

AS INFLUÊNCIAS DO ENDOMARKETING NA QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES

Vinicius Dos Santos Guedes - Centro Universitário Senac

Anderson Antônio De Lima - Centro Universitário Senac

Eloisa Elena Shinohara - Faculdade de Tecnologia de Guarulhos

Resumo

Este estudo investiga o impacto do endomarketing no bem-estar emocional dos colaboradores, ressaltando a crescente importância de criar um ambiente de trabalho saudável e acolhedor nas organizações contemporâneas. O objetivo principal da pesquisa é compreender como as estratégias de endomarketing, que incluem ações voltadas para a valorização e reconhecimento dos colaboradores, podem influenciar positivamente a qualidade de vida no ambiente laboral e, por consequência, a retenção e o engajamento dos funcionários. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso único, e a coleta de dados realizou-se por meio de entrevistas semiestruturadas com colaboradores de diversas áreas, permitindo uma análise profunda das percepções individuais. Os principais resultados revelam que as percepções sobre o clima organizacional variam significativamente entre os colaboradores, evidenciando a necessidade de ações de endomarketing personalizadas e adaptativas. As narrativas coletadas indicam que a escassez de feedback e reconhecimento impacta negativamente na motivação e no engajamento dos funcionários. Além disso, a pesquisa mostrou que a implementação de programas de apoio psicológico e iniciativas de saúde mental são fundamentais para promover um ambiente equilibrado e produtivo.

Palavras-chave: Endomarketing; Qualidade de Vida; Saúde Mental

Abstract

This study investigates the impact of internal marketing on the emotional well-being of employees, highlighting the growing importance of creating a healthy and welcoming work environment in contemporary organizations. The main objective of the research is to understand how internal marketing strategies, which include actions aimed at valuing and recognizing employees, can positively influence the quality of life in the workplace and, consequently, employee retention and engagement. To achieve this, a qualitative approach was adopted through a single case study, and data collection was conducted through semi-structured interviews with employees from various areas, allowing for an in-depth analysis of individual perceptions. The main results reveal that perceptions of the organizational climate vary significantly among employees, underscoring the need for personalized and adaptive internal marketing actions. The narratives gathered indicate that a lack of feedback and recognition negatively impacts employee motivation and engagement. Additionally, the research showed that the implementation of psychological support programs and mental health initiatives is essential for promoting a balanced and productive environment.

Keywords: Internal Marketing; Quality of Life; Mental Health.

AS INFLUÊNCIAS DO ENDOMARKETING NA QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES

RESUMO

Este estudo investiga o impacto do endomarketing no bem-estar emocional dos colaboradores, ressaltando a crescente importância de criar um ambiente de trabalho saudável e acolhedor nas organizações contemporâneas. O objetivo principal da pesquisa é compreender como as estratégias de endomarketing, que incluem ações voltadas para a valorização e reconhecimento dos colaboradores, podem influenciar positivamente a qualidade de vida no ambiente laboral e, por consequência, a retenção e o engajamento dos funcionários. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso único, e a coleta de dados realizou-se por meio de entrevistas semiestruturadas com colaboradores de diversas áreas, permitindo uma análise profunda das percepções individuais. Os principais resultados revelam que as percepções sobre o clima organizacional variam significativamente entre os colaboradores, evidenciando a necessidade de ações de endomarketing personalizadas e adaptativas. As narrativas coletadas indicam que a escassez de feedback e reconhecimento impacta negativamente na motivação e no engajamento dos funcionários. Além disso, a pesquisa mostrou que a implementação de programas de apoio psicológico e iniciativas de saúde mental são fundamentais para promover um ambiente equilibrado e produtivo.

Palavras-chave: Endomarketing; Qualidade de Vida; Saúde Mental

1. INTRODUÇÃO

O endomarketing é uma estratégia empresarial que tem como foco o público interno das organizações, ou seja, os próprios colaboradores. Ele busca melhorar o relacionamento entre empresa e funcionários por meio de ações que promovam a valorização, a satisfação e o engajamento no ambiente de trabalho. Segundo Almeida (2022), o endomarketing se diferencia da comunicação interna, pois não se limita apenas a transmitir informações, mas utiliza técnicas que fazem os colaboradores se sentirem parte essencial da organização. Para Bekin (1995), citado por Souza (2019), o endomarketing é um processo fundamental para fortalecer o vínculo entre os funcionários e a empresa, tornando-os mais alinhados aos objetivos organizacionais e melhorando sua produtividade e comprometimento.

Essa estratégia considera que funcionários satisfeitos e comprometidos tendem a ser mais produtivos, o que impacta diretamente no crescimento e no sucesso da empresa. De acordo com Almeida (2022), o endomarketing contribui para a construção de um ambiente organizacional mais harmonioso, onde os colaboradores percebem que são peças fundamentais para o desenvolvimento da organização. Souza (2019) complementa essa visão ao demonstrar que, ao investir no bem-estar e na valorização dos funcionários, as empresas não apenas aumentam a satisfação interna, mas também fortalecem sua identidade organizacional, reduzindo a rotatividade de pessoal e criando um ambiente mais propício ao crescimento profissional.

A motivação é um fator psicológico que impulsiona as pessoas a agirem para alcançar determinados objetivos. Segundo Chiavenato (1999), citado por Souza (2019), funcionários motivados participam ativamente das atividades organizacionais, sendo fundamentais para alcançar níveis elevados de produtividade e qualidade no trabalho. Além disso, Martins (2006) destaca que a satisfação no trabalho não está ligada apenas à remuneração, mas também às crenças, valores e ao ambiente organizacional em que o colaborador está inserido. A relação entre motivação e endomarketing é reforçada por Barroso (2016), que aponta que a qualidade de vida no trabalho impacta diretamente no desempenho dos funcionários, sendo essencial para garantir sua permanência na organização.

A relação entre o endomarketing e a motivação é fundamental, pois as ações de endomarketing têm como objetivo criar um ambiente de trabalho positivo que estimule a motivação dos funcionários. Souza (2019) destaca que a cultura organizacional fortalecida por meio do endomarketing melhora a satisfação dos colaboradores e ajuda na retenção de talentos, tornando o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo.

Já Bekin (1995) afirma que a comunicação interna eficaz e as estratégias de valorização pessoal são fatores-chave para aumentar o engajamento dos funcionários. Dessa forma, o endomarketing atua diretamente na motivação intrínseca ao proporcionar um ambiente onde os funcionários se sintam respeitados, ouvidos e integrados aos valores e objetivos da empresa.

A implementação de estratégias de endomarketing pode contribuir significativamente para a melhoria do clima organizacional, o aumento do engajamento dos funcionários e a redução da rotatividade dentro das empresas. Segundo Almeida (2022), o endomarketing promove ações que valorizam os colaboradores, como a comunicação transparente, o reconhecimento pelo desempenho, o incentivo à participação ativa nas decisões da empresa e a oferta de benefícios que atendam às necessidades dos funcionários. Souza (2019) reforça essa ideia ao demonstrar que empresas que aplicam estratégias de endomarketing eficazes observam um aumento no comprometimento dos funcionários e um ambiente mais colaborativo, reduzindo conflitos internos e fortalecendo a identidade organizacional.

O bem-estar emocional dos colaboradores é uma questão cada vez mais reconhecida como fundamental para o sucesso organizacional. Em tempos de mudanças rápidas e crescentes expectativas nas relações de trabalho, a saúde mental tem se tornado uma prioridade nas agendas das empresas. O endomarketing emerge, nesse contexto, como uma poderosa ferramenta para promover o engajamento e a satisfação dos colaboradores, indo além de práticas tradicionais de marketing interno. A criação de um ambiente saudável não apenas aumenta a produtividade, mas também fortalece a lealdade dos funcionários à empresa, resultando em uma cultura organizacional que valoriza o ser humano em sua totalidade.

Além disso, a implementação de programas de apoio psicológico e iniciativas voltadas ao bem-estar emocional pode servir como um diferencial competitivo. Empresas que se preocupam genuinamente com a qualidade de vida de seus colaboradores colhem os frutos de um ambiente de trabalho mais harmonioso, onde a comunicação é aberta e o feedback circula de forma constante. Portanto, o endomarketing deve ser considerado uma estratégia abrangente que integra ações voltadas para a saúde mental e emocional, assegurando que os colaboradores se sintam valorizados e reconhecidos em suas contribuições e, assim, promovendo um ciclo virtuoso de produtividade e satisfação.

Quando os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos, há um aumento no nível de satisfação, o que melhora o clima organizacional e fortalece o sentimento de pertencimento. Para Bekin (1995), citado por Souza (2019), o envolvimento do funcionário com a empresa depende diretamente das práticas internas que incentivam sua valorização e reconhecimento. Dessa forma, o engajamento dos funcionários cresce, pois eles passam a se identificar mais com os valores e objetivos da organização. Além disso, a retenção de talentos é favorecida, já que ambientes de trabalho positivos e motivadores tendem a reduzir o desejo dos colaboradores em buscar novas oportunidades no mercado, diminuindo assim a taxa de rotatividade (SOUZA, 2019).

Diante desse cenário, muitas empresas enfrentam dificuldades para manter seus funcionários motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais. Isso resulta em desafios como baixa produtividade, aumento do absenteísmo, alta taxa de turnover e um clima organizacional pouco favorável. Segundo Faleiro (2013), o endomarketing é uma estratégia essencial para reverter esse cenário, pois permite alinhar os interesses da empresa aos dos colaboradores, criando um ambiente mais propício ao crescimento conjunto. A partir disso, pode-se formular a seguinte situação-problema: "Como a implementação de estratégias de endomarketing pode contribuir para a melhoria do clima organizacional, o aumento do engajamento dos funcionários e a redução da rotatividade dentro das

empresas?". A partir desse estudo, busca-se analisar quais estratégias de endomarketing são mais eficazes para fortalecer o vínculo entre empresa e funcionários, garantindo benefícios tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos, Definições e Importância do Endomarketing

O endomarketing, também conhecido como marketing interno, é uma estratégia que visa fortalecer a relação entre a empresa e seus colaboradores, tornando-os mais engajados e alinhados aos objetivos organizacionais. O conceito foi popularizado por Saul Bekin (2004), que o define como um conjunto de ações estratégicas voltadas para o público interno, com o objetivo de melhorar a motivação, a produtividade e a satisfação dos funcionários. Para ser eficaz, essas ações devem estar alinhadas à cultura e à estrutura da organização, sendo aplicadas de maneira contínua e planejada. O foco do endomarketing é valorizar o colaborador como peça-chave do funcionamento da empresa, reconhecendo sua importância no alcance dos resultados e promovendo uma relação mais humana e colaborativa no ambiente de trabalho.

Segundo Kotler e Keller (2019), o endomarketing segue a lógica do marketing tradicional, mas aplicado dentro da organização. Em vez de focar no cliente externo, a empresa direciona seus esforços para os colaboradores, tratando-os como seu primeiro público-alvo. Dessa forma, um ambiente de trabalho mais positivo e integrado gera impactos diretos na qualidade do atendimento ao cliente externo, uma vez que colaboradores satisfeitos tendem a representar melhor a empresa e a contribuir com mais entusiasmo para seus objetivos. O endomarketing, portanto, não apenas melhora o clima organizacional, mas também influencia a percepção da marca pelo mercado, promovendo uma cadeia de valor que começa dentro da própria empresa.

Chiavenato (2014) reforça que o endomarketing é essencial para o sucesso empresarial, pois influencia diretamente o clima organizacional e a retenção de talentos. Ele destaca que, para ser eficaz, essa estratégia deve ser integrada à cultura organizacional, promovendo comunicação eficiente, reconhecimento e benefícios que valorizem os funcionários.

Além disso, Grönroos (1995) argumenta que o endomarketing não deve ser tratado apenas como uma ferramenta de recursos humanos, mas sim como uma filosofia de gestão que busca alinhar os colaboradores à missão, visão e valores da empresa. Um dos principais objetivos do endomarketing é criar uma cultura organizacional forte, onde os funcionários se sintam parte do processo de entrega de valor ao cliente. Isso não se limita apenas a funções operacionais, o engajamento e o bem-estar dos colaboradores são vistos como condições fundamentais para garantir um serviço de qualidade. Dessa forma, ele se torna um diferencial competitivo, pois funcionários motivados e engajados tendem a oferecer um melhor desempenho e contribuir para o crescimento da organização.

Portanto, o endomarketing é uma estratégia fundamental para o desenvolvimento organizacional, impactando diretamente a motivação, o engajamento e a produtividade dos colaboradores. No contexto da qualidade de vida no trabalho, ele se mostra essencial para criar um ambiente saudável e satisfatório para todos os envolvidos. Um estudo realizado por Pimenta, Rezende e Sales destaca que o endomarketing, quando implementado de forma estruturada, contribui significativamente para a redução de conflitos internos, aumento da produtividade e maior integração entre os setores da organização, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e saudável (Pimenta; Rezende; Sales, 2016).

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho é compreendida como um conjunto de ações que visam melhorar as condições físicas, emocionais e sociais dos colaboradores dentro das organizações. De acordo com Chiavenato (2014), a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada à satisfação do colaborador com seu ambiente profissional, afetando

sua motivação, produtividade e bem-estar geral.

A qualidade de vida no trabalho tem ganhado destaque nas organizações contemporâneas, refletindo uma mudança significativa na forma como as empresas enxergam a relação entre o ambiente laboral e o bem-estar dos colaboradores. Essa evolução tem sido impulsionada por fatores como a intensificação da competitividade no mercado, a valorização do capital humano e as transformações no próprio modelo de trabalho, como o avanço da tecnologia e a popularização do home office. A pandemia de COVID-19 acelerou esse processo, tornando evidente a necessidade de práticas mais humanizadas e flexíveis no ambiente corporativo. Nesse contexto, surgiram novos desafios relacionados à saúde física e mental dos trabalhadores, especialmente no que diz respeito ao aumento de doenças osteomusculares, sedentarismo e transtornos psicológicos. A implementação de programas de ginástica laboral remota tem se mostrado uma resposta eficaz a esses desafios, promovendo a saúde postural, prevenindo lesões por esforços repetitivos e incentivando pausas ativas durante o expediente. Essas ações, além de promoverem bem-estar, também fortalecem o vínculo entre colaborador e empresa, mesmo à distância. Por sua vez, no ambiente presencial, a ginástica laboral continua sendo uma ferramenta estratégica para a promoção da saúde e da integração dos colaboradores. Estudos demonstram que programas estruturados de atividades físicas no local de trabalho reduzem significativamente os níveis de estresse, promovem melhorias na disposição física e mental e fortalecem o relacionamento interpessoal entre os membros da equipe, conforme evidenciado por Ramos, Ferreira e Dias (2022). Além disso, tais práticas favorecem a prevenção de doenças ocupacionais, como as LER/DORT, contribuindo diretamente para a diminuição do absenteísmo e para o aumento da produtividade. Outro ponto relevante é que a prática regular da ginástica laboral está associada ao aumento da autoestima dos colaboradores, ao sentimento de pertencimento e à construção de um ambiente organizacional mais saudável e colaborativo. Complementar a essas práticas físicas são os programas de atendimento psicossocial, que vêm sendo adotados por muitas empresas como forma de acolher emocionalmente os funcionários, oferecendo apoio psicológico, rodas de conversa, escuta ativa e incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essas ações, quando combinadas, formam uma abordagem integrada da qualidade de vida no trabalho, que vai além do cuidado físico e busca atender as múltiplas dimensões do bem-estar humano no contexto do trabalho.

Entre as abordagens mais atuais, destaca-se o modelo de Limongi-França (2004), que entende a qualidade de vida no trabalho como um sistema que integra aspectos biológicos, psicológicos, organizacionais e sociológicos. Segundo a autora, promover a qualidade de vida no trabalho é garantir que o trabalho favoreça o equilíbrio entre as necessidades do indivíduo e as exigências da organização, proporcionando um ambiente mais saudável e humanizado.

O modelo propõe oito dimensões principais para análise da qualidade de vida no trabalho:

- Saúde física e mental: condições que preservem o bem-estar integral do colaborador;
- Desenvolvimento pessoal: oportunidades de aprendizado, crescimento e valorização;
- Relações socioprofissionais: qualidade dos relacionamentos interpessoais no trabalho;
- Compensação justa: remuneração e benefícios percebidos como equilibrados;
- Ambiente de trabalho seguro: condições físicas e psicológicas adequadas;
- Organização do trabalho: divisão de tarefas, carga horária e gestão participativa;
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- Responsabilidade social da empresa: percepção de que a organização é ética e responsável.

De acordo com Fernandes (1996), quando o colaborador percebe que a empresa se

preocupa genuinamente com sua qualidade de vida, há um aumento no senso de pertencimento, engajamento e comprometimento. Assim, promover qualidade de vida no trabalho torna-se uma vantagem competitiva, além de um dever ético das organizações.

No contexto organizacional atual, especialmente em ambientes dinâmicos como o varejo, a qualidade de vida no trabalho representa não apenas um diferencial, mas uma estratégia essencial para garantir o bem-estar dos profissionais e a sustentabilidade do negócio.

O clima organizacional, o engajamento dos colaboradores e a rotatividade de pessoal são elementos centrais para compreender a qualidade de vida no trabalho. O clima organizacional é a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, influenciado por fatores como liderança, comunicação e a cultura organizacional. Segundo Silva (2011), um clima organizacional favorável contribui para o aumento da satisfação dos funcionários, o que, por sua vez, eleva sua motivação e desempenho. Em empresas onde o ambiente é positivo, os colaboradores tendem a trabalhar de forma mais colaborativa, reduzindo conflitos internos e melhorando a interação entre as equipes. Esse tipo de ambiente favorece, conseqüentemente, o engajamento e o comprometimento dos funcionários com as metas organizacionais, criando uma dinâmica mais produtiva e harmoniosa.

O engajamento dos colaboradores é um fator crucial para o bom desempenho organizacional. De acordo com Tavares (2014), o engajamento é o vínculo emocional, cognitivo e comportamental que o colaborador estabelece com sua função e com a empresa. Em ambientes de trabalho que oferecem suporte ao bem-estar, reconhecimento e oportunidades de crescimento, os funcionários tendem a se engajar mais com suas tarefas. O engajamento está diretamente relacionado à produtividade, uma vez que funcionários comprometidos não apenas alcançam suas metas, mas também contribuem com soluções criativas e inovadoras. Além disso, o engajamento é um indicador de satisfação e bem-estar, que são essenciais para a construção de um ambiente de trabalho positivo e de alto desempenho.

Por outro lado, a rotatividade de pessoal é um fator que pode indicar falhas na gestão do clima organizacional e no engajamento dos colaboradores. A rotatividade elevada, muitas vezes, está relacionada à insatisfação dos funcionários, que podem sentir falta de reconhecimento, de oportunidades de crescimento ou de um ambiente que respeite suas necessidades e valores. Segundo Ferreira e Costa (2017), a alta rotatividade de funcionários gera custos elevados para as organizações, não só com processos de recrutamento e treinamento, mas também no impacto negativo sobre a moral da equipe. Quando os colaboradores estão insatisfeitos, o ambiente de trabalho tende a se deteriorar, resultando em maior turnover e perda de talentos valiosos. Portanto, a rotatividade deve ser monitorada de perto, pois é um reflexo direto da qualidade de vida no trabalho e das condições oferecidas pela organização aos seus colaboradores.

A redução da rotatividade de pessoal está diretamente relacionada à promoção de um bom clima organizacional e ao engajamento dos colaboradores. Ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, como programas de reconhecimento, saúde mental, flexibilidade e oportunidades de desenvolvimento, podem contribuir significativamente para a retenção de talentos. Segundo Souza e Lima (2019), organizações que promovem um ambiente saudável e que cuidam do bem-estar de seus colaboradores têm maior chance de reter os funcionários, uma vez que esses se sentem valorizados e reconhecidos pelo esforço e dedicação. Além disso, as práticas que favorecem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional também têm um impacto positivo na satisfação do colaborador, o que reduz a rotatividade.

Portanto, para promover a qualidade de vida no trabalho, é essencial que as organizações invistam em ações que favoreçam o clima organizacional positivo, o engajamento dos colaboradores e a redução da rotatividade de pessoal. Um ambiente de trabalho saudável e acolhedor não apenas melhora o bem-estar dos funcionários, mas também contribui para a sustentabilidade e o crescimento da organização. Empresas que compreendem a importância desses aspectos têm mais chances de alcançar um desempenho organizacional superior, ao mesmo tempo que criam um ciclo de satisfação e produtividade

que beneficia tanto os colaboradores quanto a organização como um todo.

2.3 A Importância do Endomarketing na Qualidade de Vida dos Colaboradores

O endomarketing, quando bem aplicado, é uma ferramenta estratégica crucial para melhorar a comunicação interna, promover um ambiente de trabalho saudável e fortalecer o vínculo entre a empresa e seus colaboradores. Bekin (2004) destaca que o principal benefício do endomarketing é transformar o colaborador em um verdadeiro "embaixador da marca", alguém que se identifica com os valores da empresa e se sente parte importante dos resultados organizacionais. Segundo o autor, essa identificação resulta em maior motivação e engajamento dos colaboradores, o que fortalece o compromisso com a organização. O sentimento de pertencimento gerado pelo endomarketing promove um ambiente de confiança e respeito mútuo, essencial para o sucesso da organização. De acordo com Chiavenato (2014), essa conexão entre colaboradores e empresa é vital para a produtividade, uma vez que profissionais motivados tendem a ser mais engajados e colaborativos, impactando diretamente nos resultados organizacionais.

Além disso, Chiavenato (2014) afirma que o endomarketing exerce uma influência direta sobre o clima organizacional, uma vez que melhora a comunicação interna e reduz os conflitos. Ao promover o reconhecimento e o incentivo ao trabalho em equipe, o endomarketing contribui para a construção de um ambiente organizacional mais harmonioso. Segundo o autor, um bom clima organizacional não apenas aumenta a satisfação no trabalho, mas também fortalece o relacionamento entre os colaboradores e a gestão. Programas de endomarketing, como eventos internos, campanhas de valorização de desempenho e a promoção de uma cultura de feedback, têm o poder de diminuir tensões no ambiente de trabalho, estimulando uma maior interação entre os colaboradores e a gestão, o que facilita a adaptação da empresa às mudanças do mercado e garante sua competitividade.

Do ponto de vista estratégico, Kotler e Keller (2019) afirmam que o investimento no público interno não apenas melhora a experiência do colaborador dentro da organização, mas também reflete diretamente no atendimento ao cliente externo. O endomarketing, ao garantir que os colaboradores estejam satisfeitos e motivados, gera uma atitude mais empática e eficiente no atendimento ao cliente, o que melhora a imagem da empresa perante o mercado. Como afirmam Kotler e Keller (2019), “colaboradores satisfeitos são mais propensos a oferecer um atendimento mais eficaz, o que melhora a percepção do cliente e a competitividade da organização”. Portanto, um ambiente de trabalho saudável e engajado tem repercussões diretas na experiência do cliente e na imagem institucional da empresa, criando um ciclo positivo de valorização interna e externa.

Além disso, o endomarketing gera diversos benefícios tangíveis e intangíveis para as organizações. Entre os resultados mais comuns estão:

- Redução da rotatividade e do absenteísmo;
- Fortalecimento da cultura organizacional;
- Melhoria da comunicação interna;
- Aumento da produtividade e da inovação;
- Fortalecimento da imagem institucional.

Segundo Kotler e Keller (2019), “organizações que investem em seu público interno não apenas melhoram seu desempenho, mas também reduzem custos relacionados à rotatividade e ao absenteísmo”. Ao se sentir parte da organização e ser reconhecido por suas contribuições, o colaborador tem mais chances de permanecer na empresa, reduzindo assim os custos com a rotatividade. Programas de valorização do colaborador, como treinamentos, reconhecimento de metas alcançadas, e a criação de uma cultura de apoio, contribuem para a diminuição do turnover e do absenteísmo. Essas ações, quando alinhadas com as necessidades do colaborador, também criam um ambiente mais propício à inovação, já que os profissionais, motivados e satisfeitos, tendem a trazer novas ideias e soluções para os desafios enfrentados pela organização.

A implementação de programas específicos de endomarketing, como programas de

incentivo e premiação, é uma das principais formas de promover um ambiente de trabalho positivo e engajante. Essas ações não apenas reconhecem as conquistas individuais, mas também fortalecem a colaboração entre as equipes, pois demonstram que o esforço coletivo é valorizado. Chiavenato (2014) enfatiza que o reconhecimento contínuo é uma das formas mais eficazes de engajar os colaboradores, promovendo um ciclo de motivação e retribuição de esforços. Além disso, o feedback contínuo, outra estratégia fundamental no endomarketing, permite que os colaboradores se sintam ouvidos e respeitados pela organização, o que cria uma atmosfera de confiança e colaboração. O retorno constante sobre o desempenho dos colaboradores, aliado à implementação de ações de reconhecimento, contribui para a construção de um clima organizacional favorável e para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Além dos programas de reconhecimento e feedback, o desenvolvimento profissional também desempenha um papel crucial no endomarketing. Investir em qualificação profissional, como cursos e treinamentos, demonstra o compromisso da empresa com o crescimento de seus colaboradores. Chiavenato (2014) afirma que “organizações que investem no desenvolvimento de seus colaboradores criam um ambiente favorável à inovação e à adaptação às mudanças”. Isso não só contribui para a capacitação técnica e a melhoria do desempenho, mas também é uma maneira de valorizar e reter talentos dentro da organização. O investimento no desenvolvimento contínuo dos colaboradores é um dos maiores indicadores de comprometimento organizacional e é altamente valorizado pelos profissionais. Programas de capacitação são fundamentais para garantir que os colaboradores não só atendam às expectativas de suas funções, mas também se sintam mais seguros e confiantes em suas capacidades, o que impacta diretamente na sua motivação e satisfação no trabalho.

O bem-estar emocional dos colaboradores também deve ser uma prioridade dentro das estratégias de endomarketing. Em um ambiente de trabalho saudável, é fundamental que a empresa ofereça programas de apoio psicológico, como sessões de terapia, rodas de conversa e gestão do estresse, para garantir que os colaboradores tenham suporte emocional em momentos de dificuldades. Tais ações ajudam a prevenir problemas como o burnout, a ansiedade e outros transtornos psicológicos, criando um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável. O endomarketing, portanto, não se restringe apenas a ações voltadas para a produtividade, mas também deve incluir iniciativas que promovam a saúde mental e o bem-estar emocional dos colaboradores, reconhecendo que, para que uma organização prospere, é necessário cuidar integralmente de seus profissionais.

As estratégias de endomarketing são essenciais para criar uma cultura organizacional sólida e para promover um ambiente de trabalho que priorize a motivação, o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores. Quando bem implementado, o endomarketing contribui diretamente para o aumento da produtividade, o fortalecimento da imagem da empresa e a redução da rotatividade, criando um ciclo de valor tanto para a organização quanto para seus colaboradores. Dessa forma, o endomarketing deve ser entendido não apenas como uma ferramenta de marketing, mas como uma estratégia fundamental para a sustentabilidade e o crescimento de longo prazo das empresas.

3. METODOLOGIA

3.1 Natureza da Pesquisa

A presente pesquisa possui natureza exploratória-descritiva, pois busca compreender como o endomarketing pode contribuir para a qualidade de vida dos colaboradores dentro das organizações. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória é apropriada quando o objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Já a pesquisa descritiva, conforme Vergara (2009), tem como propósito a descrição das características de determinado fenômeno ou a análise de

relações entre variáveis.

No contexto deste trabalho, a exploração se dá pelo aprofundamento teórico sobre as estratégias de endomarketing, enquanto a descrição é focada na observação das práticas organizacionais e seus impactos no ambiente laboral.

3.2 Abordagem da Pesquisa

A abordagem adotada nesta pesquisa é qualitativa, uma vez que se pretende compreender fenômenos subjetivos como motivação, satisfação e engajamento dos colaboradores a partir de suas percepções. De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve um conjunto de práticas interpretativas que tornam o mundo visível, buscando entender o significado das experiências humanas em seus contextos naturais.

A abordagem qualitativa é indicada quando se deseja interpretar discursos e atitudes de forma aprofundada, considerando os múltiplos significados atribuídos pelos participantes, como destaca Minayo (2001). Esse tipo de análise é essencial para investigar como o endomarketing influencia a qualidade de vida no trabalho sob a ótica dos próprios colaboradores.

3.3 Estratégia da Pesquisa

A estratégia adotada foi o estudo de caso único, por permitir uma análise detalhada e contextualizada de uma organização específica. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas.

Ainda segundo o autor, o estudo de caso único é apropriado quando se trata de uma situação crítica ou representativa, o que justifica sua escolha nesta pesquisa. A análise em profundidade possibilita compreender como as estratégias de endomarketing são aplicadas e seus efeitos diretos na rotina e bem-estar dos colaboradores.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais de diferentes áreas, escolhidos de forma intencional. Essa abordagem foi adotada justamente por oferecer mais flexibilidade durante as conversas, permitindo que os temas principais da pesquisa fossem discutidos, sem engessar as respostas o que ajudou a preservar a espontaneidade dos participantes.

Roteiro das Perguntas das Entrevistas Semiestruturadas:

- Há quanto tempo você atua na sua empresa atual?
- Como você descreveria o clima organizacional do seu ambiente de trabalho?
- Você se sente valorizado pelo seu trabalho?

- Com que frequência recebe feedback da liderança?
- Como é seu relacionamento com a liderança direta?
- Que tipos de ações internas (campanhas, eventos, programas de bem-estar) você já presenciou ou participou?
- Alguma dessas iniciativas teve um impacto positivo para você?
- Você sente que a empresa se preocupa com sua qualidade de vida? De que forma?
- O que mais te motiva a trabalhar aqui?
- O que poderia ser melhorado para tornar o ambiente de trabalho mais satisfatório?
- Você se vê trabalhando nessa empresa a longo prazo? Por quê?

Para analisar os dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Esse método tornou possível organizar e interpretar as falas dos entrevistados, identificando padrões, temas repetidos e até pontos de divergência. A análise foi feita em três etapas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. Esse processo ajudou a entender melhor como cada colaborador percebe as ações de endomarketing dentro do seu ambiente de trabalho.

4. ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

A técnica de coleta de dados levou em consideração a amostragem por conveniência, considerando-se a facilidade de acesso aos participantes e sua disponibilidade no momento da coleta de dados. Essa abordagem foi escolhida em razão de limitações práticas, como tempo reduzido, restrições orçamentárias e logística limitada, que inviabilizam, neste momento, a utilização de uma amostragem probabilística mais abrangente.

Optou-se por essa estratégia por entender que ela atende aos objetivos exploratórios do estudo, cujo foco é compreender as percepções sobre o endomarketing e sua influência na qualidade de vida dos colaboradores nas organizações.

Ainda que se reconheça que a amostragem por conveniência não permite a generalização dos resultados para a totalidade da população, acredita-se que os dados obtidos fornecerão informações valiosas para futuras investigações mais amplas, permitindo um primeiro mapeamento do tema e de suas implicações no contexto organizacional. No quadro 1, são apresentadas as características demográficas dos respondentes.

Quadro 1 – Características Demográficas dos Respondentes

Entrevistado(a)	Idade	Tempo de empresa	Cargo	Clima Organizacional	Recebe Feedbacks?	Sente-se Valorizado?	Motivação	Engajamento
Entrevistado 1	45 anos	8 meses	Analista Pleno	Tenso	Raramente	Não	Ambiente	Baixo
Entrevistado 2	46 anos	5 anos	Coordenadora	Estressante	Raramente	Pouco	Ambiente	Baixo
Entrevistado 3	48 anos	8 meses	Analista Pleno	Muito bom	Às vezes	Parcialmente	Ambiente	Médio
Entrevistado 4	42 anos	5 anos	Analista Pleno	Agradável	Sim	Sim	Programas Internos	Frágil
Entrevistado 5	32 anos	2 anos	Técnica de Manutenção	Tenso	Pouca comunicação	Não	Ambiente	Baixo

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4.1 Discussão dos Resultados

Como você descreveria o clima organizacional do seu ambiente de trabalho?

De acordo com nossa entrevistada um, de 45 anos, analista pleno há 8 meses, o clima organizacional é descrito como “Tenso”. Ela relata que raramente recebe feedbacks, e não sente seu trabalho valorizado. Sua motivação principal é o ambiente, mas seu engajamento é baixo.

Já a entrevistada dois, de 46 anos, coordenadora há 5 anos, vê o clima como “Estressante”. Também diz que raramente recebe feedbacks e sente pouco reconhecimento. No entanto, sua motivação é o ambiente, e apesar do tempo de casa, demonstra baixo engajamento.

Esses relatos mostram que, mesmo com experiência e idade semelhantes, a falta de reconhecimento e feedback consistente afeta negativamente a percepção do clima organizacional.

Você se sente valorizado pelo seu trabalho?

A entrevistada três, de 48 anos, analista pleno há 8 meses, descreve o clima organizacional como “Muito bom”. Apesar disso, ela afirma que só às vezes sente seu trabalho valorizado. Seu relacionamento com a liderança é razoável, e ela se sente engajada com a empresa.

Por outro lado, a entrevistada um, também com 8 meses de empresa, sente o ambiente como “Tenso” e relata baixa valorização. Mesmo cargo e tempo na empresa, mas percepções bastante divergentes.

Isso evidencia que fatores como liderança direta e cultura do time influenciam mais na percepção do que tempo ou cargo em si.

Alguma dessas iniciativas teve um impacto positivo para você? O que mais te motiva a trabalhar aqui?

A entrevistada quatro, de 42 anos, analista pleno há 5 anos, reconhece o clima como “Agradável” e relata um bom relacionamento com a liderança. Participa de ações internas e vê os programas de bem-estar como positivos. Ainda assim, diz que está na empresa apenas por necessidade, revelando um engajamento frágil.

Esse contraste indica que, mesmo com boas práticas internas, a motivação e valorização no dia a dia continuam sendo essenciais para engajamento real.

O que mais te motiva a trabalhar aqui?

A entrevistada cinco, de 32 anos, técnica de manutenção com 2 anos de empresa, descreve o clima como “Tenso”, e sua motivação vem do ambiente, não do reconhecimento. Ela relata pouca comunicação com a liderança e sente que faltam oportunidades de crescimento.

Apesar de ter acesso a programas de bem-estar e ações internas, a falta de integração com a liderança e de valorização pessoal afeta sua visão da empresa.

Isso reforça que o endomarketing eficaz não é apenas eventos ou benefícios, mas também diálogo, reconhecimento e plano de carreira.

4.3 Análise Geral das Respostas

A análise das entrevistas revela que, embora existam iniciativas de endomarketing implantadas como campanhas internas, eventos de integração, ginástica laboral e apoio psicológico, essas ações ainda não são suficientes para garantir uma percepção positiva generalizada do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho.

A maioria dos entrevistados relata baixa frequência de feedbacks e pouco reconhecimento pelo trabalho realizado. Mesmo entre colaboradores que avaliam

positivamente o ambiente ou que participam de programas internos, a ausência de retorno da liderança enfraquece o sentimento de pertencimento e engajamento. Isso demonstra que ações simbólicas perdem força quando não vêm acompanhadas de reconhecimento contínuo e personalizado.

O relacionamento com a liderança aparece como um divisor de águas entre uma experiência positiva e negativa. Colaboradores com um relacionamento aberto e comunicativo com seus líderes tendem a relatar clima mais agradável, mesmo quando enfrentam outros desafios. Já aqueles que mencionam falta de diálogo ou comunicação falha, frequentemente associam isso a um ambiente tenso ou estressante, independentemente dos programas de bem-estar existentes.

Não houve correlação direta entre tempo na empresa e maior engajamento. Muitos colaboradores com anos de casa demonstraram desmotivação, sensação de estagnação e baixa identificação com a cultura organizacional. Isso aponta para a necessidade de estratégias de endomarketing mais contínuas, que mantenham o colaborador engajado em todas as fases de sua trajetória na empresa, não apenas no onboarding.

Mesmo onde há ações voltadas para o bem-estar, como palestras ou apoio psicológico, os colaboradores relatam dificuldade em equilibrar vida pessoal e profissional, além de sentirem que o ambiente ainda pode afetar negativamente sua saúde mental. A cultura organizacional, o volume de trabalho e a pressão do dia a dia muitas vezes anulam os benefícios dos programas oferecidos.

A análise dos dados evidencia que o endomarketing, quando restrito a ações pontuais e benefícios superficiais, não é suficiente para garantir um ambiente organizacional saudável e sustentável. A valorização do colaborador, o feedback contínuo e a presença de lideranças preparadas são elementos centrais para que as iniciativas de bem-estar realmente gerem engajamento e promovam qualidade de vida no trabalho. Como destaca Chiavenato (2014), “as pessoas constituem o recurso mais importante de uma organização e precisam ser compreendidas, motivadas e desenvolvidas”. Nesse sentido, é fundamental que o endomarketing vá além do simbólico e se materialize em práticas diárias, coerentes com os valores da empresa, promovendo não apenas a permanência, mas o comprometimento genuíno dos colaboradores. A escuta ativa, o reconhecimento e o fortalecimento da cultura organizacional devem ser constantes para que a percepção positiva do ambiente de trabalho se sustente ao longo do tempo.

Os relatos das entrevistadas destacam a disparidade nas percepções do clima organizacional, o que sugere que, mesmo em um mesmo ambiente de trabalho, a experiência subjetiva pode variar amplamente entre os colaboradores. Isso é evidenciado pela percepção da entrevistada um, que descreve um clima "Tenso" e sente que seu trabalho não é valorizado, contrastando com a visão da entrevistada três, que vê um clima "Muito bom", embora também expresse incerteza sobre o reconhecimento do seu trabalho. Essas diferenças ressaltam a importância de se adotar uma abordagem personalizada no endomarketing, onde a liderança deve estar atenta às necessidades e percepções individuais de sua equipe, promovendo ações específicas para reforçar a valorização e feedback, que são cruciais para o bem-estar emocional.

Outro ponto relevante que emerge da análise é a necessidade de uma comunicação mais eficiente e sistemática entre colaboradores e liderança. A percepção de falta de feedback, como relatada por muitas entrevistadas, demonstra que a ausência de reconhecimento pode levar a uma desmotivação generalizada, impactando direta e negativamente o engajamento e a produtividade. Implementar um programa de feedback regular e estruturado pode ajudar a criar um ambiente de maior transparência e confiança, onde os colaboradores se sintam à vontade para expressar suas preocupações e sugestões, contribuindo para um clima organizacional mais saudável.

As respostas também reforçam a importância de iniciativas que promovam o bem-estar, como programas de saúde mental e ações sociais. Reconhecer que os colaboradores enfrentam desafios tanto no trabalho quanto na vida pessoal e oferecer apoio é um passo crucial para fortalecer a cultura organizacional. A criação de rodas de conversa e grupos de apoio, além de campanhas de conscientização sobre saúde mental, podem ser estratégias

viáveis para as empresas que buscam não apenas atender à demanda por produtividade, mas também garantir a satisfação e a retenção de talentos.

Por fim, a análise dos dados reflete a necessidade de se pensar no endomarketing de forma integrada e abrangente, onde as ações não são vistas isoladamente, mas como parte de um conjunto de práticas que promovem a saúde organizacional. As empresas que implementam estratégias de endomarketing que realmente levem em conta o bem-estar emocional de seus colaboradores têm mais chances de criar um ambiente de trabalho sustentável, que não apenas estimule o crescimento profissional, mas que também valorize a saúde mental e o equilíbrio emocional como pilares do sucesso organizacional. Com isso, confirma-se que investir no bem-estar dos colaboradores é, na verdade, investir no futuro da própria organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito entender de que maneira o endomarketing pode contribuir para a qualidade de vida dos colaboradores e influenciar positivamente o clima organizacional, o engajamento das equipes e a diminuição da rotatividade. Com base na revisão teórica e nas entrevistas realizadas com profissionais de diferentes perfis, ficou evidente que, quando bem estruturadas e aplicadas de forma contínua, as ações de endomarketing têm um papel relevante na construção de um ambiente mais motivador, acolhedor e produtivo.

Mesmo com algumas críticas por parte dos entrevistados, como a falta de feedbacks regulares e o baixo reconhecimento profissional, percepção geral é de que o endomarketing, ainda que nem sempre plenamente explorado, representa um caminho promissor para o fortalecimento das relações internas e para o bem-estar no ambiente de trabalho. Dessa forma, os objetivos do trabalho foram atingidos, oferecendo uma visão clara sobre como essas práticas impactam o dia a dia nas organizações.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que os gestores devem ir além de ações isoladas, buscando construir uma cultura organizacional baseada na valorização constante das pessoas. Investir em estratégias como feedbacks personalizados, reconhecimento estruturado, incentivo ao desenvolvimento profissional e iniciativas voltadas ao cuidado com o bem-estar físico e emocional pode gerar efeitos duradouros. Tais práticas não apenas fortalecem os laços entre líderes e equipes, como também contribuem para o aumento do engajamento, a redução da rotatividade e o fortalecimento da reputação da empresa no mercado.

As evidências coletadas ao longo desta pesquisa sublinham a importância vital do endomarketing na promoção do bem-estar emocional e na qualidade de vida dos colaboradores. Ao considerar as percepções e experiências dos profissionais entrevistados, fica claro que a forma como as empresas gerenciam suas interações internas fundamenta a satisfação e o engajamento. O reconhecimento e a valorização contínua dos colaboradores não são apenas técnicas motivacionais, mas sim elementos essenciais para a construção de um ambiente de trabalho saudável. Empresas que adotam práticas que promovem o bem-estar psicológico tendem a colher retornos não apenas em termos de diminuição da rotatividade, mas também em relação ao aumento da inovação e da criatividade, aspectos essenciais em um mercado competitivo.

As implicações práticas desta pesquisa vão além da mera implementação de programas de bem-estar. Elas criam a necessidade de uma mudança cultural que integre o cuidado com a saúde mental no cerne da filosofia empresarial. Isso requer que a liderança se comprometa em promover um diálogo aberto e honesto, onde as preocupações e ideias dos

colaboradores sejam ouvidas e valorizadas. A criação de um ambiente de apoio emocional deve ser acompanhada de uma formação contínua para os líderes, equipando-os com as habilidades necessárias para identificar e responder a sinais de estresse, ansiedade e outros desafios que possam estar afetando suas equipes. Essa abordagem não apenas capacita os líderes, mas também cria uma cultura onde os colaboradores se sentem seguros e apoiados, o que é fundamental para a retenção de talentos.

A análise dos dados e das percepções dos participantes indica que a implementação de um solidificado programa de orquestração entre endomarketing e saúde mental pode ser um diferencial estratégico. À medida que as organizações se tornam cada vez mais conscientes da importância do equilíbrio emocional, fica evidente que o investimento em saúde mental é, na verdade, um investimento em resultados sustentáveis e de longo prazo. Empresas que priorizam o bem-estar de seus colaboradores não apenas melhoram a satisfação interna, mas também constroem uma reputação positiva no mercado, atraindo novos talentos e clientes. Esta pesquisa, portanto, serve como um convite à reflexão para que as organizações reavaliem suas práticas de endomarketing, indo além do tradicional e incorporando abordagens que realmente priorizem o ser humano em sua essência.

É importante reconhecer, no entanto, algumas limitações desta pesquisa. A amostragem foi feita por conveniência, limitada à disponibilidade dos participantes, o que impede a generalização dos resultados. Além disso, restrições de tempo, orçamento e logística dificultaram a ampliação do estudo para outras organizações ou setores. A ausência de instrumentos quantitativos também limitou a obtenção de dados estatísticos que poderiam reforçar as análises qualitativas apresentadas.

Para estudos futuros, recomenda-se expandir a abordagem empírica, envolvendo diferentes empresas e setores, de forma a permitir comparações mais amplas sobre os efeitos do endomarketing em distintos contextos organizacionais. O uso de métodos quantitativos, como questionários estruturados, pode ajudar a mensurar com maior precisão aspectos como engajamento, satisfação e sentimento de valorização. Além disso, pesquisas longitudinais e análises que relacionem o endomarketing a indicadores de desempenho, como retenção de talentos, inovação e lucratividade, podem aprofundar ainda mais a compreensão sobre o papel estratégico dessa ferramenta.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEKIN, S. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson, 2004.

DE ALMEIDA, Aline Gabriele. *A Importância do Endomarketing nas Empresas*. 2022.

DE MELLO SOUZA, Kamilla Penido. *Endomarketing e Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior Cristã no Sul de Minas Gerais*. *Revista Formadores*, v. 12, n. 1, p. 28-28, 2019.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FERNANDES, E. C. *Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar*.

Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. P.; COSTA, E. A. A rotatividade de pessoal nas organizações: causas, consequências e formas de retenção de talentos. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 19, n. 1, p. 88-102, 2017.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho: QVT – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PIMENTA, M. L.; REZENDE, P. C.; SALES, L. H. F. O endomarketing como ferramenta para melhorar a qualidade de vida no trabalho. *Revista de Administração IMED*, Passo Fundo, v. 6, n. 2, p. 129–142, 2016. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1258>. Acesso em: 22 abr. 2025.

RAMOS, F. S.; FERREIRA, R. A.; DIAS, J. P. A importância da ginástica laboral para a qualidade de vida no ambiente corporativo. *Revista Científica UNICIR*, v. 1, n. 1, p. 1–12, 2022. Disponível em: <https://revista.unicir.edu.br/index.php/unicir/article/view/4>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SILVA, L. M. Clima organizacional e seu impacto na satisfação e produtividade dos funcionários. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, p. 103-120, 2011.

SOUZA, T. R.; LIMA, M. D. Qualidade de vida no trabalho e sua relação com o desempenho organizacional: uma análise do impacto da saúde ocupacional no engajamento dos funcionários. *Revista de Administração e Inovação*, v. 16, n. 4, p. 45-59, 2019.

TAVARES, G. A. Engajamento dos colaboradores: fatores que influenciam a motivação e a produtividade no ambiente de trabalho. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional*, v. 12, n. 3, p. 156-170, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: design e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.