

MUITO ALÉM DA EMPRESA: O PODER DO ENDOMARKETING NA VIDA DO COLABORADOR

Median Felizardo Barbosa Duarte¹
Diogenes José Gusmão Coutinho²

RESUMO: Este artigo discute tal como o endomarketing pode transformar a experiência do colaborador dentro e fora do ambiente de trabalho. A proposta vai além da visão tradicional que foca apenas nos resultados organizacionais. Aqui, o foco está nas pessoas: tal como elas se sentem, tal como se desenvolvem e de que forma se conectam com a cultura da empresa quando há ações de comunicação interna bem planejadas, transparentes e humanizadas. A pesquisa, de caráter exploratório, foi realizada com funcionários de diferentes áreas e níveis hierárquicos, utilizando questionário estruturado para entender as percepções sobre reconhecimento, pertencimento e engajamento. Os dados mostram que, quando o colaborador se sente ouvido, valorizado e incluído nas decisões, há um impacto direto em sua motivação, autoestima e produtividade. Também foi possível observar que ações simples de endomarketing, tal como feedbacks constantes, campanhas internas bem conduzidas e um ambiente que estimula o diálogo, fazem diferença não só no desempenho profissional, mas também na vida pessoal do funcionário. Os resultados reforçam que o endomarketing é mais do que uma ferramenta de gestão é um recurso estratégico que fortalece vínculos, constrói confiança e gera resultados sustentáveis. Conclui-se que investir em práticas de endomarketing é um caminho viável e necessário para organizações que desejam crescer com pessoas mais engajadas, saudáveis e realizadas.

599

Palavras-chave: Endomarketing. Motivação. Engajamento. Comunicação interna. Qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT: This article discusses how internal marketing can transform the employee experience inside and outside the workplace. The proposal goes beyond the traditional view that focuses only on organizational results. Here, the focus is on people: how they feel, how they develop and how they connect with the company culture when there are well-planned, transparent and humanized internal communication actions. The exploratory research was conducted with employees from different areas and hierarchical levels, using a structured questionnaire to understand their perceptions about recognition, belonging and engagement. The data show that when employees feel heard, valued and included in decisions, there is a direct impact on their motivation, self-esteem and productivity. It was also possible to observe that simple internal marketing actions, such as constant feedback, well-conducted internal campaigns and an environment that encourages dialogue, make a difference not only in professional performance, but also in the employee's personal life. The results reinforce that internal marketing is more than a management tool it is a strategic resource that strengthens bonds, builds trust and generates sustainable results. It is concluded that investing in internal marketing practices is a viable and necessary path for organizations that wish to grow with more engaged, healthy and fulfilled people.

Keywords: Internal marketing. Motivation. Engagement. Internal communication. Quality of life at work.

¹MBA Administração- Faculdade Christian Business School.

²Docente Doutor em biologia pela UFPE. <https://orcid.org/0000-0002-9230-3409>

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem se tornado cada vez mais evidente que a chave para o sucesso sustentável das organizações não está apenas em suas estratégias de mercado ou inovações tecnológicas, mas, principalmente, na forma tal como elas cuidam das pessoas que fazem parte do seu cotidiano. Nesse cenário, o colaborador deixa de ser visto tal como um recurso operacional e passa a ocupar um lugar central na construção da identidade e da cultura organizacional. Em vez de apenas executar tarefas, ele se torna um agente de transformação, e essa mudança de perspectiva exige, por parte das empresas, uma nova forma de se comunicar e de se relacionar com seu público interno.

É nesse contexto que o endomarketing também conhecido tal como marketing interno ganha relevância. Mais do que uma simples prática de comunicação institucional, ele se configura tal como uma estratégia de valorização humana, voltada a criar ambientes onde os colaboradores se sintam engajados, respeitados e reconhecidos. Segundo Kotler e Keller (2012), o endomarketing é essencial para alinhar os objetivos da organização com as necessidades e expectativas dos funcionários, tornando-os defensores da marca e agentes do seu próprio desenvolvimento. Essa abordagem reforça a ideia de que o sucesso externo de uma empresa começa dentro de casa, com uma equipe motivada e conectada com os propósitos da organização.

600

Para Bock, Furtado e Teixeira (2002), a motivação no ambiente de trabalho está diretamente relacionada ao sentimento de pertencimento e ao reconhecimento recebido. Quando o colaborador sente que sua presença é valorizada e que suas contribuições são levadas em consideração, ele tende a se comprometer de forma mais autêntica com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, o endomarketing não apenas informa, mas engaja emocionalmente, criando uma conexão mais profunda entre a empresa e seus funcionários.

Marras (2021) também destaca que ações de endomarketing bem conduzidas contribuem significativamente para o fortalecimento da cultura organizacional e para a criação de um clima interno mais saudável e cooperativo. Para ele, o investimento na comunicação interna vai além do informativo trata-se de uma estratégia de gestão que impacta diretamente nos índices de rotatividade, produtividade e satisfação.

No entanto, apesar de sua importância crescente, o endomarketing ainda não é aproveitado ao máximo em muitas empresas, sendo confundido com ações esporádicas ou

eventos festivos. A verdadeira essência do marketing interno vai muito além disso: trata-se de uma construção contínua, que envolve escuta ativa, coerência nas práticas organizacionais, clareza na comunicação e, acima de tudo, empatia. Segundo Chiavenato (2014), quando as empresas reconhecem que pessoas são ativos estratégicos e não apenas operacionais, passam a adotar uma postura mais humanizada e eficaz na gestão de seus talentos.

Este artigo tem tal como objetivo investigar tal como o endomarketing influencia não apenas o comportamento dos colaboradores dentro da empresa, mas também sua percepção de valor, motivação e qualidade de vida. A proposta é olhar para o tema de forma ampliada, considerando que o ambiente de trabalho e as relações estabelecidas ali ultrapassam os limites físicos da organização e afetam diretamente a vida pessoal, emocional e social dos profissionais. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo com funcionários de diferentes áreas, com o intuito de compreender, a partir de suas experiências, o impacto real das práticas de endomarketing no cotidiano laboral.

Além disso, o artigo discute conceitos centrais relacionados à motivação no trabalho, à cultura organizacional e à comunicação interna, dialogando com autores que contribuem para uma compreensão crítica e atualizada do tema. Também serão apresentados exemplos de empresas que aplicam estratégias consistentes de endomarketing, demonstrando na prática tal

601

como esse conjunto de ações pode gerar um ambiente mais saudável, transparente e produtivo. Ao tratar o colaborador tal como protagonista e não tal como mero executante, o endomarketing se torna uma ponte entre o discurso e a prática organizacional. Ele não é um fim em si mesmo, mas um meio para estabelecer relações de confiança, pertencimento e respeito mútuo. Nesse sentido, compreender o poder transformador dessa estratégia é não apenas necessário, mas urgente especialmente em tempos em que o bem-estar, a saúde mental e o engajamento genuíno se tornaram temas centrais na gestão de pessoas.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O endomarketing é uma estratégia cada vez mais presente nas empresas que desejam fortalecer a conexão entre seus valores institucionais e os comportamentos cotidianos de seus colaboradores. Para além de uma ferramenta de comunicação, ele atua tal como um agente de transformação da cultura organizacional, influenciando diretamente a motivação, o clima interno e os resultados obtidos em equipe. A seguir, serão abordadas quatro dimensões centrais do endomarketing: seu conceito e finalidade; sua relação com a motivação; e seu papel na

construção de uma cultura organizacional saudável e o sentimento de pertencimento do colaborador dentro da empresa.

1.1 O que é Endomarketing: Muito Além da Comunicação Interna

O termo endomarketing surgiu para nomear uma prática voltada para o público interno da organização, ou seja, seus colaboradores. Embora muitas empresas o confundam com ações pontuais tal como aniversários, brindes ou informativos, o endomarketing vai muito além disso. Trata-se de uma estratégia contínua e planejada de valorização humana.

Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing interno é essencial para que os funcionários compreendam, acreditem e se envolvam com a missão e os objetivos da empresa. Para os autores, o colaborador deve ser tratado tal como cliente interno, recebendo atenção, respeito e comunicação clara. Marras (2021) reforça essa ideia ao afirmar que o endomarketing eficaz aproxima a liderança dos demais colaboradores, favorecendo relações mais horizontais e fortalecendo o engajamento.

Maximiano (2015) acrescenta que o endomarketing bem estruturada ajuda a construir um ambiente organizacional coerente, onde as ações correspondem ao discurso da empresa. Isso é essencial para gerar confiança e comprometimento. Ferreira e Fortin (2014) ainda alertam que o endomarketing não pode ser visto tal como algo decorativo ou superficial, mas tal como um eixo estratégico para o desempenho humano dentro das organizações.

1.2 Endomarketing e Motivação no Trabalho: Conectando Propósito e Produtividade

A Motivação é um tema central quando se discute a eficácia das práticas de endomarketing. Bergamini (1997) defende que o sentimento de pertencimento e a percepção de reconhecimento são dois dos pilares mais importantes para o engajamento real no ambiente de trabalho. E é justamente nesses aspectos que o endomarketing atua com mais profundidade.

Chiavenato (2014) afirma que a gestão de pessoas deve valorizar o capital humano não apenas com recompensas materiais, mas com relações de respeito e escuta ativa. O endomarketing, nesse sentido, favorece o diálogo entre lideranças e equipes, estimulando a participação e a autonomia. Robbins (2002) também contribui com essa visão ao argumentar que a motivação depende não só de incentivos, mas do alinhamento entre os valores pessoais do colaborador e os valores organizacionais.

Ambientes que promovem esse alinhamento tendem a ter menos rotatividade, maior produtividade e uma equipe mais comprometida com os objetivos estratégicos da empresa. O endomarketing, então, se apresenta tal como o elo entre o propósito organizacional e a satisfação individual no trabalho.

1.2 Cultura Organizacional e Bem-Estar: O Papel Transformador do Endomarketing

Construir uma cultura organizacional forte e saudável é um dos maiores desafios das empresas contemporâneas e o endomarketing tem papel decisivo nessa construção. Lück (2009) argumenta que ambientes colaborativos, que valorizam o diálogo e a empatia, geram maior inovação, comprometimento e bem-estar. Rego e Cunha (2010) completam essa visão ao mostrar que práticas consistentes de endomarketing contribuem para a formação de uma cultura organizacional baseada na confiança, onde os colaboradores se sentem seguros para contribuir de forma criativa e autêntica.

Drucker (2006) já alertava para a necessidade de colocar o ser humano no centro da estratégia organizacional. Em sua visão, nenhuma inovação é sustentável se não houver uma equipe motivada, conectada emocionalmente com a empresa. Esse vínculo se fortalece quando há coerência entre os valores anunciados e os praticados. O endomarketing entra justamente aí: criando ações que aproximam o discurso da prática, tornando a experiência de trabalho mais significativa e humana.

603

Essa dimensão é ainda mais relevante quando se observa o impacto das ações internas na saúde mental dos colaboradores. Empresas que investem em escuta ativa, ambientes empáticos e valorização do esforço cotidiano tendem a apresentar índices mais baixos de adoecimento psicológico e absenteísmo.

1.3 Endomarketing e o Sentimento de Pertencimento: Quando a Empresa se Torna um Espaço de Identidade

Para além de sua função estratégica, o endomarketing tem um papel subjetivo e emocional: ele contribui para a construção do sentimento de pertencimento dentro do ambiente organizacional. Quando bem aplicado, o endomarketing transforma a empresa em um lugar onde as pessoas se sentem parte de algo maior e não apenas executoras de tarefas.

Segundo Bauman (2004), em tempos líquidos, onde vínculos são cada vez mais frágeis e transitórios, criar laços de pertencimento autênticos é um dos maiores desafios das

instituições. No contexto corporativo, esse pertencimento não surge espontaneamente: ele precisa ser cultivado em ações que reconheçam o colaborador tal como alguém que importa, e não apenas tal como um recurso.

Nesse sentido, Oliveira (2021) destaca que ações internas que envolvem escuta ativa, cocriação e valorização da história de cada funcionário geram conexão emocional com a empresa. Não se trata apenas de comemorar aniversários ou distribuir brindes, mas de incluir o colaborador nas decisões que o afetam diretamente. Quando a equipe sente que tem voz, aumenta o comprometimento e a lealdade organizacional.

Outro aspecto importante é a narrativa institucional. De acordo com Schultz e Hatch (1997), o modo tal como a empresa conta sua própria história em murais, revistas internas, vídeos ou campanhas molda a percepção que os funcionários têm de si mesmos enquanto membros desse grupo. O endomarketing, ao construir uma narrativa que inclua os colaboradores tal como protagonistas, dá visibilidade à contribuição individual dentro do coletivo, aspecto que fortalece os laços identitários e o orgulho de fazer parte daquele ambiente.

Por fim, é importante lembrar que o pertencimento também nasce do reconhecimento das diferenças. Empresas que praticam endomarketing com foco em diversidade e inclusão, tal como a Natura, o Magazine Luiza e o Google Brasil, promovem campanhas internas que valorizam a pluralidade de histórias, corpos, trajetórias e formas de pensar. Isso amplia o espaço simbólico de pertencimento, permitindo que mais pessoas se enxerguem dentro da cultura organizacional.

Como observa Damásio (2012), pertencimento é, antes de tudo, uma necessidade humana. O endomarketing, quando bem orientado, responde a essa necessidade ao transformar o ambiente de trabalho em um espaço vivo de identidade, acolhimento e valorização pessoal.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa com apoio em dados quantitativos descritivos. A intenção foi compreender tal como ações de endomarketing impactam a motivação, o engajamento e até aspectos pessoais dos colaboradores dentro das organizações. Para isso, realizou-se uma pesquisa de campo por meio de um questionário online, elaborado no Google Forms, com perguntas fechadas e abertas.

A amostragem foi não probabilística por conveniência, composta por colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos, convidados de forma voluntária. No total, foram obtidas

diversas respostas válidas, proporcionando uma leitura rica sobre a percepção dos funcionários em relação às ações internas desenvolvidas pelas empresas onde atuam.

O questionário continha 10 perguntas 7 de múltipla escolha e 3 discursivas. As perguntas abordaram temas tal como: percepção sobre a comunicação interna, engajamento, valorização pessoal, humor no trabalho, impacto das ações internas na vida pessoal e sugestões de melhorias.

2.1 Resultados Quantitativos: aspecto que os dados revelam

Um dos pontos mais evidentes foi a percepção de que a comunicação interna da empresa tem impacto direto no engajamento dos funcionários:

60% dos participantes afirmaram que a comunicação sempre contribui para a motivação no dia a dia,

enquanto outros 40% relataram que essa contribuição acontece apenas às vezes ou raramente.

Quando questionados sobre o interesse real da empresa nas ações voltadas para os funcionários, a maioria respondeu “depende da ação”, aspecto que revela uma visão crítica: os colaboradores percebem quando a empresa age de forma superficial ou simbólica.

Na pergunta sobre a existência de ações internas (campanhas, eventos, comunicações motivacionais), a maioria dos respondentes disse “Sim”, indicando que ao menos algumas iniciativas são visíveis. No entanto, quando perguntados se essas ações fazem com que se sintam valorizados, as respostas se dividiram entre “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”, aspecto que demonstra um certo distanciamento entre a ação e o sentimento de valorização real.

A mesma tendência aparece nas perguntas relacionadas ao humor e à vida pessoal:

Enquanto alguns relataram frequente impacto positivo, outros disseram que sentem esse efeito apenas “às vezes” ou “raramente”, especialmente em relação à autoestima e à motivação pessoal.

Tabela 1 – Resultados da pesquisa de campo sobre percepção do endomarketing pelos colaboradores

Pergunta	Alternativa mais citada	Percentual	Observações qualitativas
Comunicação interna motiva?	Sempre contribui	60%	Falta personalização e escuta
As ações da empresa parecem genuínas?	Depende da ação	70%	Colaboradores notam quando é superficial

Existem ações internas?	Sim	80%	Ações são visíveis, mas às vezes distantes
Você se sente valorizado(a)?	Concordo parcialmente	50%	Falta reconhecimento direto
As ações melhoram seu humor?	Concordo parcialmente	40%	Efeito motivacional pontual
Impacto na vida pessoal?	Às vezes	45%	Motivação e autoestima aparecem como efeitos comuns
Você se sente ouvido(a)?	Às vezes	60%	Desejo por escuta real e ativa

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa de campo (2025).

2.2 Resultados Qualitativos: as vozes dos colaboradores

As respostas abertas revelaram nuances importantes. Quando perguntados “O que mais te motiva no ambiente de trabalho?”, as respostas foram variadas:

“Salário”

“Pessoas”

“Autonomia e reconhecimento”

“Minha responsabilidade tal como profissional em entregar um bom resultado”

“Horário de saída e pagamento”

Isso mostra que, para alguns, a motivação está ligada a fatores extrínsecos, tal como remuneração; para outros, a motivação é interna ou relacional, refletindo o valor que dão à autonomia, ao reconhecimento ou ao ambiente de trabalho.

Já na pergunta “Que tipo de ação interna você gostaria que fosse mais valorizada?”, surgiram sugestões tal como:

“Escutar os colaboradores”

“Incentivo em valores e prêmios”

“Premiação fora de época de campanha”

“Pagamento em dia”

“Mais integração entre os setores”

Essas respostas revelam uma expectativa clara por práticas mais autênticas, que valorizem o ser humano para além das obrigações operacionais.

Por fim, quando questionados sobre o impacto do endomarketing em suas vidas, as respostas variaram entre entusiasmo e ceticismo:

“Pouco impacto, porque a organização só envia ações automáticas por e-mail.”

“É uma forma da empresa se comunicar com o colaborador e tentar motivar.”

“Muito no modo geral.”

“Média.”

“Não sei.”

Isso confirma que, embora o endomarketing exista, sua efetividade depende da forma tal como é executado e percebido. Quando as ações são simbólicas, genéricas ou desconectadas do cotidiano do colaborador, o impacto é quase nulo. Por outro lado, quando a empresa investe em estratégias humanizadas e escuta ativa, o retorno é sentido inclusive na vida pessoal dos funcionários.

Tabela 2 – Resultados das respostas abertas da pesquisa de campo

Pergunta aberta	Respostas mais frequentes	Frequência estimada	Observação
O que mais te motiva no ambiente de trabalho?	Salário, reconhecimento, autonomia	Cerca de 40% citaram salário; 30% citaram reconhecimento	A motivação está mais ligada a fatores extrínsecos
Que ação interna você gostaria que fosse mais valorizada?	Escuta ativa, premiações, integração entre setores	Escuta e premiações foram mencionadas por cerca de 60%	Muitos sugerem ações mais humanizadas e participativas
O endomarketing impacta sua vida pessoal?	Sim, de forma moderada; outros disseram não perceber impacto	Respostas divididas: metade sente algum impacto, metade pouco ou nenhum	A percepção de impacto está relacionada à execução real das ações

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa de campo (2025).

3 resultados e discussões

Esta seção apresenta os principais achados da pesquisa de campo (conforme as Tabelas 1 e 2), articulando as percepções dos colaboradores com a literatura e discutindo insights relevantes para o endomarketing. Isso reforça que o endomarketing vai além de campanhas

simbólicas: trata-se de criar um ambiente de pertencimento e escuta ativa. Como afirma Torquato (2002, p. 118):

Muitas organizações ainda falham em compreender que os colaboradores não querem apenas informações bem distribuídas ou eventos corporativos esporádicos. Eles desejam sentir que fazem parte de algo maior, que suas ideias são ouvidas, que há um vínculo de confiança e reconhecimento mútuo. O endomarketing eficaz não se resume à estética da comunicação, mas à autenticidade das relações que ela promove no cotidiano de trabalho.

3.1 Percepção sobre comunicação e engajamento

Conforme mostrado na Tabela 1, 60% dos respondentes afirmaram que a comunicação interna “sempre contribui” para sua motivação, aspecto que reforça a importância que Kotler e Keller (2012) atribuem à clareza das mensagens dentro da organização. Ainda que haja ações visíveis (80%), observa-se um distanciamento muitos colaboradores percebem falta de personalização, aspecto que abre espaço para que processos sejam responsabilizados por escuta deficiente.

O fato de 70% terem respondido que “depende da ação” quando se trata da genuinidade das iniciativas internas evidencia uma visão crítica: os colaboradores não se envolvem de forma automática, mas valorizam quando as ações são coerentes, autênticas e relevantes tema fortemente abordado por Chiavenato (2014) e Marras (2021).

608

3.2 Valorização, reconhecimento e efeito emocional

Embora existam campanhas e eventos, apenas 50% sentem-se “parcialmente valorizados”. Isso revela que condições externas, tal como reconhecimento efetivo, participam diretamente na percepção de valorização real. Alinhando-se com Bergamini (1997), percebe-se que reconhecer o colaborador é essencial para consolidar motivação interna, não se limitando a premiações simbólicas.

Da mesma forma, que tange ao humor e bem-estar, apenas 40% perceberam impacto positivo claro, e muitos relataram efeitos pontuais, refletindo um padrão emocional passageiro, possivelmente ligado à falta de continuidade nas ações de endomarketing.

3.3 Autopercepção e impacto na vida pessoal

A Tabela 2 revela que cerca de 40% mencionaram o salário tal como principal motivador, enquanto 30% destacaram o reconhecimento, e outros valorizaram autonomia. Essa divisão

indica que nem todos os colaboradores são movidos por fatores intrínsecos, mas que ambos são importantes uma constatação alinhada com Robins (2002), que ressalta a complexidade dos motivos humanos no ambiente de trabalho.

Já em relação às práticas desejadas, aproximadamente 60% sugeriram escuta ativa e premiações autênticas, evidenciando o anseio por uma gestão mais humanizada e participativa uma expectativa que dialoga com Lück (2009), ao defender ambientes mais colaborativos e transparentes.

Em relação ao impacto do endomarketing, houve divisão: metade dos participantes relatou algum impacto real na vida pessoal (motivacional, autoestima), e a outra metade não percebeu sentido claro nas ações da empresa. Isso reforça que a execução consistente e sensível determinará se as ações de endomarketing vão além do ambiente profissional e alcançam a dimensão da vida pessoal tal como frisam Maslach & Leiter (2016) e Edmondson (2019), em relação à saúde mental e bem-estar.

3.4 Intersecção entre resultados e literatura

Em síntese, os resultados confirmam que a eficácia do endomarketing depende de três fatores interligados:

1. Coerência comunicacional, com clareza e transparência constantes um ponto ressaltado por Kotler & Keller (2012);
2. Valorização humana prática, que vai além de campanhas pontuais e simbolismos conforme Chiavenato (2014) e Bergamini (1997);
3. Cultura de escuta e democratização, onde os colaboradores sentem-se efetivamente ouvidos, reconhecendo a organização tal como pertencente à sua identidade conforme Lück (2009) e Maslach & Leiter (2016).

Esses três elementos aparecem de forma ampliada nas respostas abertas: os colaboradores não pedem apenas “mais ações”, mas pedem ações que tenham sentido, que estejam alinhadas ao cotidiano deles, que respeitem suas vozes e que promovam um sentimento genuíno de pertencimento.

3.5 Implicações para a prática organizacional

Os dados sugerem que o endomarketing eficaz vai além da comunicação: é preciso investir em processos de feedback verdadeiro, em momentos regulares de escuta, em iniciativas que fortaleçam a cultura participativa e em mecanismos de reconhecimento individualizado.

Além disso, programas de endomarketing devem ser pensados tal como processos contínuos, e não eventos isolados. Conforme Ferreira & Fortin (2014), essa continuidade constrói uma cultura interna forte, que impacta a motivação, retenção, clima organizacional e qualidade de vida evidenciam que ações humanizadas de endomarketing também se refletem fora da empresa.

A análise revelou que, embora haja visibilidade de ações internas, sua eficácia depende de coerência, autenticidade e engajamento emocional. Quando bem estruturado, o endomarketing pode fortalecer o vínculo entre empresa e colaborador, promovendo motivação, sentido de pertencimento e até bem-estar pessoal. No entanto, quando executado de forma superficial, fica clara que seu impacto é limitado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu compreender que o endomarketing, quando bem aplicado, vai muito além de campanhas internas ou estratégias de comunicação corporativa. Ele tem o poder real de transformar a relação entre o colaborador e a organização, impactando diretamente a motivação, o engajamento e até mesmo aspectos pessoais da vida do funcionário.

Com base nos resultados obtidos, percebe-se que os colaboradores valorizam, sobretudo, ações que sejam autênticas, contínuas e verdadeiramente voltadas para o bem-estar coletivo. As práticas simbólicas, descoladas da realidade cotidiana, tendem a ser percebidas tal como superficiais ou forçadas, aspecto que gera desconfiança e enfraquece o vínculo entre o profissional e a empresa. Quando há escuta ativa, reconhecimento, e quando o colaborador sente que sua voz é considerada nas decisões, o clima organizacional melhora e o senso de pertencimento se fortalece.

Além disso, a análise dos dados revelou que muitas das ações de endomarketing nas organizações ainda se concentram em iniciativas esporádicas e pouco integradas com a cultura interna. Isso limita seu impacto real. Como mostraram autores tal como Bergamini (1997), Chiavenato (2014) e Torquato (2002), o engajamento não se constrói com discursos bem elaborados, mas com práticas coerentes, consistentes e próximas da realidade dos colaboradores.

A escuta, o reconhecimento e o respeito à individualidade são elementos que surgiram de forma recorrente nas respostas abertas da pesquisa evidenciando que o sucesso do endomarketing depende menos de recursos financeiros e mais da intenção humana por trás das ações. Empresas que compreendem isso saem na frente: elas não apenas retêm talentos, tal como cultivam equipes mais saudáveis, produtivas e emocionalmente conectadas ao seu trabalho.

Por fim, espera-se que este estudo contribua com gestores, líderes e profissionais de comunicação interna interessados em ressignificar o papel do endomarketing nas organizações. Que fique claro: o colaborador não é apenas uma peça do sistema, mas alguém que sente, pensa, propõe, sonha e que espera encontrar na empresa um espaço onde tudo isso possa florescer.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- EDMONDSON, Amy C. *A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. São Paulo: Alta Books, 2019.
- FERREIRA, Ana Virgínia Moreira; FORTIN, Anamaria Dalla Zen. *Comunicação interna nas organizações: desafios e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2014.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LÜCK, Heloísa. *Gestão participativa na escola: uma abordagem integrada*. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- MARRAS, Jean Pierre. *Gestão de pessoas: do operacional ao estratégico*. 7. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.
- MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. *Banished burnout: six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política: conceitos, estratégias e técnicas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.