

ENDOMARKETING E ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

ENDOMARKETING AND ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Carla Sthefany de Souza Oliveira Orientada
Adm. Profa. Bruna Barbosa Diniz, Ma. Orientadora
Curso de Graduação em Administração/CESMAC

RESUMO: Este artigo analisa a relação entre estratégias de endomarketing e engajamento organizacional, com foco na comunicação interna, na cultura organizacional e na valorização do colaborador. Trata-se de revisão sistemática de literatura, de abordagem qualitativa, conduzida nas bases SciELO, SPELL, Portal de Periódicos CAPES e Google Acadêmico, com apoio do protocolo PRISMA. Os achados indicam que comunicação transparente, reconhecimento, suporte da liderança e alinhamento cultural favorecem o engajamento; ações isoladas, sem integração à cultura e à gestão, apresentam efeito limitado. Conclui-se que o endomarketing deve ser tratado como prática estratégica de gestão de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Endomarketing. Marketing Interno. Engajamento organizacional. Comunicação interna. Cultura organizacional.

ABSTRACT: This article analyzes the relationship between internal marketing strategies and organizational engagement, focusing on internal communication, organizational culture, and employee appreciation. It is a systematic literature review with a qualitative approach, conducted using the SciELO, SPELL, CAPES Periodicals Portal, and Google Scholar databases, supported by the PRISMA protocol. The findings indicate that transparent communication, recognition, leadership support, and cultural alignment foster employee engagement, whereas isolated actions lacking integration with organizational culture and management practices have limited effectiveness. It is concluded that internal marketing should be treated as a strategic people management practice.

KEYWORDS: Organizational culture. Internal communication. Employee Engagement. Internal marketing. Endomarketing

INTRODUÇÃO

No panorama atual em que as empresas precisam inovar para manter a cultura empresarial forte entre os seus colaboradores (SILVA; ZINGLER, 2025), o endomarketing se torna uma importante ferramenta para a gestão organizacional conseguir implementar essa cultura e engajar a equipe dentro do ambiente de trabalho (PESCA; BAINCHI; ZUQUI, 2025). O propósito deste estudo é analisar de que forma as estratégias de endomarketing podem contribuir para o engajamento dos colaboradores, a partir da sistematização de resultados encontrados em estudos científicos sobre o tema.

As transformações nas dinâmicas organizacionais e a crescente valorização do capital humano como diferencial competitivo têm ampliado as discussões acerca do papel do colaborador no desempenho das organizações. Conforme Pesca et al. (2025), o capital humano é o principal ativo das empresas, exigindo práticas que promovam a motivação, integração e valorização contínua. Nessa visão, a literatura propõe que para a valorização ser efetiva, o

colaborador deve ser tratado como o "primeiro cliente" ou o "primeiro mercado" da organização, de modo que os valores e propósitos da marca sejam absorvidos internamente antes de serem entregues ao consumidor final (PESCA; BAINCHI; ZUQUI, 2025).

Para que essa cultura seja efetivamente absorvida, a comunicação interna assume um papel central, como um "sistema nervoso" da organização. Ela deixa de ser apenas um fluxo de informações para se tornar um pilar estratégico capaz de moldar a cultura e favorecer a gestão participativa. Segundo Silva e Zingler (2025), uma comunicação transparente e o uso de tecnologias digitais, características da chamada "Gestão 4.0", são essenciais para alinhar os colaboradores aos propósitos institucionais e estimular a inovação.

Para Xavier e Lacerda (2025), essa valorização atua como um impulso interno que direciona indivíduos e grupos ao alcance de metas estratégicas, tornando-se o diferencial competitivo fundamental em um mercado globalizado. De acordo com Carneiro, Domingos e Sampaio (2025), o endomarketing evoluiu para uma estratégia integrada de engajamento sustentada por tecnologias digitais e gestão multigeracional. As ações que são realizadas de forma efetiva, favorecem o ambiente organizacional acolhedor e integrativo entre colaboradores independentemente de suas características individuais, quando a estratégia é abraçada por eles.

Entretanto, observa-se na produção científica recente a predominância de estudos empíricos específicos, o que evidencia a necessidade de análises que sistematizem e integrem os principais achados acerca da relação entre endomarketing e engajamento organizacional (KORTZ; PIATO, 2022). Assim, este estudo justifica-se pela relevância acadêmica de examinar criticamente a literatura atual, contribuindo para a consolidação teórica do tema no campo da administração, especialmente nas áreas de comportamento organizacional e gestão de pessoas (NADALES-GALLEGO et al., 2025).

Diante desse cenário de incertezas, surge a questão norteadora deste estudo: De que forma as estratégias de endomarketing descritas na literatura científica se relacionam com o engajamento organizacional dos colaboradores? Com base na revisão da literatura e no problema exposto, formulam-se as seguintes proposições teóricas: P1 Estratégias de Endomarketing baseadas em comunicação interna, reconhecimento profissional e valorização do colaborador tendem a estar associadas ao fortalecimento do engajamento organizacional (RAMOS; CARVALHO, 2024; CARNEIRO; DOMINGOS; SAMPAIO, 2025). P2 A ausência de alinhamento entre as ações de Endomarketing e a cultura organizacional e práticas de liderança tende a limitar seus efeitos sobre o comprometimento dos colaboradores (SCHEIN, 2017; COSTA, 2014).

O objetivo geral deste trabalho é analisar, com base em revisão sistemática da literatura, de que forma as estratégias de endomarketing se relacionam ao engajamento organizacional, considerando os papéis mediadores da comunicação interna, da cultura organizacional, da liderança e das práticas de valorização do colaborador.

Para o alcance do objetivo geral, definem-se os seguintes objetivos específicos: descrever os principais fundamentos teóricos do endomarketing na literatura da administração; caracterizar as principais abordagens conceituais de engajamento organizacional; identificar estratégias de endomarketing associadas ao fortalecimento do engajamento; analisar o papel da comunicação interna, da liderança e da cultura organizacional na efetividade do endomarketing; e sistematizar tendências, convergências e lacunas da produção científica sobre o tema.

O estudo resgata bases clássicas e produções científicas recentes para analisar os modelos teóricos de referência, com ênfase nos recursos de comunicação interna e programas de reconhecimento. O escopo delimita-se ao setor privado brasileiro, com atenção especial aos segmentos de tecnologia e serviços, em que a rotatividade é mais crítica, integrando as perspectivas do marketing de relacionamento, do comportamento organizacional e da Gestão 4.0.

REVISÃO DA LITERATURA

ENDOMARKETING E MARKETING INTERNO

O endomarketing (ou marketing interno) é uma abordagem de gestão que trata o colaborador como cliente interno, cuja satisfação e desenvolvimento são condições para o desempenho organizacional (BEKIN, 2005). Rafiq e Ahmed (2000, p. 449) definem o marketing interno como um "*marketing-like approach*" "um esforço planejado para alinhar, motivar e coordenar os colaboradores em torno dos objetivos estratégicos, superando a visão limitada de campanhas motivacionais isoladas". Estudos recentes associam o marketing interno a práticas de comunicação efetiva, reconhecimento e capacitação contínua, com potenciais impactos na redução da rotatividade voluntária (SALAZAR-ALTAMIRANO et al., 2024).

O marketing interno deve ser compreendido como uma estratégia de gestão que busca alinhar, motivar e coordenar os colaboradores para a implementação dos objetivos organizacionais, superando a visão limitada de campanhas motivacionais isoladas (RAFIQ; AHMED, 2000).

CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação organizacional constitui um eixo estruturante das relações internas, pois as organizações são formadas por pessoas que interagem, interpretam mensagens, compartilham sentidos e constroem práticas coletivas. Kunsch (2006) afirma que a comunicação é inerente à natureza das organizações, uma vez que os processos interativos viabilizam o funcionamento organizacional, a consecução dos objetivos e a convivência em contextos marcados por diversidade, complexidade e diferentes visões de mundo.

A cultura organizacional é o sistema de valores e práticas que moldam o comportamento interno. Segundo Schein (2017), ela deve ser entendida como um padrão de pressupostos básicos aprendidos por um grupo para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. O autor enfatiza que a liderança exerce papel fundamental na criação e transmissão desses padrões culturais, agindo como guardião dos valores institucionais.

Nesse sentido, a comunicação interna não deve ser reduzida à transmissão linear de informações. A autora defende a superação da visão mecanicista da comunicação, propondo uma perspectiva relacional, interpretativa e estratégica. Essa abordagem é relevante para o estudo do endomarketing porque campanhas internas só produzem engajamento quando dialogam com a cultura, com as relações interpessoais e com as percepções reais dos colaboradores.

Welch e Jackson (2007) também reforçam o caráter estratégico da comunicação interna ao afirmarem que ela influencia a capacidade dos gestores de engajar empregados e alcançar objetivos organizacionais. Para os autores, os colaboradores não devem ser tratados como um público homogêneo, mas como stakeholders internos com diferentes necessidades, interesses e formas de participação. Para que essa cultura seja absorvida de forma consistente, a comunicação interna assume o papel de sistema nervoso da organização, agindo como o principal pilar da gestão participativa. Conforme defendem Silva e Zingler (2025), a comunicação eficaz não se limita ao repasse de informações, mas é o motor que impulsiona a inovação e agiliza a tomada de decisão, especialmente em contextos de Gestão 4.0 mediada por tecnologias digitais.

ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL E MODELO JD-R

O engajamento no trabalho, conforme Kahn (1990), é a mobilização psicológica do indivíduo em seu papel, dependente de três condições: significância, segurança e disponibilidade. Schaufeli et al. (2002) o definem como um estado mental positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção, mensurável pela Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (SCHAUFELI; BAKKER, 2009). O Modelo de Recursos e Demandas do Trabalho (JD-R) – proposto por Demerouti et al. (2001) explica que recursos organizacionais (autonomia, feedback, suporte social) desencadeiam um processo motivacional que favorece o engajamento, enquanto demandas excessivas podem levar à exaustão (BAKKER; DEMEROUTI, 2007).

O modelo propõe dois processos psicológicos principais. O primeiro é o processo de desgaste, no qual demandas excessivas podem levar à exaustão e ao adoecimento. O segundo é processo motivacional, no qual recursos como autonomia, apoio social, feedback, suporte da liderança e oportunidades de desenvolvimento favorecem o engajamento, o comprometimento e o desempenho. Dessa forma, o JD-R permite compreender por que ações de Endomarketing isoladas podem ser insuficientes quando não vêm acompanhadas de recursos organizacionais concretos. Bakker e Demerouti (2007) explicam que os recursos do trabalho, como autonomia, feedback, suporte social e oportunidades de carreira, desencadeiam um processo motivacional que pode favorecer o engajamento e o comprometimento organizacional.

Os artigos mostram que o Endomarketing não é isento de críticas. Inkotte (2000) aponta para um “caldeirão teórico” em que terminologias de diversas áreas (Psicologia, Marketing, Relações Públicas) são misturadas sem o devido estabelecimento de uma identidade clara para a disciplina. Além disso, o autor critica o uso comercial exclusivo da marca “Endomarketing” no Brasil, o que teria limitado o desenvolvimento de uma produção científica nacional mais diversa por décadas. Outra divergência reside no foco das estratégias: enquanto autores como Brum (2017) priorizam técnicas de comunicação interna, teóricos como Cerqueira (1994) enfatizam as relações humanas e a motivação intrínseca como bases primordiais.

A literatura contemporânea reforça que o Endomarketing transcende campanhas motivacionais isoladas. De acordo com Pesca, Bainchi e Zuqui (2025), ele atua como uma ferramenta de valorização que integra a gestão de pessoas à estratégia global da empresa, transformando o capital humano no principal ativo de diferencial competitivo. Brum (2017) complementa, ao dizer que o marketing interno consiste em “encantar” o público interno, para que os funcionários compreendam e absorvam os valores da marca, antes que ela seja entregue ao consumidor final.

Entretanto, a falha nesse processo comunicativo é apontada como uma das principais causas de desmotivação e desalinhamento estratégico. Santos et al. (2025) argumentam que políticas de Endomarketing bem planejadas utilizam canais transparentes e bidirecionais para reduzir ruídos e retrabalho, fortalecendo o sentimento de pertencimento e permitindo que o colaborador se sinta parte integrante dos resultados organizacionais.

O engajamento organizacional é descrito como um estado mental positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. A literatura baseada no modelo de Recursos e Demandas do Trabalho (JD-R) explica que o engajamento floresce quando a organização disponibiliza recursos adequados, como suporte da liderança, feedback constante e autonomia para lidar com as pressões do ambiente laboral.

No setor privado, especialmente em áreas de alta competitividade como a tecnológica, a retenção de talentos tornou-se um desafio crítico. O turnover elevado gera custos substanciais com recrutamento e perda de capital intelectual valioso. Nesse cenário, as estratégias de marketing interno focadas em reconhecimento meritocrático, planos de carreira estruturados e feedback contínuo mostram-se eficazes na redução da intenção de saída dos profissionais.

A síntese dos autores demonstra que a integração entre uma cultura forte, uma comunicação transparente e políticas de valorização humana cria um círculo virtuoso. Colaboradores engajados tornam-se “embaixadores da marca”, o que reflete diretamente na qualidade do atendimento externo, na fidelização de clientes e, consequentemente, na

rentabilidade administrativa e financeira da organização.

Observa-se que, embora a literatura ofereça bases teóricas sólidas sobre Endomarketing e engajamento, há escassez de estudos que integrem sistematicamente esses conceitos no contexto do setor privado brasileiro da era digital. Essa lacuna justifica e orienta a metodologia adotada nesta pesquisa, descrita a seguir.

LIMITES DO ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO

Estudos recentes ampliam a visão do marketing interno ao conectá-lo ao bem-estar psicológico. Salazar-Altamirano, Martínez-Arvizu e Gómez Sánchez (2024) destacam que, na era da Indústria 5.0, a integração estratégica do endomarketing é fundamental para otimizar a felicidade no trabalho e reduzir a intenção de rotatividade voluntária. Além disso, o marketing interno atua como um mediador crítico: ao reduzir o estresse laboral e promover a felicidade, ele se torna a chave para elevar o compromisso organizacional dos colaboradores (SALAZAR-ALTAMIRANO et al., 2025)".

Essas evidências deslocam o Endomarketing de uma visão meramente comunicacional para uma visão integrada de gestão de pessoas, na qual o conjunto de práticas de reconhecimento, desenvolvimento profissional, comunicação transparente e suporte organizacional atua como condição para o engajamento sustentável.

MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa caracteriza-se como uma revisão sistemática da literatura, de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. O objetivo metodológico foi reunir, selecionar, avaliar e sintetizar estudos científicos que abordam a relação entre endomarketing, marketing interno, comunicação interna, cultura organizacional, liderança, retenção de talentos e engajamento organizacional.

A revisão foi conduzida com apoio do protocolo PRISMA 2020, contemplando as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos. Segundo Page et al. (2021a), o PRISMA contribui para que revisões sistemáticas apresentem, de forma transparente e rastreável, os procedimentos de busca, seleção e inclusão dos estudos analisados. Complementarmente, Page et al. (2021b) destacam que o fluxograma PRISMA permite demonstrar o percurso de seleção dos registros, desde a identificação inicial até a definição do corpus final da revisão.

As buscas foram realizadas entre março e abril de 2026 nas bases SciELO, SPELL, Portal de Periódicos CAPES e Google Acadêmico. Foram utilizados descritores em português e inglês, combinados por meio dos operadores booleanos AND e OR, tais como: “endomarketing” AND “engajamento organizacional”; “marketing interno” AND “retenção de talentos”; “internal marketing” AND “employee engagement”; “comunicação interna” AND “cultura organizacional”; e “endomarketing” AND “turnover”.

Quadro 1: Strings de busca utilizadas na revisão sistemática

Base	String de busca utilizada	Filtros aplicados
SciELO	“endomarketing” AND “engajamento organizacional”	2014-2026; português, inglês e espanhol; texto completo
SciELO	“marketing interno” AND comunicação interna”	2014-2026; artigos científicos
SPELL	“endomarketing” AND “retenção de talentos”	2014-2026; área de Administração
Portal CAPES	“internal marketing” AND “employee engagement”	2014-2026; artigos revisados por pares
Portal CAPES	“internal communication” AND “organizational culture”	2014-2026; inglês e português

Google Acadêmico	“endomarketing” AND “engajamento organizacional”	100 primeiros resultados por relevância
Google Acadêmico	“marketing interno” AND “retenção de talentos”	100 primeiros resultados por relevância
SPELL	“marketing interno” AND “engajamento”	2014-2026; periódicos científicos
Google Acadêmico	“internal marketing” AND “organizational commitment”	100 primeiros resultados por relevância

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

Conforme apresentado no Quadro 1, as estratégias de busca foram organizadas de modo a contemplar termos em português e inglês relacionados ao endomarketing, marketing interno, engajamento organizacional, comunicação interna, cultura organizacional e retenção de talentos. Essa combinação de descritores permitiu ampliar o alcance da revisão, incluindo tanto estudos nacionais quanto internacionais, além de favorecer a identificação de pesquisas clássicas e recentes sobre o tema.

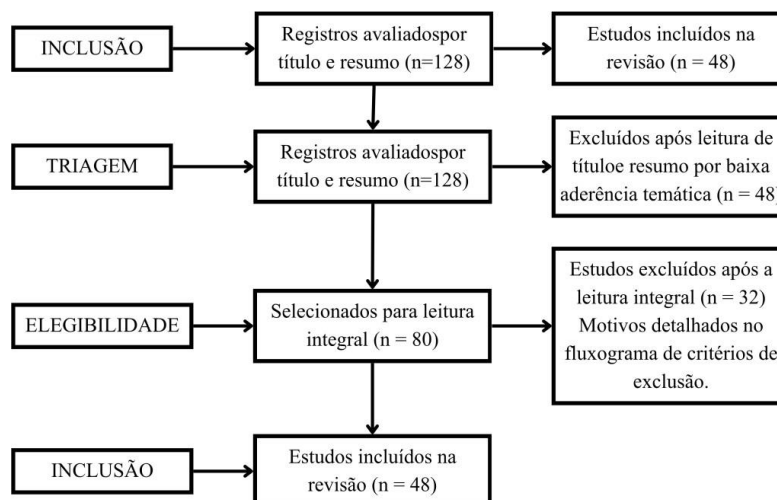
Foram adotados como critérios de inclusão: artigos científicos publicados em periódicos entre 2014 e 2026; estudos disponíveis na íntegra; publicações nos idiomas português, inglês ou espanhol; trabalhos com relação direta com endomarketing, marketing interno, comunicação interna, cultura organizacional, liderança, engajamento organizacional ou retenção de talentos; e estudos com método claramente apresentado.

Foram excluídos editoriais, resenhas, artigos de opinião, publicações duplicadas, materiais sem identificação de autoria ou ano, estudos sem método descrito e trabalhos que abordavam exclusivamente o marketing externo, sem relação com o público interno das organizações.

Inicialmente, foram identificados 150 registros nas bases pesquisadas. Após a remoção de 22 duplicatas, restaram 128 estudos para leitura de títulos e resumos. Nessa etapa, 48 registros foram excluídos por baixa aderência temática. Em seguida, 80 publicações foram selecionadas para leitura integral, das quais 32 foram excluídas por não atenderem aos critérios de elegibilidade, por fragilidade metodológica ou por não tratarem diretamente da relação entre marketing interno, comunicação interna e engajamento. Ao final, o corpus da revisão foi composto por 48 artigos científicos.

O percurso metodológico percorrido para a seleção e triagem das produções que integram o corpus final desta pesquisa está detalhado na Figura 1.

Figura 1: Fluxo de seleção dos estudos segundo o protocolo PRISMA



Fonte: Elaborada pela autora

Os estudos incluídos foram organizados em uma matriz de extração contendo autoria, ano, base de dados, objetivo, método, principais achados e relação com o objeto desta pesquisa. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (1988), contemplando as etapas de pré-análise, exploração do material, categorização, tratamento dos resultados e interpretação.

As categorias analíticas foram definidas a partir dos objetivos do estudo e dos achados recorrentes na literatura, sendo agrupadas em: fundamentos do endomarketing e marketing interno; comunicação interna, cultura organizacional e Gestão 4.0; engajamento organizacional e modelo JD-R; liderança e suporte organizacional; bem-estar, retenção de talentos e turnover; e evidências empíricas, desempenho organizacional e limites do endomarketing.

O processo de triagem dos documentos foi estruturado com apoio do protocolo PRISMA 2020, diretriz internacional utilizada para orientar o relato transparente de revisões sistemáticas. Segundo Page et al. (2021^a), o PRISMA contribui para que os autores apresentem, de forma clara e rastreável, os procedimentos de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão dos estudos analisados.

Complementarmente, Page et al. (2021b) explicam que o uso do fluxograma PRISMA permite demonstrar quantos registros foram inicialmente identificados, quantos foram excluídos por duplicidade ou por não atenderem aos critérios da pesquisa e quantos compuseram o corpus final da revisão. Dessa forma, a adoção desse protocolo fortalece o rigor metodológico, a transparência e a possibilidade de replicação do estudo.

Os dados extraídos das 48 fontes foram submetidos à análise de conteúdo, seguindo as fases de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados e interpretação. As categorias temáticas foram organizadas em eixos analíticos: fundamentos do endomarketing, impacto das tecnologias digitais na comunicação interna e a correlação entre valorização do capital humano e desempenho organizacional.

A validade do estudo foi reforçada pela comparação entre revisões bibliográficas e estudos de caso empíricos, permitindo confrontar a teoria com os resultados práticos observados em organizações do setor privado e o quadro 2 demonstra a distribuição inicial dos registros por bases de dados.

Quadro 2: Distribuição inicial dos registros por base de dados

Base de dados	Estratégia geral de busca	Registros identificados	Observação
SciELO	Endomarketing; Marketing Interno; Comunicação Interna; Engajamento Organizacional	31	Base utilizada para localizar artigos científicos de acesso aberto
SPELL	Endomarketing; marketing interno; gestão de pessoas; retenção de talentos	34	Base especializada em Administração, Contabilidade e Turismo
Portal de Periódicos CAPES	Internal marketing; employee engagement; organizational commitment; internal communication	43	Base utilizada para ampliar o alcance nacional e internacional
Google Acadêmico	Endomarketing; marketing interno; engajamento organizacional; retenção de talentos	42	Foram considerados apenas os primeiros resultados por relevância
Total	—	150	Registros antes da remoção de duplicatas

Fonte: Elaborada pela autora (2026)

Conforme indicado no Quadro 2, a distribuição dos registros entre as bases pesquisadas

demonstra esforço de cobertura nacional e internacional, articulando bases especializadas em Administração, bases multidisciplinares e mecanismos de busca acadêmica. A maior concentração de registros no Portal de Periódicos CAPES e no Google Acadêmico reforça a amplitude da busca, enquanto SciELO e SPELL contribuíram para a identificação de estudos nacionais aderentes ao campo da Administração.

Essa distribuição também evidencia a necessidade de triagem rigorosa, pois a ampliação das fontes aumenta a possibilidade de duplicidades, registros de baixa aderência e diferenças na qualidade metodológica dos estudos recuperados.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, o corpus final da revisão foi composto por 48 estudos, organizados em matriz de extração. O Quadro 3 apresenta a síntese dos artigos analisados, contemplando autoria, ano, objetivo, método, principais achados e relação com o objeto desta pesquisa. Essa organização permite verificar a aderência dos estudos ao problema investigado e sustenta a posterior construção das categorias analíticas discutidas nos resultados.

A síntese categorial evidencia que a literatura analisada converge para a compreensão do endomarketing como uma estratégia integrada de gestão de pessoas, comunicação e cultura organizacional. Os estudos indicam que o engajamento tende a ser fortalecido quando as ações internas são acompanhadas de reconhecimento, suporte da liderança, clareza comunicacional, oportunidades de desenvolvimento e coerência entre discurso e prática.

Por outro lado, os achados também demonstram que campanhas isoladas, comunicação unilateral e ausência de políticas concretas de valorização podem limitar os efeitos do endomarketing, tornando-o uma ação superficial ou meramente promocional.

Quadro 3: Síntese categorial do corpus da revisão sistemática

Categoria analítica	Estudos/autores agrupados	Objetivo predominante dos estudos	Método predominante	Síntese dos achados
1. Fundamentos do Endomarketing e marketing interno	Bekin (2005); Brum (2017); Cerqueira (1994); Inkotte (2000); Rafiq e Ahmed (2000); Conduit e Mavondo (2000); Pesca, Bainchi e Zuqui (2025); Ferreira (2025); Xavier e Lacerda (2025)	Conceituar o endomarketing e o marketing interno, analisando sua evolução de ferramenta comunicacional para estratégia integrada de gestão.	Estudos teóricos, bibliográficos e revisões de literatura.	Os estudos compreendem o endomarketing como filosofia de gestão voltada ao público interno, superando a visão restrita de campanhas motivacionais. O colaborador é tratado como cliente interno e agente estratégico para a entrega de valor ao cliente externo.
2. Comunicação interna, cultura organizacional e Gestão 4.0	Kunsch (2006); Welch e Jackson (2007); Schein (2017); Silva e Zingler (2025); Carneiro, Domingos e Sampaio (2025); Gonçalves (2023); Spiller (2023); Claro et al. (2018); Nunes et al. (2024); Malheiros e Tomei (2022); Oliveira e Costa (2022); Chen et al. (2018); Sorensen (2002)	Analisar o papel da comunicação interna, da cultura organizacional e das tecnologias digitais no alinhamento entre organização e colaboradores.	Estudos bibliográficos, bibliométricos, estudos de caso e pesquisas teóricas.	A comunicação interna aparece como elemento estruturante da cultura organizacional. Os estudos destacam a importância da comunicação transparente, bidirecional e mediada por tecnologias digitais para reduzir ruídos, fortalecer vínculos e alinhar os colaboradores aos objetivos institucionais.

3. Engajamento organizacional, motivação e modelo JD-R	Kahn (1990); Demerouti et al. (2001); Bakker e Demerouti (2007); Costa (2025); Gallup (2023); Feitosa et al. (2016); Reis et al. (2016); Santos et al. (2025); Conor et al. (2024)	Caracterizar o engajamento organizacional e seus fatores antecedentes, especialmente recursos do trabalho, motivação, suporte e reconhecimento.	Estudos teóricos, quantitativos, qualitativos, bibliográficos e revisões sistemáticas.	Os estudos associam o engajamento à mobilização física, cognitiva e emocional do trabalhador. A literatura baseada no modelo de Recursos e Demandas do Trabalho indica que suporte, autonomia, feedback, reconhecimento e condições adequadas favorecem vigor, dedicação e absorção.
4. Liderança, suporte organizacional e coerência entre discurso e prática	Schein (2017); Bekin (2005); Costa (2014); Lôbo e Luiz (2023); Dutra (2023); Griebeler (2022); Pinto et al. (2023); Silva e Estender (2018)	Examinar como a liderança e o suporte organizacional influenciam a credibilidade das ações de endomarketing.	Estudos bibliográficos, estudos de caso, pesquisas descritivas e qualitativas.	A liderança é apresentada como mediadora da relação entre discurso institucional e prática cotidiana. Quando líderes não comunicam, não reconhecem ou não praticam os valores divulgados, as ações de endomarketing perdem credibilidade e podem gerar desmotivação.
5. Bem-estar, retenção de talentos, turnover e saúde mental	Salazar-Altamirano, Martínez-Arvizu e Gómez Sánchez (2024); Ramos e Carvalho (2024); Costa e Pereira (2024); Galli (2025); Camões et al. (2023); Alves (2021); Martins e Almeida (2018); Silva et al. (2021); Silva e Souza (2023)	Investigar a relação entre marketing interno, bem-estar, permanência dos colaboradores, redução da rotatividade e saúde mental no trabalho.	Estudos bibliográficos, qualitativos, estudos de caso, revisões e pesquisas aplicadas.	Os estudos indicam que práticas de reconhecimento, planos de carreira, desenvolvimento profissional, escuta ativa e bem-estar contribuem para a permanência dos colaboradores. Também alertam para o risco de produtividade disfuncional quando o engajamento é associado à sobrecarga.
6. Evidências empíricas, desempenho organizacional e limites do endomarketing	Santos et al. (2025); Da Silva et al. (2023); Santana et al. (2022); Neto e Valdisser (2018); Lima e Silveira (2024); Nadales-Gallego (2025); Camões et al. (2023); Inkotte (2000)	Identificar evidências práticas dos efeitos do endomarketing no desempenho organizacional, bem como suas fragilidades e limites de aplicação.	Estudos de caso, revisões sistemáticas, pesquisas bibliográficas e análises críticas.	Os estudos empíricos evidenciam ganhos em clima, comunicação, produtividade e atendimento ao cliente, mas também apontam limites metodológicos, superficialidade de algumas ações e fragilidade quando o endomarketing é tratado apenas como ferramenta operacional.

Fonte: Elaborada pela autora (2026), com base no corpus da revisão sistemática.

USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO APOIO À REVISÃO TEXTUAL E ESTRUTURAÇÃO DO ARTIGO

Como apoio ao processo de revisão textual e organização estrutural do artigo, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial generativa, especificamente ChatGPT e NotebookLM, com a finalidade de auxiliar na revisão gramatical, na melhoria da coesão textual, na organização dos subtópicos e na adequação da linguagem acadêmica. Ressalta-se que a seleção das fontes, a interpretação dos dados, a análise crítica da literatura e a responsabilidade pelo conteúdo final permaneceram sob responsabilidade da autora e da orientadora.

RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

A análise dos dados seguiu o fluxo lógico que interliga a cultura organizacional, a comunicação estratégica e o engajamento como resultantes das políticas de Endomarketing. Os achados demonstram que organizações que operam sob a lógica da Gestão 4.0 utilizam tecnologias digitais não apenas para informar, mas para personalizar a experiência do colaborador.

ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING IDENTIFICADAS NA LITERATURA

Os estudos revisados evidenciam que a implementação de políticas estruturadas de Endomarketing gera impactos mensuráveis na retenção e performance. No quadro 4, a seguir apresenta-se uma comparação de resultados obtidos em diferentes contextos empresariais:

Quadro 4: Comparação de Resultados de Endomarketing em Empresas

Fonte	Empresa Contexto	Resultados Positivos	Métricas Impacto
Ramos Carvalho (2024)	Setor Tecnológico	Redução da intenção de saída dos profissionais.	Redução de turnover. (est. 20-30%).
Santos <i>et al.</i> (2025)	SV Instalações	Fortalecimento da cultura e agilidade administrativa.	Redução no tempo médio de resolução de problemas.
Lôbo e Luiz (2023)	Roraima Energia	Melhora nas relações interpessoais e atendimento ao cliente.	Alinhamento entre discurso da empresa e prática do colaborador.
Carneiro et al. (2025)	Ambiente Digital 4.0	Engajamento sustentado por tecnologias e gestão multigeracional.	Aumento da percepção de valorização da marca empregadora.

Fonte: Elaborada pela autora (2026) com base em Ramos e Carvalho (2024), Santos *et al.* (2025), Lôbo e Luiz (2023) e Carneiro *et al.* (2025).

A comparação sintetizada no Quadro 4 indica que as estratégias de endomarketing tendem a apresentar resultados mais consistentes quando associadas a práticas estruturadas de comunicação, reconhecimento e suporte gerencial. Os estudos analisados convergem ao demonstrar que ações internas isoladas têm alcance limitado, enquanto políticas integradas à cultura organizacional e validadas pela liderança favorecem maior percepção de pertencimento, redução de ruídos comunicacionais e fortalecimento do vínculo entre colaborador e organização.

A eficácia prática dessas estratégias é evidenciada no estudo de caso realizado na empresa SV Instalações, onde a implementação de políticas estruturadas de endomarketing resultou na maximização dos resultados organizacionais (SANTOS et al., 2025). Segundo os autores, o foco na comunicação interna e na capacitação contínua permitiu uma redução expressiva no tempo de resolução de problemas, fortalecendo a agilidade administrativa e o engajamento da equipe (SANTOS et al., 2025).

Os resultados corroboram a visão de que o colaborador deve ser tratado como o “primeiro cliente” (PESCA; BAINCHI; ZUQUI, 2025). Quando as estratégias de marketing interno focam em reconhecimento e planos de carreira, observa-se o fortalecimento do engajamento, definido como um estado mental positivo de vigor e dedicação. A integração de ferramentas como intranets sociais e aplicativos de feedback contínuo (comunicação 4.0) permite que a informação perpassasse todas as direções de fluxo, reduzindo os ruídos operacionais que, segundo Gonçalves (2023), são causas primárias de desengajamento.

Por outro lado, as fontes revelam que a ausência de um compromisso genuíno da liderança atua como um "gargalo" que anula a eficácia das campanhas. Para que o Endomarketing não seja percebido apenas como um conjunto de instruções isoladas, o suporte da alta administração

é imperativo. Nesse sentido, destaca-se que:

É indispensável para a implementação do Endomarketing ser reconhecido como integrante da estratégia global de uma organização, sendo totalmente apoiado pelos altos executivos, na busca pelo atingimento dos objetivos institucionais. (BEKIN, 2005, p. 70)

Essa necessidade de suporte ocorre porque a conduta do líder valida ou invalida o discurso oficial da empresa. A literatura reforça que o insucesso das estratégias muitas vezes não reside nas ferramentas utilizadas, mas na postura dos comunicadores. Como evidenciado na pesquisa sobre percepção de gestores:

Muitas vezes o problema das empresas não está nas práticas de Endomarketing ou nos seus canais, crises surgem a partir do desempenho das lideranças e do quanto elas exercem o papel de comunicadores nas empresas, ou seja, algumas vezes as empresas precisam iniciar as mudanças na liderança. (Costa, 2014, p. 26)

Esses achados reforçam que o endomarketing não pode ser compreendido apenas como um conjunto de canais, campanhas ou ações motivacionais, mas sim como uma prática integrada de gestão, comunicação e mudança organizacional (RAFIQ; AHMED, 2000; PESCA; BAINCHI; ZUQUI, 2025). Sua efetividade depende da integração entre comunicação interna, cultura organizacional, práticas de liderança e políticas concretas de valorização do colaborador (BEKIN, 2005; BRUM, 2017; SANTOS et al., 2025). Assim, quando há coerência entre o discurso institucional e a prática gerencial, as ações de endomarketing tendem a fortalecer o pertencimento, a confiança e o engajamento dos trabalhadores, evitando o que a literatura classifica como uma "desconexão estratégica" (SCHEIN, 2017; COSTA, 2014; LÔBO; LUIZ, 2023).

RELAÇÃO ENTRE ENDOMARKETING E ENGAJAMENTO

A literatura analisada indica que a relação entre endomarketing e engajamento organizacional ocorre por meio de um conjunto articulado de práticas internas que envolvem comunicação transparente, reconhecimento profissional, suporte da liderança e oportunidades de desenvolvimento (PESCA; BAINCHI; ZUQUI, 2025; BEKIN, 2005).

O alinhamento cultural e o fortalecimento do sentimento de pertencimento permitem que o colaborador incorpore os valores institucionais como seus, tornando-se um "embaixador da marca" (SCHEIN, 2017; BRUM, 2017). Essas práticas funcionam como recursos organizacionais capazes de reduzir incertezas e ampliar a percepção de valorização (RAMOS; CARVALHO, 2024; SANTOS et al., 2025). Ao disponibilizar tais recursos, a organização favorece a conexão psicológica do colaborador com seu trabalho, manifestada por meio das dimensões de vigor, dedicação e absorção (KAHN, 1990; SCHAUFELI et al., 2002).

Sob a perspectiva do engajamento organizacional, as estratégias de endomarketing atuam favorecendo três dimensões psicológicas essenciais: vigor, dedicação e absorção. O vigor é estimulado quando o colaborador percebe que a organização disponibiliza recursos adequados, suporte da liderança e reconhecimento, permitindo a execução de tarefas com altos níveis de energia, persistência e resiliência mental. A dedicação é fortalecida por meio do alinhamento entre os valores individuais e a cultura corporativa, fazendo com que o trabalho passe a ser percebido como significativo, entusiástico e associado a um propósito institucional claro. Por fim, a absorção tende a ocorrer em ambientes que promovem a clareza de objetivos, autonomia e ferramentas eficazes de comunicação interna, favorecendo o estado de concentração plena e a identificação profunda do trabalhador com as atividades que desempenha.

Nesse sentido, o endomarketing não gera engajamento de forma automática, sendo essa relação mediada por fatores como a qualidade da comunicação, a cultura organizacional e o suporte da gestão (PESCA; BAINCHI; ZUQUI, 2025; SANTOS et al., 2025). Seu efeito

depende da coerência entre o discurso institucional e as práticas vivenciadas pelos colaboradores, uma vez que a liderança atua como o principal vetor que valida ou invalida os valores comunicados (SCHEIN, 2017; LÔBO; LUIZ, 2023).

Campanhas internas, eventos motivacionais e canais digitais podem contribuir para o engajamento, mas apenas quando estão vinculados a práticas concretas de gestão, como feedback contínuo, reconhecimento meritocrático, capacitação, escuta ativa e reais oportunidades de crescimento (BEKIN, 2005; MAGALHÃES et al., 2024; RAMOS; CARVALHO, 2024). Por outro lado, quando essas ações são percebidas como superficiais ou desconectadas da realidade do trabalho, seu impacto sobre o engajamento tende a ser limitado, podendo resultar em desmotivação e no que a literatura classifica como uma "desconexão estratégica" (COSTA, 2014; BRUM, 2017; LÔBO; LUIZ, 2023).

Os estudos analisados indicam que o engajamento se aproxima do comprometimento organizacional, embora se diferencie por enfatizar a energia ativada no desempenho de papéis e não apenas uma atitude ou vínculo afetivo com a instituição (NADALES-GALLEGÓ et al., 2025). Enquanto o comprometimento refere-se ao laço que liga o colaborador à organização, o engajamento envolve a mobilização concomitante de dimensões físicas, cognitivas e emocionais durante a execução das atividades laborais (KAHN, 1990; SCHAUFELI et al., 2002). Assim, o endomarketing contribui para o engajamento quando cria condições para que o colaborador não apenas permaneça na empresa, mas participe ativamente dos objetivos estratégicos, reconheça significado em suas tarefas e se perceba como parte relevante dos resultados alcançados (BEKIN, 2005; BRUM, 2017; SANTOS et al., 2025).

Os dados analisados também revelam que o engajamento elevado, se não gerenciado, pode levar à "produtividade disfuncional", conceito de Camões *et al.* (2023). Isso ocorre quando a carga de trabalho excessiva gera um desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, resultando em adoecimento e sofrimento, o que torna o desempenho insustentável a longo prazo. A pesquisa permitiu verificar as Proposições Teóricas P1 e P2 e as evidências analisadas sustentam parcialmente as proposições teóricas formuladas, embora não permitam generalizações.

Em relação à P1, as evidências analisadas sustentam parcialmente a proposição de que estratégias de endomarketing baseadas em comunicação transparente, reconhecimento profissional e valorização humana tendem a fortalecer o engajamento organizacional. Essa sustentação baseia-se na lógica de que a transparência e a valorização reduzem a incerteza, ampliam a confiança e fortalecem o vínculo emocional do colaborador com a organização.

Conforme os achados de Ramos e Carvalho (2024), a combinação entre fluxos informacionais claros e sistemas de reconhecimento meritocrático resultou em uma redução de até 30% na intenção de rotatividade em empresas do setor tecnológico. Esse raciocínio é fortalecido por Carneiro, Domingos e Sampaio (2025), que demonstram como as ferramentas da Gestão 4.0 permitem que a comunicação deixe de ser um repasse frio de dados para se tornar uma experiência personalizada de engajamento, integrando diferentes gerações sob um propósito comum e gerando maior vigor e absorção nas tarefas laborais.

Quanto à P2, as evidências indicam que o desalinhamento entre as ações de endomarketing e a cultura organizacional limita severamente os efeitos sobre o comprometimento. A lógica central reside no fato de que o marketing interno não é apenas um conjunto de ferramentas, mas uma extensão da identidade corporativa que deve ser legitimada pela prática. Segundo Schein (2017), a cultura é um padrão de pressupostos aprendidos e a liderança exerce papel central em sua criação e transmissão, agindo como o principal vetor que ensina aos novos membros a forma correta de perceber e sentir os problemas da organização.

Quando as campanhas de endomarketing pregam valores que não são praticados pelos gestores, ocorre o que Lôbo e Luiz (2023) identificaram como uma "desconexão estratégica", onde o colaborador deixa de acreditar no discurso institucional, gerando desmotivação e ruídos de comunicação. Costa (2014) corrobora essa visão ao apontar que o sucesso do engajamento depende menos dos canais utilizados e mais da postura do líder como comunicador; se a

liderança não "abraça" a cultura, o endomarketing é percebido apenas como instruções vazias, falhando em converter o colaborador em um aliado estratégico.

A análise das proposições teóricas revela que o engajamento não é um resultado isolado de ações de marketing, mas o produto de um ecossistema onde a comunicação (P1) atua como o sistema nervoso e a cultura (P2) como a estrutura óssea que sustenta a confiança organizacional. Portanto, a análise dos dados permite observar que o ciclo virtuoso do endomarketing é diretamente dependente da superação dos obstáculos comunicacionais e gerenciais identificados. A integração proposta por Bekin (2005), ao posicionar o marketing interno na estratégia global, encontra seu limite prático justamente na postura das lideranças descrita por Costa (2014), que muitas vezes atuam como gargalos informacionais em vez de facilitadores.

Essa desconexão entre as ferramentas digitais e o suporte humano nas organizações sugere que a eficácia do engajamento não reside na quantidade de canais disponíveis, mas na qualidade e na transparência do fluxo que perpassa a hierarquia organizacional (BRUM, 2017; REIS; BALDESSAR, 2021). Assim, a valorização do capital humano deixa de ser uma mera diretriz teórica e se torna um desafio de alinhamento prático, onde a conduta dos gestores atua como o principal validador da cultura empresarial que se pretende consolidar (SCHEIN, 2017; COSTA, 2014; REIS et al., 2018).

PAPEL DA LIDERANÇA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A liderança e a cultura organizacional aparecem na literatura como elementos mediadores fundamentais da relação entre endomarketing e engajamento (SCHEIN, 2017; COSTA, 2014). As estratégias de marketing interno dependem da credibilidade do discurso institucional, e essa credibilidade é construída no cotidiano das relações de trabalho por meio do exemplo das chefias (BEKIN, 2005; BRUM, 2017). Quando os líderes comunicam valores que não praticam, as campanhas de endomarketing tendem a perder legitimidade, resultando no que a literatura classifica como uma "desconexão estratégica", pois o colaborador passa a perceber uma distância crítica entre a mensagem oficial da organização e a experiência real vivida no ambiente laboral (LÔBO; LUIZ, 2023; COSTA, 2014).

A cultura organizacional atua como base simbólica e prática das ações internas, consistindo em um padrão de pressupostos básicos e valores aprendidos que orientam o comportamento e a tomada de decisão (SCHEIN, 2017; LACOMBE, 2003). Ela define os valores, normas e formas de relacionamento que moldam a identidade e a vida institucional (SILVA et al., 2021). Por isso, ações de endomarketing que não dialogam com a cultura existente podem ser recebidas como superficiais, artificiais ou meramente promocionais (SCHEIN, 2017; BRUM, 2017). Para que o endomarketing produza engajamento, é necessário que suas mensagens estejam alinhadas às práticas gerenciais, às políticas de reconhecimento, aos estilos de liderança e aos canais de comunicação utilizados pela organização (BEKIN, 2005; PESCA; BAINCHI; ZUQUI, 2025; SANTOS et al., 2025).

A liderança, nesse processo, exerce papel fundamental de validação, agindo como o elo direto entre a cultura organizacional e os colaboradores (REIS et al., 2018; SCHEIN, 2017). O gestor imediato é frequentemente o principal intérprete e o canal primário de informação das mensagens institucionais para as equipes (BRUM, 2017; COSTA, 2014). Quando atua como comunicador, orientador e facilitador, contribui para reduzir ruídos, esclarecer metas e fortalecer o sentimento de pertencimento dos trabalhadores (MATOS, 2012; SANTOS et al., 2025). Por outro lado, a adoção de uma postura incoerente entre o discurso e a prática pode transformar o endomarketing em um discurso vazio, resultando em uma "desconexão estratégica" incapaz de produzir confiança ou legitimidade (COSTA, 2014; LÔBO; LUIZ, 2023).

Dessa forma, a efetividade do endomarketing não depende apenas da existência de canais internos ou campanhas de valorização, devendo ser compreendida como uma filosofia de gestão

integrada que transcende ações isoladas (BEKIN, 2005; PESCA; BAINCHI; ZUQUI, 2025). Depende, sobretudo, da capacidade da liderança de transformar a comunicação em prática cotidiana, visto que o líder é considerado o principal canal de informação e o agente que energiza a equipe (BRUM, 2017; COSTA, 2014). A cultura organizacional sustenta o sentido das ações, enquanto a conduta dos gestores confirma ou invalida, na prática, os valores comunicados, evitando a ocorrência de uma "desconexão estratégica" que gera desconfiança (SCHEIN, 2017; LÔBO; LUIZ, 2023). Por isso, organizações que desejam ampliar o engajamento precisam investir não apenas em ferramentas tecnológicas, mas também na formação de líderes capazes de promover escuta ativa, reconhecimento meritocrático, coerência e a participação direta dos colaboradores nos processos decisórios (REIS et al., 2018; SANTOS et al., 2025).

LIMITES E RISCOS DAS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING

Embora o endomarketing seja apresentado na literatura como uma estratégia relevante para fortalecer o engajamento organizacional, seus efeitos não são isentos de limites. Um primeiro risco refere-se à redução do endomarketing a campanhas motivacionais pontuais, sem articulação com políticas efetivas de gestão de pessoas. Conforme destacam Faria e Graziano (2022, p. 14), ao resumirem os achados de Cervi e Froemming (2017), "as organizações apostam em atividades pontuais de endomarketing que proporcionam um retorno imediato, esquecendo-se que o endomarketing é mais abrangente podendo ser considerado um processo de gerenciamento e alinhamento estratégico".

Nesse sentido, quando as ações internas se limitam a mensagens institucionais, eventos comemorativos ou materiais de divulgação, sem modificar as condições concretas de trabalho, tendem a produzir baixa adesão. Os autores alertam ainda que práticas isoladas e desarticuladas de políticas consistentes de gestão de pessoas podem gerar descrédito entre os colaboradores, comprometendo a credibilidade das próprias ações de endomarketing Faria e Graziano (2022).

Embora o endomarketing seja apresentado na literatura como uma estratégia relevante para fortalecer o engajamento organizacional, seus efeitos não são isentos de limites ou críticas quanto à sua consistência teórica e prática (INKOTTE, 2000; SANTOS et al., 2025). Um primeiro risco refere-se à redução do endomarketing a campanhas motivacionais pontuais, sem a devida articulação com políticas efetivas de gestão de pessoas e objetivos estratégicos globais (BEKIN, 2005; PESCA; BAINCHI; ZUQUI, 2025).

Quando as ações internas se limitam a mensagens institucionais, eventos comemorativos ou materiais de divulgação, sem modificar as condições concretas de trabalho e o suporte gerencial, tendem a produzir baixa adesão e podem gerar descrédito, resistência ou cinismo entre os colaboradores (COSTA, 2014; LÔBO; LUIZ, 2023; BRUM, 2017).

Há ainda o risco de instrumentalização do colaborador, identificado quando o marketing interno é desvirtuado para uma lógica puramente produtivista (PESCA; BAINCHI; ZUQUI, 2025; CAMÕES et al., 2023). Quando as estratégias são aplicadas apenas para aumentar o rendimento, sem considerar o bem-estar, a saúde mental e o reconhecimento justo, podem contribuir para uma intensificação nociva do trabalho (INKOTTE, 2000; VALDENOR et al., 2025; RIGOTTO et al., 2010).

Nessa situação, o engajamento pode assumir a forma de "produtividade disfuncional", caracterizada por excesso de dedicação, sobrecarga e pela dificuldade de separação entre a vida pessoal e profissional (CAMÕES et al., 2023; PINTO; BITAR; BORGES, 2023). Assim, o mesmo engajamento que impulsiona o desempenho também pode gerar adoecimento e sofrimento, como a Síndrome de Burnout, quando não há equilíbrio entre demandas excessivas e os recursos organizacionais necessários para mitigá-las (DEMEROUTI et al., 2001;

BAKKER; DEMEROUTI, 2007; TROTTA et al., 2025).

Por fim, a literatura indica que o endomarketing perde força quando ocorre um desalinhamento entre o discurso institucional e a prática gerencial, fenômeno que os estudos conceituam como uma 'desconexão estratégica' (LÔBO; LUIZ, 2023; COSTA, 2014). Organizações que comunicam valorização, mas mantêm lideranças incoerentes, ausência de reconhecimento, baixa autonomia e comunicação opaca, tendem a produzir descrédito e resistência entre os colaboradores, invalidando a eficácia das campanhas internas (BRUM, 2017; COSTA, 2014).

Portanto, o principal limite do endomarketing reside em sua implementação superficial ou meramente operacional, quando este não é reconhecido como parte integrante da estratégia global da empresa (BEKIN, 2005; PESCA; BAINCHI; ZUQUI, 2025). Para gerar um engajamento sustentável, o marketing interno precisa estar intrinsecamente integrado à cultura organizacional, à liderança participativa e às condições reais de trabalho (SANTOS et al., 2025; RAFIQ; AHMED, 2000).

SÍNTESE DAS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

A relação entre endomarketing e engajamento não deve ser interpretada como direta, automática ou universal, uma vez que sua eficácia depende da superação de barreiras comunicacionais e do alinhamento com a realidade organizacional (PESCA; BAINCHI; ZUQUI, 2025; SANTOS et al., 2025). Trata-se de uma relação mediada por fatores organizacionais, especialmente a comunicação interna transparente, a cultura corporativa, a postura da liderança, o suporte gerencial, o reconhecimento e as condições efetivas de trabalho (PESCA; BAINCHI; ZUQUI, 2025; BEKIN, 2005; SCHEIN, 2017). Nesse cenário, o endomarketing fortalece o engajamento quando atua como uma estratégia integrada de gestão de pessoas e mudança organizacional, superando a visão limitada de ser apenas um instrumento operacional de divulgação ou de motivação pontual e desconectada (RAFIQ; AHMED, 2000; BRUM, 2017; SANTOS et al., 2025).

CONCLUSÃO

O estudo cumpriu seu objetivo geral ao sistematizar a relação intrínseca entre as estratégias de Endomarketing e o engajamento organizacional, evidenciando como o foco no público interno é determinante para o comprometimento das equipes. A investigação demonstrou que o marketing interno supera a execução de campanhas motivacionais isoladas, consolidando-se como uma filosofia de gestão transversal que integra comunicação estratégica, liderança participativa e cultura organizacional.

Em termos de avanços do conhecimento na área, este artigo contribui ao conectar as bases clássicas do marketing interno à contemporaneidade da Gestão 4.0. Verificou-se que a transformação digital redefiniu o papel da comunicação interna, que deixa de ser meramente informativa para se tornar o motor da inovação e da personalização da experiência do colaborador. Outra contribuição teórica relevante é a consolidação do colaborador como o "primeiro cliente", uma premissa que se provou essencial para que os valores da marca sejam autenticamente entregues ao mercado externo.

As implicações práticas dos resultados indicam que a implementação de políticas estruturadas de valorização como planos de carreira, feedbacks contínuos e reconhecimento meritocrático, atua como um antídoto eficaz contra a alta taxa de rotatividade (turnover), especialmente em setores competitivos como o tecnológico. Entretanto, os achados alertam que a eficácia dessas estratégias é condicionada à postura das lideranças. O suporte da alta administração e o papel do gestor como agente comunicador ativo são os principais validadores

da cultura empresarial, sem os quais as ferramentas tecnológicas tornam-se insuficientes para gerar engajamento real.

Para auxiliar na solução do problema de desengajamento, sugere-se que as organizações adotem métricas mais robustas, como o NPS interno e indicadores de engajamento baseados no modelo de Recursos e Demandas do Trabalho (JD-R), permitindo uma gestão baseada em evidências em vez de percepções subjetivas.

Este estudo apresenta como principal limitação o fato de se restringir à análise bibliográfica, sem coleta de dados primários, o que impede generalizações para contextos organizacionais específicos. A concentração de fontes no período recente também pode não capturar dinâmicas de longo prazo do fenômeno estudado.

Como direções para novas pesquisas, recomenda-se a realização de estudos empíricos longitudinais no cenário brasileiro para mensurar o Retorno sobre o Investimento (ROI) das ações de Endomarketing em modelos de trabalho híbridos. O ROI consiste em uma métrica financeira que avalia o ganho obtido em relação ao capital investido, e sua aplicação justifica-se pela necessidade de converter percepções subjetivas de satisfação em dados objetivos de valor e estabilidade financeira para a organização. Além da rentabilidade, sugere-se investigar a aplicabilidade dessas ferramentas em entidades sem fins lucrativos, visando averiguar se o instrumental de marketing interno se adapta a contextos cujo escopo principal não é o lucro, mas o impacto social. Por fim, aponta-se a necessidade de explorar a interseção entre o endomarketing e as políticas de diversidade e inclusão, temas que emergem como fronteiras críticas para a sustentabilidade, a equidade e a imagem positiva das organizações no século XXI.

Em síntese, a relação entre endomarketing e engajamento organizacional é mediada pela postura da gestão, pela coerência da cultura organizacional e pela qualidade da comunicação interna. O estudo contribui ao sistematizar evidências que apontam a superação da visão meramente instrumental do marketing interno, defendendo sua compreensão como prática estratégica de gestão de pessoas. Como implicação prática, recomenda-se que as empresas invistam na formação de líderes como agentes de cultura e comunicação, atentem para os riscos da produtividade disfuncional e evitem que o endomarketing seja percebido apenas como um conjunto de ações pontuais ou campanhas motivacionais desconectadas da realidade do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>. Acesso em: 11 maio 2026.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1988.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

BRUM, Analisa Medeiros. *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare, 2017.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; GOMES, Adalmir de Oliveira; RIZARDI, Bruno; LEMOS, Joselene. Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 57, n. 4, e2023-0061, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230061>. Acesso em: 07 maio 2026.

CARNEIRO, Meiriane da Silva; DOMINGOS, Taís Alexandra Barbosa; SAMPAIO,

Larissa Camerlengo Dias Gomes. O endomarketing como pilar estratégico de crescimento organizacional. Revista ERR01, v. 10, n. 6, e9580, 2025. DOI: <https://doi.org/10.56238/ERR01v10n6-002>. Acesso em: 04 maio 2026.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

COSTA, Daniel. Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

DEMEROUTI, Evangelia et al. The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, v. 86, n. 3, p. 499-512, 2001.

FERNANDES, P., Sousa, B., Veloso, C., & Valeri, M. (2023). O papel do endomarketing na gestão do capital humano: um estudo aplicado ao Quadrilátero Urbano do Minho. EuroMed Journal of Business . <https://doi.org/10.1108/emjb-12-2022-0212> .

FARIA, Ana Cristina de; GRAZIANO, Graziela Oste. Um estudo das produções científicas sobre o endomarketing como ferramenta motivacional. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 23683-23702, abr. 2022. DOI: 10.34117/bjdt8n4-063.

GONÇALVES, Douglas Ramos. A relevância da comunicação interna para uma cultura organizacional transparente e consistente. 2023. Artigo de especialização (MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2023. Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/1884/93528>. Acesso em: 04 maio 2026.

INKOTTE, Alexandre Luiz. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, v. 33, n. 4, p. 692-724, dez. 1990. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/256287>. Acesso em: 9 maio 2026.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p. 167-190.

LÔBO, Érica Cristina; LUIZ, Fernanda Gouvea. Endomarketing: políticas de atendimento do setor comercial-Roraima Energia. Ambiente: Gestão e Desenvolvimento, p. 23-37, 2023.

PAGE, Matthew J. et al. PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. BMJ, v. 372, n. 160, 2021a. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>. Disponível em: <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n160>. Acesso em: 2 maio 2026.

PAGE, Matthew J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, v. 372, n. 71, 2021b. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>. Disponível em: <https://www.bmj.com/content/bmj/372/bmj.n71.full.pdf>. Acesso em: 2 maio 2026.

PESCA, Jessica; BAINCHI, Kelin de Oliveira; ZUQUI, Vasconcelos. Endomarketing como estratégia de valorização do colaborador: um estudo sobre a influência na motivação e produtividade organizacional. Revista Foco, v. 18, n. 5, e8160, p. 1-15, 2025.

RAFIQ, Mohammed; AHMED, Pervaiz K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>. Acesso em: 10 maio 2026.

RAMOS, Isabela Gonçalves; CARVALHO, Gilvane Aparecida de. Endomarketing como ferramenta estratégica para a redução do turnover em empresa do ramo tecnológico. *Revista Eletrônica Anima Terra*, n. 31, 2024.

SALAZAR-ALTAMIRANO, Mario Alberto; MARTÍNEZ-ARVIZU, Orlando Josué; GÓMEZ SÁNCHEZ, David. Integración del marketing interno para optimizar la felicidad en el trabajo y reducir la intención de rotar en la era de la Industria 5.0. *IROCAMM – International Review of Communication and Marketing Mix*, v. 7, n. 2, p. 26-50, 2024. DOI: <https://doi.org/10.12795/IROCAMM.2024.v07.i02.02>. Acesso em: 09 maio 2026.

SALAZAR-ALTAMIRANO, Mario Alberto; MARTÍNEZ-ARVIZU, Orlando Josué; GÓMEZ SÁNCHEZ, David; HERNÁNDEZ-ARTEAGA, Lorena Gabriela. El marketing interno como clave del compromiso organizacional: la mediación del estrés laboral y la felicidad. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, n. 40, p. 1-26, 2025. DOI: <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.10783>. Acesso em: 10 maio 2026.

SANTOS, Aliny Oliveira dos et al. Implementação de políticas de endomarketing para maximização dos resultados organizacionais: um estudo de caso realizado na SV Instalações. *Revista Caderno Pedagógico*, v. 22, n. 6, p. 212, 2025.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Escala de Engagement no Trabalho de Utrecht: manual português BR. Tradução: GEPEB – Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout; Rosana Angst; Ana Maria T. Benevides-Pereira; Paulo C. Porto-Martins. Utrecht: Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit, 2009.

SCHAUFELI, Wilmar B.; SALANOVA, Marisa; GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente; BAKKER, Arnold B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>. Acesso em: 11 maio 2026.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SILVA, Ivan Demetrio da; ZINGLER, Karine Daiane. Comunicação interna e inovação: uma revisão sistemática da literatura. *Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação – RGCTI*, v. 9, p. 11-23, 2025.

WELCH, Mary; JACKSON, Paul R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 12, n. 2, p. 177-198, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>. Acesso em: 11 maio 2026.

XAVIER, Maria Edilene; LACERDA, Paulo Sérgio Pádua de. Endomarketing como fator de competitividade. *Plural – Revista Acadêmica*, v. 1, n. 7, p. 1-12, maio 2025.