

ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO INTERNA: OS IMPACTOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E NO CLIMA INTERNO

Beatriz Okino - SENAC

Carolina Wilma Santana Silva - SENAC

Gabriela Simonini Yoshida Vicencio - Centro Universitário Senac

Mirra Roberto Silva - Centro Universitário Senac

Anderson Antônio De Lima - Centro Universitário Senac

Resumo

O artigo explora o papel do endomarketing como diferencial competitivo nas organizações, destacando sua relevância especialmente em ambientes de trabalho híbridos. O principal objetivo da pesquisa foi analisar como as práticas de endomarketing influenciam a motivação dos colaboradores e o clima organizacional em uma multinacional farmacêutica. Para alcançar esse objetivo, foram realizadas entrevistas qualitativas com colaboradores da empresa, permitindo uma visão aprofundada sobre suas percepções e experiências relacionadas às ações de endomarketing. Foi utilizada uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semi-estruturadas, que possibilitaram coletar dados qualitativos ricos e detalhados. As respostas dos participantes foram analisadas para identificar padrões e temas relevantes, como a importância do reconhecimento, feedback constante e comunicação eficaz. Os dados coletados revelaram que o endomarketing não apenas ajuda na retenção de talentos, mas também melhora o clima organizacional e fortalece a imagem interna da empresa. As práticas de valorização e bem-estar foram destacadas como fundamentais para aumentar a produtividade e o engajamento dos colaboradores. Em um contexto de trabalho híbrido, o endomarketing se mostrou essencial para manter a conexão com a cultura organizacional, utilizando estratégias de reconhecimento à distância e promoção de um ambiente de comunicação aberta.

Palavras-chave: Endomarketing; Motivação; Comunicação Interna

Abstract

The article explores the role of internal marketing as a competitive differential within organizations, highlighting its relevance especially in hybrid work environments. The main objective of the research was to analyze how internal marketing practices influence employee motivation and organizational climate in a pharmaceutical multinational. To achieve this objective, qualitative interviews were conducted with employees of the company, allowing for an in-depth view of their perceptions and experiences related to internal marketing actions. A qualitative approach was utilized through semi-structured interviews, which enabled the collection of rich and detailed qualitative data. The participants' responses were analyzed to identify relevant patterns and themes, such as the importance of recognition, constant feedback, and effective communication. The collected data revealed that internal marketing not only aids in talent retention but also improves the organizational climate and strengthens the company's internal image. Practices of appreciation and well-being were highlighted as fundamental to increasing productivity and employee engagement. In a hybrid work context, internal marketing proved essential for maintaining a connection with organizational culture, utilizing recognition strategies at a distance and promoting an open communication environment.

Keywords: Internal Marketing; Motivation; Internal Communication

ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO INTERNA: OS IMPACTOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E NO CLIMA INTERNO

RESUMO

O artigo explora o papel do endomarketing como diferencial competitivo nas organizações, destacando sua relevância especialmente em ambientes de trabalho híbridos. O principal objetivo da pesquisa foi analisar como as práticas de endomarketing influenciam a motivação dos colaboradores e o clima organizacional em uma multinacional farmacêutica. Para alcançar esse objetivo, foram realizadas entrevistas qualitativas com colaboradores da empresa, permitindo uma visão aprofundada sobre suas percepções e experiências relacionadas às ações de endomarketing. Foi utilizada uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semi-estruturadas, que possibilitaram coletar dados qualitativos ricos e detalhados. As respostas dos participantes foram analisadas para identificar padrões e temas relevantes, como a importância do reconhecimento, feedback constante e comunicação eficaz. Os dados coletados revelaram que o endomarketing não apenas ajuda na retenção de talentos, mas também melhora o clima organizacional e fortalece a imagem interna da empresa. As práticas de valorização e bem-estar foram destacadas como fundamentais para aumentar a produtividade e o engajamento dos colaboradores. Em um contexto de trabalho híbrido, o endomarketing se mostrou essencial para manter a conexão com a cultura organizacional, utilizando estratégias de reconhecimento à distância e promoção de um ambiente de comunicação aberta.

Palavras-chave: Endomarketing; Motivação; Comunicação Interna

1. INTRODUÇÃO

O conceito de Endomarketing surgiu na década de 1970, desenvolvido pelo professor Saul Bekin, distingue-se do marketing tradicional que tem como alvo principal o cliente externo, ao priorizar o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, onde as informações são compartilhadas de maneira clara e eficiente. Da mesma forma que Grönroos (2003, p.404) diz que “o endomarketing parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização”. é um conjunto de ações e estratégias de marketing voltadas para o público interno de uma empresa, o objetivo é promover a integração, motivação e o engajamento dos colaboradores, de forma a criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo. (Filho et.al 2013; Silva et.al 2021).

As empresas têm um índice de rotatividade muito elevado, pois o colaborador não se sente satisfeito e escutado e isso gera um efeito muito negativo na satisfação dos colaboradores e consequentemente na permanência deles nas empresas. Algumas estratégias são utilizadas para melhorar a satisfação dos colaboradores nas empresas como a adoção de diversos benefícios, pois ele faz com que melhore a imagem da empresa, além disso, contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida, alinhando todos os funcionários em prol dos objetivos estratégicos da empresa. (Filho, et.al 2013).

A comunicação interna serve como o meio para transmitir as estratégias de endomarketing, enquanto o endomarketing utiliza a comunicação interna para criar um impacto real na cultura organizacional e na motivação dos colaboradores, mas ambos buscam fortalecer os laços internos e manter todos os membros da organização alinhados com os valores, objetivos e a cultura da empresa, pois existe uma relação positiva entre o endomarketing e a motivação, ou seja, à medida

que os fatores da escala de endomarketing aumentam, bem como a comunicação interna, a motivação dos colaboradores também aumenta. (Fortuna, 2018).

Quando a comunicação interna é transparente e eficaz, ela não só transmite informações importantes, mas também cria um senso de pertencimento e reconhecimento, fatores críticos para a motivação. Isso se reflete diretamente no desempenho dos colaboradores, com equipes mais comprometidas e engajadas com o trabalho melhorando a qualidade das relações entre líderes e equipes. (Negreiros, et.al 2023; Land, et.al 2020).

Quando as informações circulam de forma transparente e aberta, aumenta-se a confiança entre os membros da organização, o que é crucial para criar um ambiente de trabalho positivo e colaborativo porque ao garantir que seus colaboradores compreendam o papel de cada um dentro do contexto organizacional, as empresas conseguem não apenas aumentar a produtividade, mas também criar um ambiente mais harmônico e focado em resultados. (Negreiros, et.al 2023).

Quando a comunicação interna é eficaz, ela não só transmite informações importantes, mas também cria um senso de pertencimento e reconhecimento, fatores chave para a motivação. Isso reflete diretamente no desempenho dos colaboradores, que se sentem mais comprometidos e engajados com o trabalho melhorando a qualidade das relações entre líderes e equipes, pois quando as informações circulam de forma transparente e aberta, aumenta-se a confiança entre os membros da organização, o que é crucial para criar um ambiente de trabalho positivo e colaborativo porque ao garantir que seus colaboradores compreendam o papel de cada um dentro do contexto organizacional, as empresas conseguem não apenas aumentar a produtividade, mas também criar um ambiente mais harmônico e focado em resultados. (Negreiros, et. al 202).

Por isso o endomarketing e comunicação interna estão profundamente relacionados porque ambos têm como objetivo melhorar a integração, engajamento e satisfação dos colaboradores dentro de uma organização. Diante do contexto apresentado, essa pesquisa busca responder o papel das ações do endomarketing na motivação dos colaboradores e no clima interno em uma multinacional farmacêutica?”. Para responder este questionamento, este estudo tem o objetivo de analisar o papel das ações do endomarketing na motivação dos colaboradores e no clima interno em uma multinacional farmacêutica.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Endomarketing

O endomarketing é uma estratégia essencial para melhorar a comunicação interna das empresas, com foco em engajar e motivar os trabalhadores. Ao invés de olhar apenas para o mercado externo, essa abordagem coloca o funcionário no centro das ações, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo, produtivo e alinhado com os valores da empresa. A ideia é fortalecer a cultura da empresa e garantir que os trabalhadores se sintam como parte importante do crescimento e sucesso. Conor, Rodrigues e Sena no artigo feito em 2022 “O endomarketing como ferramenta estratégica para motivar colaboradores”, enfatizaram que: “quando bem aplicado, o endomarketing tem o poder de transformar o ambiente organizacional, aumentando o engajamento dos colaboradores e consequentemente, a produtividade da empresa.”

O termo “endomarketing” foi introduzido por Bekin em 1975, durante seu período como gerente de produtos na Johnson & Johnson. Bekin identificou a necessidade de melhorar a comunicação interna e o alinhamento entre os departamentos da empresa. Inspirado por autores como Levitt e Carlzon, ele desenvolveu o conceito de endomarketing como uma estratégia de

marketing voltada para o público interno da organização, visando promover valores que beneficiem tanto os funcionários quanto os clientes. De acordo com o artigo de Bianor e Bianor, em 2020 pela FRM Faculdade Raimundo Marinho, “motivar os funcionários e fazer os próprios se sentirem valorizados, engaja o movimento organizacional de qualquer empresa”.

A evolução do endomarketing tem sido objeto de estudo em diversos trabalhos acadêmicos recentes. Um exemplo é o artigo de Antunes, intitulado “Endomarketing como diferencial competitivo para o crescimento organizacional”, publicado em 2020. Neste trabalho, a autora destaca que o endomarketing, inicialmente focado na motivação dos colaboradores, evoluiu para uma ferramenta estratégica essencial para o crescimento das organizações, promovendo o engajamento dos funcionários e alinhando-os aos objetivos empresariais. A pesquisa inclui uma análise de clima organizacional em empresas reconhecidas por suas boas práticas internas, evidenciando como o endomarketing contribui para ambientes de trabalho mais produtivos e colaborativos. A própria Antunes diz em seu artigo: “porque não evoluir em algo que sabemos que pode nos contribuir”.

A pesquisa científica de Santos sugere que o endomarketing exerce papel fundamental no engajamento dos colaboradores, ganhando maior relevância após a pandemia da Covid-19, em que a transformação digital se estabeleceu, legitimando o home office, e o modelo híbrido se consolidou no cenário corporativo, gerando, muitas vezes, não só o distanciamento físico entre empresa e funcionário, mas também o afastamento subjetivo do profissional em relação ao contexto organizacional do empregador. Constatou-se esse fato especialmente com entrevistados que atuam em empresas que não demonstram ter uma dinâmica voltada para pessoas e não investem em estrutura e planejamento eficazes de endomarketing no novo modelo de trabalho. Nesse contexto, a importância do endomarketing torna-se ainda mais evidente, considerando que 13 dos 15 participantes afirmaram se sentir mais engajados quando estão fisicamente na empresa, onde vão no máximo duas vezes por semana. Ou seja, na maior parte do tempo, os colaboradores executam suas funções de forma remota e, conseqüentemente, sentem-se menos engajados, afetando, em especial, sua sensação de pertencimento e envolvimento com a organização, como os entrevistados indicaram. Esse artigo publicado em 2023 por Santos teve muito destaque pois transparece muita clareza e foco no assunto, dando entendimento claro aos leitores e enfatizando o quão eficaz e valorizado deve ser o endomarketing.

2.2 Comunicação interna

De acordo com os estudos mais recentes, foi possível nos últimos seis anos, trazer uma visão mais atual sobre o conceito de cultura organizacional e sua relação com a comunicação interna. Ficou claro que a cultura organizacional influencia fortemente a forma como a comunicação acontece dentro das empresas. Especificamente, culturas que valorizam a ética e o lado emocional têm se mostrado mais eficazes, pois criam um ambiente de confiança, responsabilidade e credibilidade entre os colaboradores. Quando isso acontece, o líder consegue se comunicar de maneira mais clara e próxima com a equipe, fortalecendo o sentimento de pertencimento e fazendo com que os funcionários se identifiquem com os valores da organização. Isso não só melhora o clima organizacional, como também traz benefícios para todos: tanto para a empresa quanto para os colaboradores (Sofia e Campos, 2023).

A comunicação interna pode ser entendida como um conjunto de práticas e ferramentas utilizadas pelas empresas para manter a conexão entre os colaboradores e a organização, mesmo diante de desafios como o trabalho remoto. Ela foi essencial durante o home office, principalmente no contexto da pandemia, quando as interações presenciais deixaram de acontecer de forma repentina. Com o uso de e-mails, intranet, fóruns e outros canais digitais, as empresas conseguiram

manter o engajamento dos funcionários, fortalecer o sentimento de pertencimento e até melhorar a qualidade de vida no trabalho. A comunicação bem feita não exige presença física, mas sim disponibilidade, reconhecimento e escuta ativa por parte da liderança. No entanto, apesar dos avanços, ainda há resistência por parte de muitas empresas em investir e valorizar essa comunicação de forma estratégica e contínua (Félix, 2022)). Como destaca Félix (2022), os meios digitais, quando bem utilizados, conseguem aproximar os colaboradores da empresa, promovendo motivação, confiança e um sentimento de valorização mesmo à distância.

A comunicação interna é essencial para manter o ambiente organizacional saudável e os colaboradores engajados, mas muitas empresas ainda não exploram seu verdadeiro potencial. Mesmo que as informações sejam transmitidas, quando falta feedback, reconhecimento ou oportunidades de crescimento, os funcionários acabam desmotivados, o que afeta diretamente o desempenho, a produtividade e até o bem-estar. É necessário que a cultura organizacional evolua, permitindo que o setor de Recursos Humanos tenha autonomia para criar estratégias de valorização e troca efetiva de informações. Quando bem aplicada, a comunicação interna fortalece a confiança, o senso de pertencimento e o alinhamento com os valores da empresa Aparecida (Yukari 2022). Como destacam Aparecida e Yukari (2022), a comunicação é uma ferramenta poderosa para impulsionar o desempenho dos colaboradores e deve ser pensada estrategicamente para gerar resultados positivos em todos os níveis da organização.

Apesar dos avanços e da importância reconhecida da comunicação interna, ainda existem muitos desafios enfrentados pelas organizações. Um dos principais é a falta de integração entre os setores, especialmente entre comunicação e gestão de pessoas, o que dificulta a construção de uma comunicação participativa e eficaz. Além disso, a ausência de apoio da alta liderança faz com que as ações comunicativas não tenham a força necessária para se consolidarem na cultura organizacional, como apontam (DalCol, GraziaDei e Müller 2021). Um grande obstáculo está na resistência à mudança e no tradicionalismo, que impede a adoção de práticas mais estratégicas e colaborativas. Outro desafio recorrente é a falta de feedback, reconhecimento e canais abertos de escuta, que acaba gerando desmotivação e sensação de invisibilidade por parte dos colaboradores. Para superar essas barreiras, é fundamental que a comunicação interna seja pensada como uma ferramenta estratégica e contínua, não apenas como um repasse de informações (DalCol, GraziaDei e Müller 2021).

A comunicação interna nas organizações tem passado por uma grande transformação com o uso de plataformas digitais. O feedback desempenha um papel importante nesse processo, já que é uma resposta que não é simplesmente mecânica, mas humana. Porém, a resposta recebida pode ser influenciada por fatores internos ou externos, gerando confusão na comunicação, o que pode dificultar a compreensão da mensagem, especialmente dentro das organizações (Costa, 2021).

Além disso, a participação nas plataformas digitais nem sempre é totalmente livre. Como destaca Costa (2021), a “liberdade condicionada” nas organizações faz com que os funcionários possam se sentir limitados ao expressar suas opiniões, principalmente quando se trata de feedback visível a todos, o que pode resultar em uma sensação de controle e vigilância por parte da gestão ou colegas (Costa, 2021).

A virtualização das empresas também cria uma dinâmica complexa entre presença e ausência de controle e autonomia, o que pode impactar o sentimento de pertencimento dos colaboradores e enfraquecer a cultura organizacional. Assim, a comunicação interna precisa ser gerida com mais atenção, alinhada com os valores e objetivos estratégicos da organização (Costa, 2021). No cenário atual, especialmente em tempos de crise como a pandemia, a comunicação interna tem um papel essencial. Ela não apenas ajuda a reduzir incertezas, mas também facilita a implementação de inovações. Para que isso aconteça de forma eficaz, é fundamental que as

plataformas digitais sejam planejadas e implementadas de forma estratégica, com profissionais capacitados que assegurem que as ferramentas sejam acessíveis e úteis para todos os colaboradores (Costa, 2021).

Portanto, a comunicação interna deve ser vista com outros olhos: como uma função estratégica que integra a tecnologia de forma alinhada à missão e visão organizacional, fortalecendo a cultura da empresa e a colaboração entre as equipes (Costa, 2021).

2.3 Motivação dos colaboradores

A motivação dos colaboradores é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. Quando bem trabalhada, ela pode transformar o ambiente de trabalho, promovendo engajamento, colaboração e bons resultados. Segundo Mussa e Eugénio (2025), a comunicação interna é uma ferramenta estratégica essencial para manter os colaboradores alinhados com os propósitos da organização. Quando os funcionários compreendem sua função e os objetivos da empresa, o senso de pertencimento cresce e a motivação aumenta.

O empoderamento dos colaboradores se destaca como um recurso eficaz para elevar os níveis de motivação. Conceder autonomia e responsabilidade faz com que o colaborador se sinta valorizado e mais comprometido com os objetivos organizacionais. De acordo com Ferreira (2025), funcionários que têm liberdade para tomar decisões e sugerir melhorias sentem-se parte importante do processo produtivo, o que impacta positivamente seu desempenho e satisfação.

O ambiente organizacional tem papel decisivo na motivação dos colaboradores. Um local de trabalho saudável, com relações interpessoais positivas e reconhecimento constante, contribui para a satisfação e o bem-estar. Segundo Silva (2025), o clima organizacional influencia diretamente no engajamento dos funcionários, promovendo um espaço mais produtivo, colaborativo e harmonioso.

A forma como a empresa realiza a gestão e avaliação de desempenho também impacta a motivação. Avaliações bem estruturadas permitem identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, fortalecendo o vínculo entre colaborador e organização. Singh, Gandharve e Mishra (2018) explicam que feedbacks objetivos e construtivos são importantes para o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, funcionando como instrumento de estímulo contínuo.

Por fim, é importante destacar que a motivação não depende apenas de benefícios materiais, mas também de fatores internos, como propósito, reconhecimento e autorrealização. Gomes e Quelhas (2003) apontam que o sentimento de utilidade, de pertencimento e o reconhecimento das contribuições individuais são fundamentais para manter os colaboradores engajados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

3 METODOLOGIA

3.1 Método da pesquisa

Neste documento faremos uma abordagem qualitativa, sendo ela uma forma de entender as pessoas a partir do que elas vivem, sentem e pensam. Em vez de números e estatísticas, ela valoriza conversas, observações e histórias reais. Essa escuta mais sensível e aberta ajuda a captar momentos que outros métodos, mais rígidos, talvez deixassem passar. No livro *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, Gil (2008) destaca a importância da pesquisa qualitativa para compreender fenômenos sociais complexos, como o endomarketing: “caracteriza-se por um processo mais subjetivo, voltado à compreensão e interpretação dos fenômenos sociais, baseando-se na análise aprofundada de experiências e percepções dos indivíduos”

No endomarketing, que lida diretamente com a relação entre a empresa e seus colaboradores, esse tipo de abordagem faz toda a diferença. Ao escutar com atenção o que os funcionários pensam sobre a comunicação interna, o ambiente de trabalho e as ações promovidas pela organização, é possível criar estratégias mais eficazes e humanas. De acordo com o livro de Sylvia Constant Vergara, “a pesquisa qualitativa é adequada quando se deseja compreender em profundidade o comportamento e as motivações humanas no ambiente organizacional” — ou seja, quando o objetivo é realmente entender quem está dentro da empresa, e não apenas medir resultados.

3.2 Natureza da Pesquisa

A natureza da pesquisa é exploratória-descritiva, com o objetivo de compreender como as ações de endomarketing impactam a motivação e o clima organizacional na percepção dos colaboradores de uma empresa do setor farmacêutico. Esse tipo de pesquisa é útil quando se busca proporcionar maior familiaridade com o problema e descrever suas características principais (Gil, 2008).

O instrumento de coleta de dados será a entrevista semiestruturada, um modelo que utiliza perguntas previamente elaboradas, mas com margem para adaptações e aprofundamentos ao longo da conversa. Essa técnica é bastante utilizada em pesquisas qualitativas por permitir maior liberdade de expressão ao entrevistado, possibilitando captar com profundidade suas percepções, sentimentos e experiências. Além disso, favorece uma escuta sensível, permitindo ao pesquisador explorar novas dimensões do tema conforme surgem durante a entrevista (Triviños, 1987; Minayo, 2010). A seleção dos participantes será intencional, considerando a acessibilidade e a relevância da empresa no desenvolvimento de práticas de endomarketing, o que se alinha à proposta de pesquisas com foco exploratório e acesso restrito (Vergara, 2005).

A análise dos dados será feita por meio da técnica de análise de conteúdo, que permite a identificação de categorias temáticas, padrões e significados presentes nos discursos dos participantes. Essa técnica envolve um processo sistemático dividido em três fases: a pré-análise (organização e leitura flutuante do material), a exploração do conteúdo (codificação e categorização) e o tratamento dos resultados (interpretação e inferência). Esse método é amplamente utilizado para transformar falas e textos em unidades de sentido, sendo ideal para captar aspectos subjetivos e simbólicos relacionados ao objeto de estudo (Bardin, 2011).

3.3 Estratégia da Pesquisa

Esta pesquisa adotou a estratégia metodológica de estudo de caso, por ser apropriada quando se busca compreender fenômenos complexos inseridos em contextos reais e específicos. Conforme destaca Gil (2019), o estudo de caso é uma investigação empírica que se desenvolve dentro de uma realidade concreta, sendo especialmente útil quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso permite uma análise aprofundada e detalhada de uma unidade — seja ela uma organização, grupo ou processo — possibilitando uma compreensão mais rica do fenômeno em estudo. No contexto desta pesquisa, o estudo de caso é utilizado para examinar como o endomarketing se manifesta e impacta a comunicação interna e a motivação dos colaboradores em uma organização específica.

Essa abordagem é particularmente relevante para captar aspectos qualitativos e contextuais das práticas de gestão de pessoas, permitindo a triangulação de dados obtidos por meio de entrevistas, observação direta e análise documental, o que contribui para a robustez e validade do estudo.

3.4 Roteiro de entrevistas

1-De que maneira a comunicação interna pode ser considerada um pilar para o fortalecimento da cultura organizacional nas empresas?

Segundo Ferreira Filho et al. (2013), a comunicação interna é fundamental para o fortalecimento da cultura organizacional porque permite a disseminação clara e coerente dos valores, crenças e objetivos da empresa entre os colaboradores. Ela facilita a compreensão da identidade organizacional, promove o alinhamento entre as expectativas dos gestores e dos funcionários, e contribui para o sentimento de pertencimento, o que reforça a cultura interna e melhora o clima organizacional.

2- Qual é o papel estratégico do endomarketing na motivação dos colaboradores e como ele impacta o desempenho organizacional?

Conforme Conor et al. (2024), o endomarketing atua como uma ferramenta estratégica que visa alinhar os objetivos da organização com os interesses dos colaboradores, utilizando ações motivacionais e de valorização interna. Ele impacta diretamente o desempenho organizacional ao aumentar o comprometimento dos funcionários, melhorar o clima de trabalho, reduzir a rotatividade e elevar a produtividade, tornando os colaboradores mais engajados e alinhados com a missão da empresa.

3-De que forma o endomarketing pode ser utilizado como um diferencial competitivo para o crescimento organizacional?

Antunes (2020) destaca que o endomarketing, ao promover uma comunicação interna eficaz e estratégias voltadas para o bem-estar e reconhecimento dos colaboradores, contribui significativamente para a retenção de talentos e o aumento do desempenho individual e coletivo. Isso gera um ambiente interno mais produtivo e colaborativo, o que reflete positivamente na imagem externa da empresa e no seu crescimento competitivo no mercado.

4-Considerando os desafios do modelo híbrido, como o endomarketing contribui para o engajamento dos colaboradores?

De acordo com Santos (2023), o endomarketing exerce um papel fundamental no modelo híbrido ao promover uma comunicação interna mais eficaz, reforçando o sentimento de pertencimento e alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, mesmo quando estão fisicamente distantes. A autora destaca que estratégias de endomarketing bem estruturadas ajudam a manter os colaboradores informados, motivados e conectados com a cultura da empresa, reduzindo o risco de desengajamento comum em ambientes híbridos. Isso ocorre por meio de ações que valorizam o colaborador, promovem reconhecimento e fortalecem os vínculos interpessoais, mesmo à distância.

5-Como o endomarketing contribui para a valorização do colaborador dentro do ambiente organizacional?

O endomarketing contribui significativamente para a valorização do colaborador ao reconhecer sua importância dentro da estrutura organizacional. Segundo Bianor e Bianor (2020), “motivar os funcionários e fazer os próprios se sentirem valorizados, engaja o movimento organizacional de qualquer empresa”. Essa valorização fortalece o vínculo entre colaborador e empresa, gera mais satisfação no ambiente de trabalho e aumenta o comprometimento com os objetivos corporativos.

6-De que forma o endomarketing fortalece a cultura organizacional e o sentimento de pertencimento dos colaboradores?

De acordo com Conor, Rodrigues e Sena (2022), o endomarketing, quando bem aplicado, “tem o poder de transformar o ambiente organizacional, aumentando o engajamento dos colaboradores e conseqüentemente, a produtividade da empresa.” Essa estratégia posiciona o

colaborador no centro das ações, o que fortalece a cultura da empresa e faz com que os funcionários se sintam parte essencial do negócio, promovendo um sentimento real de pertencimento.

7-Como a comunicação interna estratégica pode melhorar a motivação e o desempenho dos colaboradores?

Segundo Aparecida e Yukari (2022), a comunicação interna, quando bem aplicada, “fortalece a confiança, o senso de pertencimento e o alinhamento com os valores da empresa”, o que é fundamental para manter os colaboradores motivados. Ao compreenderem seus papéis e o propósito do que fazem, os funcionários passam a ter mais clareza, foco e engajamento, o que se reflete diretamente em seu desempenho.

8- Qual o papel do feedback e da escuta ativa na eficácia da comunicação interna nas empresas?

De acordo com Félix (2022), “a comunicação bem feita não exige presença física, mas sim disponibilidade, reconhecimento e escuta ativa por parte da liderança.” O feedback constante e a escuta ativa são ferramentas essenciais que fortalecem o relacionamento entre liderança e equipe, proporcionando confiança, motivação e um ambiente de trabalho mais colaborativo, mesmo em modelos híbridos ou remotos.

Quadro 1: Características dos Respondentes

Nome	Faixa Etária	Gênero	Quanto tempo trabalha na empresa	Formação	Área de Atuação
Respondente 1	24 anos	Feminino	1 ano de empresa	Ensino médio completo, cursando Psicologia	Setor comercial
Respondente 2	32 anos	Feminino	1 e 3 meses de empresa	Ensino médio completo	Setor comercial
Respondente 3	30 anos	Feminino	10 meses de empresa	Formada em Logística	Setor comercial
Respondente 4	45 anos	Feminino	14 anos de empresa	Formada em Administração	Gerente de marca

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Comunicação Interna como Fundamento da Cultura Organizacional

Os entrevistados reforçaram que a comunicação interna tem papel essencial para a construção e manutenção da cultura organizacional. O respondente 1 destacou como a comunicação influencia a identificação dos colaboradores com os valores da empresa. Os

respondentes 2 e 3 relataram que quando a empresa se comunica de forma clara, o clima organizacional melhora. Respondente 4, por sua vez, enfatizou que a comunicação estratégica é a base para o alinhamento entre os colaboradores e os objetivos da empresa.

Essa percepção é confirmada por Ferreira Filho et al. (2013), que apontam que a comunicação interna permite a disseminação coerente dos valores, crenças e objetivos organizacionais, promovendo o sentimento de pertencimento. Assim, quando usada estrategicamente, ela não só transmite informações, mas fortalece os laços entre os membros da organização, contribuindo diretamente para um ambiente harmônico e produtivo.

4.2 Endomarketing como Estratégia de Motivação e Desempenho

Os entrevistados relataram que o endomarketing promove motivação, engajamento e um ambiente mais positivo. Os respondentes 1 e 2 destacaram o impacto do reconhecimento no dia a dia dos colaboradores. Já os respondentes 3 e 4 apontaram que essas ações refletem diretamente no desempenho, na produtividade e na diminuição da rotatividade.

Essas afirmações dialogam com Conor et al. (2024), que defendem o endomarketing como ferramenta estratégica de alinhamento entre os interesses dos colaboradores e os objetivos da empresa. Ele impacta o desempenho ao promover engajamento, fortalecer o clima de trabalho e aumentar a produtividade, tornando a equipe mais comprometida com a missão organizacional.

4.3 O Endomarketing como Diferencial Competitivo nas Organizações

Os entrevistados apontaram que o endomarketing ajuda a reter talentos, melhorar o clima organizacional e fortalecer a imagem interna da empresa. Os respondentes 1 e 2 enfatizaram o papel da valorização e do bem-estar. O respondente 3 mencionou o aumento da produtividade, enquanto o respondente 4 destacou que o engajamento interno reflete diretamente no posicionamento externo da empresa.

Essa visão está em conformidade com Antunes (2020), que ressalta que o endomarketing, ao promover ações voltadas para o bem-estar, reconhecimento e comunicação eficaz, torna-se um diferencial competitivo. A valorização do público interno se traduz em crescimento e posicionamento positivo da organização no mercado.

Além dos pontos mencionados, a implementação de ações de endomarketing contribui significativamente para a construção de um ambiente de aprendizado contínuo. Os renomados autores e especialistas na área de recursos humanos, como Blake e Mouton (2021), ressaltam que ao promover treinamentos e desenvolvimento pessoal, as organizações não apenas retêm talentos, mas também criam uma força de trabalho mais qualificada e adaptável às mudanças do mercado. Esse investimento no capital humano gera um efeito cascata, onde colaboradores satisfeitos se tornam defensores da marca, projetando uma imagem positiva da empresa para o público externo.

Outra dimensão importante do endomarketing é o seu impacto na comunicação interna. A promoção de um ambiente onde a comunicação é aberta e incentivada, como afirmaram os respondentes, favorece a troca de ideias e a inovação. Quando os colaboradores sentem que suas opiniões são valorizadas, a empresa se beneficia de insights valiosos que podem levar à melhoria de processos e à criação de novos produtos. Assim, o endomarketing não só atua na retenção de talentos, mas também ao estimular a criatividade e a inovação, tornando-se um verdadeiro diferencial competitivo.

4.4 O Papel do Endomarketing no Engajamento em Ambientes Híbridos

Os entrevistados relataram que, no modelo híbrido, é comum sentir distanciamento da organização, mas que ações de endomarketing ajudam a manter a conexão. Os respondentes 1 e 2

destacaram o impacto de pequenas ações de reconhecimento mesmo a distância. E os respondentes 3 e 4 enfatizaram a importância da comunicação contínua e da integração virtual como formas de manter o engajamento.

Essas falas encontram respaldo em Santos (2023), que demonstrou que o endomarketing é fundamental para manter o vínculo dos colaboradores com a cultura da empresa, mesmo em regimes de trabalho híbridos. A autora mostra que colaboradores se sentem mais engajados quando a empresa investe em estratégias de comunicação e reconhecimento no ambiente remoto.

A implementação de ações de endomarketing no contexto híbrido ajuda a mitigar a sensação de isolamento que muitos colaboradores enfrentam. Iniciativas como eventos virtuais de confraternização e grupos de interesse formados em plataformas colaborativas criam um espaço onde os colaboradores podem interagir de forma mais autêntica. Tais práticas fortalecem o espírito de equipe e a coesão entre os membros, mesmo quando fisicamente separados, resultando em um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso.

Outro aspecto a ser considerado é que o endomarketing pode também facilitar a adaptação de colaboradores ao novo modelo de trabalho. Um plano de comunicação que inclua informações claras sobre as expectativas e diretrizes da empresa ajuda a alinhar os colaboradores às metas institucionais, fazendo com que se sintam mais seguros e engajados. Os respondentes mencionaram a gratificação emocional que sentem quando são mantidos informados e conectados, essencial para fortalecer a cultura organizacional, mesmo em tempos de incerteza e mudança constante.

4.5 Valorização do Colaborador por Meio do Endomarketing

As respostas dos entrevistados evidenciam que a valorização dos colaboradores ocorre quando a empresa reconhece suas contribuições e promove ações de incentivo. Os respondentes 1 e 2 citaram gestos simples de reconhecimento como essenciais para se sentirem importantes. Já os respondentes 3 e 4 reforçaram que a valorização fortalece o vínculo entre colaborador e organização, elevando a motivação.

Segundo Bianor e Bianor (2020), valorizar e motivar os funcionários é essencial para engajar o movimento organizacional da empresa. O endomarketing cumpre essa função ao criar um ambiente em que os colaboradores se sentem parte do todo, promovendo sua satisfação e o comprometimento com os resultados institucionais.

A valorização do colaborador por meio do endomarketing também se reflete na oportunidade de crescimento profissional e desenvolvimento de carreira. Incentivos para participação em cursos e capacitações são cruciais, pois mostram que a organização investe no futuro de seus colaboradores. Os respondentes que relataram melhor atenção a esse aspecto sentiram um aumento significativo em sua motivação e lealdade à empresa, refletindo diretamente na produtividade.

Além do mais, a valorização deve ser contínua e não apenas pontual. A construção de um ambiente onde o reconhecimento é parte da cultura organizacional é fundamental. Isso não apenas solidifica o vínculo entre os colaboradores e a empresa, mas também estabelece um padrão de alto desempenho. As ações de endomarketing que promovem reconhecimento regular e estruturado ajudam a prevenir a desmotivação e a rotatividade, criando um ciclo positivo em torno da valorização dos colaboradores.

4.6 Fortalecimento da Cultura e do Pertencimento por Ações Internas

Os entrevistados relataram que o endomarketing cria conexões reais entre os colaboradores e a empresa. Os respondentes 1 e 2 destacaram que ações internas fazem com que se sintam

incluídas e reconhecidas. E os respondentes 3 e 4 enfatizaram que isso reforça a cultura organizacional e transforma o clima de trabalho em algo mais colaborativo.

Essa perspectiva está alinhada com Conor, Rodrigues e Sena (2022), que afirmam que o endomarketing tem o poder de transformar o ambiente organizacional ao colocar o colaborador no centro das ações. Isso fortalece a cultura da empresa e intensifica o sentimento de pertencimento, criando um ambiente mais produtivo e motivador.

O fortalecimento da cultura organizacional pode ser ainda mais explorado por meio de práticas que incentivam a diversidade e a inclusão. A promoção de um ambiente que respeite e valorize as diferenças individuais contribui para que todos os colaboradores se sintam parte do todo. Adicionalmente, as iniciativas de endomarketing podem englobar a realização de eventos que celebrem a cultura diversificada do local de trabalho, facilitando a formação de laços entre equipes que, de outra forma, poderiam ficar isoladas.

Outra vertente é a integração de narrativas corporativas e histórias de sucesso dos colaboradores nas comunicações internas. Compartilhar conquistas individuais e coletivas promove um senso de pertencimento e inspira outros colaboradores a se engajar e contribuir para a cultura organizacional. Essa prática ajuda a construir uma identidade organizacional forte e coesa, vital para a sustentabilidade a longo prazo da empresa.

4.7 Comunicação Estratégica como Estímulo à Motivação e ao Desempenho

Os participantes relataram que entender o que está acontecendo na empresa e receber informações claras gera segurança e motivação. Os respondentes 1 e 2 disseram que isso aumenta o foco e o engajamento. E os respondentes 3 e 4 reforçaram que a comunicação estratégica reduz falhas, melhora os resultados e fortalece o vínculo com a organização.

De acordo com Aparecida e Yukari (2022), a comunicação interna eficaz fortalece a confiança, o senso de pertencimento e o alinhamento com os valores da empresa. Isso gera motivação e melhora o desempenho dos colaboradores em todos os níveis da organização, tornando a comunicação uma ferramenta indispensável.

Além de impulsionar a motivação, a comunicação estratégica pode agir como um meio de transparência organizacional. Quando a liderança comunica abertamente as metas, desafios e histórias de sucesso, colabora para a construção de um ambiente de confiança. Esse nível de transparência ajuda a alinhar todos os colaboradores em direção ao mesmo objetivo, criando um fluxo de comunicação que não só informa, mas também inspira ação.

Considerando a dinâmica atual do mercado, a comunicação estratégica deve também incorporar feedbacks regulares sobre processos e resultados. Isso não apenas demonstra aos colaboradores que suas contribuições são levadas a sério, mas também oferece oportunidades de aprendizado e melhoria. Os respondentes destacaram que, quando são informados sobre como suas atividades impactam a empresa, sentem-se mais valorizados e motivados a superar suas metas. A comunicação eficaz, portanto, não é apenas uma ferramenta de informações, mas uma alavanca para o desempenho individual e coletivo.

4.8 Feedback e Escuta Ativa: Elementos-Chave da Comunicação Interna Eficiente

Os entrevistados relataram que o feedback constante e a escuta ativa promovem confiança e motivação. Os respondentes 1 e 2 apontaram que se sentem valorizados quando são ouvidos e recebem retorno. E os respondentes 3 e 4 indicaram que essas práticas fortalecem a comunicação e ajudam a resolver conflitos.

Essas ideias estão alinhadas com Félix (2022), que afirma que a escuta ativa e o feedback são pilares de uma comunicação bem-feita, mesmo à distância. A disponibilidade para ouvir e o reconhecimento por meio de retornos objetivos ajudam a fortalecer as relações dentro da empresa e aumentam o engajamento.

O feedback deve ser entendido como um processo bidirecional, onde não apenas os gestores comunicam suas avaliações, mas também estão abertos a receber retornos dos colaboradores. Essa prática caracteriza uma cultura de escuta ativa, que motiva os funcionários a se expressarem e a contribuírem com suas ideias e sugestões. Os respondentes observaram que ambientes em que o feedback é uma via de mão dupla criam um sentimento de segurança psicológica, fundamental para a criatividade e inovação.

Outro fator a ser considerado é que o feedback e a escuta ativa proporcionam um ambiente onde problemas e preocupações podem ser abordados antes que se tornem conflitos maiores. Essa abordagem proativa contribui para a construção de relações saudáveis e produtivas entre os colaboradores e a liderança. Os participantes da pesquisa relataram que se sentiam mais motivados quando suas opiniões eram não apenas ouvidas, mas também consideradas em decisões que impactam o ambiente de trabalho, criando um ciclo positivo de interação e comprometimento.

5. CONCLUSÕES

Com base nos dados coletados e analisados, os resultados da pesquisa evidenciam que os objetivos propostos foram plenamente alcançados. A investigação demonstrou que tanto a comunicação interna quanto o endomarketing são pilares fundamentais para o fortalecimento da cultura organizacional e o aumento da motivação dos colaboradores. Os entrevistados relataram sentir-se mais valorizados, engajados e conectados com a empresa quando há práticas consistentes de reconhecimento, feedback e estratégias que promovem o bem-estar no ambiente de trabalho. Além disso, a pesquisa revelou que a comunicação clara e o endomarketing bem estruturado são capazes de reduzir a rotatividade, melhorar o desempenho e fortalecer o sentimento de pertencimento, mesmo em modelos híbridos de trabalho.

Essas evidências dialogam diretamente com o objetivo principal da pesquisa: analisar o papel do endomarketing na motivação dos colaboradores e no clima organizacional em uma multinacional farmacêutica. A partir das respostas obtidas nas entrevistas e da fundamentação teórica que embasou o estudo, constatou-se que as ações de endomarketing impactam positivamente o ambiente interno e se configuram como diferencial competitivo. Portanto, os objetivos foram não apenas alcançados, mas ampliados, ao evidenciar que estratégias de comunicação interna eficazes e práticas consistentes de valorização contribuem significativamente para a construção de um ambiente organizacional mais saudável, motivador e alinhado com os objetivos institucionais.

Os resultados deste estudo revelam implicações gerenciais valiosas para organizações que desejam fortalecer sua cultura interna e alcançar maior engajamento de seus colaboradores. Ao evidenciar a eficácia do endomarketing e da comunicação interna como ferramentas estratégicas, o artigo destaca a necessidade de gestores adotarem práticas que valorizem o capital humano como ativo central da organização. A pesquisa mostra que ações simples de reconhecimento, feedback contínuo e escuta ativa têm impacto direto na motivação, no desempenho e na retenção de talentos, sobretudo em ambientes híbridos, onde o distanciamento pode gerar desconexão emocional. Assim, gestores que investem em estratégias de comunicação clara, integradora e humanizada não apenas promovem um ambiente mais saudável e produtivo, mas também criam uma vantagem competitiva sustentável ao alinhar os colaboradores aos objetivos institucionais. Isso exige um novo olhar da

liderança: mais empático, participativo e comprometido com a construção de vínculos genuínos no ambiente corporativo.

Na construção do projeto observou-se que a escolha de um estudo de caso qualitativo como método de pesquisa apresenta certas limitações inerentes, pois este método, embora eficaz para compreender fenômenos complexos em contextos específicos, possui restrições quanto à generalização dos resultados. A subjetividade envolvida na coleta e interpretação dos dados pode influenciar a neutralidade das conclusões, tornando os achados mais suscetíveis a interpretações pessoais do pesquisador.

Vale ressaltar que além disso, a dependência de entrevistas com os colaboradores como principal fonte de dados pode introduzir vieses relacionados às percepções e experiências individuais dos participantes, afetando a consistência e a replicabilidade dos resultados.

Diante das limitações do presente estudo, recomenda-se que futuras pesquisas adotem uma abordagem quantitativa com um número mais expressivo de respondentes, oriundos de diferentes empresas e segmentos de mercado. Essa ampliação da amostra permitirá uma maior generalização dos resultados obtidos, além de possibilitar análises mais aprofundadas sobre as variáveis investigadas. Dessa forma, será possível verificar se os padrões identificados nesta pesquisa se mantêm em contextos organizacionais distintos, contribuindo para o fortalecimento da base empírica sobre o tema.

REFERÊNCIAS

Akiyoshi França, F. Y., & França, S. A. (2022). [ID 96] A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO. *Revista Rumos Da Pesquisa Em Ciências Empresariais, Ciências Do Estado E Da Tecnologia*, 1(6), 337–351. <https://revistas.unicerp.edu.br/index.php/rumos/article/view/2525-278x-v1n6-7>

ALMEIDA, Luís António Santos. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, n. 8, p. 91-103, 2013. <https://periodicos.unisantacruz.edu.br/index.php/revmulti/article/view/395>

Alves, Natália Cristina. "TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação—O Positivismo, A Fenomenologia, O Marxismo." *Formação (Online)* 1, no. 20 (2013).

ANTUNES, Paloma Mayara dos Santos. Endomarketing como diferencial competitivo para o crescimento organizacional. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2020. <https://repositorio.fgv.br/bitstreams/a5467563-611d-40c0-a25c-f8e35c934ef6/download>

FERREIRA, M. E. M. (2025). O impacto do empoderamento na motivação e produtividade dos colaboradores. *Journal of Business Review*, 10(2), 45-60.

FERREIRA FILHO, Edson Pinto; PEREIRA, Fernanda Abrantes; DOS SANTOS PASSOS, Graciela. A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional. In: Simpósio. 2013.

Félix Mateus, A. (2022). The Management of Internal Communication for the Wellbeing in Working Place. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual*, 10(4), 1–18. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.4328>

Fernandes, E. C. (1996). *Clima Organizacional: Diagnóstico e Intervenção*. Rio de Janeiro: Qualitymark. <https://repositorio.fgv.br/bitstream/handle/10438/4076/000314296.pdf>

Fortuna, Ana Margarida Ribeiro. Universidade Católica Portuguesa (Portugal) ProQuest Dissertations & Theses, 2018. 30826698.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 10.5007/2175-8077.2020.e74026

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 65-71, 1995. <https://www.scielo.br/j/rae/a/NkTFNgmLWKXfT6k9P9qBTMn/?format=html>

GOMES, C. F. S., & QUELHAS, O. L. G. (2003). O impacto do empoderamento na motivação e produtividade dos colaboradores. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 75-92.

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus. <https://www.academia.edu/43265940/>

LAND, Sabrina; PEREIRA, Daniele dos Santos Guidotti. COMUNICAÇÃO INTERNA: ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO DE UMA EMPRESA DO RAMO CALÇADISTA DO VALE DO PARANHANA/RS. Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE, n. 13, p. 200-224, 2020. <http://www.multiplosacessos.com/multaccess/index.php/multaccess/article/view/194>

Land, S., & Pereira, D. dos S. G. (2021). Comunicação interna: Endomarketing como estratégia motivacional no ambiente de trabalho de uma empresa do ramo calçadista do Vale do Paranhana/RS. Revista de Administração de Empresas Eletrônica, 13(1). <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1982>

Minayo, M. C. S. (2006). O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde. 9ª edição revista e aprimorada. São Paulo: Hucitec; 2006. 406 p.

MUSSA, M. A., & EUGÉNIO, G. D. N. (2025). Estratégia de comunicação interna na motivação dos colaboradores no exercício das suas funções. e-Acadêmica, 6(1), e0661618.

NEGREIROS, Ana Clara Nunes et al. O Impacto do Endomarketing na comunicação interna. 2023.

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>

SANTOS, Aline Lilian dos. A influência do endomarketing no engajamento dos colaboradores no modelo híbrido. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Estratégica de Pessoas) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2023.

SILVA, J. F. (2025). A influência do clima organizacional na motivação dos funcionários da escola do ensino primário n.º 08, Soyo. Revista Científica O Saber, 4(2), 112-125.

SILVA, Juliana Aparecida Moura; BASTOS, Carla Maria de Almeida Moraes. Endomarketing. Múltiplos Acessos, v. 6, n. 1, p. 186-198, 2021.

Silva, A. C., & Teixeira, L. P. (2020). A comunicação interna como ferramenta para o engajamento dos colaboradores: um estudo de caso. Revista Gestão e Desenvolvimento, 17(3). <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/15715>

Timm, B. F., Pagan, N. M., & Pagan, K. M. (2021). Satisfação dos colaboradores de uma ótica sobre a visão do endomarketing. Revista de Administração de Roraima, 12. <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/7254>

Torquato, G. (2002). Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. <https://www.livros1.com.br/pdf-read/livar/TRATADO-DE-COMUNICA%C3%87%C3%83O-ORGANIZACIONAL-E-POL%C3%8DTICA.pdf>

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.