

## COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O ENGAJAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA ANÁLISE EM SUPERMERCADO ATACADISTA EM SANTA CATARINA

Letícia Legnani<sup>1\*</sup>  
Maria Nathalia Oliveira Lemos<sup>2</sup>  
Thalia Amanda Milan<sup>3</sup>  
Valcir Borba<sup>4</sup>  
Leandro Hupalo<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Tecnóloga em Processos Gerenciais, Faculdade Senac Videira, Santa Catarina, Brasil.  
letilegnani22@gmail.com

<sup>2</sup>Tecnóloga em Processos Gerenciais, Faculdade Senac Videira, Santa Catarina, Brasil.  
marianathaliaolv@gmail.com

<sup>3</sup>Tecnóloga em Processos Gerenciais, Faculdade Senac Videira, Santa Catarina, Brasil.  
thaliaamandam@gmail.com

<sup>4</sup>Tecnólogo em Processos Gerenciais, Faculdade Senac Videira, Santa Catarina, Brasil.  
valciborba16@gmail.com

<sup>5</sup>Doutorando em Desenvolvimento e Sociedade, UNIARP, Santa Catarina, Brasil.  
leandrohupalo.lh@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.33871/26747170.2025.7.3.11081>

**RESUMO:** Este artigo analisa a influência da comunicação interna na satisfação dos colaboradores de uma rede de supermercados atacadistas localizada em Videira, Santa Catarina. Com base nos fundamentos do endomarketing, a pesquisa identifica como a clareza das mensagens, os canais utilizados e a receptividade por parte da gestão impactam o ambiente organizacional. A metodologia adotada foi uma pesquisa descritiva e exploratória, com aplicação de survey a 160 colaboradores, obtendo 75 respostas válidas. Os resultados apontam falhas na estrutura comunicacional, sobretudo no nível operacional, onde os canais não são plenamente eficazes nem adequados às demandas dos colaboradores. Identificou-se também a ausência de feedback regular e de planejamento estratégico na comunicação. A pesquisa reforça a importância de uma comunicação interna personalizada, clara e acessível, como ferramenta essencial para o engajamento e a motivação dos funcionários, além de sua contribuição direta na produtividade e coesão organizacional. O estudo oferece recomendações práticas para gestores e profissionais de RH melhorarem o fluxo comunicacional e fortalecerem a cultura institucional.

**Palavras chaves:** Comunicação interna; Endomarketing; Satisfação no trabalho.

## INTERNAL COMMUNICATION AS A STRATEGIC TOOL FOR WORKPLACE ENGAGEMENT: AN ANALYSIS IN A WHOLESALE SUPERMARKET IN SANTA CATARINA

**ABSTRACT:** This article analyzes the influence of internal communication on employee satisfaction within a wholesale supermarket chain located in Videira, Santa Catarina, Brazil. Based on the principles of internal marketing (endomarketing), the research identifies how message clarity, communication channels, and managerial receptiveness affect the organizational environment. The adopted methodology was a descriptive and exploratory survey, applied to 160 employees, yielding 75 valid responses. The results reveal communication structure failures, especially at the operational level, where the channels are neither fully effective nor adequately suited to employees' needs. The study also identified a lack of regular feedback and strategic communication planning. The research reinforces the importance of personalized, clear, and accessible internal communication as an essential tool for employee engagement and motivation, as well as its direct contribution to organizational productivity and cohesion. The study offers practical recommendations for managers and HR professionals to improve communication flow and strengthen institutional culture.

**Keywords:** Internal communication; Internal marketing; Job satisfaction.

### INTRODUÇÃO

A comunicação interna é um elemento crucial para o funcionamento eficaz de organizações complexas, como redes de supermercados atacadistas. Nesse cenário, a comunicação deve ser clara e acessível, facilitando a coordenação entre departamentos e alinhando os colaboradores em suas atividades diárias. Para Chiusoli *et al.* (2024), a comunicação interna é estratégica para mobilizar e engajar os recursos humanos, sendo fundamental para o desenvolvimento organizacional e a condução eficiente das atividades. Além disso, a estrutura eficaz de comunicação não apenas organiza os processos, mas também impacta diretamente o clima organizacional, a produtividade e a qualidade do atendimento ao cliente, pois uma comunicação clara auxilia na superação de desafios e na satisfação dos colaboradores (Teixeira *et al.*, 2022; Dutra *et al.*, 2022).

A satisfação dos colaboradores é um indicador chave da saúde organizacional e está intimamente ligada à comunicação interna. Santos e Ribeiro (2023) afirmam que a comunicação interna, ao promover transparência, reduz as incertezas e fortalece os laços entre a equipe e a gestão. Uma comunicação estruturada pode aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores, enquanto falhas na comunicação podem resultar em ruídos, desmotivação e até mesmo na rotatividade de pessoal, o que afeta adversamente os resultados organizacionais (Rufino *et al.*, 2021; Costa & Toledo, 2024; Lucatelli *et al.*, 2023).

O entendimento das dinâmicas comunicacionais na organização é essencial para identificar áreas de melhoria e implementar boas práticas que podem fortalecer a cultura organizacional. Para isso, é necessário não apenas avaliar os canais de comunicação existentes, mas também entender como os colaboradores percebem a transparência e receptividade da gestão (Reis & Baldessar, 2021). A pesquisa proposta em Videira visa analisar como a comunicação interna influencia a satisfação dos colaboradores, abrangendo aspectos como clareza nas mensagens e acessibilidade dos canais de comunicação (Neto & Cruz, 2017). Por fim, implementar um modelo de comunicação que valorize o capital humano pode resultar em um ambiente de trabalho mais harmônico e colaborativo, aumentando, assim, a performance das equipes (Tavares & Limongi-França, 2010).

Com base nesse cenário, o artigo tem como objetivo geral analisar como a comunicação interna afeta a satisfação dos colaboradores de uma rede de supermercado atacadista. Os objetivos específicos são: caracterizar a empresa estudada; compreender o processo comunicacional vigente; identificar os principais canais de comunicação interna utilizados; e propor melhorias nas práticas de comunicação, com vistas à valorização do capital humano e ao aprimoramento da gestão organizacional.

## REVISÃO DE LITERATURA

O endomarketing é uma ferramenta estratégica essencial para o desenvolvimento de uma política eficaz de gestão de pessoas, promovendo o aproveitamento do potencial individual dos colaboradores e o fortalecimento do trabalho em equipe, o que resulta no aumento da competitividade organizacional (Dias, 2007). Ao direcionar ações de marketing para o público interno, ele contribui para a disseminação de informações, reconhecimento e comprometimento, elevando a produtividade e a qualidade dos serviços prestados (Almeida, 2022).

Sua origem remonta às décadas de 1960 e 1970 nos Estados Unidos, quando as empresas passaram a perceber que a qualidade do ambiente de trabalho influenciava diretamente os resultados organizacionais (Pinto *et al.*, 2023). No Brasil, o termo foi utilizado pela primeira vez por Saul Bekin em 1975, durante sua atuação como gerente na Johnson & Johnson. Ele é considerado o introdutor do conceito no país e registrou o termo no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) em 1995 (Santos *et al.*, 2023).

Albuquerque (2023) enfrentou o desafio de integrar equipes com objetivos divergentes e desenvolveu o endomarketing como uma abordagem para mobilizar os colaboradores em torno de metas comuns. Com a evolução dos conceitos de marketing, surgiram estratégias específicas voltadas para o público interno, reforçando o endomarketing como prática relevante para a construção de um ambiente organizacional coeso.

A prática do endomarketing fortalece a cultura interna, estreita os laços entre empresa e colaborador e promove maior alinhamento com os objetivos organizacionais (Tavares *et al.*, 2023). Segundo Michaelis Online (2020), o endomarketing envolve ações voltadas para empregados, revendedores, acionistas e outros colaboradores, com o intuito de integrar e motivar os públicos internos da organização.

O termo “endo” deriva do grego e remete à ideia de movimento para dentro. Assim, o endomarketing representa um esforço da empresa para consolidar sua imagem junto aos seus funcionários, utilizando estratégias para motivá-los e fazê-los sentir-se parte ativa dos resultados (Santos *et al.*, 2023). A valorização do colaborador, nesse contexto, torna-se um fator-chave para o sucesso da organização (Silva & Bastos, 2021).

Kotler (2003) destaca que o marketing interno deve preceder o marketing externo, pois colaboradores mais bem informados e motivados tornam-se parceiros estratégicos. Nesse sentido, a comunicação eficaz entre líderes e liderados é essencial para o fortalecimento das relações internas. Souza (2020) corrobora essa visão ao afirmar que uma comunicação eficiente, aliada a um plano estratégico de endomarketing, potencializa a qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Dexheimer (2022), é comum haver confusão entre comunicação interna e endomarketing. No entanto, são conceitos distintos: enquanto a comunicação interna está focada na disseminação de informações, o endomarketing abrange também ações de valorização, motivação e integração, envolvendo diretamente os setores de marketing e recursos humanos.

Souza *et al.* (2019) argumentam que a ausência de diálogo entre lideranças e colaboradores compromete o clima organizacional e pode aumentar a rotatividade. Por isso, o endomarketing deve promover a troca contínua de informações, a clareza dos objetivos e o alinhamento das equipes em busca de metas comuns.

Grah (2020) aponta que o endomarketing visa estimular a participação ativa dos colaboradores, superar resistências internas, solucionar conflitos e reforçar os objetivos institucionais. Ao mesmo tempo, contribui para o desenvolvimento de competências, oferecendo treinamentos, promovendo campanhas internas e incentivando o comprometimento com a missão organizacional.

A fidelização do público interno é fundamental em um mercado competitivo. Silva *et al.* (2022) argumentam que o endomarketing é capaz de gerar motivação, melhorar a imagem institucional e integrar os colaboradores em torno de uma comunicação uniforme e transparente. Nesse processo, os líderes têm papel central no entendimento das necessidades da equipe e no fortalecimento do vínculo emocional com a organização (Brum, 2010).

Moreira (2020) reforça que o marketing interno é essencial para o aprimoramento da comunicação, da satisfação e da qualidade dos produtos finais. Elgaed (2019) considera o endomarketing uma das abordagens mais modernas na gestão de pessoas, destacando sua contribuição para a melhoria das relações entre colaboradores e empresa.

Para Moreira *et al.* (2020), os colaboradores devem ser considerados consumidores internos, sendo necessário desenvolver campanhas que fortaleçam sua crença e confiança na organização. Isso resulta em comportamentos positivos que impactam diretamente a qualidade dos serviços prestados. Reis *et al.* (2018) complementam afirmando que o endomarketing motiva e compromete os funcionários, criando condições para um trabalho de excelência.

Lucena (2023) destaca que o marketing interno, quando bem aplicado, contribui significativamente para os resultados finais da organização, promovendo satisfação e retenção de talentos. Brum (2012) defende que o endomarketing deve se basear em três pilares: transparência, qualidade e afeto — elementos essenciais em uma era marcada pela exigência e pela sensibilidade emocional.

Segundo Campos Neto (2024), examinar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de endomarketing é crucial para avaliar seu impacto real. O endomarketing busca provocar mudanças de comportamento e desenvolver habilidades por meio de campanhas motivacionais e estímulos baseados no marketing mercadológico, promovendo engajamento e identificação com os valores organizacionais.

Diello *et al.* (2020) sintetizam o conceito de endomarketing como a junção de comunicação interna, motivação e produtividade. Para Bekin (2004), trata-se da aplicação de estratégias de marketing para reforçar os valores da organização junto ao público interno. Kotler e Keller (2012) destacam o endomarketing como uma das dimensões do marketing holístico, integrando diferentes níveis da empresa em torno de metas comuns.

Assim, endomarketing e comunicação interna se entrelaçam como pilares da gestão organizacional moderna. Como aponta Maciel *et al.* (2019), quando aplicados de forma estratégica desde o processo de seleção e integração de novos funcionários, esses recursos fortalecem a identidade institucional e geram ambientes de trabalho mais saudáveis. Para Chiavenato (2010), esse processo começa com a apresentação clara dos objetivos e valores da empresa, facilitando o alinhamento entre colaborador e organização.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é caracterizada como descritiva e exploratória, com o objetivo de analisar a influência da comunicação interna na satisfação dos colaboradores de uma rede de supermercado atacadista, inserida no contexto do endomarketing. A proposta é investigar de que maneira as práticas comunicacionais impactam o ambiente de trabalho, a motivação dos funcionários e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

A pesquisa descritiva tem por finalidade apresentar as características de determinado fenômeno ou a relação entre variáveis, buscando representar fielmente a realidade estudada. Neste estudo, procura-se descrever aspectos como o perfil sociodemográfico dos participantes, os principais canais de comunicação utilizados e a percepção dos colaboradores sobre a clareza e eficácia das mensagens institucionais (Sampaio, 2022). Por sua vez, a pesquisa exploratória contribui para o aprofundamento da compreensão do problema investigado, permitindo o delineamento de hipóteses e a identificação de aspectos relevantes ainda pouco compreendidos, conforme destaca Figueirêdo (2021).

A técnica de pesquisa utilizada foi o survey, por meio da aplicação de um questionário estruturado, desenvolvido com perguntas fechadas e escalas de avaliação. O instrumento foi aplicado a 160 colaboradores da organização, dos quais 75 responderam, resultando em uma taxa de retorno de aproximadamente 47% e uma margem de erro estimada em 11%. A coleta dos dados ocorreu entre os meses

de agosto e setembro de 2024. De acordo com Mineiro (2020), o método survey é amplamente utilizado em pesquisas organizacionais, especialmente quando se busca coletar informações diretamente dos sujeitos envolvidos, sendo uma ferramenta eficaz para alcançar um grande número de participantes de forma padronizada.

Este estudo adota uma abordagem metodológica mista, integrando procedimentos quantitativos e qualitativos. A análise quantitativa foi realizada a partir da tabulação das respostas do questionário, permitindo identificar padrões, frequências e correlações entre variáveis. Já a análise qualitativa possibilitou captar percepções, opiniões e sentimentos dos colaboradores em relação aos processos comunicacionais internos da empresa. Conforme Creswell e Creswell (2021), a combinação de métodos proporciona uma compreensão mais abrangente e profunda do fenômeno estudado, ao integrar dados objetivos e subjetivos em um mesmo estudo.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, com foco na resolução de um problema prático e específico, buscando oferecer contribuições concretas para a melhoria da comunicação interna na organização. O estudo foi desenvolvido em uma empresa real do setor atacadista, visando gerar recomendações viáveis e alinhadas à sua realidade operacional. Para fundamentar a análise, foi realizada uma revisão bibliográfica em fontes acadêmicas relevantes, que subsidiaram teoricamente a pesquisa. A apresentação dos resultados foi feita por meio de gráficos e tabelas, construídos com o auxílio do software Excel, facilitando a visualização e interpretação dos dados (Mulangue, 2021).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados revelou que a comunicação interna da empresa pesquisada ainda carece de uma estratégia assertiva, conforme apontado por Silva (2024). A ausência de um planejamento estruturado compromete o alinhamento e a satisfação dos colaboradores, criando obstáculos à construção de um ambiente de trabalho eficaz. Embora o WhatsApp seja o principal canal utilizado, sua eficácia é limitada diante da falta de uma política clara e da inexistência de uma pesquisa formal de clima organizacional, o que dificulta a identificação de necessidades específicas e a adequação da comunicação aos diferentes perfis de colaboradores.

No que se refere ao perfil dos participantes, a maioria dos respondentes é do gênero feminino, o que pode influenciar diretamente a percepção sobre os canais e práticas de comunicação. Diferenças de gênero podem acarretar expectativas distintas quanto à clareza, frequência e forma das mensagens transmitidas. Além disso, a taxa de adesão à pesquisa foi de 46,9%, o que revela um desinteresse ou possível desconfiança por parte de muitos colaboradores em relação à efetividade dos canais de escuta da empresa — um indicativo de que a comunicação interna ainda não estabelece uma conexão sólida com todos os públicos da organização.

A faixa etária predominante entre os participantes é de 18 a 25 anos, o que sugere uma preferência por canais mais ágeis e acessíveis, como o WhatsApp, embora esse grupo também valorize reuniões presenciais para aprofundar temas e fortalecer relações interpessoais. Já os colaboradores de 26 a 34 anos demonstraram uma postura mais equilibrada, reconhecendo o valor de canais digitais e tradicionais, como material impresso e painéis físicos. Os participantes com 35 anos ou mais, por sua vez, mostram-se abertos à diversidade de canais, desde que a comunicação seja clara, consistente e bem conduzida.

Quanto ao tempo de empresa, observou-se uma concentração significativa de colaboradores com até três meses de atuação, o que ressalta a importância de práticas comunicacionais eficazes para garantir a integração e o engajamento desde o início. Funcionários com até dois anos de empresa ainda buscam consolidar sua adaptação e, portanto, também dependem de uma comunicação clara. Já os colaboradores com mais de três anos representam uma fonte valiosa de memória organizacional, capazes de avaliar a evolução da comunicação interna ao longo do tempo.

A análise por cargo revela que os caixas — grupo mais numeroso entre os respondentes — são também os mais insatisfeitos, especialmente por não receberem com frequência informações atualizadas sobre promoções e localização de produtos. Essa falha compromete diretamente o atendimento ao cliente.

Repositores criticaram o uso exclusivo do e-mail, enquanto supervisores e gerentes demonstraram maior satisfação, o que sugere que a comunicação é mais eficaz nos níveis hierárquicos superiores, gerando um descompasso com a base operacional da empresa.

Outro ponto relevante foi a avaliação da eficácia dos diferentes canais de comunicação. O WhatsApp foi considerado o mais eficiente por grande parte dos colaboradores, destacando-se pela agilidade e acessibilidade. Em contrapartida, o e-mail teve uma avaliação mais dividida, com uma parcela significativa dos respondentes apontando limitações em sua utilização. Já o painel físico e a matéria impressa receberam avaliações positivas, especialmente entre os colaboradores que não têm acesso constante a dispositivos digitais durante a jornada de trabalho.

As reuniões foram amplamente reconhecidas como um canal eficaz de comunicação, sendo valorizadas por sua capacidade de promover discussões aprofundadas, esclarecimento de dúvidas e alinhamento entre equipes. No entanto, alguns colaboradores expressaram insatisfação quanto à frequência e objetividade desses encontros, o que evidencia a necessidade de uma gestão mais estratégica das reuniões para maximizar sua efetividade. Além disso, foi apontado que a empresa ainda falha ao solicitar feedbacks de forma regular, com apenas 32% dos respondentes afirmando que são frequentemente consultados sobre a comunicação interna.

No tocante à compreensão dos objetivos e metas da empresa, embora a maioria dos colaboradores se sintam mais bem informada, uma parcela significativa declarou desconhecer ou ter acesso limitado a essas informações. A clareza da comunicação interna também foi apontada como um fator que impacta diretamente a motivação dos funcionários. Embora 58,7% considerem que a comunicação contribui positivamente para sua motivação, outros relataram inconsistência ou ausência de clareza, o que prejudica o engajamento e a produtividade no ambiente de trabalho.

Outro aspecto importante abordado foi o conforto em expressar opiniões à liderança. A maioria relatou sentir-se à vontade para dialogar com os superiores, mas cerca de 35% apontaram dificuldades ou insegurança nesse processo. Esse dado sugere que ainda há barreiras comunicacionais a serem superadas, especialmente no que diz respeito à construção de um ambiente organizacional mais aberto e participativo. A antecipação e clareza na comunicação de mudanças internas também foram analisadas, revelando um desempenho ainda irregular por parte da empresa nesse aspecto.

Por fim, os dados apontam que 74,7% dos colaboradores estão satisfeitos com a comunicação interna da empresa, enquanto 25,3% expressaram insatisfação. A maior parte dos insatisfeitos está concentrada entre os colaboradores mais jovens e em cargos operacionais, como caixas e repositores. Isso demonstra que a comunicação ainda não está plenamente adaptada às necessidades de todos os perfis profissionais. A construção de uma comunicação interna mais inclusiva, participativa e estratégica pode ser o caminho para garantir maior alinhamento, engajamento e satisfação dos colaboradores, promovendo uma cultura organizacional mais sólida e eficiente.

A análise dos resultados da pesquisa em comunicação interna revela questões que ressoam com obras recentes na área, como evidenciado no estudo de Watermann *et al.* (2023), onde discutem a percepção multi-vozes dos colaboradores sobre o fluxo de comunicação em instituições. Os desafios da comunicação interna, incluindo a falta de um planejamento estruturado, são semelhantes aos achados do estudo citado, que revelam que a percepção dos colaboradores sobre a eficácia dos fluxos de comunicação pode ser significativamente ajustada com a implementação de estratégias mais organizadas.

A ausência de uma política clara de comunicação e a inadequação dos canais disponíveis, como observados na pesquisa sobre o WhatsApp, ecoam as lições de Silva e Rodrigues (2023), que sublinham a importância do endomarketing como um mecanismo essencial para melhorar a comunicação interna e fortalecer o engajamento dos funcionários em ambientes corporativos.

Além disso, a diferença nas avaliações dos canais de comunicação entre colaboradores de diferentes idades e cargos em seu estudo lembra o que foi identificado por Chiusoli *et al.* (2024). Seus resultados demonstraram que diferentes categorias de colaboradores apresentaram variados níveis de satisfação em relação aos canais internos, refletindo a necessidade de personalização das estratégias de comunicação para atender a diferentes expectativas e perfis.

Essa segmentação, especificamente em relação à faixa etária dos participantes, corrobora que colaboradores mais jovens tendem a preferir canais digitais e ágeis, enquanto aqueles em faixas etárias mais elevadas demonstram um apreço por canais tradicionais. A percepção de que as práticas de comunicação devem ser ajustadas para atender a essas preferências é crucial, assim como a indicação de que a comunicação precisa estar alinhada com os objetivos organizacionais, mencionada em outros estudos (Ferreira Junior *et al.*, 2022; Silva *et al.*, 2022).

Por fim, a insatisfação expressa por trabalhadores em cargos operacionais, como caixas e repositores, é um ponto importante abordado na literatura. Timm *et al.* (2022) demonstraram que a satisfação dos colaboradores está diretamente relacionada à fluência e à clareza da comunicação interna, sugerindo que a comunicação inconsistente pode prejudicar o desempenho organizacional e a motivação dos funcionários.

Além disso, o reconhecimento da necessidade de feedback constante, que você destacou, se alinha com os achados de Santos e Ribeiro (2023), que revelaram que a transformação dos funcionários em embaixadores da cultura organizacional é essencial para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Portanto, a construção de um sistema robusto e inclusivo de comunicação interna é fundamental para o engajamento e a eficácia organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na etapa de discussão dos resultados, torna-se imprescindível enfatizar o progresso significativo alcançado ao longo desta investigação e as aplicações práticas decorrentes. Ressaltar as conquistas obtidas não apenas valoriza o mérito do trabalho, como também reforça sua relevância e impacto tanto na comunidade científica quanto na sociedade em geral. Ao evidenciar os avanços, deve-se destacar como os resultados contribuem para o desenvolvimento do conhecimento em sua área específica, seja pela identificação de novos fenômenos, pela formulação de perspectivas teóricas inovadoras, pela melhoria de métodos e técnicas já existentes ou pela aplicação de abordagens consagradas em contextos inéditos.

Outro aspecto fundamental consiste em salientar as implicações práticas do estudo, especialmente aquelas que podem ser aplicadas em situações reais. Tais contribuições podem materializar-se no desenvolvimento de novas tecnologias, na otimização de processos industriais, na formulação de políticas públicas mais eficientes ou em soluções concretas voltadas à melhoria da qualidade de vida da população. Esse vínculo entre a teoria e a prática reforça a relevância social e científica da pesquisa, aproximando o conhecimento acadêmico das demandas do cotidiano.

Porém, é igualmente necessário reconhecer que todo estudo científico possui limitações. A exposição clara dessas restrições permite uma avaliação mais equilibrada e transparente, auxiliando na correta contextualização dos resultados. Além de demonstrar rigor acadêmico, esse posicionamento crítico abre espaço para que sejam indicadas possíveis melhorias e aprofundamentos.

Finalmente, ao sugerir desdobramentos futuros, o trabalho cumpre um papel de orientação para novas pesquisas, apontando lacunas identificadas, questões não resolvidas ou caminhos inéditos que emergiram durante o processo investigativo. Dessa forma, a discussão dos resultados não apenas consolida as contribuições do estudo atual, mas também impulsiona o avanço contínuo do conhecimento.

## AGRADECIMENTO

À Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) “Edital 19/2024”.

## REFERÊNCIAS

Albuquerque, E. S. L. de. (2023). *Endomarketing: Vantagens e desafios no ambiente organizacional*

- contemporâneo*. Portal de Trabalhos Acadêmicos, 15(2).  
<https://revistas.faculdedamas.edu.br/index.php/academico/article/view/3034>
- Almeida, A. G. de. (2022). *A importância do endomarketing nas empresas* (Trabalho de Conclusão de Curso – Administração). Faculdade Anhanguera.  
<https://revistas.faculdedamas.edu.br/index.php/academico/article/view/3034>
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. Prentice Hall.
- Brum, A. de M. (2010). *Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. Integrare Editora.
- Brum, A. de M. (2012). *Sorria, você trabalha aqui! 500 insights para endomarketing*. Integrare Editora.
- Campos Neto, R. R. (2024). *Endomarketing: Um estudo de caso em uma empresa do Polo Industrial de Manaus* (Trabalho de Conclusão de Curso – Administração). Universidade Federal do Amazonas.  
<https://rii.ufam.edu.br/handle/prefix/7259>
- Chiavenato, I. (2010). *Iniciação à administração de recursos humanos*. Manole.
- Chiusoli, C., et al. (2024). Os desafios da comunicação interna como metas de vendas: Um estudo exploratório junto aos vendedores. *Revista Científica Acertte*, 4(5), e45186.  
<https://doi.org/10.63026/acertte.v4i5.186>
- Costa, A. K. B. da, & Toledo, B. de S. (2024). Comunicação interna: Uma análise na interação entre funcionários e organização em um hospital em Governador Valadares-MG. *RECIMA21: Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), e514766. <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.4766>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Dexheimer, H. L. (2022). *Endomarketing como ferramenta para retenção de talentos* (Trabalho de Conclusão de Curso – Pós-graduação). Instituto Federal de Santa Catarina.  
<https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/2579>
- Dias, J. G. G. (2007). *Endomarketing: Um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial*. Livro Pronto.
- Diello, C. C. L., Mews, I. P. C., & Santos, P. S. dos. (2020). Análise do endomarketing no 2º BPM de Barra do Graças-MT. *Interfaces do Conhecimento*, 2(1).  
<https://periodicos.unicathedral.edu.br/index.php?journal=revistainterfaces&page=article&op=view&path%5B%5D=408>
- Dutra, J. A. A., Silva, G. B. P., & Santos, M. B. S. dos. (2022). Gestão da comunicação interna como ferramenta estratégica organizacional. *Conjecturas*, 22(15), 671–686. <https://doi.org/10.53660/conj-1920-2q16>
- Elgaed, M. E. A. (2019). *Effectiveness of internal marketing on employee performance in social economy organizations* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Santarém.  
<https://www.proquest.com/openview/e397428d4dab06cc80f2a2b05be665e8/1>
- Ferreira Junior, P. P., Santos, P. C. dos, & Santos, S. R. dos. (2022). Comunicação interna como estratégia organizacional: Percepção dos colaboradores da SFA-MA (Brasil) acerca do seu informativo institucional. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 2(9), 56–80.  
<https://doi.org/10.51896/CCS/CJXU5655>
- Figueirêdo, A. A. F. de. (2021). O uso do(s) conceito(s) de “estigma” no campo da saúde coletiva. *Saúde em Redes*, 7(1), 87–97. <https://doi.org/10.18310/2446-4813.2021v7n1p87-97>

Grah, K. R. T. (2020). *Endomarketing como ferramenta motivacional* (Trabalho de Conclusão de Curso). Instituto Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1772>

Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. John Wiley & Sons.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing para o século XXI*. Pearson.

Lucatelli, F., Behling, H. P., & Ardigó, C. M. (2023). Modelo para Análise da Comunicação Interna (MACIn): Proposta de instrumento visual para pesquisas qualitativas. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 46, e2023116. <https://doi.org/10.1590/1809-58442023116pt>

Maciel, D. C. T., et al. (2019). O endomarketing como ferramenta estratégica: Um estudo da percepção dos colaboradores de uma empresa localizada no extremo sul catarinense. *Revista Gestão e Planejamento*, 20, 169–184. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.20.5902>

Michaelis Online. (2020). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Melhoramentos. <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/endomarketing/>

Mineiro, M. (2020). Pesquisa de survey e amostragem: Aportes teóricos elementares. *Revista de Estudos em Educação e Diversidade*, 1(2), 284–306. <http://periodicos2.uesb.br/index.php/reed>

Moreira, M. R., et al. (2020). Endomarketing como estratégia de comunicação interna e o impacto na satisfação do cliente interno. *Libertas: Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, 10(1), 78–114.

Mulangue, J. C. (2021). Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: Resumo da revisão bibliográfica. *Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea*, 2(2), 44–68. <https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/rpgc/article/view/399>

Neto, C. F., & Cruz, S. A. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: O caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 34, 47–72. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>

Pinto, M. S., Bitar, A. B., & Borges, C. M. (2023). Endomarketing como ferramenta estratégica para redução do turnover em uma empresa de artigos para festa na cidade de Palmas-TO. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(5), 822–840. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i5.9679>

Reis, T. A., et al. (2018). Endomarketing, liderança e comunicação: Reflexos na organização. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(1), 128–138. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3773>

Reis, K. L. N., & Baldessar, M. J. (2021). A influência da comunicação interna na inovação nas organizações: Uma revisão sistemática integrativa. *Organicom*, 18(37), 126–139. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.163373>

Rufino, F. J. N., et al. (2021). Comunicação interna e as relações de trabalho: Análise em instituições públicas de saúde do Rio Grande do Norte. *Comunicação & Informação*, 24. <https://doi.org/10.5216/ci.v24.70525>

Sampaio, T. B. (2022). *Metodologia da pesquisa* (1ª ed.). UFSM. <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/26138>

Santos, C. M. S., et al. (2023). A importância do endomarketing para as organizações: Uma revisão bibliográfica. *Revista Universitária Brasileira*, 1(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.8006693>

Santos, H. S., & Ribeiro, P. C. (2023). Comunicação interna e cultura organizacional: Revisão de literatura. *Interações: Sociedade e as novas modernidades*, (44), 53–69. <https://doi.org/10.31211/interacoes.n44.2023.a2>

Silva, A. H. da, & Rodrigues, M. D. (2023). Endomarketing como missão no engajamento. *RECIMA21:*

*Revista Científica Multidisciplinar*, 4(5), e453244. <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i5.3244>

Silva, A. A. F. de M., Marinho, S. V., & Sartori, S. (2022). Comunicação interna na perspectiva da estratégia como prática social. *Revista Organizações em Contexto*, 18(36), 3–39. <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacaoesemcontexto/article/download/117/120>

Silva, J. A. M., & Bastos, C. M. de A. M. (2021). Endomarketing. *Múltiplos Acessos*. <https://doi.org/10.51721/2526-4036/v6n1a12>

Souza, D. M., Carvalho, L. G. de, & Bastos, C. M. de A. M. (2019). A importância do endomarketing nas organizações de pequeno porte. *Múltiplos Acessos*, 4(2), 135–147. <http://multiplosacessos.com/multaccess/index.php/multaccess/article/view/127>

Souza, I. M. (2020). *Endomarketing x engajamento e motivação*. [Manuscrito não publicado].  
Tavares, D. S., et al. (2023). A comunicação assertiva e o endomarketing como ferramentas na gestão de recursos humanos. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 15(6), 5739–5762. <https://doi.org/10.55905/cuadv15n6-047>

Tavares, R. S. de A., & Limongi-França, A. C. (2010). A relevância da comunicação interna planejada para o desenvolvimento do comprometimento organizacional. *RACEF: Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, (1), 1–16. [http://www.fundace.org.br/artigos\\_racef/artigo03\\_01\\_2010.pdf](http://www.fundace.org.br/artigos_racef/artigo03_01_2010.pdf)

Teixeira, M. B. M., et al. (2018). A comunicação interna nas organizações: Uma revisão sistemática. In *Congresso de Administração, Sociedade e Inovação* (pp. 1–18). <https://doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v10n2p93-111>

Timm, B. F., Pagan, N. M., & Pagan, K. M. (2022). Satisfação dos colaboradores de uma ótica sobre a visão do endomarketing. *Revista de Administração de Roraima*, 12(1), 7. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v12i0.7254>

Watermann, C. E., Behling, H. P., & Bazzanello, V. L. (2023). Comunicação interna em um centro universitário: Uma análise da percepção dos líderes, gestores e colaboradores administrativos sobre os fluxos e os processos da comunicação interna. *Desenvolvimento em Questão*, 21(59), e13494. <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/13494>

Submetido em: 08/2025

Aprovado em: 11/2025