

ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING E REDUÇÃO DO *TURNOVER*: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA TÊXTIL DE ITAPETININGA- SP

ENDOMARKETING STRATEGIES AND TURNOVER REDUCTION: A CASE STUDY IN A TEXTILE INDUSTRY IN THE CITY OF ITAPETININGA- SP

Fabiana Nunes Fogaça Munhoz¹
Fernanda Nunes de Oliveira Munhoz²
Patrícia do Nascimento Camargo³
Bruno José Viana Kortz⁴

RESUMO: Este estudo de caso analisa como estratégias de *endomarketing* podem contribuir para a redução do *turnover* e para a melhoria do clima organizacional em uma indústria têxtil de Itapetininga-SP. A pesquisa adotou abordagem quali-quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, com aplicação do questionário *UWES* (*Utrecht Work Engagement Scale*) com 60 colaboradores de um setor da empresa. Os resultados indicaram elevados níveis de vigor, dedicação e absorção entre os participantes, embora aspectos relacionados à concentração total no trabalho e ao entusiasmo tenham apresentado oportunidades de melhoria. Concluiu-se que práticas de *endomarketing* aliadas à gestão de pessoas e ao cuidado com as emoções humanas podem fortalecer o vínculo colaborador-empresa, com possível contribuição para estratégias de retenção de talentos.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Engajamento no Trabalho; Gestão de Pessoas; Clima Organizacional; Retenção de Talentos.

ABSTRACT: This case study analyzes how endomarketing strategies can contribute to improving employee engagement and organizational climate in a textile industry located in Itapetininga, São Paulo, Brazil. The research adopted a mixed-methods approach, with an exploratory and descriptive design, through the application of the *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* questionnaire to 60 employees from a specific sector of the company. The results indicated high levels of vigor, dedication, and absorption among participants, although aspects such as full concentration at work and enthusiasm revealed opportunities for improvement. The findings suggest that endomarketing practices combined with people management and attention to human emotions can strengthen the employee-organization relationship, potentially contributing to turnover reduction.

Keywords: Internal Communication; Work Engagement; People Management; Organizational Climate; Talent Retention.

1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional contemporâneo, a rotatividade de colaboradores representa um desafio recorrente para a gestão de pessoas, gerando custos com recrutamento, seleção e treinamento, além de influenciar a produtividade e o clima organizacional. Diante desse cenário, torna-se necessário compreender os fatores

Gestão da Produção Industrial – Fatec Itapetininga - E-mail: fabianamunhoz@outlook.com ¹

Gestão da Produção Industrial – Fatec Itapetininga - E-mail: nandafatec12@gmail.com ²

Gestão da Produção Industrial – Fatec Itapetininga - E-mail: patriciacamargo049@gmail.com ³

Mestre – Fatec Itapetininga – bruno.kortz@cps.sp.gov.br ⁴

que influenciam o comportamento dos trabalhadores e desenvolver estratégias voltadas ao engajamento e à permanência nas organizações.

O desempenho profissional envolve competências técnicas e dimensões emocionais associadas às relações interpessoais no ambiente de trabalho. Goleman (2011) afirma que a capacidade de administrar emoções influencia a forma como indivíduos enfrentam desafios e interações profissionais. Nesse contexto, a compreensão das emoções apresenta relevância para a dinâmica organizacional. Damásio (1995) destaca que processos emocionais participam da tomada de decisões e das interações humanas, enquanto Pinho (2004) indica que a comunicação organizacional eficiente contribui para o fortalecimento das relações internas e para a melhoria do clima organizacional.

Entre as estratégias de valorização do público interno, destaca-se o endomarketing. Saul Faingaus Bekin Brum (2017) define essa prática como instrumento de engajamento e fortalecimento do vínculo entre organização e colaboradores. Idalberto Chiavenato (2014) relaciona a retenção de talentos às práticas de reconhecimento, valorização e desenvolvimento profissional.

A investigação também dialoga com a experiência profissional de uma das pesquisadoras, que atua há 11 anos como líder de produção em uma indústria do setor têxtil localizada em Itapetininga-SP. A vivência possibilita maior aproximação com a realidade organizacional e com os desafios relacionados à gestão de pessoas e à rotatividade de colaboradores. Assim, torna-se relevante examinar estratégias voltadas ao fortalecimento da comunicação interna, das relações interpessoais e do engajamento dos colaboradores, considerando sua possível contribuição para a melhoria do clima organizacional e para a retenção de profissionais. Nesse sentido, este estudo busca analisar de que maneira estratégias de comunicação interna e *endomarketing* podem contribuir para a melhoria do ambiente organizacional e para a redução da rotatividade de colaboradores em uma indústria do setor têxtil localizada em Itapetininga-SP. Diante disso, surge a seguinte pergunta-problema: Como estratégias de *endomarketing* podem contribuir para o engajamento dos colaboradores e favorecer a retenção em uma indústria têxtil?

O objetivo geral do estudo consiste em analisar estratégias de *endomarketing* orientadas à possível redução da rotatividade de colaboradores e à melhoria do clima organizacional na indústria analisada. Como objetivos específicos, pretende-se examinar a influência da comunicação interna no clima organizacional e na retenção

de profissionais, investigar relações entre capacitação profissional e a permanência de colaboradores, analisar efeitos da valorização pessoal e profissional no engajamento das equipes, examinar a influência de processos emocionais no comportamento coletivo e identificar alternativas práticas voltadas à melhoria do clima organizacional e à redução da rotatividade.

2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de um estudo de caso em uma indústria do setor têxtil localizada no município de Itapetininga-SP.

Do ponto de vista quantitativo, foram coletados dados primários por meio da aplicação de um questionário estruturado baseado na *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, instrumento amplamente utilizado para mensurar o engajamento no trabalho, considerando três dimensões principais: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002). As questões foram apresentadas em escala tipo *Likert* de cinco pontos, variando entre níveis de menor e maior concordância/intensidade, permitindo a análise da intensidade do engajamento percebido pelos respondentes, conforme abordagem recomendada em estudos de comportamento organizacional (Robbins, 2014). A amostra foi composta por 60 colaboradores selecionados por conveniência, abrangendo um único setor da empresa. A utilização de amostragem não probabilística por acessibilidade é comum em estudos aplicados em ambiente organizacional, especialmente em pesquisas exploratórias (Gil, 2018). A coleta de dados foi realizada no dia 06 de janeiro de 2026, por meio de questionário eletrônico elaborado na plataforma *Google Forms* e enviado aos participantes via aplicativo *WhatsApp*, garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações, conforme recomendações éticas em pesquisas sociais (Creswell, 2010).

Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva, com a utilização de frequências relativas (percentuais), possibilitando a identificação de padrões de resposta em cada dimensão do engajamento. Esse tipo de análise é adequado para estudos exploratórios que buscam compreender a distribuição de percepções em grupos organizacionais (Malhotra, 2012). A análise permitiu

compreender a distribuição das percepções dos colaboradores em relação às práticas organizacionais e ao ambiente de trabalho.

Complementarmente, a etapa qualitativa ocorreu por meio da interpretação contextual dos resultados obtidos na aplicação do questionário e das observações realizadas no ambiente organizacional durante a coleta de dados, utilizando-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) como suporte interpretativo. Essa etapa teve como objetivo aprofundar a compreensão dos fatores organizacionais associados ao engajamento dos colaboradores e suas possíveis implicações para a retenção de talentos, conforme indicado por estudos que relacionam clima organizacional, motivação e permanência no trabalho (Chiavenato, 2014).

Por fim, o estudo de caso possibilitou uma análise aprofundada da realidade organizacional investigada, permitindo identificar padrões de comportamento, práticas de gestão e oportunidades de melhoria relacionadas às estratégias de *endomarketing* e sua influência no engajamento dos colaboradores, conforme destacado na literatura de gestão aplicada (Yin, 2015).

2.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio do questionário UWES (Utrecht Work Engagement Scale), instrumento utilizado para avaliar o engajamento no trabalho. O questionário investiga as dimensões vigor, dedicação e absorção. Embora a escala original possua 17 itens, foram utilizados 16 itens adaptados ao contexto da indústria têxtil e aos objetivos da pesquisa, mantendo a representatividade das dimensões e a validade conceitual do instrumento.

Quadro 1 — UWES (Utrecht Work Engagement Scale)

Nº	Dimensão Questionário	Afirmação
1	Vigor	Em meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia
2	Vigor	No trabalho, sinto-me forte e com vigor
3	Vigor	Quando acordo pela manhã, sinto vontade de ir trabalhar
4	Vigor	Consigo trabalhar por longos períodos sem me cansar
5	Vigor	Sou persistente, mesmo quando as coisas não vão bem
6	Vigor	No trabalho, sinto-me mentalmente resiliente

7	Dedicação	Meu trabalho tem significado e propósito
8	Dedicação	Sinto entusiasmo pelo meu trabalho
9	Dedicação	Meu trabalho me inspira
10	Dedicação	Sinto orgulho do trabalho que realizo
11	Dedicação	Meu trabalho é desafiador
12	Absorção	O tempo voa quando estou trabalhando
13	Absorção	Sinto-me imerso(a) no meu trabalho
14	Absorção	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente
15	Absorção	Sou envolvido(a) com meu trabalho
16	Absorção	Tenho dificuldade de me desligar do trabalho

Fonte: Adaptado e selecionado de Schaufeli et al. (2002). Dados da pesquisa aplicada (2026). Elaborado pelos autores.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 ENDOMARKETING: CONCEITO

O endomarketing constitui uma estratégia voltada à valorização do público interno das organizações, articulando comunicação, engajamento e alinhamento entre colaboradores e objetivos institucionais. Antes de ser compreendido apenas como uma ação de comunicação interna, o conceito deve ser situado como uma prática de gestão que busca fortalecer o vínculo entre empresa e trabalhador. Nesse sentido, “*Éndon*” é do grego e quer dizer movimento para dentro ou posição anterior. *Endomarketing* é, portanto, marketing para dentro. É todo esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu colaborador (Brum, 2000, p.34).

De acordo com Bekin (1995), o *endomarketing* emergiu no Brasil diante da necessidade de promover maior integração entre os setores e as empresas, especialmente em contextos marcados por baixo interesse na realização das atividades, falta de reconhecimento no ambiente de trabalho e desalinhamento entre as funções desempenhadas pelos funcionários. Ao perceber essas dificuldades, surgiu a necessidade de alinhar o pensamento desses colaboradores ao propósito da organização, levando-os a refletir sobre como atender o cliente final e sobre a importância de receber treinamentos, conhecimentos e incentivo para que se sintam bem no ambiente de trabalho.

Segundo Brum (1998), a comunicação interna ou o *endomarketing* pode ser compreendida como um conjunto de ações de marketing direcionadas ao público interno das empresas. O termo “endo” é oriundo do grego *éndon* e significa “para dentro”. Nessa perspectiva, o *endomarketing* volta-se ao estudo das necessidades, percepções e expectativas dos colaboradores, compreendidos como público interno da organização. O cenário atual nas empresas vem reforçando a essência do conceito de *endomarketing*, ampliando seus espaços de aplicação e estimulando seu aperfeiçoamento nas práticas de gestão de pessoas.

Brum (2010), define o objetivo de o *endomarketing* como criar uma percepção empresarial alinhada à missão, aos princípios e à visão da organização dentro de um clima organizacional positivo, com o propósito de transformar o colaborador em facilitador do fortalecimento de uma boa imagem da empresa e de seu valor no mercado.

3.1.1 Gestão De Pessoas

Inicialmente, compreende-se que a gestão de pessoas se constitui por processos contínuos de treinamento e desenvolvimento de competências humanas. Sob essa óptica, Belasco (1992) salienta que as organizações e seus líderes necessitam romper barreiras internas, estimulando os colaboradores a confiarem em suas habilidades profissionais. Essa premissa vincula-se diretamente à gestão estratégica de talentos, uma vez que o incentivo leva a mudanças que ultrapassam a simples execução de tarefas e a busca por resultados, favorecendo o desenvolvimento da equipe, podendo contribuir para a redução dos índices de rotatividade nas empresas.

Diante desse cenário onde a liderança atua como agente transformador, Carnegie (2011) ressalta que a motivação das equipes depende do exemplo dos gestores e de sua capacidade de inspirar pessoas. Essa dinâmica reforça a relevância do *endomarketing* como ferramenta estratégica de comunicação interna. Complementando essa perspectiva de desenvolvimento contínuo, Blanchard e Johnson (2007) sustentam que a clareza no estabelecimento de objetivos, o reconhecimento imediato, e o fornecimento de *feedback* estruturado são importantes para elevar a confiança e a motivação das equipes. Desse modo, a eficiência na gestão de pessoas deixa de ser medida apenas por indicadores operacionais e passa

a depender da valorização simultânea do capital humano e dos resultados, organizacionais, entendendo que ambos os fatores caminham juntos no processo de produção.

Dweck (2017) defende que uma mentalidade de crescimento estimula o entusiasmo e o desenvolvimento profissional, transformando obstáculos em oportunidades de aprendizagem. Esta visão converge com os pressupostos de Covey (2004) e Pink (2011), que associam proatividade, a autonomia e o propósito ao aumento da responsabilidade individual. De acordo com os autores, quando o profissional identifica significado e possui maestria sobre suas funções, pode fortalecer o comprometimento com a organização.

Do mesmo modo, a sustentabilidade desse modelo de gestão exige uma liderança capaz de gerenciar dinâmicas emocionais. Hunter (2004) indica que a liderança baseada em empatia e valorização das pessoas contribui para ambientes de trabalho mais equilibrados. Para que essa cultura se consolide, Goleman (2006) destaca a importância da inteligência emocional nas relações profissionais, uma vez que gestores emocionalmente inteligentes mitigam conflitos promovendo o bem-estar coletivo. É a convergência desses fatores que pode contribuir para a retenção de talentos podendo reduzir os índices de *turnover*.

3.1.2 Clima Organizacional

De acordo com Daniel Goleman (1995), a inteligência emocional contribui significativamente para a melhoria do clima organizacional, uma vez que favorece relações interpessoais mais equilibradas, aumenta a empatia entre os colaboradores e contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. O clima organizacional está diretamente ligado ao bem-estar dos colaboradores e ao nível de satisfação com o ambiente de trabalho. As práticas de *endomarketing* que estimulam o reconhecimento, comunicação e respeito entre líderes e equipes contribuem para um ambiente mais produtivo e menos propenso à rotatividade. Para Luz (1996), o clima organizacional é classificado como um conjunto de atitudes, valores e padrões de comportamentos presentes em uma organização, representando o grau de satisfação dos colaboradores no trabalho.

A análise do clima organizacional constitui uma ferramenta importante na gestão das organizações e tem um papel fundamental para a compreensão do

comportamento da empresa como um todo. Para definir o que é uma empresa, Robbins (2006), explica que ela pode ser compreendida como uma unidade social, estruturada conscientemente, constituída de uma ou mais pessoas e que atua de forma contínua para alcançar um propósito comum ou um conjunto de objetivos.

Dessa maneira, amplia-se a reflexão sobre o comportamento dos colaboradores dentro da organização. Diante das mudanças ocorridas na sociedade, as empresas vêm buscando novas maneiras de gerenciar pessoas, ampliar a competitividade e aumentar os lucros. A iniciativa voltada à eficiência tornou-se primordial para o compromisso dos colaboradores em relação à organização em que atuam, o trabalhador passou a participar mais ativamente, e seus gestores começaram a considerar suas opiniões. Sendo assim, as pessoas são influenciadas pelos acontecimentos ao seu redor e tendem a reagir aos estímulos presentes no ambiente organizacional (Cohen; Fink, 2003).

3.1.3 Turnover: Rotatividade De Colaboradores

Segundo Chiavenato (2002), o *turnover* corresponde à rotatividade de colaboradores em uma organização, expressa pelo movimento de admissões e desligamentos ao longo de determinado período. Esse indicador permite avaliar a dinâmica da força de trabalho e pode ser mensurado por meio da relação percentual entre admissões e desligamentos e o número médio de empregados da empresa. O autor também destaca que o aumento dos desligamentos constitui preocupação recorrente na gestão de pessoas, pois exige reposição de profissionais para manter o funcionamento das atividades organizacionais.

Em ambientes corporativos marcados por elevada concorrência, a rotatividade tende a ser mais intensa, sendo necessário que a organização identifique fatores internos que possam contribuir para os desligamentos e busque compreender as causas associadas ao *turnover* (Chiavenato, 2002). Nesse sentido, a análise da rotatividade torna-se relevante para compreender como práticas de comunicação interna, valorização profissional e fortalecimento do vínculo colaborador-empresa podem contribuir para a permanência dos trabalhadores na organização.

3.2 PLANO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

Um plano estratégico de gestão de pessoas deve articular o diagnóstico da realidade organizacional com ações voltadas ao desenvolvimento ao engajamento e à permanência dos colaboradores. Nesse sentido, a análise das condições internas e externas da empresa permite identificar fatores que favorecem ou dificultam a construção de um ambiente organizacional mais equilibrado, produtivo e alinhado aos objetivos institucionais.

A empresa orienta suas atividades por valores relacionados ao respeito, à empatia, à transparência, à valorização profissional, à inovação e à responsabilidade social (Chiavenato, 2014). Nesse contexto, a análise *SWOT* possibilita identificar fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional. Entre as forças destacam-se a liderança experiente e a qualificação dos colaboradores; entre as fraquezas, a rotatividade de funcionários, as limitações no reconhecimento profissional e as falhas na comunicação interna. Como oportunidades, evidenciam-se a utilização do *endomarketing* e a implementação de programas de capacitação, enquanto as ameaças estão relacionadas à concorrência no setor têxtil, à perda de talentos e à desmotivação das equipes (Gürel; Tat, 2017).

Assim, observa-se que a empresa possui bases sólidas, mas necessita aprimorar sua comunicação interna e valorizar os colaboradores para estimular o desempenho organizacional, uma vez que as práticas de *endomarketing* podem contribuir significativamente para a satisfação e o engajamento dos profissionais (Kotler; Keller, 2012).

Segundo Idalberto Chiavenato (2000), as organizações atuam como sistemas abertos em relações de cooperação e competição. Para o autor (2004), a estratégia corresponde à forma de interação com o ambiente externo e é definida pelos objetivos organizacionais. Nesse contexto, o elemento humano é o núcleo decisório das organizações, responsável por interpretar cenários, tomar decisões e orientar ações estratégicas que influenciam o sucesso organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

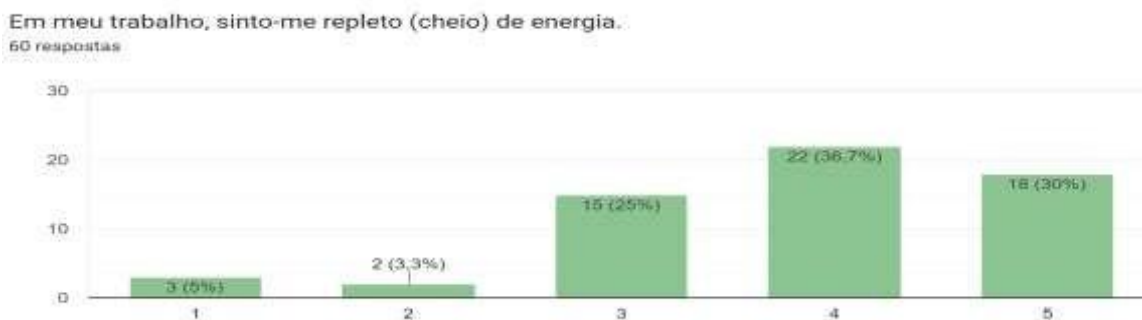
Os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário baseado na escala *UWES* foram organizados nas três dimensões que compõem o instrumento: vigor, dedicação e absorção. As respostas foram coletadas por meio da plataforma *Google Forms* e os dados foram sistematizados em gráficos elaborados pelos autores. A

análise busca identificar o nível de engajamento dos colaboradores e discutir os resultados à luz da literatura sobre comportamento organizacional.

4.1 DIMENSÃO VIRGOR

No Gráfico 1, 66,7% dos colaboradores atribuíram pontuações 4 ou 5 à afirmação “Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia”, indicando percepção positiva sobre a energia no ambiente de trabalho. O resultado sugere predominância de vigor entre os respondentes, associado à disposição, persistência e energia no desempenho das atividades profissionais.

Gráfico 1— Percepção de energia



Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

A pesquisa indicou percepção positiva da energia no trabalho pela maioria dos colaboradores. Segundo Wilmar Schaufeli et al. (2002), altos níveis de vigor são indicadores relevantes de engajamento. O Gráfico 2 demonstra que 65% dos colaboradores atribuíram pontuações positivas à vitalidade no ambiente laboral, indicando disposição para realizar as tarefas.

Gráfico2 — Percepção de vitalidade no trabalho



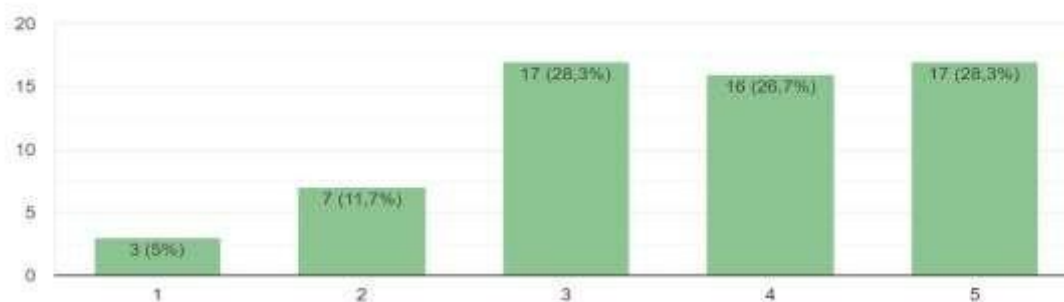
Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

O Gráfico 3 indica percepção majoritariamente positiva dos colaboradores quanto à energia e persistência no trabalho. Sobre a disposição para iniciar a jornada, 55% atribuíram pontuações positivas, 16,7% negativas e 28,3% intermediárias, sugerindo espaço para melhorar a motivação e o vínculo com o trabalho.

Gráfico 3 — Disposição dos colaboradores para ir ao trabalho

Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.

60 respostas



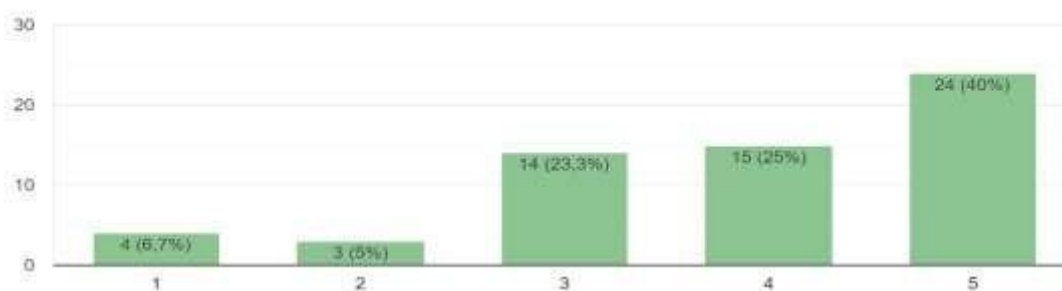
Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

No que se refere à capacidade de sustentar o desempenho ao longo do tempo, o Gráfico 4 indica que 65% dos colaboradores atribuíram pontuações positivas à afirmação analisada, indicando percepção favorável quanto à persistência e à manutenção da energia nas atividades profissionais.

Gráfico 4 — Capacidade de manter-se trabalhando por longos períodos

Posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo.

60 respostas



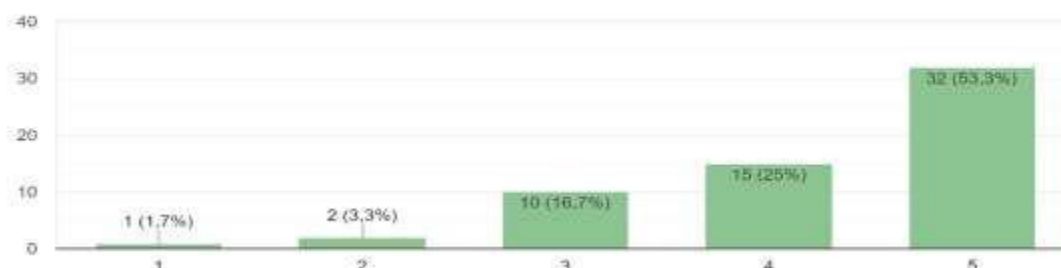
Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

O resultado está alinhado a Idalberto Chiavenato (2004), que relaciona desempenho organizacional ao comprometimento dos colaboradores. O Gráfico 5 indica que 78,3% atribuíram pontuações positivas à resiliência mental no trabalho, demonstrando percepção favorável sobre lidar com as demandas organizacionais.

Gráfico 5 — Percepção de força emocional no trabalho

No meu trabalho, sou uma pessoa forte emocionalmente.

60 respostas



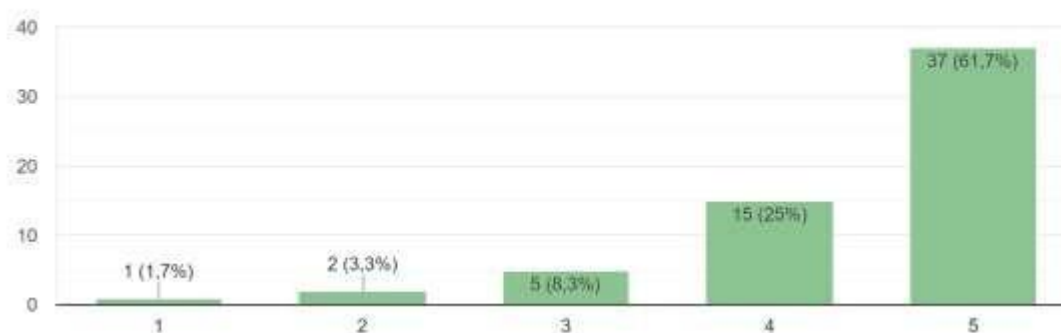
Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

Segundo Daniel Goleman (2011), lidar com emoções e relações interpessoais é importante para ambientes organizacionais saudáveis. O Gráfico 6 mostra que 86,7% dos colaboradores atribuíram pontuações positivas à persistência diante de dificuldades, indicando percepção favorável sobre esforço e resiliência no trabalho.

Gráfico 6 — Persistência dos colaboradores diante de dificuldades

No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.

60 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

O resultado sugere percepção favorável dos colaboradores quanto à resiliência e disposição para o trabalho, conforme Saul Faingaus Bekin Brum (2017). Segundo Daniel H. Pink (2010), a motivação profissional está ligada à capacidade de manter esforço diante de desafios. De modo geral, os resultados indicam percepções positivas sobre energia, persistência e resiliência, favorecendo o engajamento, o desempenho e a permanência dos colaboradores.

4.2 DIMENSÃO DEDICAÇÃO

A dimensão dedicação avalia o grau de identificação dos colaboradores com suas atividades profissionais, considerando aspectos como significado, entusiasmo e

orgulho no trabalho. O Gráfico 7 indica que 76,7% dos colaboradores atribuíram pontuações positivas à afirmação relacionada ao significado e ao propósito em suas atividades, não havendo registro de pontuações negativas nesse item.

Gráfico 7 — Percepção de significado e propósito no trabalho

Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
60 respostas



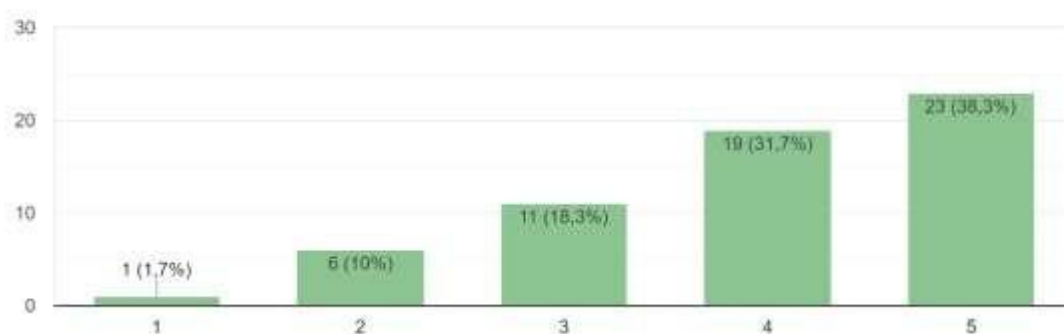
Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

O resultado sugere que os colaboradores reconhecem valor em suas atividades. Segundo Stephen P. Robbins (2006), a percepção de propósito contribui para o envolvimento e comprometimento organizacional. O Gráfico 8 indica que 70% dos respondentes atribuíram pontuações positivas ao entusiasmo pelo trabalho, enquanto 11,7% registraram avaliação negativa.

Gráfico 8 — Nível de entusiasmo dos colaboradores em relação ao trabalho

Estou entusiasmado com o meu trabalho.

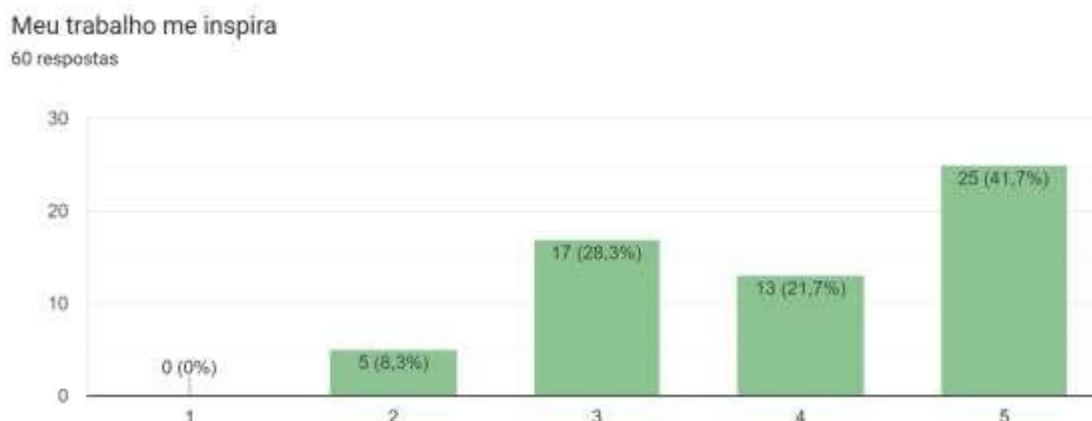
60 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

A pesquisa indica percepção favorável dos colaboradores quanto ao envolvimento com o trabalho, embora existam aspectos a serem aprimorados. O Gráfico 9 mostra que 63,4% atribuíram pontuações positivas ao grau de inspiração proporcionado pelo trabalho.

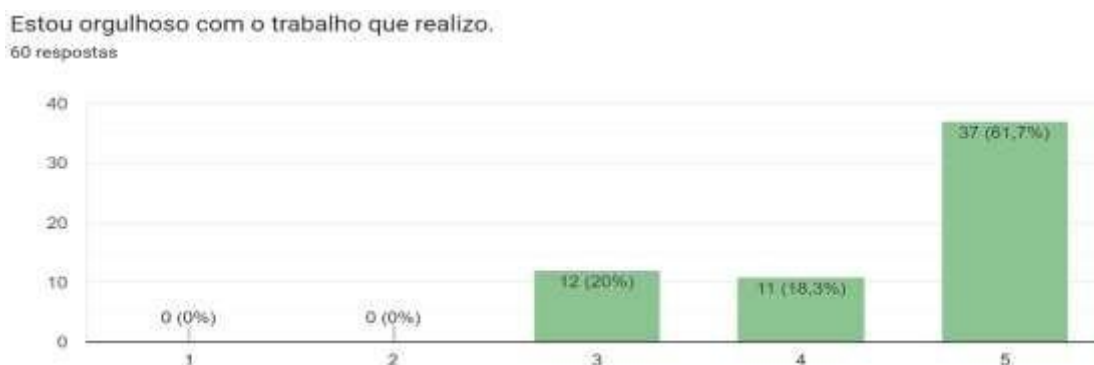
Gráfico 9 — Grau de inspiração proporcionado pelo trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

Segundo Saul Faingaus Bekin (1995), valorizar os colaboradores fortalece o vínculo com a organização. O Gráfico 10 indica que 80% atribuíram pontuações positivas ao orgulho pelo trabalho realizado, sem avaliações negativas.

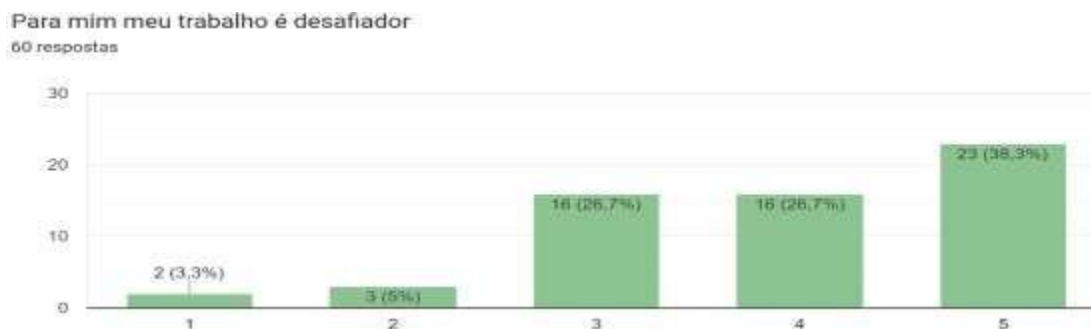
Gráfico 10 — Nível de orgulho dos colaboradores em relação ao trabalho que realizam



Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

O resultado demonstra percepção favorável quanto à identificação com as atividades profissionais. Segundo Idalberto Chiavenato (2004), a valorização do trabalho contribui para o comprometimento organizacional. O Gráfico 11 indica que 65% dos colaboradores atribuíram pontuações positivas ao caráter desafiador das atividades, favorecendo o desenvolvimento profissional.

Gráfico 11 — Percepção dos colaboradores quanto ao nível de desafio do trabalho



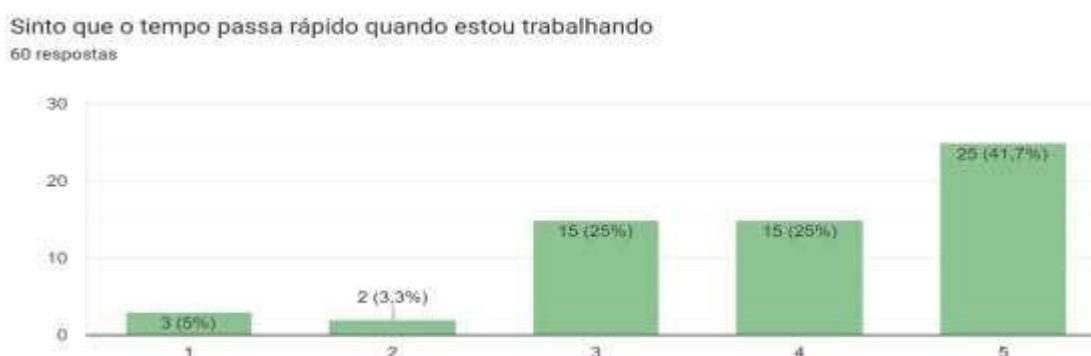
Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

Segundo Daniel H. Pink (2010), desafios no trabalho favorecem a motivação e o desenvolvimento de competências. A dimensão dedicação apresentou percepções positivas quanto ao significado, orgulho e entusiasmo pelo trabalho, indicando condições favoráveis ao vínculo organizacional, engajamento e retenção de talentos.

4.3 DIMENSÃO ABSORÇÃO

A dimensão absorção refere-se ao nível de concentração e imersão nas atividades profissionais. O Gráfico 12 indica que 66,7% dos colaboradores atribuíram pontuações positivas à percepção de que o tempo passa rapidamente durante o trabalho, demonstrando imersão nas atividades profissionais.

Gráfico 12 — Percepção dos colaboradores quanto à sensação de que o tempo passa rapidamente durante o trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

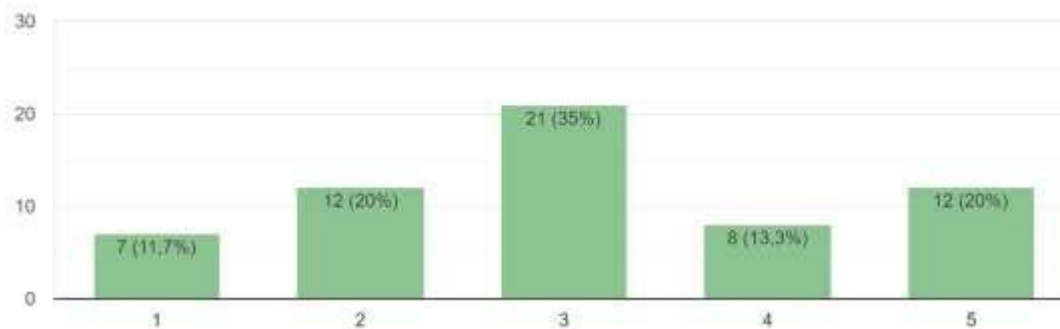
O resultado sugere percepção favorável quanto à concentração nas atividades, característica associada ao engajamento no trabalho, segundo Wilmar Schaufeli e Arnold Bakker (2003). Contudo, o Gráfico 13 apresenta distribuição equilibrada das

respostas sobre concentração total nas atividades, com 33,3% de pontuações positivas e 31,7% negativas.

Gráfico 13 — Percepção dos colaboradores quanto ao nível de concentração durante o trabalho

Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.

60 respostas



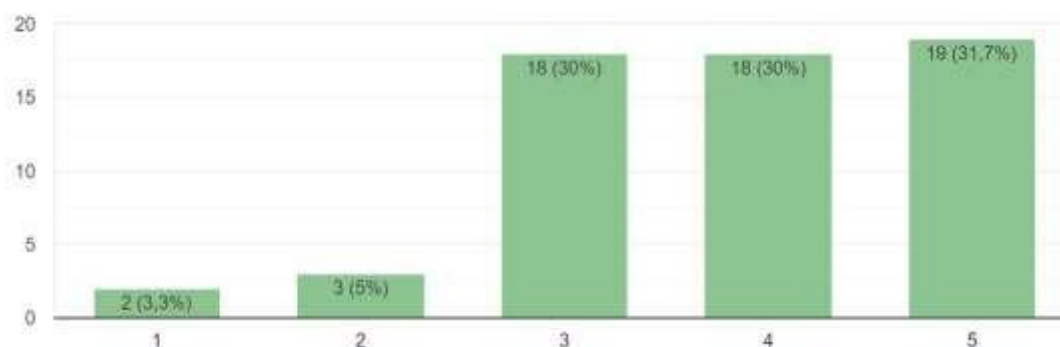
Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

Essa distribuição das respostas pode indicar fatores organizacionais que podem interferir na capacidade de concentração ou diferentes interpretações da afirmação apresentada. Em relação à satisfação ao trabalhar intensamente, o Gráfico 14 indica que 61,7% dos colaboradores atribuíram pontuações positivas.

Gráfico 14 — Percepção dos colaboradores quanto à felicidade ao trabalhar intensamente

Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.

60 respostas



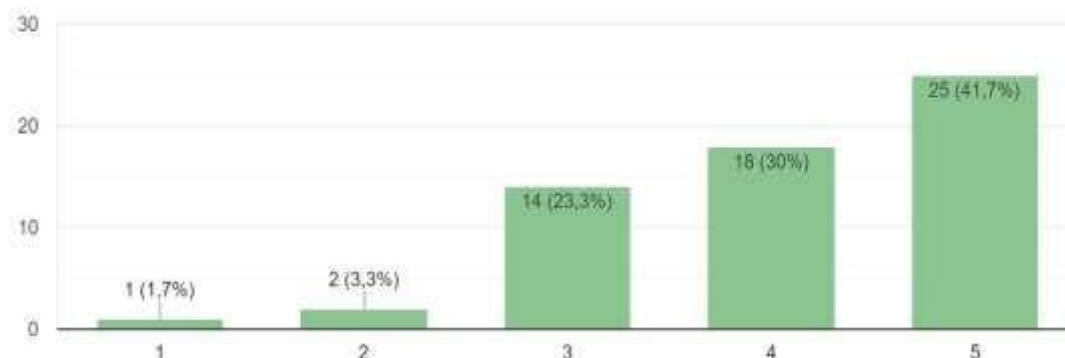
Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

Segundo Goleman (2011), emoções positivas relacionadas ao trabalho contribuem para maior motivação e desempenho organizacional. O Gráfico 15 indica que 71,7% dos colaboradores atribuíram pontuações positivas à afirmação relacionada ao envolvimento com suas atividades, indicando percepção favorável quanto ao vínculo com o trabalho realizado.

Gráfico 15 — Percepção dos colaboradores quanto ao envolvimento com o trabalho realizado

Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.

60 respostas



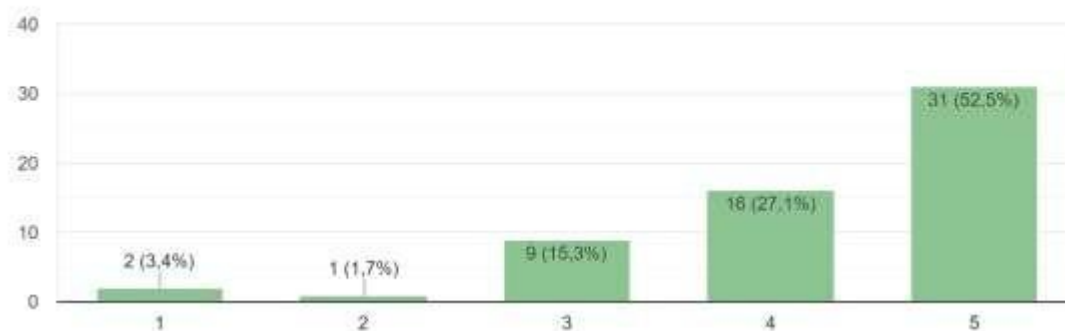
Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

O resultado relaciona-se ao comprometimento organizacional e à identificação com os objetivos institucionais, segundo Allan R. Cohen e Stephen L. Fink (2003). O Gráfico 16 indica que 79,6% dos colaboradores atribuíram pontuações positivas à imersão nas atividades, demonstrando percepção favorável de absorção e envolvimento com o trabalho.

Gráfico 16 — Percepção dos colaboradores quanto ao nível de envolvimento laboral

Quando estou trabalhando, fico totalmente envolvido (a) nas minhas atividades

59 respostas

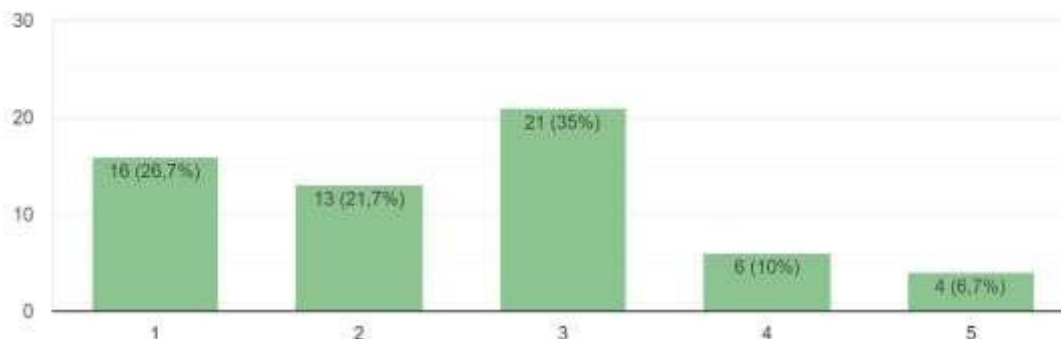


Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

Os resultados do Gráfico 17 indicam que 48,4% dos colaboradores atribuíram respostas que indicam ausência de dificuldade para se desligar do trabalho fora do expediente, enquanto 16,7% indicaram apresentar essa dificuldade.

Gráfico 17— Dificuldade de desligar-se do trabalho fora do horário

Tenho dificuldade em parar de pensar no trabalho, mesmo fora do horário
60 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026). Elaborado pelos autores

A pesquisa indicou que 48,4% dos colaboradores não apresentam dificuldade para interromper pensamentos relacionados ao trabalho fora do expediente, enquanto 16,7% relataram dificuldade e 35% apresentaram percepção intermediária. Os resultados sugerem tendência favorável ao bem-estar ocupacional e ao clima organizacional, conforme Ricardo Luz (1996).

Os resultados apontam bom nível de envolvimento nas atividades, embora a concentração total apresente maior variação, indicando oportunidades de melhoria nas condições de trabalho.

De forma geral, as três dimensões indicam percepções favoráveis de engajamento, especialmente em dedicação e vigor, embora a absorção apresente aspectos a serem aprimorados, podendo contribuir para a retenção de talentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma estratégias de *endomarketing* podem contribuir para o engajamento dos colaboradores e, de modo indireto, para a retenção de talentos em uma indústria têxtil localizada no município de Itapetininga-SP. A partir da aplicação da escala *UWES* e da análise das dimensões de vigor, dedicação e absorção, foi possível identificar padrões relevantes nas percepções dos colaboradores, indicando percepções favoráveis de engajamento, especialmente nas dimensões relacionadas ao significado do trabalho e ao orgulho associado às atividades realizadas.

Os resultados indicam que a empresa apresenta condições favoráveis ao engajamento, sobretudo no que se refere à dedicação e identificação dos colaboradores com suas atividades. No entanto, observou-se que a dimensão de absorção, associada à concentração e à imersão no trabalho, apresenta maior dispersão nas respostas, sugerindo a existência de fatores organizacionais que podem interferir na concentração e na experiência de imersão nas atividades desempenhadas. Esse resultado sinaliza uma oportunidade gerencial importante, indicando que, embora haja identificação e motivação, as condições favoráveis à concentração no trabalho podem não estar igualmente presentes para todos os colaboradores.

Do ponto de vista teórico, os resultados dialogam com a literatura que associa práticas de *endomarketing*, comunicação interna e valorização dos colaboradores ao fortalecimento do engajamento no trabalho. A presença de percepções positivas de dedicação e vigor reforça a ideia de que fatores como reconhecimento, clareza organizacional e sentimento de pertencimento desempenham papel central na construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos. Entretanto, é importante destacar que, embora o estudo indique condições favoráveis ao engajamento, não é possível afirmar de forma direta a redução do *turnover*, uma vez que não foram analisados dados históricos de rotatividade ou indicadores objetivos de permanência. Nesse sentido, os resultados devem ser interpretados como indicativos de um ambiente organizacional propício à retenção de talentos, e não como comprovação empírica de redução efetiva do *turnover*.

Como contribuição prática, o estudo oferece subsídios para gestores no desenvolvimento de estratégias de *endomarketing* voltadas ao fortalecimento do engajamento, especialmente por meio do aprimoramento da comunicação interna, da valorização dos colaboradores e da criação de condições que favoreçam maior concentração e continuidade nas atividades. Tais ações podem contribuir, de forma indireta, para a redução da rotatividade e o fortalecimento do desempenho organizacional.

Em relação às limitações, destaca-se o uso de amostra não probabilística e a análise restrita a uma única organização, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, a ausência de indicadores objetivos de *turnover* restringe a capacidade de estabelecer relações causais entre engajamento e retenção. Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra, a inclusão de múltiplas

organizações e, principalmente, a incorporação de indicadores quantitativos de rotatividade, permitindo análises mais robustas sobre a relação entre *endomarketing*, engajamento e *turnover*. Sugere-se ainda a realização de estudos longitudinais, capazes de acompanhar a evolução dessas variáveis ao longo do tempo e avaliar o impacto efetivo das estratégias organizacionais na permanência dos colaboradores.

Por fim, conclui-se que o *endomarketing*, quando estruturado de forma estratégica e alinhado às práticas de gestão de pessoas, pode desempenhar um papel relevante na construção de ambientes organizacionais mais engajadores, podendo representar um importante diferencial competitivo para organizações que buscam não apenas atrair, mas também reter talentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCIOILY, Felipe. **Gestão de estoques**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BELASCO, James A. **Ensinando o elefante a dançar: como abrir a mente de sua empresa para o sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BLANCHARD, Kenneth; JOHNSON, Spencer. **O gerente-minuto**. 28. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas às estratégias da empresa**. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico e operacional**. São Paulo: Integrare, 2017.

CARNEGIE, Dale. **Liderança: como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: BestSeller, 2004.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMÁSIO, António R. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência social: o poder das relações humanas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência social: o poder das relações humanas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GÜREL, Emet; TAT, Merba. **SWOT analysis: a theoretical review**. The Journal of International Social Research, v. 10, n. 51, p. 994–1006, 2017.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

PINHO, José Benedito. **Comunicação em marketing**. São Paulo: Papirus, 2004.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PINK, Daniel H. **Drive: the surprising truth about what motivates us**. New York: Riverhead Books, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

SCHAUFELI, Wilmar B. et al. **Burnout and engagement in university students: a cross-national study**. Journal of Cross-Cultural Psychology, v. 33, n. 5, p. 464–481, 2002.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. **Utrecht Work Engagement Scale (UWES): preliminary manual**. Utrecht: Utrecht University, 2003.