al., 2023; Serafim et al., 2024), pois dependem das características pessoais e profissionais dos colaboradores e dos objetivos que, em dado momento, a Organização pretenda atingir, competindo à equipa de gestão selecionar e implementar as práticas de MI que se revelem mais adequadas, bem como, aferir com rigor os resultados obtidos (Zolfaghari et al., 2024).

Alguns autores defendem que deve ser prioridade implementar o MI nas organizações, antes das mesmas se dedicarem ao *marketing* para o exterior (Kotler, 2000; Mirakzadeh et al., 2024; Santiago, 2019), estabelecendo para tal um conjunto ou uma sequência de procedimentos.

Segundo a visão de Rashid e Gul (2023) a Organização deve, numa primeira fase, incorporar o conceito de MI nos seus valores, ambiente e cultura organizacional e, numa fase seguinte, melhorar a comunicação interna e estabelecer o plano de formação dos colaboradores, apoiando-os, incentivando-os e dando-lhes autonomia, enquanto avalia a resolução de eventuais problemas organizacionais. Na opinião de Zolfaghari et al. (2024), é necessário definir o objetivo da prática; planear as ações para atingir esse objetivo; comunicar o plano a toda a Organização; avaliar o seu sucesso, estabelecer metas e recompensar os colaboradores que as atingem; identificar essa prática e divulgá-la a todos os colaboradores. Regue e Regue (2024) propõem que se adote uma cultura de orientação para o cliente externo, mas ancorada nos colaboradores; se usem métodos científicos para atrair e selecionar os recursos humanos, proporcionando-lhes formação inicial e contínua, independentemente do seu nível hierárquico; se desenvolvam métodos de trabalho em equipa, fomentando esse espírito no sentido de estabelecer boas relações interpessoais e bom ambiente de trabalho; se invista no desenvolvimento das capacidades intelectuais e criativas dos colaboradores; se estabeleçam oportunidades de contacto entre os colaboradores e os clientes externos para aumentar a satisfação destes; se realizem medições da satisfação dos clientes externos; se atribuam incentivos de forma justa aos colaboradores, atendendo aos seus níveis de desempenho e de eficiência relativamente aos clientes externos; se esteja atento à implementação e monitorização das práticas de MI (Regue & Regue, 2024).

Na perspetiva de Bohnenberger et al. (2019) a aplicação de MI assenta em três premissas: a crença de que o colaborador é o cliente interno; haver partilha da responsabilidade pela implementação e desenvolvimento das práticas nos departamentos de *marketing* e de recursos humanos da Organização; e, por último, a gestão dos recursos humanos ser integrada no processo de implementação do MI. Por sua vez, Brambilla (2005) considera que as estratégias de implementação do MI se dividem em cinco grupos: as culturais, relacionadas com a definição clara da visão, missão, valores e normas organizacionais; as gerenciais, relacionadas com a atração de novos talentos, formação e desenvolvimento dos colaboradores, e com o apoio dado pelos gestores; as motivacionais, relacionadas com recompensas e benefícios atribuídos aos colaboradores, de modo a aumentar a sua motivação e comprometimento com a Organização; as integrativas, relacionadas com a integração e satisfação de necessidades do colaborador e a sua participação na Organização; e as físicas, relacionadas com o material e com as instalações. Convém destacar que também Rafiq e Ahmed (2000) identificaram cinco condições essenciais, complementares e interrelacionadas, para se desenvolver um programa de MI: identificar e corresponder às necessidades dos colaboradores; desenvolver em todos os colaboradores, independentemente da função que desempenham, comportamentos direcionados ao cliente externo; assegurar a partilha de informação e cooperação interna; aplicar ferramentas e

princípios de *marketing* na relação Organização-colaboradores; estabelecer e comunicar prioridades estratégicas e introduzir programas para reduzir a resistência à mudança.

Apesar dos benefícios do MI serem amplamente reconhecidos, também são apresentadas posições críticas relativamente a algumas das suas premissas, revelando que o tema não é consensual na literatura, sobretudo, no que diz respeito às práticas e estratégias a aplicar. De acordo com Brown et al. (2025), os autores mais recentes referem que o MI deve considerado como uma orientação geral de gestão de recursos humanos e distanciam-no da aplicação das práticas tradicionais do *marketing* externo, considerando que o fundamental é compreender o seu contributo, isto é, compreender como são percecionadas as ações de MI pelos colaboradores e verificar de que modo constituem um acréscimo de valor para as organizações. Outros autores consideram que persiste falta de definição e de conhecimento relativamente ao modo de implementação e desenvolvimento do MI (Bohnenberger et al., 2019; Farias, 2010; Mirakzadeh et al., 2024; Rafiq & Ahmed, 2000; Santiago, 2023), enquanto que, na opinião de Neves et al. (2025), cada Organização tem a sua própria conceção de MI e implementa-a de acordo com as suas necessidades e as personalidades dos seus colaboradores.

Outros investigadores revelam uma posição crítica quanto ao cerne do conceito de MI, e introduzem a dúvida sobre a questão de se assumir os colaboradores como clientes internos e os seus empregos como produtos, dado o eventual conflito de interesses e o consequente dispêndio de recursos da Organização nessa premissa (Brown et al., 2025; Milanović & Miletić, 2023; Rafiq & Ahmed, 1993). De igual modo Brown et al. (2025) e Santiago (2023) realçam que a aplicação de práticas de MI é dificultada pela orientação de muitos estudos serem direcionados ao cliente externo e ao setor de serviços, enquanto que Rodrigues et al. (2023) salientam que, para além das perceções recolhidas através dos gestores das organizações, era importante conhecer, também, as impressões dos colaboradores.

Relativamente a este modo de gerir os recursos humanos de uma Organização, assumindo o MI como um instrumento de gestão direcionado à satisfação dos clientes externos e ao sucesso organizacional, mas igualmente determinante para a valorização e retenção dos colaboradores e do seu BE, Zolfaghari et al. (2024) identificaram algumas práticas potenciadoras e limitadoras do MI. De acordo com este autor, o fluxo de informação através de uma eficaz comunicação interna pode tornar-se uma mais-valia para a Organização, potenciando as vantagens do MI, porém, outras práticas de MI podem produzir efeitos inversos se forem incorretamente implementadas. São exemplo de barreiras e limitações à implementação do MI o caso de uma valorização e recompensa insuficiente aos colaboradores; de uma diminuta intervenção destes na política da Organização; da discriminação entre colaboradores; ou de falhas na gestão organizacional (Zolfaghari et al., 2024). Neste sentido, o processo de seleção de práticas de MI e da sua implementação, deve adequar-se à Organização e aos seus

colaboradores, podendo ser favorável determinar o perfil demográfico e socioeconómico dos colaboradores e verificar a sua satisfação no trabalho (Zolfaghari et al., 2024).

2.2. Intenção de Saída

2.2.1. Conceito e definição de Intenção de Saída

O conceito de Intenção de Saída (IS) tem sido, desde a década de 80, alvo de várias pesquisas e definições (Shaw et al., 1998). Alguns autores definem a IS como a vontade racional, a perceção, a probabilidade de perceção, ou mesmo, a predisposição do colaborador para abandonar o vínculo contratual com a Organização onde trabalha (Callado et al., 2023; Lazzari et al., 2022; Sexton et al., 2005; Tett & Meyer, 1993).

À IS pode seguir-se um processo de saída, vulgarmente designado por *Turnover* imediato (Monday et.al., 2013) ou, poderá ocorrer um hiato temporal durante o qual o colaborador procura e considera outras alternativas ou, ainda, pondera desistir dessa intenção (Maertz & Campion, 2004). Pode, portanto, afirmar-se que a IS corresponde a um processo complexo de decisão interna do colaborador (Callado et al., 2023), tendo a eventual saída razões e repercussões distintas consoante a decisão parta da Organização ou do colaborador (Hur, 2013). A Organização deve, sempre que possível, evitar a saída dos melhores e mais produtivos colaboradores e, portanto, dos que lhe são mais valiosos (Holton et al., 2005; Lazzari et al., 2022; Sexton et al., 2005).

Embora a IS dependa de vários fatores, como o tipo de Organização e o setor em que se integra, a sua localização geográfica, ou mesmo, das características dos seus colaboradores, é importante que a empresa determine as suas causas para a poder prevenir (Callado et al., 2023; Holton et al., 2005; Sexton et al., 2005).

2.2.2. Causas e consequências da Intenção de Saída

A IS é um dos fenómenos que afeta o desempenho de uma Organização, desde logo devido à possível perda do colaborador e eventual propagação da situação aos restantes; à diminuição da produtividade e eventual aumento do absentismo desse colaborador na fase de indecisão, com sobrecarga de trabalho dos restantes funcionários; à eventual transmissão para o cliente externo da IS e consequente afetação da imagem da Organização; além do impacto significativo na saúde física e mental do próprio colaborador (Bennani & Hassi, 2024; Rawashdeh & Tamini, 2020; Salazar-Altamirano et al., 2024). Deste modo, uma Organização tem todo o interesse em compreender os fatores desencadeantes da IS e o seu controlo (Callado et al., 2023; Holton et al., 2005) através de estratégias e introdução das medidas

necessárias para manter os colaboradores interessados, motivados e focados nos objetivos da Organização (Callado et al., 2023).

Do ponto de vista dos colaboradores, a IS pode corresponder a um descontentamento para com a Organização, devido à falta de oportunidades de desenvolvimento profissional, ou a um ambiente laboral pouco saudável, com o colaborador sujeito a alto nível de *stress*, ou mesmo, a uma má gestão de talentos que lhe tenha gerado um decréscimo de motivação e de compromisso (Holton et al., 2005; Salazar-Altamirano et al., 2024).

Na perspectiva de Holton et al. (2005), a IS não é provocada apenas por insatisfação acumulada pelo colaborador, também pode ser desencadeada de modo inesperado, que os autores designam por choques, e que levam os colaboradores a questionar a sua ligação à Empresa, por exemplo, por uma nova oferta de trabalho ou um conflito com um dos membros da Organização. Os choques podem ser de natureza pessoal ou profissional e desencadear o abandono imediato ou processos mais longos e premeditados (Holton et al., 2005).

Na mesma linha de pensamento, Maertz e Campion (2004) referem que a IS do colaborador pode ocorrer se este tem, antecipadamente, um plano estabelecido, isto é, no caso de uma dada situação desagradável se repetir, por exemplo, um conflito com um colega ou com um chefe; ou se a IS estava pré-definida pelo colaborador, como por exemplo, no momento de alcançar determinado nível de remuneração; ou se, por outro lado, a IS surgiu face a uma outra oferta de trabalho, que aparente dar-lhe maior satisfação e realização.

Maertz e Campion (2004) agruparam em oito categorias as forças motivacionais que conduzem o indivíduo à IS ou a permanecer na Organização: 1 - Forças afetivas; 2 - Forças contratuais; 3 - Forças constituintes (relações interpessoais); 4 - Forças alternativas (novas oportunidades de trabalho); 5 - Forças ponderativas (atingir objetivos organizacionais; 6 - Forças normativas (expectativas de e amigos e familiares próximos); 7 - Forças comportamentais (perceção de custos associados à saída); 8 - Forças morais (valor individuais refentes à saída).

Uma das soluções propostas por Mosquera e Soares (2025) consiste no '*onboarding*', ou seja, na receção e nos programas de boas-vindas aos novos colaboradores, onde lhes é fornecida informação relevante, ferramentas e os materiais que lhes permitem executar as suas novas funções, e nos quais se promovem interações sociais com colegas de tarefa, ou de equipa, e também com os seus superiores hierárquicos, que contribuem para reduzir a incerteza e a natural ansiedade ligada às novas funções. Estas iniciativas promovem o Bem-Estar dos recém-chegados e a redução da IS. Na mesma linha de pensamento, Holton et al. (2005) referem que estabelecer formas de ultrapassar o sentimento de insatisfação no trabalho e monitorizar frequentemente o clima organizacional podem ajudar a evitar a IS do colaborador.

Em última análise, as organizações devem ter em conta todas as situações de IS dos seus colaboradores, considerando-as como um importante indicador de problemas internos (Salazar-Altamirano et al., 2024), devem gerir os seus impactos, evitando ou minimizando, tanto a insatisfação do colaborador (Holton et al., 2005; Lazzari et al., 2022), como os choques descritos por Holton et al. (2005) através do reforço da sua cultura organizacional (Holton et al., 2005).

2.2.3. Relação entre *Marketing* Interno e Intenção de Saída

Não obstante a diversidade de definições e de modos de implementação das práticas de MI (Farias, 2010; Gutiérrez & Barraza, 2023; Santiago, 2019, 2023; Rodrigues et al., 2023), é reconhecida a sua importância na diminuição da IS dos colaboradores, como demonstram os resultados obtidos através dos estudos de Bennani e Hassi (2024), Rashid e Gul (2023) e Regue e Regue (2024), entre outros.

Práticas de MI como as ações de formação (Bennani & Hassi, 2024), um sistema de remunerações adequado e justo (Kato et al., 2025; Zolfaghari et al., 2024), e um sistema de recompensas (Suryati & Irhamna, 2022; Bennani & Hassi, 2024), contribuem para a redução da IS (Bennani & Hassi, 2024; Suryati & Irhamna, 2022; Zolfaghari et al., 2024). Assim, a Organização deve estabelecer um plano de formação do colaborador, incentivando-o, apoiando-o e dando-lhe autonomia, usando uma comunicação eficaz que contribua para desenvolver no colaborador novas ideias e crenças, ao mesmo tempo que avalia e resolve problemas organizacionais (Rashid & Gul, 2023). Com o mesmo objetivo, a Organização deve promover o reconhecimento por serviços excecionais e atribuir recompensas que motivem os colaboradores e diminuam a sua IS (Brown et al., 2025). Outras medidas de MI implementadas para promover a satisfação dos colaboradores, como a melhoria das condições e a redução do volume de trabalho, os horários flexíveis, entre outras, contribuem para estabelecer uma imagem positiva da Organização (Saufi et al., 2023) e ambientes de trabalho positivos e atrativos (Yildiz, 2024) conduzindo à redução da IS.

Na mesma linha de pensamento, Zolfaghari et al. (2024) concluíram que a operacionalização do MI ajuda a estabelecer uma cultura organizacional positiva, contribuindo também para a retenção dos colaboradores. Se os colaboradores estiverem satisfeitos com o trabalho e com a Organização, serão mais leais e mais empenhados nas suas tarefas e na melhoria da qualidade destas, e consequentemente, terão menor IS, proporcionando mais e melhores receitas para a Organização (Brown et al., 2025; Milanović & Miletić, 2023; Sarker & Ashrafi, 2018). Deste modo, as práticas de MI podem controlar o clima e a cultura organizacional (Holton et al., 2005), bem como, as quebras de confiança na relação entre colaborador e Organização (Robinson, 1996) ou outros fatores que conduzam à desmotivação e à insatisfação do colaborador (Holton et al., 2005; Salazar-Altamirano et al., 2024) e, desse modo, evitar a IS.

A Teoria das Trocas Sociais (*SET*) enunciada por Blau (1964) explica que, na relação entre colaboradores e Organização, quanto maior for o envolvimento e o interesse demonstrado pela Organização, maior é o empenho e comprometimento dos colaboradores, e mais positivas são as suas atitudes e comportamentos, reduzindo a IS. Deste modo, quando a Organização investe em práticas de MI, transmite aos colaboradores a sensação de estarem a ser valorizados e reconhecidos como clientes internos, desencadeando neles um sentimento de retribuição voluntária, que fortalece os vínculos e a confiança entre as partes, reduzindo a IS (Blau, 2017).

Assim, tendo como suporte a Teoria das Trocas Sociais, e sendo a IS dos colaboradores uma das maiores preocupações da área dos recursos humanos das organizações pelos efeitos que provoca quer nos colaboradores quer na própria Organização, e considerando os possíveis contributos das práticas do *Marketing* Interno e a relação entre MI e IS sugerida na literatura, formula-se a primeira hipótese de investigação:

H1: O MI relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída dos colaboradores.

2.3. Bem-Estar do colaborador

2.3.1. O conceito de Bem-Estar do colaborador

O Bem-Estar (BE) é um conceito estudado em diferentes áreas do conhecimento e caracterizado por uma variedade de abordagens, múltiplas definições, e terminologias distintas (Bhoir & Sinha, 2024; Borges & Freitas-Oliveira, 2024; Jarden et al., 2023), considerado por vários investigadores como um importante conceito multidimensional para as organizações (Pradhan et al., 2019).

Gelencsér et al. (2023) consideram que o BE corresponde a um estado em que os colaboradores avaliam satisfatoriamente as funções que desempenham, sentem-se ouvidos e apoiados pela Organização e Sancassiani et al. (2015) definem o BE como o conjunto das práticas organizacionais, processuais e culturais que estruturam a relação entre trabalhadores e que promovem, mantêm e melhoram o BE físico, psicológico e social no local de trabalho.

Para Sahai e Mahapatra (2020), o BE no local de trabalho, corresponde a uma experiência integrada de equilíbrio e realização pessoal que se manifesta tanto na vida profissional como no envolvimento com a comunidade em que o individuo se insere, definindo-o como a "capacidade de perseguir interesses, paixões e motivações para experienciar um sentido de propósito no local de trabalho" (p. 807).

Segundo Warr (1990), o BE corresponde a um construto bidimensional, positivo e negativo, e Diener (1984), um dos primeiros contributos para este conceito, definiu o BE Subjetivo como a avaliação que os indivíduos fazem das suas próprias vidas, integrando componentes cognitivos, como

a satisfação com a vida, e componentes afetivos, onde se inclui a presença de emoções positivas e ausência de emoções negativas, cuja definição se adota neste estudo.

De acordo com Aryanti et al. (2020), o impacto no desempenho global das organizações torna necessário promover o BE dos colaboradores. O Bem-Estar é influenciado por fatores organizacionais exteriores ao colaborador, como as exigências e o clima organizacional, e por variáveis individuais como a personalidade, o *stress* e até problemas pessoais, permitindo que os colaboradores tenham uma vida saudável e equilibrada, em termos físicos e psicológicos (Aryanti et al., 2020).

Para operacionalizarem o conceito do BE, em 2008, Siqueira e Padovam, identificaram três dimensões: a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo (Borges & Freitas-Oliveira, 2024). Evidenciando a sua complexidade e o seu impacto no desempenho e na satisfação individual e organizacional, Sahai e Mahapatra (2020) consideram, no BE, a dimensão emocional, a física, a social, a do trabalho e a da sociedade. Hettler (1980) propõe seis dimensões interligadas do BE, nomeadamente, o BE emocional, que traduz a capacidade de gerir emoções e adaptar-se à mudança; o BE mental relacionado com o foco, a clareza e o equilíbrio psicológico; o BE pessoal referente à definição de valores e objetivos que orientam a motivação e a realização; o BE financeiro que resulta das remunerações, dos benefícios e da gestão financeira do individuo; o BE social que envolve as relações interpessoais, profissionais e o sentimento de pertença; e, por último, o BE físico, que integra a condição corporal, o ambiente e os hábitos de vida.

2.3.2. Consequências e estratégias de implementação do Bem-Estar do colaborador

Ballesteros et al. (2023) atribuem uma grande vantagem à promoção de um ambiente de trabalho positivo e de Bem-Estar que vai desde a perspetiva individual à da Organização e, consequentemente, à da sociedade. No mesmo sentido, Veenhoven (2009) reforça que o BE individual pode afetar o BE da sociedade, uma vez que atualmente a esperança de vida é maior e existe uma maior especialização de cada indivíduo, logo o contributo individual pode ser maior e mais lucrativo para a Organização e, por outro lado, argumenta que os líderes das organizações podem desempenhar um papel essencial na promoção do BE ao incentivarem um ambiente que promova a colaboração, o trabalho de equipa e o sentido de compromisso dos colaboradores para com a visão e missão da Organização. Na opinião de De Neve et al. (2013), se as organizações dirigirem as suas preocupações para a promoção do BE do colaborador, recebem dos seus trabalhadores um maior envolvimento e comprometimento, maior motivação para desencadearem e promoverem mudanças positivas, o que gera um maior retorno financeiro. Em consonância com estas evidências, Aryanti et al. (2020) sublinham que o BE no local de trabalho potencia o desempenho, aumenta o envolvimento e reforça os recursos psicológicos,

contribuindo para uma cultura organizacional colaborativa. Complementarmente, Kun e Gadanecz (2022) sublinham que o trabalho pode contribuir para o BE do funcionário, estando associado a níveis mais baixos de *stress* e de absentismo e a níveis mais elevados de motivação, compromisso, inovação, persistência e satisfação. Se estiverem mais satisfeitos, os indivíduos sentem-se mais motivados, tornam-se mais persistentes, faltam menos, trocam menos de emprego, criam novas ideias e estabelecem melhores relações com os seus pares e com os clientes (Kun & Gadanecz, 2022).

Viot e Benraïss-Noailles (2019) constataram que o BE no trabalho era o fator mais valorizado pelos colaboradores, por um lado, porque lhes permite estabelecer o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e por outro, porque a remuneração do trabalho lhes possibilita ter determinado nível de vida. Na mesma linha de pensamento, Borges e Freitas-Oliveira (2024) afirmam que o BE dos colaboradores é fortemente determinado pelo ambiente de trabalho.

Considerando a perspetiva dos diferentes autores mencionados importa salientar que o BE não pode ser compartimentado em categorias estanques exclusivamente associadas ao domínio laboral e deve ser tida em conta a sua repercussão bidirecional, ou seja, o benefício simultâneo do colaborador e da Organização. Neste sentido, ao evidenciar-se o impacto do BE para colaboradores e organizações, torna-se pertinente compreender e analisar as condições e estratégias que o podem efetivamente promover. Ballesteros et al. (2023) destacam quatro condições para a sua concretização: a existência do BE Organizacional; o foco na liderança positiva; a criação de ambientes positivos e o desenvolvimento de um trabalho significativo. O BE organizacional corresponde às condições disponibilizadas pela empresa aos colaboradores, que podem ser físicas e de segurança ou um tratamento justo e equitativo, ou mesmo a autonomia que a empresa atribui a cada indivíduo para executar as suas tarefas ou emitir as suas opiniões; com o foco na liderança positiva, considerando-se o interesse do líder pelos seus colaboradores e o modo como esse interesse é expresso; os ambientes positivos são responsabilidade de todos os elementos da Organização e traduzem a energia gerada na empresa e, por último, o trabalho significativo traduz a importância do trabalho de cada indivíduo, quer para o líder, quer para os seus companheiros de trabalho e, em última análise para os clientes. Em suma, Ballesteros et al. (2023) defendem a necessidade de a Organização, os seus líderes e os seus colaboradores trabalharem em conjunto para o Bem-Estar de todos.

De igual modo, Bhoir e Sinha (2024) destacam a importância da implementação de práticas de gestão de Recursos Humanos que melhorem o BE dos colaboradores. Estas práticas, que categorizaram com a designação de fundamentais, de incentivo, de trabalho em equipa e de apoio à saúde mental, podem ser percebidas como um investimento nos colaboradores, os quais retribuem compensando a Organização através do seu desempenho (Bhoir & Sinha, 2024).

A relevância do BE é também sublinhada por Bryson et al. (2017), que evidenciaram a existência de uma relação direta entre o aumento do BE no local de trabalho e o desempenho dos colaboradores,

concluindo que níveis mais elevados de satisfação laboral potenciam mais produtividade, seja através de um esforço acrescido ou da realização das tarefas de forma mais eficiente. De modo complementar, De Neve et al. (2013) identificaram diversos fatores que podem induzir ao BE, entre os quais se destacam a valorização e integração dos colaboradores como elementos únicos da equipa, a promoção do respeito e do civismo entre todos os membros, a disponibilização de *feedback* regular e o reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos colaboradores. Também Elsamani et al. (2023) sugerem que, se a Organização criar um ambiente de trabalho positivo, aumentar os recursos de trabalho, reduzir as exigências e melhorar as competências dos gestores, consegue potenciar o BE dos seus colaboradores.

Pode-se, portanto, afirmar que os sentimentos de BE se revelam fundamentais, tanto para a Organização quanto para a saúde dos colaboradores. Aos funcionários proporcionam uma maior confiança nas próprias capacidades, permitindo-lhes enfrentar desafios com sucesso e alcançar a excelência nas suas vidas pessoais e profissionais (Sahai & Mahapatra, 2020), pois quando os colaboradores se sentem bem tendem a demonstrar níveis superiores de produtividade, compromisso e lealdade para com a Organização.

Neste enquadramento, observa-se que as organizações continuam, de forma crescente, a dar relevância ao BE dos colaboradores. Vários estudos referem e apresentam evidências da importância, contributo e impacto desse BE, individual e coletivo, no funcionamento, produtividade e sucesso das organizações (Kun & Gadanecz, 2022).

2.3.3. Relação entre *Marketing* Interno e Bem-Estar dos colaboradores

O MI promove o desenvolvimento de uma cultura organizacional inclusiva, com melhoria da comunicação e da sua partilha; melhora relações interpessoais e o compromisso afetivo, facilitadores do trabalho em equipa e da relação com os líderes contribuindo, também, para o sentimento de confiança, pertença e coesão das equipas; aumenta o reconhecimento das capacidades e do bom desempenho de cada indivíduo, estimulando a sua criatividade e inovação; contribui para se agilizarem os procedimentos no seio da Organização, se superarem obstáculos e fortalecer o clima organizacional, bem como a motivação e o BE dos colaboradores, conduzindo à melhoria do desempenho e da qualidade do serviço (Azizi & Naeli, 2024; Bhoir & Sinha, 2024; Gutiérrez & Barraza, 2023; Serafim et al., 2024). Esta melhoria do desempenho e da qualidade do serviço da Organização, promove a competitividade externa (Jafariyeh et al., 2024).

Contudo, verificou-se que o excesso de trabalho e curtos prazos de execução, são grandes geradores do *stress* no trabalho, sublinhando a importância do equilíbrio entre o BE dos colaboradores e os objetivos de desempenho organizacional (Bhoir & Sinha, 2024). Para promover o BE dos

colaboradores, a Organização deve proporcionar segurança e estabilidade no emprego e uma remuneração justa, para reduzir a ansiedade dos colaboradores; valorizar e reconhecer os colaboradores através de incentivos; proporcionar flexibilidade de trabalho, para criar sentido de autonomia; facultar programas de formação e de desenvolvimento, para melhorar a inteligência emocional de cada indivíduo e incutir confiança e clareza na função a desempenhar pelo colaborador, cujas competências devem ser tidas em consideração e adequadas às tarefas que lhes são atribuídas; fomentar um clima organizacional harmonioso, promover as relações interpessoais e o trabalho em equipa; e estabelecer uma comunicação interna eficaz para apoiar e incentivar os colaboradores; que constituem práticas orientadas para o BE dos colaboradores frequentes em MI (Bhoir & Sinha, 2024).

A Teoria *Job Demands-Resources* (*JD-R*) explica a influência das exigências e recursos do trabalho no desempenho dos colaboradores, através da promoção do seu BE, e de como, em sentido inverso, os colaboradores conseguem influenciar essas exigências e recursos do trabalho, utilizando comportamentos proativos e reativos (Bakker & Demerouti, 2017). Portanto, através desta Teoria postula-se que, os recursos organizacionais gerados pela implementação do MI, nomeadamente a comunicação, a formação e o suporte organizacional, potenciam e protegem o BE do colaborador, através do aumento dos seus recursos psicológicos, da redução do seu *stress* e dos eventuais efeitos negativos do trabalho (Bakker & Demerouti, 2017).

Assim, tendo como suporte a Teoria *Job Demands-Resources* (JD-R) e considerando a literatura consultada e os benefícios do BE (Aryanti et al., 2020; Viot & Benraïss-Noailles, 2019), bem como o contributo do MI para os atingir, através do reforço das práticas dirigidas para a motivação e satisfação do colaborador (Gutiérrez & Barraza, 2023; Regue & Regue, 2024; Santiago, 2019; Sarker & Asharafi, 2018; Zolfaghari et al., 2024), formula-se a segunda hipótese de investigação:

H2: O *Marketing* Interno relaciona-se positivamente com o Bem-Estar dos colaboradores.

2.3.4. Relação entre Intenção de Saída e Bem-Estar dos colaboradores

Na opinião de alguns autores, o BE reveste-se de grande importância, quer para os colaboradores quer para as organizações (Aryanti et al., 2020; Viot & Benraïss-Noailles, 2019). Do ponto de vista do colaborador, o aumento do BE pode melhorar o seu nível de confiança e o seu número de amizades, facilitar a sua progressão e empenho no trabalho, corresponder a melhor remuneração e, mesmo, melhorar a sua saúde cardiovascular. Do ponto de vista da Organização, o aumento do BE dos colaboradores diminui o absentismo e a IS (Borges & Freitas-Oliveira, 2024; Viot & Benraïss-Noailles, 2019).

Na perspetiva de Borges e Freitas-Oliveira (2024), a IS do colaborador relaciona-se com características individuais, como o género, a idade, o estado civil e o seu nível de formação académica; com características do trabalho e da relação entre este e o colaborador; com características da própria Organização, traduzidas pela sua cultura, clima, práticas e políticas; e ainda com situações externas, quer ao colaborador quer à Organização, como novas oportunidades de trabalho, por exemplo. Segundo Geremias et al. (2025), o conflito trabalho-família, que decorre de horários muito sobrecarregados, pouco flexíveis ou com tarefas muito repetitivas, interfere com o BE individual do colaborador e o da sua família e é preditor da IS. Na mesma linha de pensamento, Khairunisa e Muafi (2022) referem que são as condições de trabalho, tais como, a supervisão, as oportunidades de promoção, as recompensas, o reconhecimento do bom desempenho, os salários, a segurança no emprego, e a utilização do tempo entre o trabalho e as necessidades pessoais, os fatores de BE dos colaboradores que devem ser considerados pelas organizações para se reduzir a IS.

Conhecidos alguns dos fatores desencadeantes da IS, é possível reduzi-la aumentando o nível de BE dos colaboradores (Gelencsér et al., 2023), disponibilizando-lhes programas de formação e desenvolvimento; proporcionando-lhes uma avaliação e remuneração justa; e oportunidades de melhoria das suas carreiras contribuindo para o seu Bem-Estar (Khairunisa & Muafi, 2022).

A Teoria de Conservação de Recursos (COR) refere que os indivíduos se esforçam por obter, reter e proteger recursos pessoais, sociais e materiais que valorizam, transmitindo-lhes a sensação de que, desse modo, são capazes de enfrentar desafios stressantes (Hobfoll et al., 2018). Quando o colaborador, após um esforço significativo, perceciona que os seus recursos essenciais, pessoais e organizacionais, se encontram ameaçados, colocando em perigo o seu BE, para os proteger e reter, tende a desenvolver a IS.

Tendo por base a Teoria de Conservação de Recursos (COR) e considerando que, no universo académico e entre os líderes das organizações, o BE corresponde a um conceito amplamente explorado na literatura (Mosquera & Soares, 2025) com diversos autores a referirem que, quando os colaboradores se sentem mais integrados e mais valorizados, apresentam níveis mais elevados de BE, o que contribui para diminuir o absentismo e a IS (Khairunisa & Muafi, 2022; Pradhan et al., 2019; Sahai & Mahapatra, 2020), formula-se a terceira hipótese que estabelece uma relação entre o Bem-Estar e a Intenção de Saída, com o seguinte enunciado:

H3: O Bem-Estar do colaborador relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída.

2.3.5. Papel mediador do Bem-Estar do colaborador na relação entre *Marketing* Interno e Intenção de Saída

O BE é um construto multifacetado, como se referiu. Segundo Warr (1990), trata-se de um construto que engloba o BE positivo, ou seja, a presença de emoções e sentimentos positivos, o BE negativo, relacionado com emoções negativas como o *stress* e o desconforto, e ainda a satisfação no trabalho, que corresponde à componente cognitiva do BE.

A probabilidade de um colaborador experimentar BE positivo aumenta com o apoio e as ligações percebidas à Organização, reduzindo também a sua IS (Viot & Benraïss-Noailles, 2023).

Numa outra perspetiva, pesquisas sobre a implementação do MI confirmaram que a existência de uma comunicação clara, de suporte organizacional, de reconhecimento do desempenho e de oportunidades de desenvolvimento profissional promovem um ambiente de trabalho inclusivo, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional contribuem para a redução do *stress* e o aumento da felicidade no trabalho, reduzindo a IS (Rafiq & Ahmed, 2000).

De forma complementar, Mosquera e Soares (2025) analisaram os efeitos conjuntos e diferenciados dos diferentes tipos de atividades de integração na Organização sobre a IS, quer diretamente quer através do efeito mediado pela identificação organizacional e/ou o BE dos colaboradores. Estes autores verificaram que os programas para acolhimento e integração dos novos colaboradores contribuem para a redução da IS, tendo observado que os colaboradores com maior nível de BE apresentavam, geralmente, um conjunto de características pessoais que lhes permitia ter maior entusiasmo, empatia, foco e maior criatividade nas suas tarefas, maior resiliência e mais firme compromisso para com a Organização (Mosquera & Soares, 2025).

Alguns estudos analisaram as relações entre elementos do MI, como a liderança, com a satisfação do colaborador, considerada uma das componentes do BE, e a IS. Na opinião de Mosquera e Soares (2025), existem evidências, em alguns estudos empíricos, de que o BE pode desempenhar um papel mediador relevante entre variáveis relacionadas com o trabalho e a IS, porém não se encontrou na literatura um estudo que relacionasse, em simultâneo, as três variáveis investigadas nesta dissertação, com a mediação do BE, o que constitui um contributo relevante e inovador para a literatura.

A Teoria do Suporte Organizacional, também designada por Suporte Organizacional Percebido (*POS*), explica em que medida o colaborador ao acumular recursos psicológicos e emocionais, que lhe podem advir das práticas de MI implementadas pela Organização, melhora o seu BE, protegendo-se contra o *stress* e outros efeitos negativos decorrentes da sua atividade profissional, aumentando o seu sentimento de compromisso e lealdade para com a entidade patronal e, desse modo, reduzindo a sua IS (Eisenberger & Huntington, 1986). Na mesma perspetiva, e adicionalmente, considera-se que a

anteriormente mencionada Teoria das Trocas Sociais (*SET*), explicita a relação entre o interesse demonstrado pela Organização e a satisfação das necessidades dos colaboradores, contribuindo para o BE destes, que por sua vez retribuem com a sua lealdade e compromisso para com a Organização, não demonstrando IS.

Na conjuntura descrita, considera-se fundamental averiguar o papel mediador do BE entre as práticas de MI e a IS, pelo que se propõe a quarta hipótese de investigação:

H4: O Bem-Estar do colaborador medeia a relação entre as práticas de *Marketing* Interno e a Intenção de Saída.

2.4. Proposta do Modelo Conceptual

Considerando que este estudo pretende analisar as relações simultâneas entre o *Marketing* Interno, o Bem-Estar do colaborador e a Intenção de Saída, e as hipóteses de investigação formuladas e previamente fundamentadas, sugere-se o seguinte modelo conceptual:

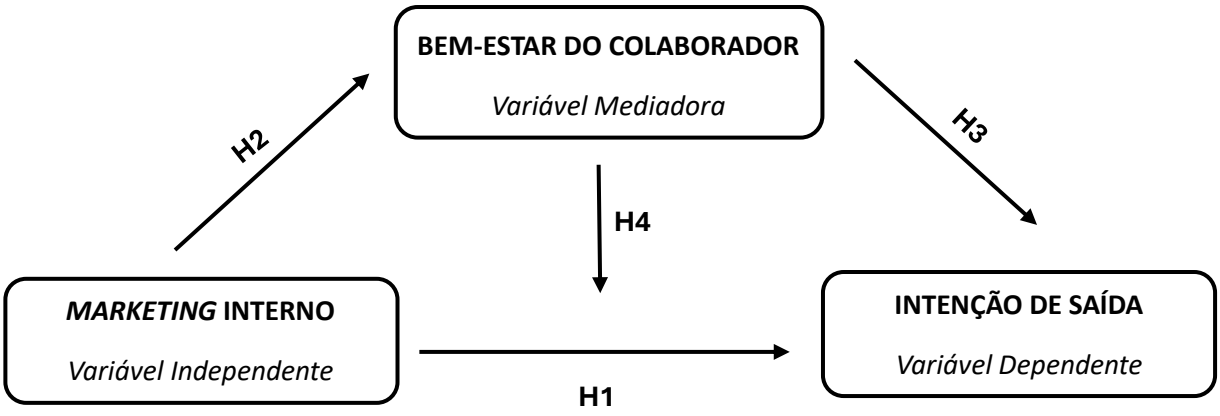


Figura 1

Modelo de análise proposta relativamente à relação entre Marketing Interno e Intenção de Saída, mediada pelo Bem-Estar do colaborador

3. Metodologia

A presente dissertação apresenta uma abordagem quantitativa, enquadrada pelo paradigma positivista, segundo o método hipotético-dedutivo, através de formulação de hipóteses a testar e confirmar empiricamente, de forma objetiva e sistemática (Coutinho, 2021). Pretende-se analisar e compreender as relações entre as variáveis em estudo, mencionadas anteriormente: o *Marketing* Interno (MI), o Bem-Estar (BE) do colaborador e a Intenção de Saída (IS). Deste modo, foi aplicado um inquérito por questionário. Neste capítulo, descreve-se a metodologia aplicada na investigação, nomeadamente o procedimento de recolha de dados, as medidas, e a caracterização da amostra.

3.1. Procedimento de Recolha de Dados

O questionário foi elaborado com recurso à plataforma *Qualtrics*, com a finalidade de responder às questões de investigação e testar as hipóteses formuladas ao longo da presente dissertação, através de perguntas fechadas e abertas. O questionário encontra-se no Anexo A.

Antes da divulgação, como sugerido por Saunders et al. (2019), foram realizados pré-testes, com o objetivo de analisar cada questão, para detetar eventuais erros, aferir a compreensibilidade das questões e o tempo previsível de resposta ao questionário.

Para disseminação e circulação do estudo optou-se por diversas formas, designadamente, através do envio do *link* do questionário por mensagens e *e-mails*, utilização de redes sociais como o *Whatsapp,* o *LinkedIn* e o *Instagram*, e ainda, através de *QR Codes* que foram afixados e distribuídos no local de residência e de trabalho da investigadora, de modo a atingir o maior número de participantes possível. A amostra, não probabilística, foi recolhida no decurso de duas semanas, permitindo obter uma dimensão superior a 200 respostas válidas para o estudo.

Estabeleceram-se critérios de inclusão na amostra, sendo o questionário destinado apenas a trabalhadores no ativo, com idade igual ou superior a 18 anos, preservando-se o anonimato e a confidencialidade dos dados. O referido questionário é composto por um total de 43 perguntas, sendo 37 de tipo fechado e 6 perguntas de tipo aberto, e encontra-se dividido em quatro partes, nomeadamente: dados sociodemográficos; MI; BE do colaborador e IS. A primeira parte é constituída por 12 perguntas fechadas sobre os dados sociodemográficos (sexo, faixa etária, estado civil, habilitações académicas, situação profissional, dimensão da Organização, setor, antiguidade na Organização, antiguidade na função e localização geográfica) e duas perguntas abertas (posição na Organização, profissão). A segunda, a terceira e a quarta parte dizem respeito às escalas de medida, como se descreverá no subcapítulo seguinte, incluindo ainda quatro questões abertas sobre os motivos percecionados para BE Positivo, BE Negativo na Organização, intenção de permanecer ou

eventual Intenção de Saída da Organização.

A matriz de dados recolhidos pela plataforma *Qualtrics* foi exportada com recurso ao *software* estatístico *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 29, através do qual se efetuaram as análises estatísticas que sustentam o presente estudo.

Algumas variáveis sociodemográficas foram sujeitas a recodificação em fase posterior à recolha dos dados, para efeitos de análise de dados. Deste modo, a variável sociodemográfica "Localização geográfica" foi recodificada em NUTS II (Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo, Algarve, Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira), devido à reduzida diversidade de respostas e concentração da maior parte destas numa mesma opção de resposta (distrito de Lisboa). Procedeu-se também ao reagrupamento de opções de resposta com reduzida representatividade nas variáveis sociodemográficas Faixa Etária, Estado Civil, Habilitações Académicas e Situação Profissional. No caso da Faixa Etária criou-se a categoria "55 anos ou mais'" onde se integrou a classe "65 anos ou mais" (n=9); no caso do Estado civil incluiu-se "Viúvo (a)" (n=2) na nova categoria "Divorciado (a)/Separado (a)/ Viúvo (a)"; na variável Habilitações Académicas considerou-se a nova categoria "Mestrado/Doutoramento" (Doutoramento, n=4); na variável Situação profissional associaram-se as categorias "Contrato a tempo parcial" (n=5), "Contrato de trabalho temporário" (n=2) a "Contrato de prestação de serviços".

3.2. Medidas

Nesta investigação, as variáveis de *Marketing* Interno (MI), Bem-Estar (BE) do colaborador e Intenção de Saída (IS) foram medidas através de instrumentos desenvolvidos e validados por autores publicados, traduzidos do inglês para português, segundo opções de resposta de escala de tipo *Likert* de cinco pontos (sendo que, 1 corresponde a 'discordo totalmente', 2 a 'discordo', 3 a 'não concordo nem discordo', 4 a 'concordo' e 5 a 'concordo totalmente'). A escala de tipo Likert permite identificar distintos graus de intensidade nas opiniões dos participantes relativamente a uma temática específica, apresentando, assim, a vantagem de recolher dados de natureza qualitativa a partir de uma questão estruturada de forma quantitativa (Taherdoost, 2019).

Para medir o MI utilizou-se a escala "*Internal Marketing*" proposta por Serafim et al. (2024), constituída por 11 itens que abordam diversas práticas de MI passíveis de serem adotadas pelas organizações, destinadas aos seus colaboradores (Item 1 - A chefia da Organização onde trabalho oferece e comunica aos seus funcionários uma visão em que podem acreditar; Item 10 - A Organização onde trabalho recompensa os esforços dos funcionários que desempenham um serviço de excelência). Este instrumento é uma adaptação da escala de *Marketing* Interno utilizada por Rodrigues et al. (2016), de 15 itens, criada originalmente por Foreman e Money (1995). Verificou-se que a escala de MI

utilizada apresenta um valor do coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,94.

Em relação à variável BE do colaborador, recorreu-se à escala *Employee Well-Being* de Benraïss-Noailles e Viot (2021), baseada na escala de Warr (1990), constituída por 12 itens, em duas dimensões, BE Positivo do colaborador (6 itens) e BE Negativo do colaborador (6 itens), que pretende avaliar a perceção do colaborador sobre o seu BE na Organização onde trabalha (Item 2 - Sinto-me satisfeito(a) no meu local de trabalho; Item 9 - Preocupo com o meu futuro nesta Organização). Neste caso, da escala de BE do colaborador, o coeficiente de Alfa de Cronbach tem o valor de 0,92.

A Intenção de Saída (IS) foi mensurada a partir da escala *Turnover Intention* desenvolvida por Robinson (1996), amplamente citada na literatura, que analisa a intenção dos inquiridos de saírem da Organização onde trabalham. Este instrumento é composto por 4 itens (Item 1 - Desde que comecei a trabalhar nesta Organização já pensei em mudar de emprego; Item 4 - Se as coisas correrem como pretendo, acredito que daqui a 3 anos estarei a trabalhar nesta Organização), estando 2 itens colocados na positiva e os outros 2 na negativa. Na escala de Intenção de Saída em estudo, o coeficiente de Alfa de Cronbach registou o valor de 0,86.

3.3. Categorização das perguntas abertas

Como mencionado anteriormente, o questionário inclui 6 perguntas abertas a cujas respostas foi necessário aplicar a análise de conteúdo, com a finalidade de encontrar categorias de resposta a considerar nas análises quantitativas dos dados.

A análise de conteúdo tem como objetivo organizar a informação descritiva obtida, procurando encontrar padrões de pensamento ou comportamento e um conjunto de estruturas e regularidades nos dados, como sejam elementos ou unidades de registo (palavras, frases ou temas) considerados "chave" e pertinentes no contexto do quadro teórico da investigação (Coutinho, 2021). Os dados brutos são transformados no processo de codificação, segundo 3 procedimentos essenciais: 1) o recorte, que consiste na escolha das unidades de registo com significado semântico específico e autónomo; 2) a enumeração, que consiste na contagem das unidades de registo, com o propósito de determinar a sua relevância de acordo com a frequência de aparição, sendo que a sua ausência pode significar reduzida importância; e 3) a categorização, que consiste na escolha de categorias, que reúnem um grupo de unidades de registo, em razão de características comuns, devendo assegurar as qualidades da exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade (Coutinho, 2021). Uma vez estabelecidas as categorias, surge a etapa da inferência e interpretação dos resultados (Coutinho, 2021; Ghiglione & Matalon, 2001).

As perguntas abertas dizem respeito a dados sociodemográficos que, pela diversidade de possibilidades de resposta, se tornava difícil estabelecer como perguntas de tipo fechado (duas

questões sociodemográficas: posição na Organização; profissão) e a quatro questões sobre os motivos que os inquiridos percecionam para o seu Bem-Estar positivo ou negativo (e.g. "Enumere as razões que o/a levam a sentir-se confortável/bem na Organização em que trabalha") e intenção de sair ou permanecer na Organização (e.g. "Que motivos o levariam a querer sair da Organização onde trabalha?"), adicionalmente às perguntas fechadas dos instrumentos de medida de Bem-Estar do colaborador e de Intenção de Saída, referidas no subcapítulo anterior. As quatro questões abertas foram formuladas com base na revisão de literatura sobre Bem-Estar do colaborador e Intenção de Saída da Organização, que identifica a existência de fatores e motivos que podem influenciar estas duas variáveis do modelo do presente estudo (e.g. Aryanti et al., 2020; Elsamani et al., 2023; Gelencsér et al., 2023; Hokianto, 2023).

No que concerne às questões sociodemograficas de tipo aberto, a análise de conteúdo permitiu identificar unidades de registo, que foram incluídas nas categorias: a) Assistente operacional, Assistente técnico, Técnico superior e Cargo de chefia ou direção, no caso da "Posição na Organização "; b) e no que diz respeito à "Profissão", as áreas profissionais de Educação e Formação, Serviços de Apoio à Gestão, Gestão e Direção, Saúde e Bem-Estar, Ação Social e Comunitária, *Marketing* e Comunicação, Comercial e Vendas, Engenharia e Indústria, Tecnologia de Informação ou Outras Profissões (Anexo D).

3.4. Caracterização da Amostra

O *Qualtrics* registou 322 respostas ao questionário, tendo ainda assinalado algumas visitas sem preenchimento. A amostra deste estudo, retirada do conjunto inicial, é composta por 292 registos considerados válidos, por se encontrarem completos e cumprirem a condição inicial para preenchimento do questionário: trabalhadores no ativo, maiores de 18 anos.

A análise dos dados sociodemográficos indica que a maioria dos inquiridos são do sexo feminino (n=213), com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos (n=256), estando cerca de 30% na faixa etária de 25-34 anos, cerca de 30% na faixa etária de 45-54 anos, 3% na faixa etária acima dos 65 anos e 9% na faixa etária de 18-24 anos. Os inquiridos são sobretudo solteiros (n=126), casados ou em união de facto (n=128) e residem no distrito de Lisboa (81%).

No que se refere às habilitações académicas, cerca de dois terços dos inquiridos refere ter um grau académico, a maior parte a Licenciatura (n=192). Os inquiridos exercem na Organização o cargo de Técnico Superior (n=121), Assistente Operacional (n=64), Assistente Técnico (n=43) ou de Liderança (n=64). Desempenham a sua função maioritariamente na área profissional do ensino e formação (25%), dos serviços de apoio à gestão (18%), comercial e vendas (10%), da gestão e direção (9%), do *marketing* e comunicação (4%). Relativamente à situação profissional, a maioria dos inquiridos (n=200)

possui um contrato sem termo.

Os participantes do estudo trabalham numa Organização do setor privado (n=154) ou do setor público (n=138), que em 50% dos casos (n=146) é uma grande Organização, com mais de 250 trabalhadores, e em 26% uma Organização de dimensão média (n=77). Por último, no que diz respeito à antiguidade na Organização e à antiguidade na função, verifica-se que existe, de uma forma geral, uma semelhança entre as duas variáveis, parecendo indicar uma tendência conservadora dos inquiridos deste estudo para a permanência temporal na mesma função dentro da Organização. Cerca de 40% dos inquiridos encontra-se na Organização e na função num período que varia entre 1 a 5 anos, e os restantes trabalham na Organização e na função, em percentagens menores, há menos de 1 ano, de 6 a 10 anos, de 11 a 20 anos, de 21 a 30 anos ou há mais de 30 anos.

Em síntese, os inquiridos são maioritariamente do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos, solteiros ou casados, residindo no distrito de Lisboa, com grau académico, a trabalhar numa Organização de dimensão média ou grande, privada ou pública, exercendo um cargo de técnico superior ou de liderança, na área profissional da educação, gestão ou comercial e vendas, com contrato sem termo, com antiguidade na Organização ou na função igual ou inferior a 10 anos, como se verifica através da Tabela 1.

Tabela 1

Dados Sociodemográficos dos inquiridos

Variável	n	%
Sexo		
Feminino	**213**	**72,9**
Masculino	77	26,4
Prefiro não responder	2	0,7
Faixa Etária		
18 - 24 anos	27	9,2
25 - 34 anos	81	27,7
35 - 44 anos	42	14,4
45 - 54 anos	83	28,4
55 - 64 anos	50	17,1
65 anos ou mais	9	3,1
Estado Civil		
Solteiro/a	126	43,2
Casado/a ou em União de Facto	128	43,8
Divorciado/a ou Separado/a	36	12,3
Viúvo/a	2	0,7
Habilitações Académicas		
Ensino Básico (9º Ano)	13	4,5
Ensino Secundário (12º Ano)	92	31,5
Licenciatura	124	42,5
Mestrado	59	20,2
Doutoramento	4	1,4
Situação Profissional		
Contrato sem termo (por tempo indeterminado)	200	68,5
Contrato a termo certo (data de início e de fim definidas)	20	6,8
Contrato a termo incerto (sem data de fim estipulada)	32	11
Contrato a termo parcial (*part-time*)	5	1,7
Contrato de Trabalho Temporário	2	0,7

Contrato de Prestação de Serviços	25	8,6
Outra	8	2,7
Dimensão da Organização		
Microempresa (menos de 10 trabalhadores)	23	7,9
Pequena Empresa (entre 11 e 50 trabalhadores)	46	15,8
Média Empresa (entre 51 e 250 trabalhadores)	77	26,4
Grande Empresa (mais de 250 trabalhadores)	146	50
Setor		
Público	138	47,3
Privado	154	52,7
Posição na Organização		
Assistente Operacional	64	21,9
Assistente Técnico	43	14,7
Técnico Superior	121	41,4
Cargo de Chefia ou Direção	64	21,9
Profissão		
Educação e Formação	73	25
Docente	51	17,5
Serviços de Apoio à Gestão	54	18,5
Gestão e Direção	26	8,9
Saúde e Bem-Estar	13	4,5
Ação Social e Comunitária	17	5,8
Marketing e Comunicação	12	4,1
Comercial e Vendas	30	10,3
Engenharia e Indústria	14	4,8
Tecnologia de Informação	4	1,4
Outras Profissões	49	16,8
Antiguidade na Organização		
Menos de 1 ano	33	11,3
1 a 5 anos	117	40,1
6 a 10 anos	26	8,9
11 a 20 anos	41	14
21 a 30 anos	42	14,4
Mais de 30 anos	33	11,3
Antiguidade na Função		
Menos de 1 ano	42	14,4
1 a 5 anos	113	38,7
6 a 10 anos	42	14,4
11 a 20 anos	39	13,4
21 a 30 anos	34	11,6
Mais de 30 anos	22	7,5
Localização Geográfica		
Bragança	2	0,7
Porto	5	1,7
Vila Real	1	0,3
Castelo Branco	6	2,1
Coimbra	1	0,3
Guarda	1	0,3
Leiria	2	0,7
Santarém	5	1,7
Lisboa	237	81,2
Setúbal	20	6,8
Portalegre	2	0,7
Faro	1	0,3
Região Autónoma da Madeira	1	0,3
Região Autónoma dos Açores	2	0,7
Outra [a]	6	2,1

Nota. N=292 inquiridos.

[a] inquiridos portugueses que não residem em território nacional.

4. Resultados

4.1. Estatísticas Descritivas

De forma a caracterizar as principais variáveis em estudo, calcularam-se estatísticas descritivas referentes às Escalas do *Marketing* Interno (MI), do Bem-Estar do colaborador (BE) e da Intenção de Saída (IS). Para cada uma destas escalas, apresentam-se os valores da média, do desvio padrão, do mínimo e do máximo, permitindo clarificar a distribuição das respostas e da tendência central dos dados recolhidos, como consta da Tabela 2.

Tabela 2

Estatísticas Descritivas das Escalas em Estudo

Escala	Média (M)	Desvio- Padrão (DP)	Mínimo (Min)	Máximo (Max)	Total de Respostas (N)
Marketing Interno	3,34	0,87	1	5	292
Bem-Estar do colaborador	3,6	0,74	1	5	292
Intenção de Saída	2,77	1,03	1	5	292

As médias das três escalas encontram-se próximas do valor médio da escala de tipo Likert de 5 pontos utilizada, apresentando a Escala de BE do Colaborador a média mais elevada ($\bar{x}$=3,60). seguindo-se a média da Escala de MI ($\bar{x}$=3,34) e por último, contudo abaixo de 3, a média da escala de IS ($\bar{x}$=2,77). Estes resultados indicam que, em média, os inquiridos percecionam ter BE na Organização onde trabalham, não demonstram IS e consideram que a Organização aplica medidas de MI.

Relativamente ao desvio padrão (DP), o valor mais elevado diz respeito à Escala de IS (DP=1,03), seguida do valor de DP da Escala de MI (DP=0,87), e por fim o DP da Escala de BE do colaborador (DP=0,74), indicando uma maior dispersão de respostas dos inquiridos no que concerne à IS, e menor discrepância nas respostas sobre BE e MI.

Analisando as médias dos itens, verifica-se que na Escala de MI, o item com valor mais elevado, e menor desvio padrão, diz respeito à comunicação da Visão da Organização (item 1; $\bar{x}$=3,79; DP 0,98) e os itens com valor mais baixo, e também desvio padrão superior, referem-se à Recompensa pelo desempenho dos colaboradores (itens 6,7 e 10; médias entre 2,92 e 3,04; e DP entre 1,23 e 1,26). Na escala de BE, os itens com médias inferiores e superiores dizem respeito, respetivamente, à perspetiva de futuro na Organização ($\bar{x}$ =2,82; item 9 na positiva) e ao sentimento geral de BE na Organização ($\bar{x}$=4,12; item 12 na positiva). Relativamente à escala de IS, o item 1 com média mais elevada diz respeito ao facto de já se ter pensado em mudar de emprego ($\bar{x}$=3,16).

A análise às duas componentes da Escala de BE (Bem-Estar Positivo - BEP e Bem-Estar Negativo - BEN) corrobora a tendência verificada quanto ao Bem-Estar do colaborador: BEP ($\bar{x}$=3,55; DP=0,85); BEN ($\bar{x}$=2,34; DP=0,78).

4.2. Fiabilidade das Escalas

No presente estudo, o valor do Alfa de Cronbach, o coeficiente para medir a consistência interna de um conjunto de itens, foi de 0,94 no que se refere à escala de *Marketing* Interno (MI), 0,92 quanto à escala de Bem-Estar do colaborador (BE) e 0,86 para a escala de Intenção de Saída (IS).

O coeficiente de Alfa de Cronbach apresenta, nas três escalas, valor superior a 0,7, revelando existir uma alta consistência interna dos dados (Pestana & Gageiro, 2014) e possibilitando afirmar que, neste estudo, os 27 itens das três escalas são fidedignos para avaliar a perceção dos colaboradores acerca das medidas de MI aplicadas nas respetivas organizações onde trabalham, do seu BE na Organização e da sua IS da Organização. A análise mais detalhada dos resultados da fiabilidade das escalas permite ainda concluir que, em nenhuma das três escalas, o nível de fiabilidade das escalas melhoraria, ou seja, o coeficiente de Alfa de Cronbach seria superior, se se retirasse algum dos itens que as compõem (Anexo F).

Os resultados mostraram que a consistência interna da Escala de BE é superior à consistência interna dos seus dois componentes, Bem-Estar Positivo (0,91) e Bem-Estar Negativo (0,86).

4.3. Correlações entre as variáveis em estudo

Depois da análise descritiva dos dados recolhidos no questionário, procedeu-se à análise das correlações entre as variáveis em estudo, designadamente, a escala de *Marketing* Interno (MI), a escala de Bem-Estar do colaborador (BE) e a escala de Intenção de Saída (IS) e as variáveis sociodemográficas.

Foi utilizado o Coeficiente de correlação de Spearman, que pode ser aplicado tanto no caso de dados lineares como no caso de dados não lineares, e avalia a intensidade e o sentido da relação monótona entre duas variáveis (Sousa, 2019).

Na Tabela 3 estão representados os valores descritos.

As variáveis MI, BE do colaborador e IS correlacionam-se entre si, com significância estatística (ao nível de 0,01) e de forma moderada. A correlação é positiva entre MI e BE ($r=0,61$; $p<0,01$) e negativa entre MI e IS ($r=0,56$; $p<0,01$) e entre BE e IS ($r=-0,67$; $p<0,01$). Constata-se, assim, que quando são implementadas medidas de MI nas organizações, o BE dos colaboradores tende a aumentar e a IS a diminuir.

Verificou-se também que o Bem-Estar Positivo (BEP) correlaciona-se de forma mais forte com MI e IS do que o Bem-Estar Negativo (BEN) com MI e IS: BEP com MI (r=0,68; p<0,01) e IS (r=0,68; p<0,01); BEN com MI (r=-0,43; p<0.01) e IS (r=0,52) p<0.01).

Tabela 3

Correlações entre as Varáveis em Estudo

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. *Marketing* Interno	1														
2. Bem- Estar Organizacional	0,61**	1													
3. Intenção de Saída	-0,60**	-0,67**	1												
4. Sexo	0,23	-0,01	0,07	1											
5. Faixa Etária	-0,1	-0,03	-0,19**	-0,11	1										
6. Estado Cívil	-0,04	0,04	-0,16**	-0,08	0,60**	1									
7. Habiltações Académicas	-0,05	0,01	0,08	-0,12*	-0,01	-0,07	1								
8. Situação Profissional	0,1	0,01	-0,05	0,14*	-0,18**	-0,18**	-0,16**	1							
9. Dimensão da Organização	-0,09	-0,03	-0,03	-0,02	0,08	0,07	0,04	-0,1	1						
10. Setor	0,22**	0,01	0,05	0,20**	-0,27**	-0,08	-,138*	0,09	-0,11	1					
11. Posição Organizacional	0,11	0,03	-0,29	-0,01	0,16**	0,08	0,41**	-,181**	-0,1	0,07	1				
12. Profissão	0,05	0,04	-0,04	0,14*	0,01	0,12*	-0,08	-0,04	-0,03	-0,02	0,04	1			
13. Antiguidade na Organização	-0,20**	-0,11	-0,05	-0,11	0,63**	0,38**	0,09	-,028**	0,13*	-0,25**	0,20**	0,04	1		
14. Antiguidade na Função	-0,16**	-0,13*	-0,05	-0,02	0,59**	0,34**	0,01	-0,18**	0,04	-0,19**	0,1	0,02	0,62**	1	
15. Localização Geográfica (NUTS II)	0,05	0,02	-0,03	0,08	-0,06	-0,08	0,04	0,02	0,01	0,05	-0,04	-0,05	-0,07	-0,02	1

**A correlação é significativa no nível 0,01 **. (2 extremidades). * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Nota. Correlações de Spearman.

MI, BE e IS apresentam correlações estatisticamente significativas, ainda que fracas, com as variáveis sociodemográficas, nomeadamente com a antiguidade na Organização e na função, a faixa etária e o setor. Deste modo, MI correlaciona-se negativamente com a antiguidade na Organização (r=-0,20; p<0,01) e com a antiguidade na função (r=-0,16; p<0,01) e positivamente com o setor (r=0,22; p<0,01), parecendo sugerir que os setores público e privado diferem quanto à aplicação de medidas de MI nas organizações, e que trabalhadores há mais tempo na Organização e/ou na função percecionam a existência de menos medidas de MI. Por outro lado, a antiguidade na função também se correlaciona negativamente com o BE, ainda que de modo fraco, sugerindo que trabalhadores há menos tempo na função apresentam níveis superiores de BE e que trabalhadores que desempenham

a função há mais tempo tendem a percecionar menor nível de BE na Organização (r=-0,13; p<0,05).

Os resultados evidenciam ainda correlação negativa fraca entre a IS e a faixa etária (r=-0,19; p<0,01) e da IS com o estado civil (r=-0,16; p<0,01), sugerindo que os inquiridos com mais idade e, possivelmente maior antiguidade e estabilidade na Organização, não denotem intenção de sair desta, por um lado, e por outro que os inquiridos casados ou divorciados, possivelmente com filhos, apresentem menor intenção de saída de Organização do que inquiridos solteiros.

Foram encontradas igualmente correlações estatisticamente significativas, moderadas ou fracas, entre as variáveis sociodemográficas. A antiguidade na Organização e a antiguidade na função estão correlacionadas de forma moderada (r=0,62; p<0,01), indicando uma tendência para os trabalhadores se manterem na mesma função na Organização ao longo do tempo. Estas duas variáveis correlacionam-se também com a faixa etária, de forma moderada (r=0,63 e r=0,59, respetivamente; p<0,01), corroborando o que foi dito anteriormente, e com o estado civil (r=0,38 e r=0,35, respetivamente; p<0,01), sugerindo que trabalhadores com mais idade e que constituíram família (casados ou divorciados) tendem a manter-se por mais tempo na mesma Organização e função.

Verifica-se também a existência de correlação moderada e positiva entre habilitações académicas e posição na Organização (r=0,41; p<0,01), sugerindo que quanto mais elevado é o grau de escolaridade, maior a posição alcançada na Organização. E correlação de setor com diversas variáveis, indicando tendência para mais jovens a trabalhar no setor privado (r=-0,27; p<0,01) e mais mulheres (r=0,20; p<0,01), com qualificações mais elevadas (r=-0,14; p<0,01) e com maior antiguidade na Organização e na função (r=-0,25 e r=-0,19; p<0,01) a trabalhar no setor público.

4.4. Teste de Hipóteses

Para testar as hipóteses formuladas neste estudo realizou-se uma análise de mediação (técnica estatística) no SPSS utilizando o *Process Bootstrapping* Macro de Hayes (2013), recorrendo ao método de reamostragem *bootstrap*, que consiste em gerar amostras múltiplas a partir de uma amostra original, o que permite a criação de intervalos de confiança e a realização de testes de hipóteses mais precisos e confiáveis, especialmente importante no caso de amostras mais pequenas (Hayes, 2018).

A Análise de Mediação avalia em que medida o efeito de uma Variável Independente *x* (também denominada Preditora) numa Variável Dependente *y* (variável critério) ocorre devido à intervenção de uma outra Variável *m*, mediadora, e de que forma a Variável *x* impacta na Variável *y*. Conclui-se que existe mediação se: 1) a Variável *x* predisser significativamente a Variável Dependente *y*; 2) a Variável *x* predisser significativamente o Mediador *m*; 3) o Mediador *m* predisser significativamente a Variável Dependente *y*; 4) a Variável *x* predisser de maneira mais fraca a Variável Dependente *y* após a inclusão do Mediador *m* na análise, ou seja, se o Efeito Direto (c'; efeito de *x* em *y* sem a mediação) for superior

ao Efeito Indireto (produto a*b; efeito de *x* em *y* passando pelo Mediador *m*). A soma do Efeito Direto e do Efeito Indireto é o denominado Efeito Total (Hayes, 2018).

Nesta dissertação, pretendeu estudar-se a relação entre *Marketing* Interno (MI) e Intenção de Saída (IS) e em que medida o Bem-Estar do colaborador (BE) medeia essa relação. Nesta Análise de Mediação, foram incluídas as Variáveis Sociodemográficas que se correlacionam com MI, BE e IS com significância estatística (ainda que com fraca magnitude; r<0,40), para que os resultados da Análise de Mediação não sejam influenciados por fatores terceiros não estudados. As Tabelas 4, 5 e 6 e a Figura 2 apresentam os resultados obtidos pelo Teste das hipóteses.

Tabela 4

Resultados do Teste das Hipóteses: Modelo de regressão 1

Preditores	Variável Dependente Intenção de Saída						
	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	R^2
Variável Preditora							
Marketing Interno [a]	-0,376	0,064	-5,847	0,000	-0,503	-0,25	
Variável Mediadora							
Bem-Estar do Colaborador	-0,657	0,074	-8,937	0,000	-0,801	-0,512	0,52
Variáveis de Controlo							
Faixa Etária	-0,126	0,052	-2,421	0,016	-0,228	-0,024	
Estado Civil	-0,069	0,077	-0,89	0,375	-0,221	0,083	
Setor	0,133	0,091	1,446	0,149	-0,048	0,313	
Antiguidade na Organização	-0,021	0,039	-0,524	0,601	-0,098	0,057	
Antiguidade na Função	-0,028	0,04	-0,715	0,475	-0,106	0,05	

Notas. N=292 inquiridos. Método bootstraping. Efeito Direto de *Marketing* Interno sobre Intenção de Saída; e relação entre Bem-Estar do colaborador e Intenção de Saída (mediação). B-coecifiente não estandartizado; SE-coecificiente estandartizado; LCI-*Lower Limit Confidence Interval* 95%; ULCI-*Upper Limit Confidence Interval* 95%; R^2 - valor indicativo da proporção de variância na variável dependente explicada pela variável independente.

[a] Efeito direto de *Marketing* Interno sobre Intenção de Saída

Tabela 5

Resultados do Teste das Hipóteses: Modelo de regressão 2

Preditores	Variável Mediadora Bem-Estar do Colaborador						
	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	R^2
Variável Preditora							
Marketing Interno	0,53	0,041	12,831	0,000	0,448	0,611	0,387
Variáveis de Controlo							
Faixa Etária	-0,023	0,042	-0,539	0,59	-0,105	0,06	
Estado Civil	0,118	0,062	1,905	0,058	-0,004	0,24	
Setor	-0,193	0,073	-2,639	0,009	-0,337	-0,049	
Antiguidade na Organização	0,014	0,032	0,455	0,649	-0,048	0,076	
Antiguidade na Função	-0,044	0,032	-1,379	0,169	-0,107	0,019	

Notas. N=292 inquiridos. *Método* bootstraping. Influência de *Marketing* Interno sobre Bem-Estar do colaborador (mediação). B= coecifiente não estandartizado; SE= coecificiente estandartizado; LCI= *Lower Limit Confidence Interval* 95%; ULCI= *Upper Limit Confidence Interval* 95%; R^2 = valor indicativo da proporção de variância na variável dependente explicada pela variável independente.

Tabela 6

Resultados do Teste das Hipóteses: Efeito Indireto

	Efeito (B)	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Efeito Indireto de *Marketing* Interno sobre Intenção de Saída com mediação do Bem-Estar do colaborador	-0,348	0,046	-0,438	-0,259

Notas. N=292 inquiridos. Método bootstraping. B = coecifiente não estandartizado; SE = coecificiente estandartizado; LLCI = *Lower Limit Confidence Interval* 95%; ULCI = *Upper Limit Confidence Interval* 95%.

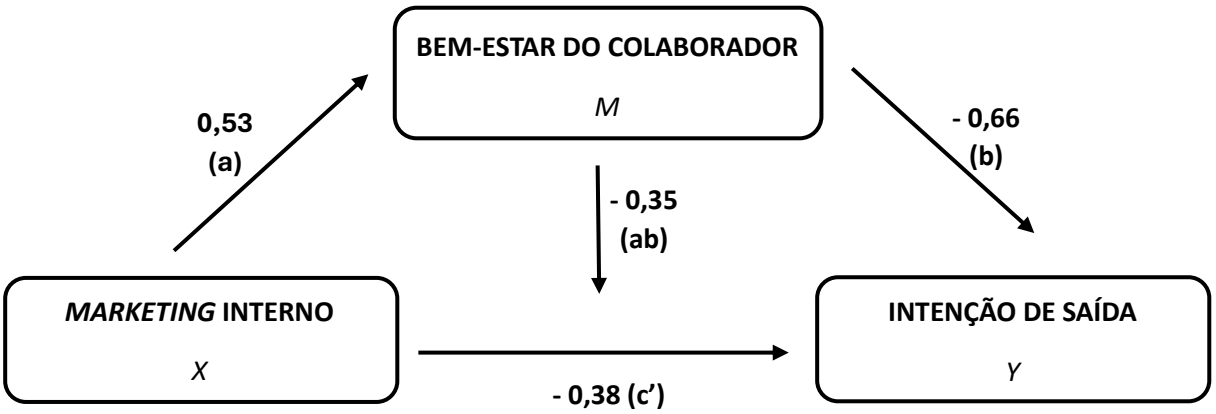


Figura 2

Resultados da análise de mediação: Modelo estrutural das relações entre Marketing Interno, Bem-Estar do Colaborador e Intenção de Saída

Nota. Modelo de *Marketing* Interno como preditor da Intenção de Saída, mediado pela variável Bem-Estar do colaborador. O intervalo de confiança Bias-Corrected and Accelerated (BCa) foi estimado pela técnica do Bootstrapping (5000 reamostragens). Parâmetros não padronizados.

Os resultados indicam que a relação entre o *Marketing* Interno e a Intenção de Saída (efeito direto de MI sobre IS) apresenta significância estatística (B=-0,376; 95% CI [-0,503, -0,25]; t=-5,85; p-value <0,05), tendo esta relação sinal negativo, o que permite validar a hipótese 1 do estudo (H1: O MI relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída dos colaboradores). Assim, quanto mais as organizações aplicarem medidas de MI menor número de colaboradores apresentará IS da Organização.

A relação entre o *Marketing* Interno e o Bem-Estar do colaborador é também estatisticamente significativa e positiva (B=0,53; 95% CI [0,448, 0,611]; t=12,831; p-value <0,05), permitindo validar a

hipótese 2 do estudo (H2: O *Marketing* Interno relaciona-se positivamente com o Bem-Estar dos colaboradores). Ou seja, as medidas de *Marketing* Interno aplicadas nas organizações melhoram o Bem-Estar dos colaboradores.

A análise também se revela estatisticamente significativa, negativa, quanto ao efeito do Bem-Estar do colaborador na Intenção de Saída da Organização (B=-0,657; 95% Cl [-0,801, -0,512]; t=-8,937; p-value <0,05), confirmando a hipótese 3 (H3: O Bem-Estar do colaborador relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída). Deste modo, pode inferir-se que quanto maior for o BE percecionado pelo colaborador menor a sua IS da Organização.

Para finalizar, no que se refere ao papel mediador de BE do colaborador sobre a relação entre MI e IS (efeito indireto), a relação foi estatisticamente significativa e negativa (B=-0,376; 95% Cl [-0,503, -0,25]; t=-5,847; p-value <0,05). Este resultado é corroborado pelo facto de o valor de B do efeito indireto ser inferior ao valor de B do efeito direto. Confirma-se deste modo a Hipótese 4 do estudo (H4: O Bem-Estar medeia a relação entre as práticas de *Marketing* Interno e a Intenção de Saída). Os resultados sugerem que valores mais elevados de BE do colaborador tem efeito de diminuir a IS, evidenciando a importância do MI em prevenir a IS. A mediação é parcial, e explica 48,05% da relação entre *Marketing* Interno e Intenção de Saída (efeito mediado = 1 - PM = 0,4805; sendo, PM = Efeito direto / (Efeito direto + Efeito indireto) = - 0,3761 / -0,724 = 0,5195).

O primeiro modelo de regressão (Tabela 4), que inclui a variável preditora (*Marketing* Interno) e a variável mediadora (Bem-Estar do colaborador), explicou 52% da variância em Intenção de Saída (R^2=0,52; F=30,0135; *p*< 0,001). O segundo modelo (Tabela 5), que analisa a relação entre *Marketing* Interno e Bem-Estar do colaborador, explica adicionalmente 39% de variância R^2=0,387; F=30,0135; *p*<0,001), perfazendo um total de variância explicada de 81%.

Por último, considerou-se o Bem-Estar Positivo (BEP) e o Bem-Estar Negativo (BEN). Os resultados mostram que BEP tem um efeito mediador da relação entre MI e IS (B=-0,4; 95% Cl [-0,52, -0,3]; t=-0,06; p-value <0,05) superior ao efeito mediador de BEN entre MI e IS (B=-0,16; 95% Cl [-0,24, -0,1]; t=0,03; p-value <0,05) e que o efeito direto de MI sobre IS (sem mediação) é superior na análise de mediação de BEN (B=-0,56; 95% Cl [-0,68, -0,45]; t= -9,44; p-value <0,05) relativamente a BEP (B=-0,32; 95% Cl [-0,46, -0,19]; t=-4,72; p-value <0,05). Pode assim inferir-se que a mediação do BE entre MI e IS faz-se sobretudo através do BEP, ou seja, que o MI estará a prevenir a IS por intermédio de BEP. Corroborando estes resultados, verificou-se que MI tem quase o dobro do impacto sobre BEP (B=0,67; 95% Cl [0,58, 0,76]; t=14,9; p-value <0,05) do que sobre o BEN (B=-0,39 95% Cl [-0,49, -0,29]; t= -7,8; p-value <0,05), sendo essa relação (variância) melhor explicada no primeiro caso (R^2 de MI-BEP=0,45; R^2 de MI-BEN=0,21). Também, o BEP tem impacto superior (negativo) sobre IS (B=-0,6; 95% Cl [-0,73, -0,47]; t=-8,86; p-value <0,05), do que BEN sobre IS (B=0,41; 95% Cl [0,29, 0,54]; t=6,42; p-value <0,05), relação positiva, podendo afirmar-se que o BEP contribui mais para a redução de IS do que o BEN

contribui para a IS.

4.5. Análise às questões abertas sobre Bem-Estar e Intenção de saída

Esta análise pretende identificar os motivos percecionados para BE positivo ou negativo e eventual IS da Organização (adicionalmente, as razões para não sair, i.e. permanecer na Organização), de modo a corroborar ou complementar, no estudo, os fatores associados às práticas de MI, consideradas na escala de MI utilizada, passíveis de influenciar o Bem-Estar e a Intenção de Saída dos inquiridos.

A análise de conteúdo efetuada às respostas dos inquiridos às questões de tipo aberto ("enumere as razões que o levam a sentir-se confortável/bem na Organização em que trabalha"; "indique as razões que o levam a sentir-se desconfortável na Organização onde trabalha"; "que motivos o levariam a querer sair da Organização onde trabalha"; "que motivos o levam a querer permanecer na Organização em que trabalha), encontrou 20 categorias e 38 subcategorias de motivos para Bem-Estar (positivo e negativo), intenção de sair ou permanecer na Organização, num total de cerca de 1450 unidades de registo (palavras ou expressões utilizadas pelos inquiridos com significado específico e idêntico). Apesar da dissertação estudar apenas a variável Intenção de Saída, foi considerada adicionalmente nesta análise a Intenção de permanecer na Organização. A Tabela 7 apresenta essas categorias e subcategorias e respetivas frequências.

Tabela 7

Categorias e frequências de motivos para Bem-Estar do colaborador (positivo e negativo), permanecer Sair da Organização

Categorias e Subcategorias	Bem-Estar Positivo			Bem-Estar Negativo			Permanecer na Organização			Sair da Organização		
	n	% UR[a]	% Inq.[b]	n	% UR[a]	% Inq.[b]	n	% UR[a]	% Inq.[b]	n	% UR[a]	% Inq.[b]
Organização/Cultura organizacional	50	13	17	58	19	20	65	16	22	47	14	16
Vínculo	0	0	0	0	0	0	5	1	2	0	0	0
Reconhecimento	12	3	4	30	10	10	9	2	3	22	7	8
Condições de trabalho	12	3	4	5	2	2	11	3	4	3	1	1
Vencimento e benefícios	14	3	5	16	5	5	37	9	13	69	21	24
Horário e flexibilidade	11	3	4	6	2	2	14	3	5	9	3	3
Equilíbrio trabalho-vida pessoal	7	2	2	1	1	1	4	1	1	7	2	2
Saúde	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	2
Chefia	26	7	9	39	13	13	9	2	3	12	4	4
Função	78	20	23	87	28	30	83	20	28	56	17	19
Autonomia no trabalho	16	4	5	0	0	0	8	2	3	0	0	0

Formação	4	1	1	2	1	1	16	4	5	5	2	2
Progressão na carreira	7	2	2	13	4	4	24	6	8	32	10	11
Ambiente de trabalho na Organização	44	11	15	13	4	4	37	9	13	26	8	9
Equipa	51	13	17	9	3	3	26	6	9	6	2	2
Colegas	47	12	16	13	4	4	27	6	9	7	2	2
Comunicação	9	2	3	13	4	4	3	1	1	2	1	1
Reforma e antiguidade	0	0	0	0	0	0	17	4	5	6	2	2
Ter um emprego	1	1	1	0	0	0	5	1	2	0	0	0
Localização	4	1	1	2	1	1	19	5	7	10	3	3
Todos os motivos	0	0	0	1		1	0	0	0	1		1
Não aplicável [c]			4			27			5			0
Sem resposta [d]			2			3			1			3
Número total de UR [a]	393			307			419			328		

Notas. N=292 inquiridos.

[a] UR - Unidades de registo refere-se a palavras ou expressões utilizadas pelos inquiridos com significado semântico específico e autónomo.

[b] Percentagem de inquiridos que referiram o motivo inscrito na Categoria/Subcategoria.

[c] Inquiridos referem não existirem motivos (n=13 inquiridos no caso do Bem-Estar positivo; n=80 inquiridos no caso do Bem-Estar negativo; n=16 no caso da Intenção de permanecer; n=0 no caso de eventual Intenção de Saída).

[d] Inquiridos não responderam à pergunta de tipo aberto formulada (n=7 inquiridos no caso do Bem-Estar positivo; n=8 inquiridos no caso do Bem-Estar negativo; n=4 no caso da Intenção de permanecer; n=8 no caso de eventual Intenção de Saída).

Os inquiridos apresentaram, na totalidade das respostas, um maior número de motivos para sentirem BE positivo na Organização onde trabalham e para quererem permanecer nesta (n=393 e n=419, respetivamente; correlação moderada e estatisticamente significativa entre as duas variáveis, r=0,43; p<0,01) do que razões para BE negativo ou para, hipoteticamente, quererem sair da Organização (n=307 e n=328, respetivamente; correlação moderada e estatisticamente significativa entre as duas variáveis, r=0,44; p<0,01). O número de razões por inquirido seguiu a mesma tendência ($\bar{x}$ =1,4; $\bar{x}$ = 1,3; $\bar{x}$ =1,0; $\bar{x}$ =1,1; respetivamente, no que se refere a Bem-Estar positivo, Intenção de permanecer, Bem-Estar negativo e Intenção de Sair). Mais de um quarto dos inquiridos (n=80) refere não encontrar razões para Bem-Estar negativo na Organização onde trabalha. Estes resultados parecem corroborar os valores das estatísticas descritivas para as variáveis de escala de Bem-Estar do colaborador e de Intenção da Saída, com tendência para Bem-Estar positivo e não existir Intenção de Saída ($\bar{x}$=3,6 e $\bar{x}$=2,77; respetivamente, para as escalas de Bem-estar do colaborador e de Intenção de saída). Verifcou-se existir também correlação entre o número de motivos (por inquirido) para Bem-Estar positivo, Bem-Estar negativo, permanecer ou eventual intenção de saída e as variáveis de *Marketing* Interno (MI), Bem-Estar do colaborador (BE) e Intenção de Saída (IS): correlação moderada entre o número de motivos (por inquirido) para Bem-estar negativo na Organização e as três variáveis MI, BE e IS, sendo negativas com MI e BE (r=-0,43; r=-0,42 e r=0,41; respetivamente; p<0,01), e

correlações fracas ou muito fracas nos restantes casos.

O tipo de função, a cultura organizacional e as relações interpessoais com a equipa e colegas constituem as categorias de motivos mais referidas pelos inquiridos para o seu Bem-Estar (positivo e negativo) na Organização, para a sua vontade de permanecer nesta ou para a sua hipotética Intenção de Saída da Organização. Neste estudo, o Bem-Estar positivo na Organização parece ser influenciado sobretudo por fatores como a função (n=67 inquiridos), cultura organizacional (n=50 inquiridos), equipa (n=50 inquiridos), colegas (n=47 inquiridos), ambiente de trabalho (n=44 inquiridos) e chefia (n=26 inquiridos); enquanto que para o Bem-Estar negativo contribuem na maioria a função (n=88 inquiridos), cultura organizacional (n=58 inquiridos), chefia (n=38 inquiridos), reconhecimento (n=29 inquiridos). Os principais motivos referidos para uma eventual Intenção de Saída da Organização são o vencimento e benefícios reduzidos (n=70 inquiridos), o tipo de função (n=55 inquiridos), a cultura organizacional (n=47 inquiridos), a falta de progressão na carreira (11), o mau ambiente de trabalho (n=26 inquiridos) e a falta de reconhecimento (n=26 inquiridos); e os motivos que determinam a Intenção de permanecer na Organização dizem respeito sobretudo à função (n=82 inquiridos), cultura organizacional (n=64 inquiridos), vencimento e benefícios (n=38 inquiridos), ambiente de trabalho (n=26 inquiridos), equipa (n=26 inquiridos), colegas (n=26 inquiridos) e progressão na carreira (n=26 inquiridos).

Os motivos referidos pelos inquiridos para uma eventual IS da Organização parecem nem sempre estar alinhados com as razões de BE na Organização. Assim, o motivo referido por mais inquiridos para eventual IS (24% dos inquiridos), a remuneração, apenas parece afetar negativamente o BE de 5% dos inquiridos. Também, determinadas razões para BE organizacional negativo apresentadas (como chefia, ritmo e volume excessivos de trabalho, a má comunicação na Organização) são referidas por um número muito inferior de respondentes como motivos para IS. Ou seja, os resultados parecem sugerir que o BE negativo percecionado pode não conduzir necessariamente a IS da Organização, por existirem outros fatores que influenciam, nomeadamente a existência de vínculo laboral, a antiguidade e os benefícios associados, a perceção de inexistência de alternativas, ou outros.

A função é a categoria mais referida. É motivo para querer permanecer na Organização (28% dos inquiridos), e para a perceção de Bem-Estar positivo de 23% dos inquiridos, que mencionam gostar do que fazem; mas o ritmo e o volume excessivos de trabalho e o tipo de função desenvolvida, representa para outros uma razão de BE negativo (30% dos inquiridos) e um motivo para IS da Organização (19% dos inquiridos). Alguns inquiridos (cerca de 2%) referem a motivação para a função e o interesse do trabalho, ou o oposto disto, como razões para, respetivamente, BE positivo e intenção de permanecer na Organização, ou para BE negativo e IS da Organização. A autonomia para poder gerir o próprio trabalho e a utilidade do trabalho que desenvolvem também contribuem para a perceção de Bem-Estar positivo e intenção de permanecer na Organização, de alguns inquiridos, ainda que em número

reduzido (cerca de 5%). A formação disponibilizada pela Organização para a capacitação para o bom desempenho da função contribui para a intenção de 5% dos inquiridos de permanecer Organização.

A Organização e a Cultura organizacional é a segunda categoria mais referida pelos inquiridos como razões de Bem-Estar positivo ou negativo, para intenção de permanecer ou sair da Organização (17%, 20%, 22% e 16% dos inquiridos, respetivamente). Os inquiridos referem a missão da Organização, os seus valores humanos, a estabilidade que proporciona aos seus colaboradores e o funcionamento como aspetos positivos ou negativos. Alguns inquiridos (1%) enfatizam o propósito da Organização pública.

As relações interpessoais são importantes para os inquiridos se sentirem bem dentro da Organização e quererem permanecer nesta (a equipa e os colegas são mencionados por cerca de 30% dos inquiridos como razões para BE organizacional positivo, e para cerca de 20% dos inquiridos constitui um motivo para querer permanecer na Organização), não constituindo, no entanto, igual motivo para eventual IS da Organização (apenas referido por 4% dos inquiridos). É mencionado por alguns inquiridos a existência de vínculos afetivos fortes com os colegas, e no que se refere à equipa, as relações interpessoais são mais vezes referidas do que o trabalho em equipa. O ambiente de trabalho também contribui para o sentimento de BE positivo, intenção de permanecer, BE negativo ou intenção de sair da Organização (referido por respetivamente 15%; 13%; 4% e 9% dos inquiridos).

A chefia é um tópico transversal, ainda que não seja a categoria mais referida (BE positivo para 9% dos inquiridos; BE negativo para 13%; Intenção de permanecer para 3%; e Intenção de Sair por 4%). O desconforto em relação à chefia relaciona-se com a falta de estabelecimento de objetivos de trabalho claros, a falta de apoio ou incentivo, a relação interpessoal e comunicação de fraca qualidade. A falta de reconhecimento da Organização pelo mérito do trabalho desenvolvido, competências e experiência profissional é também fator com impacto negativo no BE (10% inquiridos) e que pode motivar a IS da Organização (8% dos inquiridos). Uma minoria de inquiridos (3%) considera que o reconhecimento que lhe é dado contribui para o seu BE positivo. Alguns inquiridos (1%) mencionam ainda como razão do seu Bem-Estar o reconhecimento do seu trabalho pelos clientes da Organização.

Como referido anteriormente, a remuneração é uma razão referida com frequência para Intenção de Saída, mas também para Intenção de permanecer na Organização (por 24% e 13% dos inquiridos, respetivamente), mas parece não influenciar o BE positivo ou negativo de igual número de inquiridos (apenas 5% nos dois casos). Associado a este aspeto, a reduzida progressão na carreira também contribui para a IS dos inquiridos (11% dos inquiridos), parecendo indicar que as Organizações não acompanham as expectativas destes colaboradores; mas também influencia a intenção de permanecer na Organização de 8% dos inquiridos, ainda que este fator tenha sido menos vezes referido como motivo de BE positivo ou negativo (2% e 4% de inquiridos, respetivamente). O vínculo laboral que têm ou a perspetiva de o virem a ter surge também como motivo para permanecer na Organização (2% de

inquiridos). É ainda mencionado o ter um emprego como motivo para BE positivo e para permanecer na Organização (2% dos inquiridos). A antiguidade na Organização e a proximidade da reforma são motivos apontados por 5% dos inquiridos para permanecer e por outros 2% para sair da Organização. A idade mais elevada é apontada como um fator para permanecer na Organização por perceção da dificuldade em arranjar outro emprego (n=2 inquiridos).

A procura de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e a saúde foram apontados por uma minoria de participantes como motivos para eventual IS da Organização (2% de inquiridos em cada um dos casos). O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal contribui também para o seu sentimento de BE. Relacionado com este aspeto, o horário e a flexibilidade associada também influenciam o BE positivo e Intenção de permanecer na Organização (4% e 5% dos participantes, respetivamente), ou contribui para o BE negativo e para IS, para menos inquiridos (4% e 5%, respetivamente). A localização geográfica da Organização, nomeadamente a proximidade desta à residência também é um motivo para permanecer na Organização (para 7% dos inquiridos), para Intenção de Sair (3% dos inquiridos), de BE positivo (1% dos inquiridos), ou de BE negativo (1% dos inquiridos). Por fim, as condições de trabalho, incluindo as instalações, equipamentos e recursos da Organização são referidos como motivos de BE positivo (por 4% dos inquiridos), intenção de permanecer (4% dos inquiridos), BE negativo (2% dos inquiridos), IS da Organização (1% dos inquiridos).

Para complementar a análise de conteúdo, foram ainda realizadas análises de correlação entre os dados qualitativos resultantes da categorização e as variáveis de escala de MI, BE do colaborador e IS. Deste modo, foram criadas 24 variáveis binárias para as 6 categorias Função, Cultura organizacional, Equipa e Colegas, Vencimento, Chefia e Reconhecimento enquanto motivos para BE positivo, BE negativo, intenção de permanecer ou Intenção de Sair da Organização. Estas variáveis binárias refletem a importância da categoria de motivo para os 292 inquiridos do estudo (1= Inquirido refere o motivo; 0 = Inquirido não refere o motivo). Não obstante a ausência de referência a um motivo possa não significar a sua não relevância para o sujeito, considera-se que o motivo tem importância quando é mencionado.

A análise efetuada (Correlação de Sperman) evidenciou correlações estatisticamente significativas, ainda que fracas, entre a escala de BE e a chefia como motivo de bem-estar positivo ou negativo ($r=0,29$; $r=-0,28$; $p<0,01$) e a Organização como motivo de BE positivo ($r=-0,22$; $p<0,01$). Ainda, correlações estatisticamente significativas muito fracas entre a Escala de BE e todos os outros motivos de BE negativo, e da escala da Intenção de Saída com as variáveis binárias de eventual intenção de saída da Organização 'vencimento', 'chefia' ou 'função'.

Procurou também verificar-se a existência de correlação entre as variáveis binárias 'Chefia' e 'Reconhecimento' e a resposta dada pelos inquiridos aos itens da Escala de *Marketing* Interno que abordam estes aspetos (item 1 da Escala de MI sobre 'Chefia'; item 7 sobre 'Reconhecimento'). A

análise evidenciou correlações estatisticamente significativas, ainda que fracas, entre o Item 1 da Escala de MI e as variáveis de 'Chefia' como motivo de BE positivo ou de BE negativo (r=0,21; r= -0,28; p<0,01) e entre o item7 da Escala de MI e as variáveis de 'Reconhecimento' como motivo de Bem-estar negativo ou para eventual 'Intenção de Saída' (r= -0,33; r= -0,29; p<0,01).

4.6 Análises Complementares

Atendendo à variabilidade da amostra no que se refere às características sociodemográficas dos inquiridos, aplicou-se o Teste estatístico não-paramétrico U de Mann-Whitney para comparar grupos, dentro de uma mesma variável sociodemográfica, ao nível das variáveis de escala de MI, BE do colaborador e IS. Este teste permite averiguar se existem diferenças estatisticamente significativas entre duas amostras (grupos) independentes ao nível de uma variável dependente ordinal.

Esta análise evidenciou diferenças significativas, relativamente à forma como o *Marketing* Interno (MI) foi percecionado: 1) entre inquiridos com o ensino secundário (12º ano) e inquiridos licenciados (U=4734; p<0,05), sendo o MI superior no primeiro grupo ; 2) entre chefias, por um lado, e técnicos superiores (U=4748,5; p<0,05) e assistentes técnicos (U=1742; p<0,05), por outro, com MI superior no primeiro grupo ; 3) por trabalhadores do privado em relação a trabalhadores do setor público (U=13271; p<0,05), sendo o MI superior no primeiro grupo; 4) por inquiridos que trabalham em Organizações de dimensão pequena ou micro relativamente a inquiridos que trabalham em Organizações médias ou grandes (U=6361; p<0,05); 5) por inquiridos há menos tempo na função (< 1 ano) relativamente a inquiridos com maior antiguidade na função, com 1 a 5 anos (U=1838,5; p<0,05), ou com mais de 30 anos (U=216,5; p<0,05), sendo MI mais elevado no primeiro grupo; 6) por inquiridos com menor antiguidade na Organização (< 1 ano) relativamente aos inquiridos com maior antiguidade na Organização, com mais de 5 anos (U=9006,5; p<0,05), ou com mais de 30 anos (U= 282; p<0,05), com MI superior no primeiro grupo.

Verificou-se também diferenças relativamente ao BE do colaborador, entre os grupos de inquiridos com menos de 1 ano de antiguidade na função e inquiridos com mais de 30 anos de antiguidade na função (U=256; p<0,05), tendo o primeiro grupo mencionado maior nível de Bem-Estar do colaborador. No que se refere à IS, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre o grupo de inquiridos divorciados, por um lado, e os grupos de inquiridos solteiros (U=1671; p<0,05) e de inquiridos casados (U=1845,5; p<0,05), por outro, apresentando o primeiro grupo menor Intenção de Saída; e entre o grupo de inquiridos com idade igual ou superior a 35 anos relativamente aos inquiridos de idade inferior a 35 anos (U= 7808; p<0,05), apresentando o primeiro grupo menor Intenção de Saída.

Considerando os resultados obtidos e a existência de diferenças significativas entre grupos de algumas variáveis sociodemográficas, procurou proceder-se a uma análise mais aprofundada de grupos

desses que tivessem dimensão mínima de 200 inquiridos, para inferir se considerando a subamostra os resultados nomeadamente do Teste das hipóteses poderia ser diferente da análise efetuada para a amostra total. Está nestas condições o grupo "Organização de dimensão média ou grande" (n=223 inquiridos), da variável "Dimensão da Organização", que foi diferente do grupo "Organização de dimensão pequena ou micro", segundo o Teste U de Mann-Whitney, para a variável *Marketing* Interno. A subamostra "Organização de dimensão média ou grande" foi analisada de acordo com as análises efetuadas para a amostra total. As Tabelas 8, 9 e 10 apresentam os resultados.

De uma forma geral, os resultados para esta subamostra não diferem muito dos obtidos para a amostra total, no que diz respeito aos dados sociodemográficos; estatísticas (média; desvio padrão) e Alfa de Cronbach das variáveis de escalas; correlações entre as variáveis de escala e entre estas e as variáveis sociodemográficas; e Teste das hipóteses; verificando-se, no entanto, algumas ligeiras diferenças.

Na subamostra "Organização média ou grande" existe maior percentagem (cerca de 5%) de inquiridos do setor público e do distrito de Lisboa. O alfa de Cronbach também é ligeiramente superior na subamostra (na ordem de 0,01) nas escalas de BE do colaborador e IS, sugerindo nestes casos um ligeiro melhoramento da consistência interna da escala (Tabela 8).

Tabela 8

Estatísticas Descritivas e Alfa de Cronbach das variáveis de escala (Subamostra)

Amostra	*Marketing* Interno				Bem-Estar do Colaborador			Intenção de Saída		
	N	Média	DP	Alfa Cronbach	Média	DP	Alfa Cronbach	Média	DP	Alfa Cronbach
Amostra total	292	3,34	0,87	0,94	3,6	0,74	0,92	2,77	1,03	0,86
Subamostra Organização média ou grande	223	3,27	0,85	0,93	3,57	0,75	0,93	2,77	1,02	0,87

Nota. N = dimensão da amostra; DP = Desvio-padrão.

As correlações entre as variáveis de escala são estatisticamente significativas e moderadas (MI-IS: r= -0,50; p< 0,01; MI-BE: r=0,57; p< 0,01; BE-IS: r= -0,63; p< 0,01), mas apresentam de uma forma geral valores inferiores aos verificados para a amostra total (Tabela 8). As variáveis de escala correlacionam-se com significância estatística, de forma negativa, com as variáveis sociodemográficas: "Faixa etária" (com MI e IS; em ambos os casos r=-0,17; p<0,05), "Estado civil" (com IS; r=-0,15; p<0,05), "Antiguidade na Organização" (com MI: r=-0,29; p<0,01; com o BE: r=-0,15; p<0,05) e "Antiguidade na função" (com MI: r=-0,21; p<0,01; com o BE: r=-0,14; p<0,05). Verifica-se correlação estatisticamente significativa e

positiva entre o MI e a variável "Setor" (r=0,22; *p*<0,01). Estes resultados são similares aos encontrados para a amostra total, mas com menor expressividade no caso da subamostra.

Tabela 9

Correlações entre as variáveis Marketing Interno (MI), Bem-Estar do colaborador (BE) e Intenção de Saída (IS) da Subamostra

Amostras	N	MI-IS	MI-BE	BE-IS
Amostra total	292	-0,56**	0,61**	-0,67**
Subamostra Organização média ou grande	223	-0,50**	0,57**	-0,63**

Notas:
* Correlação significativa *p*<0,05; **Correlação significativa *p*<0,01.

No que diz respeito ao Teste das hipóteses (Tabela 10), o efeito do *Marketing* Interno no Bem-Estar do colaborador (B=0,538; 95% CI [0,438, 0,637]; t=10,637; p-value <0,05) parece ser ligeiramente superior quando se considera a subamostra (relativamente à amostra total), parecendo indicar que práticas de MI podem ter um impacto ligeiramente superior sobre o BE do colaborador em organizações de dimensão superior em relação a organizações mais pequenas, não obstante os inquiridos que trabalham em organizações mais pequenas terem apresentado um valor de MI superior ($\bar{x}$=3,56 vs $\bar{x}$=3,26), diferença estatisticamente significativa. Os restantes parâmetros do Teste das hipóteses apresentam valores menores para a subamostra.

Incluíram-se na análise da subamostra as mesmas variáveis sociodemográficas consideradas na análise análoga efetuada para a amostra total (Faixa etária, Estado civil, Setor, Antiguidade na Organização e Antiguidade na Função), por apresentarem correlações estatisticamente significativas, ainda que fracas, com as três variáveis de escala.

Tabela 10

Resultados do Teste das hipóteses (Subamostra)

	N	MI>BE (B)	BE>IS (B)	MI>IS (B)	MI>BE>IS (B)	MI>B (R^2)	Mod.2 (R^2)
Amostra total	292	0,51	-0,69	-0,3	-0,35	0,36	0,45
Subamostra "Dimensão da Organização – Organização média ou grande"	223	0,52	-0,65	-0,28	-0,33	0,34	0,41

Notas. Teste das hipóteses para as variáveis *Marketing* Interno (MI), Bem-Estar do colaborador (BE) e Intenção de Saída (IS). Mod.2=Modelo 2 do Teste das hipóteses; B=coeficiente não estandartizado; R^2= valor indicativo da proporção de variância na variável dependente explicada pela variável independente.

5. Discussão

5.1. Discussão dos resultados

A presente dissertação visa compreender os efeitos do *Marketing* Interno (MI) na Intenção de Saída (IS) dos colaboradores, bem como o papel mediador do Bem-Estar (BE) dos colaboradores nesta relação, tendo os resultados comprovado as hipóteses de investigação inicialmente colocadas.

A primeira hipótese, que previa uma relação negativa entre o *Marketing* Interno e a Intenção de Saída dos colaboradores, foi validada. Com efeito, na literatura foram vários os autores que também concluíram que as práticas de *Marketing* Interno exercem uma influência positiva sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Rodrigues et al., 2016) e que constituem um importante contributo para atraírem e reterem os melhores e prevenirem a Intenção de Saída (Bennani & Hassi, 2024; Regue & Regue, 2024; Salazar-Altamirano et al., 2024; Yildiz, 2024). Pelo que, a aplicação de medidas de MI surge como um instrumento para reduzir a Intenção de Saída dos colaboradores (Yildiz, 2024). De acordo com Saufi et al. (2023), colaboradores que percecionam a existência de práticas organizacionais que lhes permitem satisfazer as suas necessidades, sentem-se integrados e valorizados, compreendem melhor os princípios e valores da Organização e apresentam menor IS. A literatura identifica práticas de MI que reduzem a IS, referindo-se nomeadamente a aspetos como a comunicação organizacional, liderança, formação, desenvolvimento, remuneração e recompensas (Bennani & Hassi, 2024; Brown *et al.,* 2025; Hokianto, 2023).

Os resultados deste estudo também indicaram que o *Marketing* Interno se relaciona positivamente com o Bem-Estar dos colaboradores, validando a segunda hipótese. Ou seja, a aplicação de medidas de MI contribui positivamente para o BE dos colaboradores, tendo-se verificado que o MI tem maior impacto sobre o BEP do que sobre o BEN. Considerando que o conceito de MI corresponde à valorização dos recursos humanos da Organização, ao reconhecimento da sua importância, da sua satisfação, motivação e BE (Serafim et al., 2024), é natural que esta relação seja confirmada. De facto, a implementação de práticas de MI, tais como, uma comunicação interna eficaz, um ambiente de trabalho inclusivo, o reconhecimento e valorização do desempenho dos colaboradores, assim como o seu envolvimento em decisões da Organização, a disponibilização de formação e de uma remuneração justa, entre outras, são referidas na literatura como propiciadoras de BE aos colaboradores (Rafiq & Ahmed, 2000; Rashid & Gul, 2023; Regue & Regue, 2024; Zolfaghari et al.,2024). Segundo Baca e Reshidi (2023), as Organizações devem investir nos seus colaboradores, não apenas como ativos funcionais, mas enquanto seres emocionais e considerar o BE dos colaboradores uma missão, promovendo nomeadamente o desenvolvimento da inteligência emocional para eficaz gestão de conflitos e *stress*, fatores que afetam negativamente o BE (Azizi & Naeli, 2024; Bhoir & Sinha, 2024;

Serafim et al., 2024). Segundo Serafim et al. (2024), as práticas de MI devem ser continuamente monitorizadas e melhoradas na Organização**.**

No que concerne à relação entre o BE e a IS, foram obtidos resultados que legitimaram a terceira hipótese – o Bem-Estar relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída, significando que colaboradores com elevado nível de BE apresentam menor IS e que, pelo contrário, quanto menor for o nível de BE percecionado pelo colaborador, maior será a sua IS (verificando-se que o BEP contribui mais para a redução de IS do que o BEN contribui para a IS). Este resultado está em consonância com a literatura (Borges & Freitas-Oliveira, 2024; Gelencsér et al., 2023; Khairunisa & Muafi, 2022; Page & Vella-Brodrick, 2009**;** Sahai & Mahapatra, 2020; Viot & Benraïss-Noailles, 2019). De acordo com Gelencsér et al. (2025), o BE dos funcionários é um dos fatores mais importantes que influenciam a retenção. Neste estudo, a análise de conteúdo identificou vinte categorias de motivos para BE positivo ou negativo, IS ou permanência na Organização, sendo o tipo de função, a cultura organizacional e as relações interpessoais os mais referidos pelos inquiridos. O BE positivo foi mais associado a aspetos como a equipa, colegas e ambiente de trabalho, enquanto o BE negativo à função, reconhecimento, liderança (clareza de objetivos e apoio) e cultura organizacional. A IS foi associada a fatores como a remuneração, progressão na carreira e reconhecimento e a intenção de permanecer na Organização ao tipo de função, cultura organizacional, ambiente de trabalho e relações interpessoais com colegas e chefia. Foram ainda referidos a comunicação organizacional, condições de trabalho, formação, flexibilidade de horário e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Estes resultados estão de acordo com a literatura. Segundo Khairunisa e Muafi (2022), o BE é influenciado por aspetos associados à função (como autonomia e interesse do trabalho), a condições de trabalho, liderança, reconhecimento, promoção, remuneração, segurança no emprego e traços de personalidade. E a IS é fortemente determinada pela natureza do trabalho, benefícios, relacionamentos com colegas (Gelencsér et al., 2025) e pelo equilíbrio entre o trabalho e família (Geremias et al., 2025), e ainda pela liderança, ambiente de trabalho, e oportunidades de desenvolvimento (Borges & Freitas-Oliveira, 2024; Gelencsér et al., 2025). Para alguns inquiridos deste estudo o *stress* devido a excesso de trabalho provoca BE negativo e IS. Borges e Freitas-Oliveira (2024) e Gelencsér et al. (2025) referem que procedimentos organizacionais bem elaborados podem reduzir o volume de trabalho dos colaboradores. Conclui-se, assim, que as práticas de MI recomendadas na literatura estão alinhadas com as práticas identificadas para promover o BE do colaborador ou para prevenir a sua IS.

Por último, confirmou-se o papel mediador do Bem-Estar (sobretudo do Bem-Estar Positivo) na relação entre as práticas de *Marketing* Interno e a Intenção de Saída, correspondente à quarta hipótese. É de referir que a literatura parece não apresentar estudos em que o BE medeie a relação entre MI e IS. Contudo, existem estudos que analisaram o papel do BE como mediador da relação entre componentes do MI (Liderança, Suporte organizacional ou da chefia, Ambiguidade de papéis) e IS

(Gordon et al, 2019; Langove et al., 2024; Naeem & Khurram, 2020; Rodrigues et al, 2025; Viot & Benraiss-Noailles, 2023), do BE como mediador da relação entre a *Brand* e a IS (Benraiss-Noailles & Viot, 2021) e estudos que investigaram a relação entre MI e IS com mediação de variáveis relacionadas com o BE, como a Felicidade (Kaur & Kaur, 2025; Salazar-Altamirano et al., 2024). Todos estes estudos confirmaram o BE, ou a Felicidade, como variável mediadora, entre MI, ou as suas componentes, e IS. Concluíram que a liderança ética (Naeem & Khurram, 2020), o suporte da chefia (Gordon et al., 2019), o suporte organizacional (Viot & Benraiss-Noailles, 2023), relações satisfatórias com os colegas e uma função estimulante (Benraiss-Noailles & Viot, 2021) influenciam positivamente o BE, diminuindo a IS; enquanto a ambiguidade de papéis (não clarificação da função) afeta negativamente o BE, desencadeando IS (Langove et al., 2024). Kaur e Kaur (2025) concluíram que a felicidade mediava a relação entre todas as dimensões do MI e a IS e Salazar-Altamirano et al. (2024) evidenciam a importância do MI para criar um ambiente de trabalho resiliente e saudável e que investir na felicidade dos colaboradores para além de uma questão ética, é ainda uma inteligente estratégia organizacional.

O MI deverá ser, na opinião de Kotler (2000), a prioridade das Organizações, pois, como afirmaram Viot e Benraïss-Noailles (2019) e Sahai e Mahapatra (2020), do ponto de vista da Organização, o Bem-Estar dos colaboradores funciona na razão inversa à sua Intenção de Saída, nomeadamente o aumento do Bem-Estar dos colaboradores poderá diminuir o absentismo e a saída da Organização.

No presente estudo, alguns grupos de inquiridos percecionaram a existência de mais medidas de MI na Organização: com habilitação académica do 12º ano (relativamente a licenciatura), com cargo de chefia (relativamente a colaboradores), do setor privado (em relação ao público), trabalhando em organizações pequenas ou micro (em relação a Organizações de dimensão média ou grande), com menor antiguidade na função e na Organização (<1ano), relativamente nomeadamente a inquiridos com elevada antiguidade na função e na Organização (>30 anos). Inquiridos com maior antiguidade na função (>30anos) apresentam ainda menor BE. No que diz respeito à IS, inquiridos com idade superior a 35 anos, por um lado, e com Estado Civil de divorciado (também casados, possivelmente com filhos), por outro, apresentam menor IS do que, respetivamente, inquiridos com menos de 35 anos e inquiridos solteiros. Verifica-se, assim, que quanto maior a antiguidade do colaborador na Organização menor é a sua IS, apesar de percecionar existirem menos práticas de MI. Este resultado assinala a necessidade de as Organizações aplicarem medidas de MI adaptadas às características e necessidades deste grupo de colaboradores. E relativamente aos colaboradores mais jovens, e para prevenir a sua Intenção de Saída existe a necessidade de a Organização promover a adaptação e integração plena do colaborador, que possivelmente por sentir BE no seu local de trabalho estabelece um vínculo forte com a Organização e, nela permanece. Alguns destes resultados são corroborados pela

literatura. Belete (2018) concluiu que colaboradores mais velhos estão mais dispostos a permanecer na Organização do que trabalhadores mais jovens, e que os inquiridos casados apresentam menor IS do que solteiros. Também Sexton et al. (2005) e Kato et al. (2025) verificaram que a característica idade revelou maior correlação com a IS, sobretudo nos primeiros meses de trabalho com determinada Organização. Segundo Andrade et al. (2023), colaboradores com habilitações académicas superiores podem sentir que as suas expetativas não são satisfeitas no emprego atual. Para Ongori (2007), Organizações de maiores dimensões poderão ter mais facilidade em aplicar medidas de MI (nomeadamente no que se refere a remuneração e promoção), contudo no presente estudo, colaboradores de Organizações mais pequenas percecionaram maior MI. Por outro lado, diversos estudos referem que práticas de MI são mais comuns no setor privado, mas que o setor público também poderia beneficiar da sua implementação para aumentar o BE dos colaboradores, reduzir a IS e contrariar a resistência à mudança neste setor, que dada a natureza complexa e burocrática e o seu enquadramento legal tem menor flexibilidade e maior dificuldade em motivar os colaboradores com recompensas económicas ou outras (Faria, 2010; Neves et al., 2025; Rodrigues et al., 2023; Santiago, 2023).

Importa referir que as práticas de MI têm um papel essencial no BE dos colaboradores, justificando a importância da sua implementação e da diversificação de ações e estratégias de modo a atingir toda a população da Organização, ainda que por diferentes meios e intensidade. Esta é perspetiva de diversos autores, que consideram que o BE deve ser uma missão das Organizações, uma responsabilidade ativa perante os colaboradores e não apenas um meio para alcançar desempenho Organizacional (Bhoir & Sinha, 2024; Gutiérrez & Barraza, 2023; Viot & Benraiss-Noailles, 2019).

Face ao exposto, os resultados deste estudo corroboram as hipóteses formuladas. O teste das hipóteses permitiu validar as quatro hipóteses formuladas no estudo, concluindo-se que o MI tem impacto negativo na IS dos colaboradores e relaciona-se positivamente com o BE dos colaboradores e, o BE do colaborador relaciona-se negativamente com a IS e medeia a relação entre MI e IS. Infere-se assim que as medidas de MI aplicadas nas organizações melhoram o BE dos colaboradores e que em consequência diminuem a IS da Organização, evidenciando a importância do MI em prevenir a IS.

Não obstante, as medidas de MI devem ter como objetivo também o BE do colaborador como propósito e não apenas para reduzir a IS. Estes resultados são corroborados por Kun e Gadanecz (2022) quando afirmam que se os colaboradores sentirem maior BE, também estarão mais motivados, conseguirão melhorar a criatividade e estabelecer melhores relações, quer internamente, com os seus pares, quer com os clientes do exterior da Organização e, consequentemente, serão mais persistentes, diminuirão o absentismo e a IS.

5.2. Implicações teóricas

Este estudo apresenta um contributo relevante para a literatura por relacionar o MI, o BE e a IS, considerando o BE como variável mediadora, o que constitui uma originalidade na literatura sobre o tema. De facto, existem diversos estudos sobre a relação entre MI e IS, mas não com a mediação da variável Bem-Estar (Bennani & Hassi, 2024; Rashid & Gul, 2023; Yildiz, 2024). O MI, e as suas dimensões, também tem sido amplamente estudado na sua relação com a Satisfação, que como referido por alguns autores é uma das componentes do Bem-Estar (Aryanti et al., 2020; Borges & Freitas-Oliveira, 2024; Elsamani et al., 2023; Page & Vella-Brodrick, 2009), mas raramente com a variável Bem-Estar nas suas dimensões de BE positivo e BE negativo, como na presente dissertação. Por fim, tem sido pouco frequente incluir a variável Bem-Estar como mediadora nos estudos empíricos e, quando considerada, analisa a mediação entre diversas variáveis (Kurnia & Widigdo, 2021; Langove et al., 2024; Naeem & Khurram, 2020), por vezes IS e componentes de MI, como a liderança, mas não com a variável MI. Adicionalmente, não se identificaram investigações relativas ao contexto laboral português que relacionassem as três variáveis MI, BE e IS.

A opção metodológica, em complemento da análise de conteúdo hipotético-dedutiva, permitiu encontrar novas formas de abordagem e novas linhas de investigação, que contribuíram para enriquecer a compreensão das perceções dos colaboradores relativamente às variáveis em estudo, obtendo-se respostas mais completas e uma investigação mais abrangente. É também de referir a inclusão nesta análise dos motivos subjacentes à intenção de permanecer na Organização, adicionalmente à variável IS do modelo teórico. De acordo com Gelencsér et al. (2023), a literatura tem-se focado mais nos fatores associadas à IS e menos à intenção dos colaboradores permanecerem na Organização. A utilização de escalas anteriormente validadas garantiram a qualidade e fiabilidade dos dados recolhidos.

Apesar da multiplicidade de perspetivas encontradas no decorrer desta investigação, a literatura converge no sentido de demonstrar a importância das práticas de MI, da promoção do BE dos colaboradores (Rodrigues et al., 2023; Santiago, 2019) e redução da IS (Bennani & Hassi, 2024; Regue & Regue, 2024). Este estudo confirmou, não apenas, essa importância, mas também, a vantagem de integrar estes construtos nas práticas e estratégias organizacionais.

Verificou-se que, a IS constitui uma das maiores preocupações das organizações devido ao seu impacto no colaborador, na restante equipa e, até, na Organização (Bennani & Hassi, 2024; Rawashded & Tamini, 2020; Salazar-Altamirano et al., 2023), situação que pode acarretar elevado custo económico para os diferentes intervenientes. Neste estudo, foram identificados diversos motivos para a Intenção de Saída: a idade, o tempo de serviço, o conteúdo e a satisfação no trabalho (Sexton et al., 2005), questões culturais (Kato et al., 2025), entre outros. Identificaram-se, ainda, fatores que permitem

prever e influenciar a IS dos colaboradores, de modo a possibilitar à Organização tempo para planear e intervir (Callado et al., 2023) e, também, as condições que levam os colaboradores a querer permanecer na Organização (Kato et al., 2025; Lazzari et al., 2022). Na mesma linha de investigação que Bennani e Hassi (2024), também este estudo confirmou a hipótese de que práticas de MI impactam negativamente a Intenção de Saída dos colaboradores.

Por outro lado, também se confirmou que o MI tem uma relação positiva com o Bem-Estar dos colaboradores, verificando-se que um nível elevado de Bem-Estar nos colaboradores melhora a sua atividade, entusiasmo, envolvimento, resiliência, criatividade, entre outros fatores (Mosquera & Soares, 2025).

Ficou também comprovado, neste estudo, que o Bem-Estar se relaciona negativamente com a Intenção de Saída e que medeia a relação entre as práticas de MI e a IS (Mosquera & Soares, 2025). Em situação de quebra de relações de confiança entre colaborador e Organização (Robinson, 1996), desmotivação e insatisfação do colaborador (Holton et al., 2005; Salazar-Altamirano et al., 2024), ou outras condições de falta de Bem-Estar (Gelencsér et al., 2023), aumenta a possibilidade de haver IS. Ressalve-se que não se localizou outro estudo a considerar esta mediação, o que reforça a originalidade desta dissertação.

Pelo exposto, considera-se a particular relevância desta investigação que confirmou a relação entre as três variáveis enunciadas e a sua importância, tanto na perspetiva do colaborador como na da Organização, esperando-se que contribua para uma melhor compreensão dessa relação, bem como para as Ciências Sociais e respetiva literatura.

5.3. Implicações práticas

Neste estudo destacou-se a importância da implementação de práticas de *Marketing* Interno (MI) na promoção do Bem-Estar (BE) do colaborador e, consequentemente, na redução da sua Intenção de Saída (IS), estando estas variáveis significativamente associadas.

Assim, no que se refere a implicações práticas, e de acordo com as diversas estratégias sugeridas na literatura e referidas nesta investigação, sugere-se que as organizações adotem algumas das seguintes e eficazes práticas de MI:

- No recrutamento de colaboradores: considerar a conveniência deste corresponder às necessidades e aos objetivos da Organização, à sua cultura organizacional e às competências requeridas para determinado lugar; e ainda, procurar compreender quais as expectativas do candidato e as suas ambições futuras;

- Na entrada de novos colaboradores: desenvolver atividades de receção e integração, designadas por *onboarding,* onde lhes é fornecida informação, materiais e ferramentas para que possam ser

produtivos nas funções que irão desempenhar, reduzindo a sua ansiedade e incerteza iniciais e proporcionando-lhes, desde logo, motivação e Bem-Estar;

- Na remuneração e valorização de colaboradores: proporcionar salários justos e competitivos, benefícios e recompensas, reconhecer o esforço, a dedicação, desempenho e mérito, motivando e valorizando os colaboradores. Esta prática não só tem influência interna, pelo incentivo para o próprio colaborador e para os restantes que tentarão alcançar o mesmo nível de empenho, mas também terá influência externa, pois desse modo a Organização será mais atrativa para melhores profissionais.

- No desenvolvimento dos colaboradores: oferecer formação profissional e programas de *coaching* para crescimento pessoal, das equipas e dos líderes; possibilitar oportunidades de desenvolvimento de carreiras; promover uma liderança responsável, atenta e disponível para ouvir, valorizar, desenvolver e motivar os colaboradores e, consequentemente reter os melhores profissionais;

- No ambiente de trabalho: promover um clima e cultura organizacional positivos, criando um ambiente de trabalho acolhedor e seguro, promotor de Bem-Estar; fomentar momentos de fortalecimento do relacionamento organizacional, através de convívios e momentos informais, entre os diferentes níveis hierárquicos da Organização; ouvir e considerar as necessidades, preocupações e aspirações dos colaboradores; melhorar a transparência e assertividade da comunicação interna e o envolvimento dos colaboradores em alguns níveis de decisão da Organização, clarificar as tarefas e as responsabilidades nos vários níveis hierárquicos, incluindo chefias; definir e estabelecer critérios de avaliação claros, exigentes mas alcançáveis, negociados com os colaboradores;

- No regime de trabalho e modalidade de horário: oferecer, quando possível, opções de trabalho flexível, como a hipótese de teletrabalho, de horários flexíveis e outras práticas que ajudem no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Sugere-se ainda que as Organizações considerem as propostas mencionadas por Naderi et al. (2024) para ultrapassar os principais obstáculos identificados na literatura à implementação de uma estratégia de MI. Em primeiro lugar, a Organização deve ter interesse e informação suficientes a respeito da implementação da estratégia de MI, a qual deve ser congruente e não um conjunto de ações isoladas (Bohnenberger *et al.*, 2019; Naderi *et al.*, 2024). O fluxo de informação entre colaboradores deve estar favorecido, e estes devem ser incluídos nos processos de decisão, assim como as suas características motivacionais e necessidades serem conhecidas dos gestores e das lideranças (Bohnenberger *et al.*, 2019; Milanovic & Miletic, 2023; Naderi *et al.*, 2024; Suryati & Irhamna, 2022; Zolfaghari *et al.*, 2024).

As medidas de MI na Organização devem ser diversificadas e personalizadas em função das expetativas e características dos colaboradores, bem como, diferenciadoras em função da idade,

antiguidade e vínculo laboral. Estas medidas de MI devem ter como foco o BE dos colaboradores por si, a par com o objetivo organizacional de redução da IS.

E, não menos importante, estar atento aos sinais de IS e, até, entrevistar quem decide sair da Organização para compreender as suas causas e motivações, que tarefas desenvolvia, que posição ocupava na hierarquia da Organização e em que fase da sua carreira se encontrava para, desse modo, tomar medidas adequadas para a evitar.

Assim, acredita-se que este estudo poderá constituir um contributo importante para fornecer *insights* às organizações sobre estratégias e práticas de *Marketing* Interno que proporcionem Bem-Estar aos colaboradores, aumentem a produtividade e evitem a Intenção de Saída e os diferentes custos associados, garantindo o sucesso organizacional pretendido.

5.4. Limitações e sugestões para estudos futuros

No decorrer desta investigação enfrentaram-se algumas limitações, que se considera relevante apresentar e que podem ser consideradas em estudos futuros.

Em primeiro lugar, importa referir que a dimensão da amostra se considera pequena e com representatividade limitada, sobretudo porque se verificou tendencialmente a participação de indivíduos do sexo feminino, do distrito de Lisboa, e com habilitações de nível superior, não permitindo, assim, a generalização dos resultados. Sugere-se que em estudos futuros se considerem amostras maiores e mais diversificadas.

Deve, também, ser tido em consideração o facto de todas as variáveis terem sido avaliadas no mesmo questionário, em autorresposta, o que pode ter induzido os inquiridos a estabelecerem ligações inesperadas entre essas variáveis, a darem respostas incompletas ou menos representativas das suas ações. Porém, importa referir que houve a preocupação de evitar, nos inquiridos neste estudo, o condicionamento de se aplicar o questionário dentro da Organização. Para superar esta limitação, propõe-se que em estudos futuros se combine a análise hipotético-dedutiva com outras metodologias de pesquisa, nomeadamente análise qualitativa usando entrevistas.

Acrescente-se que, ao caracterizar-se este estudo como transversal e correlacional, apenas se demonstram as relações entre as variáveis não sendo possível determinar relações causa-efeito. Para além disso, uma outra limitação desta investigação advém da possibilidade de haver enviesamento do método comum, uma vez que nas correlações entre variáveis se usou a mesma fonte de dados, num mesmo momento e aplicando-se o mesmo método. Esta limitação pode ser resolvida em pesquisas futuras, realizando um estudo longitudinal, que permita analisar ao longo do tempo MI, BE e IS e a relação entre estas variáveis dinâmicas, como sugerido por Wright et al. (2007) e Elsamani et al. (2023),

em particular em grupos profissionais sujeitos a fatores de *stress* como os professores ou os profissionais da área da saúde.

Outra limitação relaciona-se com a possibilidade de não se estar a conseguir amostrar inquiridos com reduzido BE e elevada IS, que não se sintam confortáveis a responder ao questionário. Neste estudo, a globalidade dos inquiridos referiu que a Organização onde trabalha aplica práticas de MI, apresenta Bem-Estar e não tem Intenção de Saída. Contudo, neste aspeto, o questionário anónimo é um método menos intrusivo do que a entrevista em contexto organizacional.

Por outro lado, o Bem-Estar e a Intenção de Saída podem considerar-se variáveis de difícil medição, uma vez que a sua perceção é subjetiva estando dependente de inúmeros fatores e experiências pessoais, em constante mudança ao longo do tempo, pelo que também se considera este fator uma das limitações deste estudo. Sugere-se que em estudos futuros, se utilizem outras escalas, que permitam analisar ainda outras dimensões das variáveis em estudo, nomeadamente de MI e de BE, bem como outras variáveis relacionadas (como a satisfação), como a Intenção de permanecer na Organização, a par com a IS.

Estudos futuros podem aprofundar os resultados obtidos neste estudo, nomeadamente a relação entre BE e IS. Por exemplo, este estudo sugere que o Bem-estar negativo pode não conduzir a IS, nomeadamente quando o colaborador tem vínculo estável e antigo à Organização; e que a IS pode não decorrer da ausência de bem-estar no local de trabalho, mas com outros fatores não mensurados no presente estudo.

Neste estudo, a existência de práticas de *Marketing* Interno foi percecionada de formas diferentes por certos grupos de inquiridos. Por exemplo, inquiridos com cargo da chefia percecionavam existirem mais medidas de MI do que inquiridos com função de colaborador na Organização. Em estudos futuros, seria recomendável aprofundar esta diversidade de perspetivas, no sentido de as Organizações compreenderem as necessidades dos colaboradores e o impacto efetivo que as práticas de MI estão a ter na Organização.

Considera-se relevante referir o facto de, para além da diversidade de interpretações e de formatos de implementação do *Marketing* Interno (MI), também se verifica muitas vezes na literatura, e num mesmo artigo, não haver distinção entre os termos de *Marketing* Interno e *Endomarketing*. Deste modo, recomenda-se, tal como indica Farias (2010), que futuramente se clarifiquem de modo inequívoco estes conceitos e as suas práticas.

6. Conclusão

Esta investigação teve como principal objetivo compreender a relação entre a implementação do *Marketing* Interno numa Organização e a Intenção de Saída dos colaboradores, considerando a intervenção do Bem-Estar como seu mediador.

Por conseguinte, do ponto de vista teórico, este estudo contribui para evidenciar a importância e os efeitos positivos do *Marketing* Interno no Bem-Estar do colaborador e negativos na sua Intenção de Saída, reforçando a literatura sobre este tema. Efetivamente, comprovou-se que o *Marketing* Interno impacta negativamente a Intenção de Saída; o Bem-Estar relaciona-se negativamente com as Intenções de Saída; o *Marketing* Interno impacta positivamente com o Bem-Estar e, por último, que o Bem-Estar tem um efeito negativo na Intenção de Saída dos colaboradores, através da implementação de práticas de *Marketing* Interno na Organização.

Na perspetiva prática, os resultados obtidos nesta investigação podem contribuir beneficamente para as organizações e a sua Gestão de Recursos Humanos, uma vez que o controlo e a redução da Intenção de Saída, sobretudo dos colaboradores mais qualificados, constituem um dos principais problemas das organizações e um desafio constante. Deste modo, procurou-se nesta investigação salientar práticas eficazes de *Marketing* Interno para desenvolver o Bem-Estar dos colaboradores e, consequentemente diminuir a sua Intenção de Saída.

7. Referências Bibliográficas

Andrade, L.; Santos, C. & Faria, L. (2023). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between perceived overqualification, turnover intention and job performance among call center employees. *Polish Psychological Bulletin,*54(4), 262-271. https://doi.org/10.24425/ppb.2023.148845

Aryanti, R. D., Sari, E. Y., & Widiana, H. S. (2020). A Literature Review of Workplace Well-Being. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 477*, 605-609. Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.134

Azizi, S., & Naeli, M. (2024). Internal Marketing Mix Operationalization: A Review of the Literature. In P. Foroudi & M. Akbari (Eds.), *Internal Marketing: Issues and Perspectives for Internal Customer Centric Management* (pp. 155-185). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9

Baca, G., & Reshidi, N. (2023). Developing internal marketing strategies for measuring and managing employee-based brand equity. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *26*(5), 687-704. https://doi.org/10.1108/QMR-04-2023-0050

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, *22*(3), 273. https://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056

Ballesteros, R., Castro, C. G., Charles-Leija, H., Guerrero, I., & Toledo, M. (2023). *Factor Wellbeing: El bienestar como ventaja competitiva*. Lid Editorial Mexicana Sa De Cv.

Belete, AK. (2018). Turnover Intention influencing factors of employees: an empirical work review. *J. Entrepren. Organiz, Manag,,* 7, 253. https://doi:10.4172/2169-026X.1000253

Bennani, A. C., & Hassi, A. (2024). The role of internal marketing in employee job satisfaction, affective commitment and turnover intention in Morocco. *Rajagiri Management Journal*, *18*(4), 287-304. https://www.emerald.com/insight/0972-9968.htm

Benraiss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of business research*, *126*, 605-613. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002

Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: a systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, 10 (1), 95. https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, *34*(2).

Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.

Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C., & Batle-Lorente, F. J. (2019). Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, *17*(1), 7-22. https://dx.doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657

Borges, S., & Freitas-Oliveira, M. (2024). A Importância do Bem-Estar no Trabalho, nos Comportamentos de Cidadania Organizacional e na Intenção de Rotatividade. *Coimbra Business Review*, (2), 6–17. https://doi.org/10.56002/ceos.0116b

Brambilla, F. R. (2005). Abordagem conceitual de marketing interno. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, *11*(1), 1-56. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137444004

Brown, D.M., Pattinson, S., Sutherland, C., & Davies, M. A. (2025). Internal marketing and organizational performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 194, 115384. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115384

Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance?. *Human relations*, *70*(8), 1017-1037. https://doi.org/10.1177/0018726717693073

Callado, A., Teixeira, G., & Lucas, P. (2023). Turnover Intention and Organizational Commitment of Primary Healthcare Nurses. *Healthcare*, *11*(4), 521. https://doi.org/10.3390/healthcare11040521

Cervi, C., & Froemming, L. M. S. (2017). Afinal, o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração IMED*, *7*(1), 114-136. http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v7n1p114-136

Coutinho, C. P. (2021). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª ed.). Almedina.

De Neve, J. E., Diener, E., Tay, L., & Xuereb, C. (2013). The objective benefits of subjective well-being. In J. Helliwell, R. Layard & J. Sachs (Eds.) *World Happiness Report 2013*. UN Sustainable Development Solutions Network. https://eprints.lse.ac.uk/51669/1/dp1236.pdf

Dehyouri, S., & Zand, A. (2024). Importance of Proper Leadership Style to Improve Job Performance Through Internal Marketing. In P. Foroudi & M. Akbari (Eds.), *Internal Marketing: Issues and Perspectives for Internal Customer-Centric Management* (pp. 203-219). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, *95*(3), 542. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.95.3.542

Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, *7*(1), 101-124. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917

Elsamani, Y., Mejia, C., & Kajikawa, Y. (2023). Employee well-being and innovativeness: A multi-level conceptual framework based on citation network analysis and data mining techniques. *Plos one*, *18*(1), e0280005. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280005

Farias, S. A. (2010). Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7 (2), 99-115. https://www.redalyc.org/pdf/1230/123021648006.pdf

Félix, M. A. (2021). A Comunicação Interna e a Consistência da Marca: o papel das Mídias e Redes Sociais Digitais na Era COVID-19. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E45), 115-129. https://www.researchgate.net/publication/359051930_A_Comunicacao_Interna_e_a_Consistencia_da_Marca_o_papel_das_Midias_e_Redes_Sociais_Digitais_na_Era_COVID-19

Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management*, *11*(8), 755-768. https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964388

Foroudi, P., & Akbari, M. (2024). Introduction to Internal Marketing: Issues and Perspectives for Internal Customer-Centric Management. In P. Foroudi & M. Akbari (Eds.), *Internal Marketing: Issues and Perspectives for Internal Customer Centric Management* (pp. 3-4). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9

Gelencsér, M.; Kómuves, Z.S.; Hollósy-Vadász, G. & Szabó-Szentgróti, G. (2025). Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment. *International Journal of Organizational Analysis,* 33(5), 1006-1038. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3961

Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőmüves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13 (5), 121. https://doi.org/10.3390/admsci13050121

Geremias, R. L., Cavaco, L., & Sotomayor, A. M. (2025). Evaluating the Serial Mediating Role of Job Satisfaction and Self-Efficacy in the Relationship Between Work–Family Conflict and Turnover Intention of Portuguese Employees. *Administrative Sciences*, 15(3), 93. https://doi.org/10.3390/admsci15030093

Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001). *O inquérito: teoria e prática* (4ª ed.). Celta.

Gordon, S.; Tang, C.; Day, J. & Adler, H. (2019). Supervisor support and turnover in hotels Does subjective well-being mediate the relationship? *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 31(1), 496-512. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0565

Gutiérrez, E.G., & Barraza, J.A. (2023). *Analizando las Tres Aristas del Marketing Interno*. Artículos del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Morelia 2023. Academia Journals Morelia, 15(4), Ciencias Administrativas. 1.49-1.54. https://www.researchgate.net/publication/378869789

Hayes, A. F. (2018). *Introducion to mediation, moderation and condicional process analysis: a regression-based approach* (2nd ed.). The Guilford Press.

Hettler, B. (1980). Wellness promotion on a university campus. *Family & community health*, *3*(1), 77-95. https://doi.org/10.1097/00003727-198005000-00008

Hobfoll, S.E.; Halbesleben, J.; Neveu, J.P. & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych 032117-104640

Hokianto, H. F. (2023). Turnover intention: introduction, types, causes, and measurements (a review). *AFEBI Management and Business Review (AMBR)*, 99-108. https://journal.afebi.org/index.php/ambr/article/view/731

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *44*(3), 337-352. https://doi.org/10.1002/hrm.20074

Hur, Y. (2013). Turnover, voluntary turnover, and organizational performance: Evidence from municipal police departments. *Public administration quarterly*, 3-35. https://www.proquest.com/scholarly-journals/turnover-voluntary-organizational-performance/docview/1355856139/se-2

Jafariyeh, H. S., Akbari, M., & Foroudi, P. (2024). Internal Marketing: Future Research Direction. In P. Foroudi & M. Akbari (Eds.), *Internal Marketing: Issues and Perspectives for Internal Customer Centric Management* (pp. 5-22). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9_2

Jarden, R. J., Siegert, R. J., Koziol-McLain, J. Bujalka, H. & Sandham, M. H. (2023). Wellbeing measures for workers: a systematic review and methodological quality appraisal. *Frontiers in Public Health*, 11,1053179. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1053179

Kaur, S. & Kaur, M. (2025). Internal Marketing and its Effect on Intention to Stay: Mediating Role of Happiness and Affective Commitment. *Punjab Business Review*, 17 (9). www.pbr.co.in

Kato, T., Ikeda, R., & Koizumi, M. (2025). Effect of Advertising on Employee Turnover Intentions: Evidence From a Survey of Full-time Employees of Japanese Listed Companies. *Quarterly Journal of Marketing*, 2026-001. https://doi.org/10.7222/marketing.2026.001

Khairunisa, N. A., & Muafi, M. (2022). The effect of workplace well-being and workplace incivility on turnover intention with job embeddedness as a moderating variable. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, *4*(1), 11-23. https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i1.303

Kotler, P. (2000). *Marketing management: The millennium edition* (Vol. 199). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. https://www.researchgate.net/publication/235362523_

Kun, A., & Gadanecz, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, *41*(1), 185-199. https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0

Kurnia, C. & Widigdo, A.M. (2021). Effect of Work-Life Balance, Job Demand, Job Insecurity on Employee Performance at PT Jaya Lautan Global with Employee Well-Being as a Mediation Variable. *European Journal of Business and Management Research,* 6(5), 147-152. https://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.5.948

Langove, N.; Javaid, M.U.; Ayyasamy, R.K.; Ibikunle, A.K. & Sabir, A.A. (2024). Job stressors and turnover intention of IT executives in Malaysia: The mediating role of employee well-being. *Work,* 77, 295-305. https://doi.org/10.3233/WOR-230103

Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, *14*(3), 279-292. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s41060-022-00329-w.pdf

Maertz, C., & Campion, M. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566- 582. https://doi.org/10.2307/20159602

Milanović, V., & Miletić, V. (2023). Evolution and application of Internal Marketing and its role in financial servisse organizations. *MB University International Review*, 1 (1), 53-73. https://doi.org/10.61837/mbuir010123053m

Mirakzadeh, A.A., Karamian, F., Khosravi, E., & Parvin, F. (2024). Internal Marketing Models. In P. Foroudi & M. Akbari (Eds.), *Internal Marketing: Issues and Perspectives for Internal Customer Centric Management* (pp. 111-127). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9

Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*, 1-25. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press. New York. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781483267395_A23870897/preview-9781483267395_A23870897.pdf

Naderi, N.; Rezaee, B.; Karamian, F. & Khosravi, E. (2024). Implementing an Internal Marketing Strategy: Barriers and Drivers . pp 41-51. In P. Foroudi & M. Akbari (Eds.), *Internal Marketing: Issues and Perspectives for Internal Customer Centric Management* (pp. 41-51). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9

Naeem, F, & Khurram, S. (2020). Influence of Toxic Leadership on Turnover Intention: The Mediating Role of Psychological Wellbeing and Employee Engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences,* 14(3), 682-713.

Neves, M. S., Gonçalves, J. S., Veloso, C. M., & Sousa, B. B. (2025). Internal Marketing as a Driver of Workplace Happiness and Organizational Performance. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, (16). http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcnm/article/view/980

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business management,*: 049-054. http://www.academicjournals.org/ajbm

Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what','why'and 'how'of employee well-being: A new model. *Social indicators research*, 90(3), 441-458. http://www.jstor.org/stable/27734803

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). Análise de dados para ciências sociais. Edições Sílabo.

Pradhan, R. K., Dash, S., & Jena, L. K. (2019). Do HR practices influence job satisfaction? Examining the mediating role of employee engagement in Indian public sector undertakings. *Global Business Review*, 20(1), 119-132. https://doi.org/10.1177/0972150917713895

Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: development and validation of a scale. *Global Business Review*, *23*(2), 385-407. https://doi.org/10.1177/0972150919859101

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, *9*(3), 219-232. https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, *14*(6), 449-462. https://www.researchgate.net/publication/242349708_Advances_in_the_internal_marketing_concept_Definition_synthesis_and_extension

Rashid, A., & Gul, F. (2023). Internal Marketing and Intention to Quit: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Human Nature Journal of Social Sciences, 4* (2), 82-93. https://www.researchgate.net/publication/386601672

Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, *44*(2/3), 191-207. https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112

Regue, Z., & Regue, H. M. (2024). The correlation between internal and external customer satisfaction as a tool for activating service marketing in small and medium enterprises. *International Journal of*

Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., *9*(10), 1. https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i10.5046

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599. https://doi.org/10.2307/2393868

Rodrigues, A., Queirós, A., & Pires, C. (2016). A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Revista portuguesa de saúde pública*, *34*(3), 292-304. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0870902516300293

Rodrigues, A.P., Barreira, M., Madeira, C.R., & Vieira, I (2023). The impact of internal marketing on employee attitudes and behaviours in local public sector organisations. *Tourism & Management Studies, 19*(3), 41-57. https://doi.org/10.18089/tms.2023.190303

Rodrigues, I. R., Palma-Moreira, A., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Let Me Know What Kind of Leader You Are, and I Will Tell You If I Stay: The Role of Well-Being in the Relationship Between Leadership and Turnover Intentions. *Administrative Sciences*, 15(7), 279. https://doi.org/10.3390/

Sahai, A., & Mahapatra, M. (2020). Subjective well-being at workplace: a review on its implications. *Journal of Critical Reviews*, *7*(11), 807-810. http://doi.org/10.31838/jcr.07.11.144

Salazar-Altamirano, M. A., Martínez-Arvizu, O. J., & Sánchez, D. G. (2024). Integración del marketing interno para optimizar la felicidad en el trabajo y reducir la intención de rotar en la era de la Industria 5.0":" Integration of internal marketing to optimise workplace happiness and reduce turnover intentions in the era of Industry 5.0. *IROCAMM-International Review Of Communication And Marketing Mix*, *7*(2), 26-50. https://doi.org/10.12795/IROCAMM.2024.v07.i02.02

Sancassiani, F., Campagna, M., Tuligi, F., Machado, S., Cantone, E., & Carta, M. G. (2015). Organizational wellbeing among workers in mental health services: a pilot study. *Clinical practice and epidemiology in mental health: CP & EMH*, *11*, 4. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4353129/pdf/CPEMH-11-4.pdf

Santiago, M.M: (2019). A importância das Práticas de Marketing Interno para o Sucesso Organizacional. *R.Gest.Anál*, 8 (3), 66-82. https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i3.p66-82.2019

Santiago, M.M. (2023). Como as práticas de marketing interno podem ajudar a alcançar o sucesso organizacional? *Revista de Administração Pública*, 57(4), 1-22. https://doi.org/10.1590/0034-761220220364

Santos, C. S. O., & Cestari, I. C. R. (2021). *A importância do endomarketing durante a pandemia: estudo de caso em uma empresa do segmento de tecnologia da informação*. III Workshop de Tecnologia da Fatec Ribeirão Preto, 1 (3). http://www.fatecrp.edu.br/WorkTec/edicoes/2021-1/trabalhos/III-Worktec-A%20IMPORTA%CC%82NCIA%20DO%20ENDOMARKETING%20DURANTE%20A%20PANDEMIA.pdf

Saufi, R.A.; Aidara,S.; Nawi, N.B.; Permarupa, P.Y.; Zainol, N.R. & Kakar, A.S. (2023). Turnover intention and its antecendentes: The mediating role of work-life balance and the moderating role of job opportinity. *Frontiers in Psychology, 14.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1147945

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson. https://amberton.edu/wp-content/uploads/2024/07/RGS6035_E2_Fall2024.pdf

Sarker, M. A. R., & Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, *12*(3). https://jbrmr.com/cdn/article_file/content_25199_18-04-20-03-32-13.pdf

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*, *16*(5), 1932. https://doi.org/10.3390/su16051932

Sexton, R. S., McMurtrey, S., Michalopoulos, J. O., & Smith, A. M. (2005). Employee turnover: a neural network solution. *Computers & Operations Research*, *32*(10), 2635-2651. https://doi.org/10.1016/j.cor.2004.06.022

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, *41*(5), 511-525. https://doi.org/10.2307/256939

Silva, M. C. (2021). *The effect of Internal Marketing strategy in Organizational Commitment: A study in schools in Portugal*. Dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Silva, A. H., & Dancini, M. (2023). Endomarketing como missão no engajamento. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar*, *4*(5). https://doi.org/10.47820/recima21.v4i5.3244

Sousa, A. (2019). Coeficiente de correlação de Pearson e coeficiente de correlação de Spearman: o que medem e em que situações devem ser utilizados?. *Correio dos Açores*, 19-19. http://hdl.handle.net/10400.3/5365

Suryati & Irhamna, N. (2022). Internal Marketing, Concept And Application For Increased Corporate Performance. Relevance: *Journal of Management and Bussines*, 5 (1), 24-32. https://doi.org/10.22515/relevance.v5i1.5091

Taherdoost, H. (2019). What is the best response scale for survey and questionnaire design; review of different lengths of rating scale/attitude scale/Likert scale. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, *8*. https://www.researchgate.net/publication/343994538_What_Is_the_Best_Response_Scale_for_Survey_and_Questionnaire_Design_Review_of_Different_Lengths_of_Rating_Scale_Attitude_Scale_Likert_Scale

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic fndings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Tsai, Y., & Tang, T. W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, 19(11), 1117-1126. https://doi.org/10.1080/14783360802323479

Veenhoven, R. (2009). Well-being in nations and well-being of nations: Is there a conflict between individual and society?. *Social Indicators Research*, *91*, 5-21. https://doi.org/10.1007/s11205-008-9323-7

Viot, C., & Benraiss-Noailles, L. (2019). The link between benevolence and well-being in the context of human-resource marketing. *Journal of Business Ethics*, *159*(3), 883-896. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-018-3834-1.pdf

Viot, C. & Benraiss-Noailles, L. (2023). Advocacy versus depart: How perceived organizational support influences employee well-being and shapes their intentions. *Journal of Management & Organization*, 31: 195–214. http://doi.org/10.1017/jmo.2024.60

Warr, P. B. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3),193-210. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x

Wright, T.; Cropansano, R. & Bonett, D. (2007). The Moderating Role of Employee Positive Well Being on the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology,* 12(2): 93-104. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.93

Yildiz, S. M. (2024). Exploring the Relationships among Internal Marketing, Work Engagement, Job Performance and Turnover Intention: An Empirical Application in Sports Organizations. *Eurasian Research in Sport Science*, *9*(1), 15-26. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3977306

Zolfaghari, A., Majidi, S., & Akbari, M. (2024). How to Create an Internal Marketing Strategy: Propose an Internal Marketing Plan. In P. Foroudi & M. Akbari (Eds.), *Internal Marketing: Issues and Perspectives for Internal Customer Centric Management* (pp. 25-39). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9_3

8. Anexos

Anexo A: Questionário

Caro(a) Participante,

Bem-vindo(a)!

Sou aluna do 2º Ano do Mestrado em Gestão, no ISCTE Business School e elaborei o presente questionário com o objetivo de poder concluir a minha dissertação para a obtenção de grau de mestre em Gestão, sob a orientação da Professora Doutora Maria João Velez.
O principal objetivo deste estudo é analisar a relação entre *Marketing* Interno, Bem-Estar e Intenção de Saída dos colaboradores de uma Organização.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas se pede a sua opinião pessoal e as suas experiências. Todas as suas respostas são fundamentais para a conclusão deste estudo.
De ressalvar que a sua participação, assim como as suas respostas e respetiva recolha de dados, é completamente anónima. Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados única e exclusivamente para fins académicos deste estudo.

Por favor, antes de iniciar, leia as instruções de cada questão, para garantir o seu correto preenchimento.
Para o presente questionário é necessário ter no mínimo 18 anos e estar a trabalhar.
A duração do questionário é de aproximadamente 5 minutos.

Se necessitar de algum esclarecimento adicional relativamente a este questionário, por favor, não hesite em contactar-me através do seguinte e-mail: **mspqv@iscte-iul.pt**

Obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!

Atenciosamente,
Maria Abreu

Sexo

Feminino

Masculino

Prefiro não responder

Faixa Etária

18 – 24 anos

25 – 34 anos

35 – 44 anos

45 – 54 anos

55 – 64 anos

65 anos ou mais

Estado Civil

Solteiro/a

Casado/a ou União de Facto

Divorciado/a ou Separado/a

Viúvo/a

Habilitações Académicas

Ensino Básico (9º Ano)

Ensino Secundário (Curso Científico-Humanísticos ou Curso Profissional – 12º Ano)

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outra _____

Situação Profissional

Contrato sem termo (por tempo indeterminado)

Contrato a termo certo (data de início e de fim definidas)

Contrato a termo incerto (sem data de fim estipulada)

Contrato a termo parcial (*part-time*)

Contrato de trabalho temporário

Contrato de prestação de serviços

Outra _____

Dimensão da *Organização*

Microempresa (menos de 10 trabalhadores)

Pequena Empresa (entre 11 e 50 trabalhadores)

Média Empresa (entre 51 e 250 trabalhadores)

Grande Empresa (mais de 251 trabalhadores)

Setor

Público

Privado

Posição na Organização (Exemplo: *Manager*, Júnior Analista, Chefe, Coordenador, Técnico Superior, Assistente Técnico, Assistente Operacional, entre outros).

Profissão / Função que desempenha na Organização.

Antiguidade na Organização

Menos de 1 anos

1 a 5 anos

6 a 10 anos

11 a 20 anos

21 a 30 anos

Mais de 30 anos

Antiguidade na função que desempenha atualmente

Menos de 1 anos

1 a 5 anos

6 a 10 anos

11 a 20 anos

21 a 30 anos

Mais de 30 anos

Localização Geográfica (Atualmente)

Aveiro

Beja

Braga

Bragança

Castelo Branco

Coimbra

Évora

Faro

Guarda

Leiria

Lisboa

Portalegre

Porto

Região Autónoma da Madeira

Região Autónoma dos Açores

Santarém

Setúbal

Viana do Castelo

Vila Real

Viseu

Outra _____

***Marketing* Interno**

Nesta seção pretende-se conhecer a sua opinião sobre o conceito de *Marketing* Interno (MI). Considere que MI corresponde a um conjunto de estratégias da Organização direcionadas ao colaborador para aumentar a sua satisfação, motivação e comprometimento.
Utilize a escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

	Discordo Totalmente	**Discordo**	**Nem concordo nem discordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**
1. A chefia da Organização onde trabalho oferece e comunica aos seus funcionários uma visão em que podem acreditar.					
2. A Organização onde trabalho prepara os funcionários para um bom desempenho.					
3. Na Organização onde trabalho, o desenvolvimento das competências e dos conhecimentos dos funcionários acontece como um processo contínuo.					
4. A Organização onde trabalho ensina e explica aos seus colaboradores acerca do «porquê de fazer as coisas» e não apenas «como fazer as coisas»					
5. A Organização onde trabalho vai mais além, ao nível da formação e desenvolvimento dos funcionários.					
6. A avaliação do desempenho e os sistemas de recompensa incentivam os funcionários a trabalharem em equipa.					
7. Os responsáveis pela Organização onde trabalho medem e recompensam o desempenho dos funcionários que mais contribuem para que a missão/objetivos da Organização se concretizem.					
8. Os responsáveis pela Organização onde trabalho utilizam informações recolhidas dos funcionários para melhorar os seus empregos e para desenvolver a estratégia da Organização.					
9. A Organização onde trabalho comunica aos funcionários a importância das suas funções nos seus serviços/tarefas.					
10. A Organização onde trabalho recompensa os esforços dos funcionários que desempenham um serviço de excelência.					
11. Na Organização onde trabalho é dado grande ênfase à comunicação com os colaboradores.					

Bem-Estar do Colaborador

Esta seção diz respeito ao Bem-Estar dos funcionários, e corresponde às experiências de um funcionário, do ponto de vista das dimensões físicas e psicológicas. Utilize a escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

	Discordo Totalmente	**Discordo**	**Nem concordo nem discordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**
1. Sinto-me calmo(a) no meu local de trabalho.					
2. Sinto-me satisfeito(a) no meu local de trabalho.					
3. Sinto-me descontraído(a) no meu local de trabalho.					
4. Sinto-me alegre no meu local de trabalho.					
5. Sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho.					
6. Sinto-me otimista em relação ao meu futuro nesta Organização.					
7. Sinto-me tenso(a) no meu local de trabalho.					
8. Sinto-me desconfortável no meu local de trabalho.					
9. Preocupo com o meu futuro nesta Organização.					
10. Fico deprimido(a) quando vou trabalhar.					
11. Sinto-me triste no meu local de trabalho.					
12. Sinto-me pessimamente nesta Organização.					

Enumere qual/ quais as razões que o/a levam a sentir-se confortável/bem na Organização em que trabalha.

Indique qual/ quais as razões que o/a levam a sentir-se desconfortável na Organização em que trabalha.

Intenção de Saída

Esta seção está dirigida à variável de Intenção de Saída**.**

O conceito de Intenção de Saída pode ser definido como a intenção dos colaboradores de abandonarem a Organização onde trabalham.

Utilize a escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

	Discordo Totalmente	**Discordo**	**Nem concordo nem discordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**
1. Desde que comecei a trabalhar nesta Organização já pensei em mudar de emprego.					
2. Se as coisas correrem como pretendo, acredito que daqui a 3 anos estarei a trabalhar nesta Organização.					
3. Preferia trabalhar noutra Organização.					
4. Se as coisas correrem como pretendo, acredito que daqui a 3 anos estarei a trabalhar nesta Organização.					

Que motivos o levam a querer permanecer na Organização em que trabalha?

Que motivos o levariam a querer sair da Organização onde trabalha?

Grata pela atenção e disponibilidade!

Obrigada pela sua participação!

Nota. Elaborado e disponibilizado através do programa Qualtrics

Anexo B: Escalas de *Marketing* Interno, Bem-Estar do Colaborador: versões original e traduzida

Escala de Marketing Interno: versão original e versão traduzida

Escala na versão Original (Serafim et al. 2024*)*	Tradução (presente estudo)
1. The top management of this organization offers and communicates to its employees a vision they can believe in	**1.** A chefia da Organização onde trabalho, oferece e comunica aos seus funcionários uma visão em que podem acreditar.
2. The organization prepares employees to perform well	**2.** A Organização onde trabalho, prepara os funcionários para um bom desempenho.
3. In the organization, the development of employees' skills and knowledge happens as a continuous process	**3.** Na Organização onde trabalho, o desenvolvimento das competências e dos conhecimentos dos funcionários acontece como um processo contínuo.
4. In the organization, employees are taught about "why to do things" and not just "how to do things"	**4.** A Organização onde trabalho, ensina e explica aos seus colaboradores acerca do «porquê de fazer as coisas» e não apenas «como fazer as coisas».
5. The organization offers and goes further, in terms of training and education of employees	**5.** A Organização onde trabalho vai mais além, ao nível da formação e desenvolvimento dos funcionários.
6. In the organization, performance evaluation and reward systems encourage employees to work as a team	**6.** A avaliação do desempenho e os sistemas de recompensa, incentivam os funcionários a trabalharem em equipa.
7. Those responsible for the organization measure and reward the performance of their employees who contribute most to the organization's mission/objectives	**7.** Os responsáveis pela Organização onde trabalho, medem e recompensam o desempenho dos funcionários que mais contribuem para que a missão/objetivos Organização se concretizem.
8. Those responsible for the organization use information collected from employees to improve their functions and to develop the organization's strategy	**8.** Os responsáveis pela Organização onde trabalho, utilizam informações recolhidas dos funcionários para melhorar os seus empregos e para desenvolver a estratégia da Organização.
9. The organization communicates to employees the importance of their roles in its services	**9.** A Organização onde trabalho, comunica aos seus funcionários a importância das suas funções nos seus serviços/tarefas.
10. The organization rewards the efforts of its employees who provide excellent service	**10.** A Organização onde trabalho, recompensa os esforços dos funcionários que desempenham um serviço de excelência.
11. In the organization, great emphasis is placed on communication with employees	**11.** Na Organização onde trabalho é dado grande ênfase à comunicação com os colaboradores.

Escala de Bem-Estar do Colaborador: versão original e versão traduzida

Escala na versão Original (Benraïss-Noailles & Viot 2020)	Tradução (presente estudo)
Positive Well-being	**Bem-Estar Positivo**
1. I feel Calm in my work	**1.** Sinto-me calmo(a) no meu local de trabalho.
2. I feeling Contented	**2.** Sinto-me satisfeito(a) no meu local de trabalho.
3. I feeling Relaxed in my work	**3.** Sinto-me descontraído(a) no meu local de trabalho.
4. I feeling Cheerful in my work	**4.** Sinto-me alegre no meu local de trabalho.
5. I feeling Enthusiastic about my work	**5.** Sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho.
6. I feeling Optimistic about my future in this company	**6.** Sinto-me otimista em relação ao meu futuro nesta Organização.
Negative Well-being	**Bem-Estar Negativo**
7. I feeling Tense in my work	**7.** Sinto-me tenso(a) no meu local de trabalho.
8. I feeling Uneasy in my work	**8.** Sinto-me desconfortável no meu local de trabalho.
9. I get Worried about my future in this company	**9.** Preocupo-me com o meu futuro nesta Organização.
10. I get depressed when I go to work	**10.** Fico deprimido(a) quando vou trabalhar.
11. I feeling Gloomy in this company	**11.** Sinto-me triste no meu local de trabalho.
12. I feeling Miserable in this company	**12.** Sinto-me pessimamente nesta Organização.

Anexo C: Recodificação da variável Sociodemográfica "Localização Geográfica"

Dados Sociodemográficos dos inquiridos "(Localização Geográfica")

Variável	n	%
Localização Geográfica		
Norte - Região geográfica NUTS II	8	2,7
Bragança	2	0,7
Porto	5	1,7
Vila Real	1	0,3
Centro - Região geográfica NUTS II	15	5,1
Castelo Branco	6	2,1
Coimbra	1	0,3
Guarda	1	0,3
Leiria	2	0,7
Santarém	5	1,7
Área Metropolitana de Lisboa - Região geográfica NUTS II	257	88
Lisboa	237	81,2
Setúbal	20	6,8
Alentejo - Região geográfica NUTS II	2	0,7
Portalegre	2	0,7
Algarve - Região geográfica NUTS II	1	0,3
Faro	1	0,3
Regiões Autónomas - Região geográfica NUTS II	3	1
Região Autónoma da Madeira	1	0,3
Região Autónoma dos Açores	2	0,7
Outra[a]	6	2,1

Nota. N=292 inquiridos. Correspondência entre as áreas geográficas (e.g. distritos) listadas como opção na questão sociodemográfica "Localização geográfica" do questionário e as respetivas regiões geográficas NUTS II Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo, Algarve e Regiões Autónomas. Recodificação em NUTS II feita em fase posterior à recolha dos dados.

[a] inquiridos portugueses que não residem em território nacional.

Anexo D: Categorização das variáveis sociodemográficas 'Posição na Organização' e 'Profissão'

Categorização da variável sociodemográfica 'Posição na Organização' (análise de conteúdo)

Categorias	Unidades de registo
Assistente Operacional	Operacional; Auxiliar de Educação; Monitora; Comercial; Operadora de Loja; Assistente ao Cliente; Soldado/Militar; Técnico de polimento.
Assistente Técnico	Assistente Administrativo; Assistente Técnico; Secretário; Escrivão.
Técnico Superior	Técnico Superior; Professor; Assistente Social; Enfermeira; Assistente Legal; Desenhadora; Bióloga; Analista; *Especialist*; *Consultant in charge*; *IT Recruiter*; *Senior*.
Cargo de Chefia ou direção	Dirigente; Diretor; Subdiretor; Adjunto da Direção; Diretor financeiro; Diretor comercial; Responsável de departamento; Gerente; Gestor; Chefe de secção; Chefe de vendas; Encarregado; Coordenador; Gestor de projeto; *Team Leader*.

Categorização da variável sociodemográfica 'Profissão' (análise de conteúdo)

Categorias	Unidades de registo
Educação e Formação	Ensino; Professor; Educação Ambiental; Formador; *Instructional Designer*; *Learning Support and Success Specialist*; coordenação área da educação; Explicador; Monitora; Animadora; Técnica de apoio a infância; Auxiliar de ação educativa.
Serviços de Apoio à Gestão	Departamento de Recursos Humanos; Diretor de Recursos Humanos; Gestão de Recursos Humanos e área financeira; *Recruitment Team Lead*; *HR Business Partner*; *Talent Acquisition Partner*; vencimentos, economato; Tesouraria; *Tax & compliance specialist*; Contabilista; Assistente de Contabilidade; Assistente Técnico na Área de Aprovisionamento e logística; *Accounts Receivable*; Análise de recursos; Gestão Processual; Contratação pública; *Real Estate Assistant*; Assistente Legal; Assessoria jurídica; Jurista; Auditor; Secretariado.
Gestão e Direção	Dirigente; Diretor; Direção financeira; Direção comercial; Responsável de departamento; Gerente; Gestor; Chefe de divisão; Chefe de secção; Responsável da Qualidade; Mentora e Gestora de Projetos; Chefe de Equipa; Coordenador de equipa; Chefe de vendas; Encarregado; Gestor de projeto; *Strategy Manager*; Gestora de Operações; *Tech lead/manager*; *Expansion coordinator*.

Saúde e Bem-Estar	Psicológo; Auxiliar de enfermagem; Técnico auxiliar de saúde; Farmacêutica; Assistente de ensaios clínicos; Fisioterapeuta; Terapeuta de reflexologia.
Ação Social e Comunitária	Intervenção social; Educadora Social; Estagiária Assistente Social; Socióloga; Técnico de Desenvolvimento Comunitário; Gestora de processos de promoção e proteção (CPCJ); Coordenação de Programas Infância; Nadador-Salvador.
Marketing e Comunicação	Gestora de *Marketing*; *Marketing Technician*; *Brand Manager*; Especialista em inovação e design de produto; Gestão de marca, portefólio da marca, comunicação da marca e análise de *performance*; Especialista de produto; Consultora de Comunicação; Técnica de Comunicação; D*esigner*.
Comercial e Vendas	Comercial; *Account* - gestor de clientes; Chefe de Vendas; Vendedor; Vendedor de Automóveis; *Sales Assistant*; Call Center Comercial; *Team Leader* numa equipa de *customer service*; Responsável pós-venda; *Consumer Experience Specialist*; Agente/ Consultor imobiliário; *Real state*; Profissional de seguros.
Engenharia e Indústria	Engenheiro; Engenheiro Geológico; Engenheiro Eletrotécnico; Engenheira Civil; Operário fabril; Técnico de turbinas eólicas; Desenhadora Projetista de construção mecânica; Tecnico de polimento; Operador *picking*.
Tecnologia de Informação	Consultor SAP logístico; Consultar de Integração na *Cloud*; Análise de dados; Analista funcional.
Outras Profissões	Bióloga; Consultora; Planeamento do fluxo de passageiros; Assistente Expansão; Tripulante de cabine; Assistente técnica; Assistente Operacional; Organização de Eventos; Gestor Loja de festas; Lojista; Reposição; Operadora de lona/Supermercado; Livreiro; Motorista; Esteticista; Técnica de Unhas artificiais; *Lash design*; Técnica de Limpeza; Restauração; Cozinheira; Empregado de mesa e *barman*.

Anexo E: Estatísticas Descritivas das Escalas em Estudo

Estatísticas Descritivas das Escalas em Estudo

Escala	Média (M)	Desvio- Padrão (DP)	Mínimo (Min)	Máximo (Max)	Total de Respostas (N)
Marketing Interno[a]	3,34	0,87	1	5	292
Bem-Estar do colaborador[b]	3,6	0,74	1	5	292
Intenção de Saída[c]	2,77	1,03	1	5	292

Notas:

[a] Escala constituída por 11 itens.

[b] Escala constituída por 12 itens.

[c] Escala constituída por 4 itens.

Anexo F: Análise de Fiabilidade (Coeficiente de Alfa de Cronbach) das Escalas em estudo

Parâmetros da análise de Fiabilidade (Alfa de Cronbach) da Escala de Marketing Interno (MI)

Marketing Interno	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach se o Item for excluído	N
MI 1 - A chefia da Organização onde trabalho, oferece e comunica aos seus funcionários uma visão em que podem acreditar.	3,79	0,980	0,929	292
MI 2 - A Organização onde trabalho, prepara os funcionários para um bom desempenho.	3,64	1,014	0,927	292
MI 3 - Na Organização onde trabalho, o desenvolvimento das competências e dos conhecimentos dos funcionários acontece como um processo contínuo.	3,67	1,016	0,930	292
MI 4 - A Organização onde trabalho, ensina e explica aos seus colaboradores acerca do «porquê de fazer as coisas» e não apenas «como fazer as coisas».	3,42	1,083	0,927	292
MI 5 - A Organização onde trabalho vai mais além, ao nível da formação e desenvolvimento dos funcionários.	3,23	1,147	0,929	292
MI 6 - A avaliação do desempenho e os sistemas de recompensa, incentivam os funcionários a trabalharem em equipa.	3,03	1,262	0,932	292
MI 7 - Os responsáveis pela Organização onde trabalho, medem e recompensam o desempenho dos funcionários que mais contribuem para que a missão/objetivos Organização se concretizem.	2,92	1,232	0,928	292
MI 8 - Os responsáveis pela Organização onde trabalho, utilizam informações recolhidas dos funcionários para melhorar os seus empregos e para desenvolver a estratégia da Organização.	3,15	1,096	0,927	292
MI 9 - A Organização onde trabalho, comunica aos seus funcionários a importância das suas funções nos seus serviços/tarefas.	3,51	1,050	0,928	292
MI 10 - A Organização onde trabalho, recompensa os esforços dos funcionários que desempenham um serviço de excelência.	3,04	1,225	0,926	292
MI 11 - Na Organização onde trabalho é dado grande ênfase à comunicação com os colaboradores.	3,30	1,083	0,925	292

Parâmetros da análise de Fiabilidade (Alfa de Cronbach) da Escala de Bem-Estar do Colaborador (BE)

Bem-Estar do Colaborador	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach se o Item for excluído	N
BE 1 - Sinto-me calmo(a) no meu local de trabalho.	3,62	0,996	0,906	292
BE 2 - Sinto-me satisfeito(a) no meu local de trabalho.	3,63	1,028	0,901	292
BE 3 - Sinto-me descontraído(a) no meu local de trabalho.	3,59	0,999	0,906	292
BE 4 - Sinto-me alegre no meu local de trabalho.	3,68	0,948	0,905	292
BE 5 - Sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho.	3,57	1,045	0,905	292
BE 6 - Sinto-me otimista em relação ao meu futuro nesta Organização.	3,17	1,143	0,909	292
POSITIVA de [BE 7 - Sinto-me tenso(a) no meu local de trabalho.]	3,38	1,053	0,911	292
POSITIVA de [BE 8 - Sinto-me desconfortável no meu local de trabalho.]	3,79	1,009	0,905	292
NEGATIVA de [BE 9 - Preocupo-me com o meu futuro nesta Organização.]	2,82	1,123	0,927	292
POSITIVA de [BE 10 - Fico deprimido(a) quando vou trabalhar.]	3,88	1,033	0,902	292
POSITIVA de [BE 11 - Sinto-me triste no meu local de trabalho.]	3,94	1,003	0,903	292
POSITIVA de [BE 12 - Sinto-me pessimamente nesta Organização.]	4,12	0,952	0,905	292

Parâmetros da análise de Fiabilidade (Alfa de Cronbach) da Escala de Intenção de Saída (IS)

Intenção de Saída	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach se o Item for excluído	N
IS 1 - Desde que comecei a trabalhar nesta Organização já pensei em mudar de emprego.	3,16	1,37	0,847	292
NEGATIVA de [IS 2 - Se as coisas correrem como pretendo, acredito que daqui a 3 anos ainda estarei a trabalhar nesta Organização.]	2,62	1,25	0,825	292
IS 3 - Preferia trabalhar noutra Organização.	2,66	1,18	0,790	292
NEGATIVA de [IS 4 - retendo ficar muito tempo nesta Organização.]	2,63	1,16	0,781	292

Output do SPSS dos resultados da Análise de Fiabilidade das Escalas de Marketing Interno, Bem-Estar do Colaborador e da Intenção de Saída

Confiabilidade

Escala: Marketing Interno

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	292	100,0
	Excluídos[a]	0	,0
	Total	292	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,934	,935	11

Confiabilidade

Escala: Well-Being

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	292	100,0
	Excluídos[a]	0	,0
	Total	292	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,914	,917	12

Confiabilidade

Escala: Turnover

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	292	100,0
	Excluídos[a]	0	,0
	Total	292	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,851	,855	4

Anexo G: Output do SPSS relativo ao Teste das Hipóteses (Amostra total)

Run MATRIX procedure:

***************** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****************

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

****

Model : 4

Y : E_T_MED

X : E_MI_MED

M : E_WB_MED

Covariates:

IDADE E_C SETOR ANT_ORG ANT_FUN

Sample

Size: 292

****

OUTCOME VARIABLE:

E_WB_MED

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6223	,3872	,3411	30,0135	6,0000	285,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0829	,2123	9,8113	,0000	1,6650	2,5007
E_MI_MED	,5297	,0413	12,8312	,0000	,4484	,6109
IDADE	-,0226	,0419	-,5389	,5904	-,1050	,0599
E_C	,1179	,0619	1,9047	,0578	-,0039	,2398
SETOR	-,1927	,0730	-2,6387	,0088	-,3365	-,0490
ANT_ORG	,0144	,0315	,4553	,6493	-,0477	,0764
ANT_FUN	-,0439	,0319	-1,3790	,1690	-,1066	,0188

****

OUTCOME VARIABLE:

E_T_MED

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7212	,5202	,5250	43,9788	7,0000	284,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,8532	,3046	22,4978	,0000	6,2536	7,4528
E_MI_MED	-,3761	,0643	-5,8466	,0000	-,5027	-,2495
E_WB_MED	-,6567	,0735	-8,9369	,0000	-,8014	-,5121
IDADE	-,1259	,0520	-2,4207	,0161	-,2282	-,0235
E_C	-,0687	,0773	-,8895	,3745	-,2209	,0834
SETOR	,1326	,0917	1,4459	,1493	-,0479	,3131
ANT_ORG	-,0205	,0391	-,5235	,6010	-,0975	,0565
ANT_FUN	-,0284	,0397	-,7152	,4751	-,1064	,0497

********** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **********

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,3761	,0643	-5,8466	,0000	-,5027	-,2495

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
E_WB_MED	-,3479	,0456	-,4383	-,2589

********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

------ END MATRIX -----

Anexo H: Resultados do Teste das hipóteses (variáveis MI, IS, BEP e BEN)

Resultados do Teste das Hipóteses (variáveis MI, IS e Bem-Estar Positivo): Modelo de regressão 1

	Intenção de Saída						
	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	R^2
Variável Preditora							
Marketing Interno [a]	-0,323	0,068	-4,719	0,000	-0,458	-0,188	
Variável Mediadora							
Bem-Estar Positivo	-0,6	0,068	-8,859	0,000	-0,73	-0,465	0,52
Variáveis de Controlo							
Faixa Etária	-0,118	0,052	-2,261	0,025	-0,22	-0,015	
Estado Civil	-0,105	0,077	-1,355	0,177	-0,256	0,047	
Setor	0,168	0,091	1,841	0,067	-0,012	0,348	
Antiguidade na Organização	-0,007	0,039	-0,168	0,867	-0,084	0,071	
Antiguidade na função	-0,025	0,04	-0,633	0,527	-0,103	0,053	

Notas. N=292 inquiridos. Método bootstraping. Efeito Direto de *Marketing* Interno sobre Intenção de Saída; e relação entre Bem-Estar Positivo e Intenção de Saída (mediação). B-coecifiente não estandartizado; SE-coecificiente estandartizado; LCI-Lower Limit Confidence Interval 95%; ULCI-Upper Limit Confidence Interval 95%; R2 - valor indicativo da proporção de variância na variável dependente explicada pela variável independente. a Efeito direto de *Marketing* Interno sobre Intenção de Saída.

Resultados do Teste das Hipóteses (variáveis MI, IS e Bem-Estar Positivo): Modelo de regressão 2

Preditores	Variável Mediadora Bem-Estar Positivo						
	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	R^2
Variável Preditora							
Marketing Interno	0,671	0,045	14,90	0,000	0,582	0,760	0,450
Variáveis de Controlo							
Faixa Etária	-0,112	0,457	-0,244	0,807	-0,101	0,078	
Estado Civil	0,070	0,068	1,033	0,303	-0,632	0,203	
Setor	-0,152	0,08	-1,91	0,057	-0,309	0,046	
Antiguidade na Organização	0,039	0,034	1,133	0,258	-0,029	0,107	

Antiguidade na função	-0,043	0,035	-1,233	0,219	-0,111	0,256

Notas. N=292 inquiridos. Método bootstraping. Influência de *Marketing* Interno sobre Bem-Estar Positivo (mediação). B= coecifiente não estandartizado; SE= coecificiente estandartizado; LCI= Lower Limit Confidence Interval 95%; ULCI= Upper Limit Confidence Interval 95%; R2 = valor indicativo da proporção de variância na variável dependente explicada pela variável independente.

Resultados do Teste das Hipóteses (variáveis MI, IS e Bem-Estar Positivo): Efeito Indireto

	Efeito (B)	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Efeito Indireto de *Marketing* Interno sobre Intenção de Saída com mediação do Bem-Estar Positivo	-0,401	0,058	-0,522	-0,297

Notas. N=292 inquiridos. Método bootstraping. Influência de *Marketing* Interno sobre Bem-Estar do colaborador (mediação). B= coecifiente não estandartizado; SE= coecificiente estandartizado; LCI= Lower Limit Confidence Interval 95%; ULCI= Upper Limit Confidence Interval 95%; R2 = valor indicativo da proporção de variância na variável dependente explicada pela variável independente.

Resultados do Teste das Hipóteses (variáveis MI, IS e Bem-Estar Negativo): Modelo de regressão 1

	Intenção de Saída						
	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	R^2
Variável Preditora							
Marketing Interno [a]	-0,563	0,06	-9,437	0,000	-0,681	-0,446	
Variável Mediadora							
Bem-Estar Negativo	0,414	0,065	6,422	0,000	0,287	0,541	0,46
Variáveis de Controlo							
Faixa Etária	-0,125	0,055	-2,274	0,024	-0,23	-0,017	
Estado Civil	-0,077	0,082	-0,945	0,346	-0,239	0,084	
Setor	0,163	0,097	1,677	0,095	-0,028	0,354	
Antiguidade na Organização	-0,034	0,041	-0,826	0,41	-0,116	0,047	
Antiguidade na função	-0,018	0,042	-0,433	0,666	-0,101	0,643	

Notas. N=292 inquiridos. Método bootstraping. Efeito Direto de *Marketing* Interno sobre Intenção de Saída; e relação entre Bem-Estar Negativo e Intenção de Saída (mediação). B-coecifiente não estandartizado; SE-coecificiente estandartizado; LCI-Lower Limit Confidence Interval 95%; ULCI-Upper Limit Confidence Interval 95%; R2 - valor indicativo da proporção de variância na variável dependente explicada pela variável independente. a Efeito direto de *Marketing* Interno sobre Intenção de Saída.

Resultados do Teste das Hipóteses (variáveis MI, IS e Bem-Estar Negativo): Modelo de regressão 2

Preditores	Variável Mediadora Bem-Estar Negativo						
	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	R^2
Variável Preditora							
Marketing Interno	-0,388	0,05	-7,8	0,000	-0,486	-0,29	0,21
Variáveis de Controlo							
Faixa Etária	0,034	0,051	0,673	0,502	-0,654	0,133	
Estado Civil	-0,166	0,075	-2,225	0,027	-0,313	-0,019	
Setor	0,233	0,088	2,649	0,009	0,06	0,406	
Antiguidade na Organização	0,01	0,038	0,271	0,787	-0,065	0,085	
Antiguidade na função	0,045	0,038	1,172	0,242	-0,031	0,121	

Notas. N=292 inquiridos. Método bootstraping. Influência de Marketing Interno sobre Bem-Estar Negativo (mediação). B= coecifiente não estandartizado; SE= coecificiente estandartizado; LCI= Lower Limit Confidence Interval 95%; ULCI= Upper Limit Confidence Interval 95%; R2 = valor indicativo da proporção de variância na variável dependente explicada pela variável independente.

Resultados do Teste das Hipóteses (variáveis MI, IS e Bem-Estar Negativo): Efeito Indireto

	Efeito (B)	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Efeito Indireto de *Marketing* Interno sobre Intenção de Saída com mediação do Bem-Estar Negativo	-0,161	0,034	-0,235	-0,101

Notas. N=292 inquiridos. Método bootstraping. Influência de *Marketing* Interno sobre Bem-Estar do colaborador (mediação). B= coecifiente não estandartizado; SE= coecificiente estandartizado; LCI= Lower Limit Confidence Interval 95%; ULCI= Upper Limit Confidence Interval 95%; R2 = valor indicativo da proporção de variância na variável dependente explicada pela variável independente.

Anexo I: Categorias e frequências de resposta dos inquiridos às perguntas abertas sobre os motivos para Bem-Estar (Positivo e Negativo), permanecer ou Sair da Organização

Categorias e Subcategorias	Bem-Estar Positivo			Bem-Estar Negativo			Permanecer na Organização			Sair da Organização		
	n	% UR[a]	% Inq.[b]	n	% UR[a]	% Inq.[b]	n	% UR[a]	% Inq.[b]	n	% UR[a]	% Inq.[b]
Organização/Cultura organizacional	50	13	17	58	19	20	65	16	22	47	14	16
Organização	9	2	3	10	3	3	20	5	7	22	7	8
Organização Pública	2	1	1	0	0	0	3	1	1	0	0	0
Estabilidade na Organização	12	3	4	4	1	1	27	6	9	2	1	1
Valores humanos da Organização	19	5	7	13	4	4	10	2	3	8	2	3
Funcionamento da Organização	8	2	3	31	10	11	5	1	2	15	5	5
Vínculo	0	0	0	0	0	0	5	1	2	0	0	0
Reconhecimento	12	3	4	30	10	10	9	2	3	22	7	8
Reconhecimento pela Organização	9	2	3	30	10	10	9	0	3	22	7	8
Reconhecimento pelo cliente	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Condições de trabalho	12	3	4	5	2	2	11	3	4	3	1	1
Condições de trabalho	5	1	2	0	0	0	10	2	3	2	1	1
Instalações	5	1	2	3	1	1	0	0	0	1	1	1
Equipamento e Recursos	2	1	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0
Vencimento e benefícios	14	3	5	16	5	5	37	9	13	69	21	24
Vencimento	12	3	4	16	5	5	26	6	9	67	20	23
Benefícios	2	1	1	0	0	0	11	3	4	2	1	1
Horário e flexibilidade	11	3	4	6	2	2	14	3	5	9	3	3
Equilíbrio trabalho-vida pessoal	7	2	2	1	1	1	4	1	1	7	2	2
Saúde	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	2
Chefia	26	7	9	39	13	13	9	2	3	12	4	4
Chefia	10	3	3	12	4	4	2	1	1	8	2	3
Relação com chefia	7	2	2	5	2	2	2	1	1	1	1	1
Comunicação com a Chefia	2	1	1	3	1	1	0	0	0	2	1	1
Objetivos claros/Apoio/Incentivo	7	2	2	19	6	7	5	1	2	1	1	1
Função	78	20	23	87	28	30	83	20	28	56	17	19
Tipo de função / trabalho	21	5	7	32	10	11	32	8	11	26	8	9
Gostar da função/trabalho	39	10	13	3	1	1	31	7	11	5	2	2
Trabalho estimulante/desafiante	5	1	2	4	1	1	2	1	1	7	2	2
Motivação	3	1	1	2	1	1	5	1	2	5	2	2
Ritmo/volume de trabalho	1	1	1	46	15	16	1	1	1	8	2	3
Utilidade do trabalho	9	2	3	0	0	0	12	3	4	5	2	2
Autonomia no trabalho	16	4	5	0	0	0	8	2	3	0	0	0
Autonomia	5	1	2	0	0	0	7	2	2	0	0	0
Liberdade	11	3	4	0	0	0	1	1	1	0	0	0
Formação	4	1	1	2	1	1	16	4	5	5	2	2
Progressão na carreira	7	2	2	13	4	4	24	6	8	32	10	11
Perspetiva de progressão na carreira	6	2	2	11	4	4	24	6	8	27	8	9
Perspetiva de ingressar no quadro	1	1	1	2	1	1	0	0	0	5	2	2
Ambiente de trabalho na Organização	44	11	15	13	4	4	37	9	13	26	8	9
Ambiente de trabalho	33	8	11	9	3	3	36	9	12	17	5	6
Relações interpessoais	11	3	4	4	1	1	1	1	1	9	3	3
Equipa	51	13	17	9	3	3	26	6	9	6	2	2

Equipa	28	7	10	1	1	1	24	6	8	5	2	2
Trabalho em equipa	21	5	7	7	2	2	2	1	1	1	1	1
Comunicação na equipa	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Colegas	47	12	16	13	4	4	27	6	9	7	2	2
Colegas	43	11	15	13	4	4	25	6	9	6	2	2
Amizades	4	1	1	0	0	0	2	1	1	1	1	1
Comunicação	9	2	3	13	4	4	3	1	1	2	1	1
Reforma e antiguidade	0	0	0	0	0	0	17	4	5	6	2	2
Proximidade da reforma	0	0	0	0	0	0	10	2	3	6	2	2
Antiguidade na Organização	0	0	0	0	0	0	5	1	2	0	0	0
Idade	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0
Ter um emprego	1	1	1	0	0	0	5	1	2	0	0	0
Localização	4	1	1	2	1	1	19	5	7	10	3	3
Localização	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1
Proximidade a casa	3	1	1	1	1	1	16	4	5	8	2	3
Todos os motivos	0	0	0	1		1	0	0	0	1		1
Não aplicável [c]			4			27			5			0
Sem resposta [d]			2			3			1			3
Número total de UR [a]	393			307			419			328		

Notas: N=292 inquiridos.

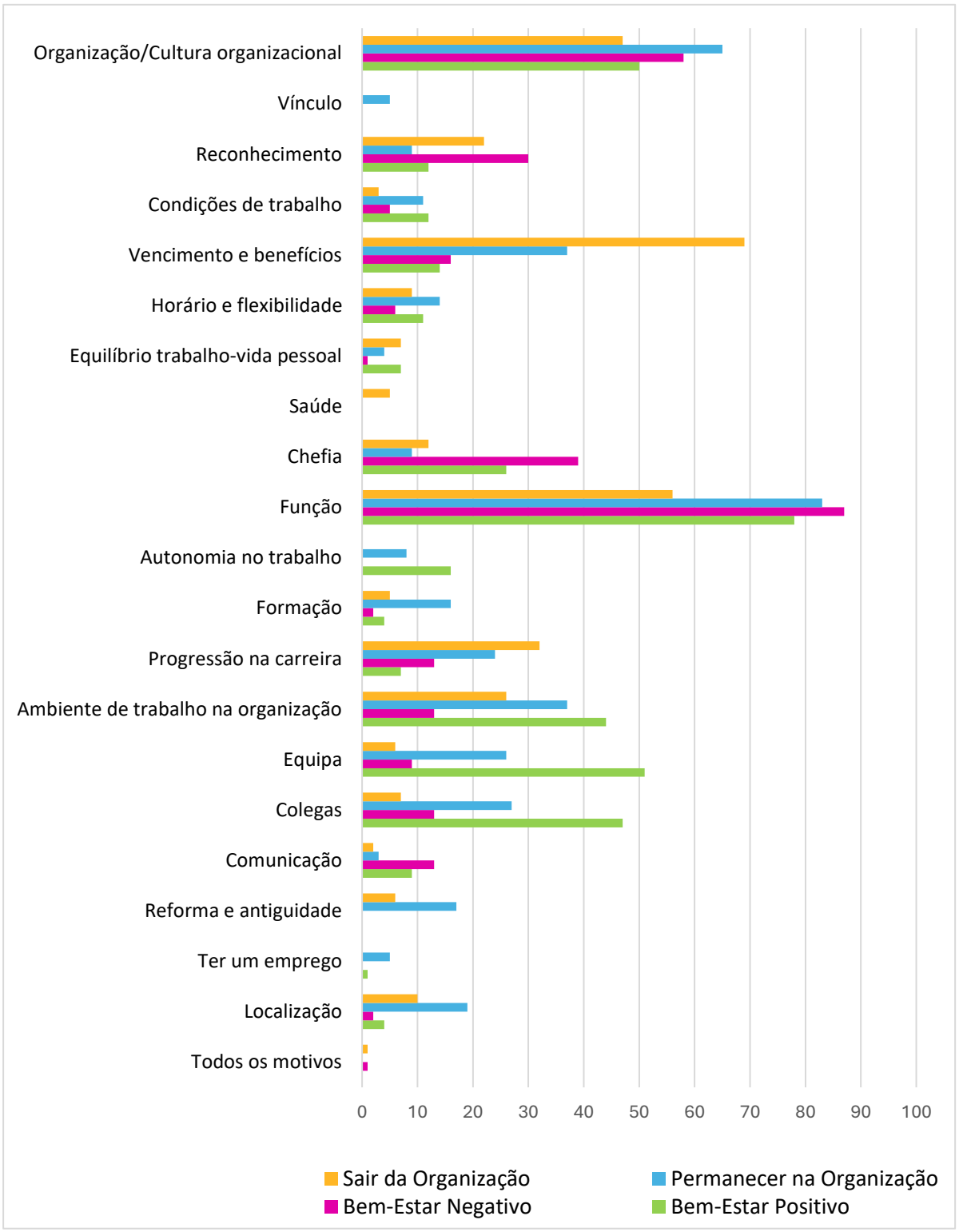
[a] UR - Unidades de registo refere-se a palavras ou expressões utilizadas pelos inquiridos com significado semântico específico e autónomo.

[b] Percentagem de inquiridos que referiram o motivo inscrito na Categoria/Subcategoria.

[c] Inquiridos referem não existirem motivos (n=13 inquiridos no caso do Bem-Estar positivo; n=80 inquiridos no caso do Bem-Estar negativo; n=16 no caso da intenção de permanecer; n=0 no caso de eventual Intenção de Saída).

[d] Inquiridos não responderam à pergunta de tipo aberta formulada (n=7 inquiridos no caso do Bem-Estar positivo; n=8 inquiridos no caso do Bem-Estar negativo; n=4 no caso da intenção de permanecer; n=8 no caso de eventual Intenção de Saída).

Anexo J –Motivos para Bem-Estar (Positivo e Negativo), permanecer ou Sair da Organização



Nota. Gráfico relativo ao número de inquiridos que mencionam motivos pertencentes a determinada categoria relativa a Bem-Estar (Positivo e Negativo) na Organização, Intenção de permanecer ou eventual Intenção de Saída da Organização.

Anexo K: Representação gráfica (Nuvem de Palavras) dos motivos para Bem-Estar (Positivo e Negativo) e para Sair da Organização

Nuvem de palavras de motivos para Bem-Estar positivo na Organização referidos pelos inquiridos



Nota. N= 393 unidades de registo. Representação gráfica construída a partir das frequências das unidades de registo em cada categoria em relação ao número total de unidades de registo de todas as categorias. Na figura, o nome de cada categoria expressa, através da dimensão, o valor da sua percentagem na amostra.

Nuvem de palavras de motivos para Bem-Estar negativo na Organização referidos pelos inquiridos.



Nota. N= 307 unidades de registo. Representação gráfica construída a partir das frequências das unidades de registo em cada categoria em relação ao número total de unidades de registo de todas as categorias. Na figura, o nome de cada categoria expressa, através da dimensão, o valor da sua percentagem na amostra.

Nuvem de palavras de motivos para Intenção de Saída da Organização referidos pelos inquiridos



Nota. N= 328 unidades de registo. Representação gráfica construída a partir das frequências das unidades de registo em cada categoria em relação ao número total de unidades de registo de todas as categorias. Na figura, o nome de cada categoria expressa, através da dimensão, o valor da sua percentagem na amostra.

Anexo L - Estatísticas descritivas relativas aos motivos para Bem-Estar (Positivo e Negativo), para permanecer na Organização ou Sair da Organização

Estatísticas descritivas do número de motivos por inquirido para Bem-Estar (Positivo e Negativo) na Organização, Intenção de Permanecer ou eventual Intenção de Saída da Organização, mencionadas nas respostas às perguntas abertas do questionário

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	N
Motivos/inquirido para Bem-Estar positivo do Colaborador	0	9	1,4	0,9	292
Motivos/inquirido para Bem-Estar negativo do Colaborador	0	5	1	0,9	292
Motivos/inquirido para querer permanecer na Organização	0	5	1,3	0,7	292
Motivos/inquirido para eventual Intenção de Saída da Organização	0	4	1,1	0,7	292

Anexo M - Correlação entre o número de motivos para Bem-estar (Positivo e Negativo), permanecer ou Sair da Organização e as Escalas de *Marketing* Interno, Bem-Estar do Colaborador e Intenção de Saída

Correlação entre o número de motivos por inquirido para Bem-estar Positivo, Bem-Estar Negativo, Permanecer na Organização ou eventual Intenção de Saída e as Escalas de Marketing Interno, Bem-Estar do Colaborador e Intenção de Saída (Correlação de Spearman).

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1. Número de motivos/inquirido de Bem-Estar Positivo na Organização	1						
2. Número de motivos/inquirido de Bem-Estar Negativo na Organização	0,02	1					
3. Número de motivos/inquirido para querer permanecer na Organização	0,43**	0,07	1				
4. Número de motivos/inquirido para eventual Intenção de Saída	0,09	0,44**	0,19**	1			
5. Escala de *Marketing* Interno	0,17**	-0,43**	0,22**	-0,27**	1		
6. Escala de Bem-Estar do Colaborador	0,34**	-0,42**	0,33**	-0,19**	0,61**	1	
7. Escala de Intenção de saída	-0,19**	0,41**	-0,24**	0,31**	-0,56*	-0,67**	1

Notas. N=292 inquiridos. Correlação de Spearman: * Correlação significativa p<0,05 ; **Correlação significativa p<0,01 .

Anexo N - Estatísticas descritivas das variáveis binárias dos motivos para Bem-Estar (Positivo e Negativo) permanecer ou Sair da Organização

Variáveis binárias[a]	Motivo referido		Motivo não referido		sem resposta	
	n[b]	%[b]	n[b]	%[b]	n[b]	%[b]
Motivos de Bem-Estar Positivo (BEP)						
BEP-Vencimento	15	5,1	270	92,4	7	2,4
BEP-Função	101	34,6	184	63	7	2,4
BEP-Equipa/Colegas	148	50,7	137	46,9	7	2,4
BEP-Chefia	46	15,8	239	81.8	7	2,4
BEP-Reconhecimento	13	4,5	272	93,1	7	2,4
BEP-Cultura Organizacional	65	22,2	220	75,3	7	2,4
Motivos de Bem-Estar Negativo (BEN)						
BEN-Vencimento	18	6,2	264	90,4	10	3,4
BEN-Função	77	26,4	205	70,2	10	3,4
BEN-Equipa/Colegas	32	11	249	85,3	10	3,4
BEN-Chefia	51	17,5	231	79,1	10	3,4
BEN-Reconhecimento	32	11	249	85,3	10	3,4
BEN-Cultura Organizacional	65	22,2	217	74,3	10	3,4
Motivos para Intenção de Permanecer (IP)						
IP-Vencimento	31	10,6	257	88	4	1,4
IP-Função	80	27,4	208	71,2	4	1,4
IP-Equipa/Colegas	80	27,4	208	71,2	4	1,4
IP-Chefia	4	1,4	284	97,3	4	1,4
IP-Reconhecimento	10	3,4	278	95,2	4	1,4
IP-Cultura Organizacional	78	26,7	210		4	1,4
Motivos para eventual Intenção de Saída (IS)						
IS-Vencimento	78	26,7	206	71,9	8	2,7
IS-Função	67	22,9	218	74,6	8	2,7
IS-Equipa/Colegas	39	13,4	245	83,9	8	2,7

IS-Chefia	26	8,9	258	88,4	8	2,7
IS-Reconhecimento	22	7,5	262	89,7	8	2,7
IS-Cultura Organizacional	56	19,2	228	78,1	8	2,7

Nota. N=292 inquiridos.

[a] Variáveis binárias criadas em fase posterior à Categorização (Análise de Conteúdo), que refletem a menção dos inquiridos a unidades de registo integráveis em certa Categoria (Vencimento, Função, Equipa e Colegas, Chefia, Reconhecimento, Cultura Organizacional) nas respostas às perguntas de tipo aberto sobre Bem-Estar Positivo, Bem-Estar Negativo, Intenção de Permanecer ou eventual Intenção de Saída da Organização (1- Refere esse motivo; 0-Não refere esse motivo).

[b] Refere-se ao número de inquiridos.

Anexo O – Correlações entre as *v*ariáveis binárias dos motivos de Bem-Estar (Positivo e Negativo), para permanecer ou Sair da Organização e as Escalas de *Marketing* Interno, Bem-Estar do Colaborador e Intenção de Saída

Correlações entre as variáveis binárias dos motivos para Bem-Estar Positivo na Organização (Vencimento, Função, Equipa/Colegas, Chefia, Reconhecimento e Organização) e a Escala de Bem-estar do Colaborador

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1. Vencimento como Motivo referido de Bem-Estar Positivo[a]	1						
2. Função como Motivo referido de Bem-Estar Positivo[a]	-0,14*	1					
3. Equipa/Colegas como Motivo referido de Bem-Estar Positivo[a]	-0,12*	-0,30**	1				
4. Chefia como Motivo referido de Bem-Estar Positivo[a]	-0,06	-0,13*	0,06	1			
5. Reconhecimento como Motivo referido de Bem-Estar Positivo[a]	-0,05	-0,02	-0,03	0,13*	1		
6. Organização como Motivo referido de Bem-Estar Positivo[a]	0,02	-0,09	-0,18**	0,31**	0,04	1	
7. Escala de Bem-Estar do Colaborador	-0,08	0,11	0,16*	0,29*	0,04	0,22**	1

Notas. N=292 inquiridos. Correlação de Spearman: * Correlação significativa p<0,05 ; **Correlação significativa p<0,01 .

[a] Variável binária (na resposta à pergunta de tipo aberto sobre quais as razões para o seu Bem-Estar positivo na Organização: 0-inquirido não refere esse motivo; 1-inquirido refere esse motivo).

Correlações entre as variáveis binárias dos motivos para Bem-Estar Negativo na Organização (Vencimento, Função, Equipa/Colegas, Chefia, Reconhecimento e Organização) e a Escala de Bem-estar do Colaborador

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1. Vencimento como Motivo referido de Bem-Estar Negativo[a]	1						
2. Função como Motivo referido de Bem-Estar Negativo[a]	-0,04	1					
3. Equipa/Colegas como Motivo referido de Bem-Estar Negativo[a]	0,1	-0,06	1				
4. Chefia como Motivo referido de Bem-Estar Negativo[a]	0,08	0,06	0,04	1			
5. Reconhecimento como Motivo referido de Bem-Estar Negativo[a]	0,01	0,01	-0,06	0,19**	1		
6. Organização como Motivo referido de Bem-Estar Negativo[a]	0,01	-0,04	-0,01	0,11	0,01	1	
7. Escala de Bem-Estar do Colaborador	-0,12*	-0,18**	-0,16**	-0,28**	-0,17**	-0,16**	1

Notas. N=292 inquiridos. Correlação de Spearman: * Correlação significativa p<0,05 ; **Correlação significativa p<0,01 .

[a] Variável binária (na resposta à pergunta de tipo aberto sobre quais as razões para o seu Bem-Estar negativo na Organização: 0-inquirido não refere esse motivo; 1-inquirido refere esse motivo).

Correlações entre as variáveis binárias dos motivos para querer permanecer na Organização (Vencimento, Função, Equipa/Colegas, Chefia, Reconhecimento e Organização) e a Escala de Intenção de Saída

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1. Vencimento como Motivo referido para intenção de ficar na Organização[a]	1						
2. Função como Motivo referido para intenção de ficar na Organização[a]	-0,20**	1					
3. Equipa/Colegas como Motivo referido para intenção de ficar na Organização[a]	-0,12*	-0,07	1				
4. Chefia como Motivo referido para intenção de ficar na Organização[a]	-0,04	0,06	0,13*	1			
5. Reconhecimento como Motivo referido para intenção de ficar na Organização[a]	-0,01	-0,03	0,01	-0,02	1		
6. Organização como Motivo referido para intenção de ficar na Organização[a]	-0,07	-0,22**	-0,13*	0,06	-0,07	1	
7. Escala de Intenção de Saída	0,06	-0,18**	-0,14*	-0,02	-0,09	-0,07	1

Notas. N=292 inquiridos. Correlação de Spearman: * Correlação significativa p<0,05 ; **Correlação significativa p<0,01 .

[a] Variável binária (na resposta à pergunta de tipo aberto sobre quais as razões para a sua Intenção de Permanecer na Organização: 0-inquirido não refere esse motivo; 1-inquirido refere esse motivo).

Correlações entre as variáveis binárias dos motivos para eventual Intenção de Saída da Organização (Vencimento, Função, Equipa/Colegas, Chefia, Reconhecimento e Organização) e a Escala de Intenção de Saída

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1. Vencimento como Motivo referido para eventual intenção de Saída[a]	1						
2. Função como Motivo referido para eventual intenção de Saída[a]	-0,16**	1					
3. Equipa/Colegas como Motivo referido para eventual intenção de Saída[a]	-0,18**	-0,15*	1				
4. Chefia como Motivo referido para eventual intenção de Saída[a]	-0,09	-0,03	0,34**	1			
5. Reconhecimento como Motivo referido para eventual intenção de Saída[a]	-0,09	0,09	-0,01	-0,01	1		
6. Organização como Motivo referido para eventual intenção de Saída[a]	-0,23**	-0,09	-0,04	0,12*	0,06	1	
7. Escala de Intenção de Saída	0,17**	0,13*	-0,07	-0,07	0,16**	0,04	1

Notas. N=292 inquiridos. Correlação de Spearman: * Correlação significativa p<0,05 ; **Correlação significativa p<0,01 .

[a] Variável binária (na resposta à pergunta de tipo aberto sobre quais as razões para a sua eventual Intenção de Sair da Organização: 0-inquirido não refere esse motivo; 1-inquirido refere esse motivo).

Correlações entre as variáveis binárias relativas à Chefia ser motivo para Bem-Estar Positivo ou Negativo na Organização, Intenção de Permanecer ou eventual Intenção de Saída e o Item 1 da Escala de Marketing Interno sobre a Chefia

Variáveis	*Marketing* Interno - 1. A chefia da Organização onde trabalho oferece e comunica aos seus funcionários uma visão em que podem acreditar.
Chefia como Motivo referido de Bem-Estar Positivo [a]	0,21**
Chefia como Motivo referido de Bem-Estar Negativo [a]	-0,28**
Chefia como Motivo referido para intenção de ficar na Organização [a]	0,05
Chefia como Motivo referido para eventual intenção de Saída [a]	0,0

Notas. N=292 inquiridos. Correlação de Spearman: * Correlação significativa p<0,05 ; **Correlação significativa p<0,01 .

[a] Variável binária (na resposta à pergunta de tipo aberto sobre quais os motivos que identifica como subjacentes ao seu Bem-Estar Positivo ou Negativo na Organização, à sua Intenção de permanecer na Organização ou à sua eventual Intenção de Saída da Organização: 1-inquirido refere a Chefia; 0-inquirido não menciona a Chefia).

Correlações entre as variáveis binárias relativas à Recomempensa ser motivo para Bem-Estar Positivo ou Negativo na Organização, Intenção de Permanecer ou eventual Intenção de Saída e o Item 7 da Escala de Marketing Interno sobre o Reconhecimento

Variáveis	*Marketing* Interno - 7. Os responsáveis pela Organização onde trabalho medem e recompensam o desempenho dos funcionários que mais contribuem para que a missão/objetivos da Organização se concretizem.
Reconhecimento como Motivo referido de Bem-Estar Positivo [a]	0,03
Reconhecimento como Motivo referido de Bem-Estar Negativo [a]	-0,33**
Reconhecimento como Motivo referido para intenção de ficar na Organização [a]	0,09
Reconhecimento como Motivo referido para eventual intenção de Saída [a]	-0,29**

Notas. N=292 inquiridos. Correlação de Spearman: * Correlação significativa p<0,05 ; **Correlação significativa p<0,01.

[a] Variável binária (na resposta à pergunta de tipo aberto sobre quais os motivos que identifica como sendo subjacentes ao seu Bem-Estar Positivo ou Negativo na Organização, à sua Intenção de permanecer na Organização ou à sua eventual Intenção de Saída da Organização: 1-inquirido refere o Reconhecimento do seu trabalho/valor pela Organização; 0-inquirido não menciona este motivo).

Anexo P: Caracterização Sociodemográfica da Subamostra "Dimensão da Organização Média ou Grande"

Dados Sociodemográficos dos inquiridos da Subamostra "Dimensão da Organização Média ou Grande"

Variável	Subamostra Organização Média ou Grande[c]		Amostra total[d]	
	n	%	n	%
Sexo				
Femininov	168	75,3	**213**	**72,9**
Masculino	54	24,2	77	26,4
Prefiro não responder	1	0,5	2	0,7
Faixa Etária				
18 - 24 anos	19	8,5	27	9,2
25 - 34 anos	56	25,1	81	27,7
35 - 44 anos	28	12,6	42	14,4
45 - 54 anos	70	31,4	83	28,4
55 - 64 anos	41	18,4	50	17,1
65 anos ou mais	9	4,0	9	3,1
Estado Civil				
Solteiro/a	95	42,6	126	43,2
Casado/a ou em União de Facto	97	43,5	128	43,8
Divorciado/a ou Separado/a	29	13,0	36	12,3
Viúvo/a	2	0,9	2	0,7
Habilitações Académicas				
Ensino Básico (9º Ano)	5	2,2	13	4,5
Ensino Secundário (12º Ano)	69	30,9	92	31,5
Licenciatura	97	43,5	124	42,5
Mestrado	48	21,6	59	20,2
Doutoramento	4	1,8	4	1,4
Situação Profissional				
Contrato sem termo (por tempo indeterminado)	161	72,2	200	68,5

Contrato a termo certo (data de início e de fim definidas)	15	6,7	20	6,8
Contrato a termo incerto (sem data de fim estipulada)	23	10,3	32	11,0
Contrato a termo parcial (part-time)	3	1,3	5	1,7
Contrato de Trabalho Temporário	1	0,5	2	0,7
Contrato de Prestação de Serviços	15	6,7	25	8,6
Outra	5	2,2	8	2,7
Dimensão da Organização				
Microempresa (menos de 10 trabalhadores)	0	0	23	7,9
Pequena Empresa (entre 11 e 50 trabalhadores)	0	0	46	15,8
Média Empresa (entre 51 e 250 trabalhadores)	77	35,0	77	26,4
Grande Empresa (mais de 250 trabalhadores)	146	65,0	146	50,0
Setor				
Público	123	55,2	138	47,3
Privado	100	44,8	154	52,7
Posição na Organização				
Assistente Operacional	48	21,5	64	21,9
Assitente Técnico	34	15,2	43	14,7
Técnico Superior	98	43,9	121	41,4
Cargo de Chefia ou Direção	43	19,3	64	21,9
Profissão				
Educação e Formação (outras)	57	25,6	73	25
Docente	43	19,3	51	17,5
Serviços de Apoio à Gestão	42	18,8	54	18,5
Gestão e Direção	16	7,2	26	8,9
Saúde e Bem-Estar	11	4,9	13	4,5
Ação Social e Comunitária	15	6,7	17	5,8
Marketing e Comunicação	10	4,5	12	4,1
Comercial e Vendas	25	11,2	30	10,3

Engenharia e Indústria	11	4,9	14	4,8
Tecnologia de Informação	4	1,8	4	1,4
Outras Profissões	31	14,3	49	16,8
Antiguidade na Organização				
Menos de 1 ano	22	9,9	33	11,3
1 a 5 anos	84	37,7	117	40,1
6 a 10 anos	19	8,5	26	8,9
11 a 20 anos	31	13,9	41	14
21 a 30 anos	37	16,6	42	14,4
Mais de 30 anos	30	13,5	33	11,3
Antiguidade na Função				
Menos de 1 ano	33	14,8	42	14,4
1 a 5 anos	79	35,4	113	38,7
6 a 10 anos	34	15,2	42	14,4
11 a 20 anos	30	13,5	39	13,4
21 a 30 anos	28	12,6	34	11,6
Mais de 30 anos	19	8,5	22	7,5
Localização Geográfica				
Norte - Região geográfica NUTS II	4	1,8	8	2,7
Centro - Região geográfica NUTS II	11	4,9	15	5,1
Área Metropolitana de Lisboa - Região geográfica NUTS II	202	90,6	257	88,0
Lisboa	193	86,6	237	81,2
Setúbal	9	4,0	20	6,8
Alentejo -- Região geográfica NUTS II	1	0,5	2	0,7
Algarve - Região geográfica NUTS II	0	0	1	0,3
Regiões Autónomas - Região geográfica NUTS II	2	0,9	3	1,0
Outra	3	1,3	6	2,1

Notas: [a] N=213; [b] N=200; [c] N=223; [d] N=292

Anexo Q: Correlações entre variáveis da Subamostra "Dimensão da Organização Média ou Grande"

Subamostra "Dimensão da Organização Média ou Grande": Correlações de Spearman entre as variáveis em estudo

Variveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. *Marketing* Interno	1													
2. Bem- Estar Organizacional	0,57**	1												
3. Intenção de Saída	-0,50**	-0,63**	1											
4. Sexo	0,08	0,03	0,06	1										
5. Faixa Etária	-0,17*	-0,07	-0,17*	-0,1	1									
6. Estado Civil	-0,08	0,01	-0,15*	-0,06	0,54**	1								
7. Habilitações Académicas	-0,04	-0,02	0,1	-0,11	0,03	-0,05	1							
8. Situação Profissional	0,12	0,04	-0,05	0,1	-0,14*	-,014*	-0,13*	1						
9. Setor	0,22**	0,01	0,05	0,20**	-0,27**	-0,08	-0,14*	0,09	1					
10. Posição Organizacional	0,05	-0,05	0,02	-0,05	0,16*	0,03	0,54**	-0,25**	0,07	1				
11. Profissão	0,08	0,06	-0,08	0,09	-0,04	0,1	-0,05	-0,02	-0,02	0,02	1			
12. Antiguidade na Organização	-0,29**	-0,15*	0,01	-0,1	0,66**	0,36**	0,07	-0,22**	-0,24**	0,24**	0,01	1		
13. Antiguidade na Função	-0,21**	-0,14*	-0,03	-0,03	0,60**	0,30**	0,02	-0,13	-0,19**	0,14*	-0,02	0,62**	1	
14. Localização Geográfica (NUTS II)	-0,01	-0,03	0,03	-0,02	-0,07	-0,04	0,01	-0,07	0,05	0,01	0,01	-0,11	-0,06	1

Notas. N=223 inquiridos. Correlação de Spearman: * Correlação significativa p<0,05 ; **Correlação significativa p<0,01 .

Anexo R: Resultados do Teste das hipóteses da Subamostra "Dimensão da Organização Média ou Grande"

Subamostra "Dimensão da Organização Média ou Grande"

Resultados do Teste das Hipóteses - Efeito Direto de *Marketing* Interno (variável preditora) sobre Intenção de Saída (variável dependente) e influência de Bem-Estar do colaborador sobre Intenção de Saída no modelo de mediação

Preditores	Variável Dependente Intenção de Saída						
	B.	SE	t	p	LLCI	ULCI	R^2
Variável Preditora							
Marketing Interno[a]	-0,2777	0,077	-3,6077	0,0004	-0,4294	-0,126	
Variável Mediadora							
Bem-Estar do Colaborador	-0,6465	0,0869	-7,4419	0,0000	-0,8177	-0,4753	0,4067

Notas. N=223 inquiridos. B= coecifiente não estandartizado; SE= coecificiente estandartizado; LLCI = *Lower Limit Confidence Interval* 95%; ULCI = *Upper Limit Confidence Interval* 95%; R2= valor indicativo da proporção de variância na variável dependente explicada pela variável independente.

a Efeito direto de *Marketing* Interno sobre Intenção de Saída

Subamostra "Dimensão da Organização Média ou Grande"

Resultados do Teste das Hipóteses – Influência de *Marketing* Interno sobre Bem-Estar do colaborador (modelo de mediação)

Preditores	Variável Mediadora Bem-Estar do Colaborador						
	B.	SE	t	p	LLCI	ULCI	R^2
Variável Preditora							
Marketing Interno	0,5161	0,0485	10,6507	0,0000	0,4206	0,6116	0,3392

Notas. N=223 inquiridos. B = coecifiente não estandartizado; SE = coecificiente estandartizado; LLCI = *Lower Limit Confidence Interval* 95%; ULCI = *Upper Limit Confidence Interval* 95%; R2 = valor indicativo da proporção de variância na variável dependente explicada pela variável independente.

Subamostra "Dimensão da Organização Média ou Grande"

Resultados do Teste das Hipóteses - Efeito Indireto de Marketing Interno (variável preditora) sobre Intenção de Saída (variável dependente) com mediação de Bem-Estar do colaborador (variável mediadora)

	Efeito (B)	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Efeito Indireto de *Marketing* Interno sobre Intenção de Saída	-0,3336	0,0518	-0,4374	-0,233

Notas. N=223 inquiridos. B= coecifiente não estandartizado; SE= coecificiente estandartizado; LLCI = *Lower Limit Confidence Interval* 95%; ULCI = *Upper Limit Confidence Interval* 95%; R2 = valor indicativo da proporção de variância na variável dependente explicada pela variável independente.