



Comunicação Interna e Motivação em uma Panificadora: Um Estudo de Caso sob a Ótica do Endomarketing

Ana Paula da Costa Ferreira¹ Jailza do Nascimento Tomaz Andrade²

Resumo: Este estudo investiga o papel da comunicação interna, sob a perspectiva do endomarketing, na motivação e no engajamento dos colaboradores de uma panificadora de pequeno porte localizada em Imperatriz-MA. O problema da pesquisa concentrou-se em compreender de que forma os canais e as práticas de comunicação interna influenciam o clima organizacional e a motivação dos colaboradores em um contexto marcado por relações próximas e processos informais. O objetivo geral consistiu em analisar a comunicação interna como prática de endomarketing na motivação dos colaboradores, sendo complementado por objetivos específicos relacionados à descrição dos canais utilizados, à percepção do clima organizacional e à análise da relação entre comunicação, engajamento e motivação. Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório-descritivo, utilizando o estudo de caso único, com abordagem quali-quantitativa. Os dados foram coletados por meio de questionário semiestruturado com colaboradores, entrevista com a gestão e observação direta da rotina de trabalho. Os resultados indicam que a comunicação interna ocorre de forma predominantemente informal, baseada na proximidade da liderança, o que favorece o reconhecimento, o senso de pertencimento e a motivação. Contudo, foram identificadas fragilidades relacionadas à ausência de padronização e a possíveis ruídos no fluxo de informações. Foi possível concluir que pequenas melhorias na organização da comunicação interna podem fortalecer o engajamento e o clima organizacional, contribuindo para a gestão de pessoas em pequenas empresas.

Palavras-Chave: Comunicação interna. Endomarketing. Motivação.

¹ Acadêmica do curso de Bacharelado em Administração do Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão – IESMA/Unisulma;

² Professora Orientadora. Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional, Especialista em Gestão Empresarial, pós-graduada em metodologia do ensino superior, MBA em gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes. Pós-graduada em gestão da inovação. E-mail: jailzatomaz@uol.com.br.

Internal Communication and Motivation in a Bakery: A Case Study From an Internal Endomarketing Perspective

Abstract: This study investigates the role of internal communication, from an endomarketing perspective, in the motivation and engagement of employees at a small bakery located in Imperatriz, Maranhão, Brazil. The research problem focused on understanding how internal communication channels and practices influence the organizational climate and employee motivation in a context marked by close relationships and informal processes. The general objective was to analyze internal communication as an endomarketing practice in employee motivation, complemented by specific objectives related to the description of the channels used, the perception of the organizational climate, and the analysis of the relationship between communication, engagement, and motivation. Methodologically, an applied, exploratory-descriptive research was conducted using a single case study with a qualitative-quantitative approach. Data were collected through a semi-structured questionnaire with employees, interviews with management, and direct observation of the work routine. The results indicate that internal communication occurs predominantly informally, based on the proximity of leadership, which favors recognition, a sense of belonging, and motivation. However, weaknesses were identified related to the lack of standardization and potential noise in the flow of information. It was concluded that small improvements in the organization of internal communication can strengthen engagement and organizational climate, contributing to people management in small businesses.

Keywords: Internal communication. Internal marketing. Motivation.

Introdução

As pequenas empresas enfrentam desafios constantes na gestão de pessoas, especialmente no que se refere à motivação dos colaboradores e à construção de um ambiente organizacional positivo. Em panificadoras, esse cenário tende a ser ainda mais sensível, pois as rotinas são intensas e a demanda operacional é elevada, o que torna a organização do trabalho e o alinhamento interno fatores determinantes para o desempenho do negócio (Teixeira, 2014).

Nesse contexto, a comunicação interna assume papel central, uma vez que, quando ocorre apenas de maneira informal, pode não ser suficiente para esclarecer expectativas, alinhar objetivos e / ou fortalecer o sentimento de pertencimento entre os colaboradores. Assim, torna-se relevante compreender de que modo práticas mais estruturadas de comunicação podem contribuir para o engajamento e para a motivação das equipes,

considerando o endomarketing como um apoio estratégico para essa finalidade (Paula Neto; Valdisser, 2018).

Em empresas de pequeno porte, as limitações estruturais e gerenciais podem dificultar a implementação de ações sistemáticas de gestão de pessoas, incluindo a criação de canais formais de diálogo e rotinas de acompanhamento. Ainda assim, quando a comunicação interna é organizada, ela tende a aproximar liderança e colaboradores, favorecer a cooperação, reduzir ruídos e contribuir para um clima mais produtivo. Por outro lado, a ausência de feedback e o distanciamento entre setores podem gerar desmotivação e impactar a produtividade, refletindo também nos resultados organizacionais (Almeida, 2021).

Diante disso, o endomarketing se apresenta como uma alternativa viável para fortalecer o vínculo entre as pessoas e a organização, mesmo em realidades com menos recursos. Ações como reconhecimento, valorização de ideias e maior transparência nos processos podem contribuir para o engajamento e para um ambiente de trabalho mais colaborativo (Braz; Silva; Whately, 2025). Além disso, este estudo se justifica pela relevância social, ao contribuir para melhores condições de trabalho e bem-estar, e pela relevância acadêmica, ao discutir práticas aplicáveis a contextos empresariais locais, frequentemente pouco explorados.

Com base nesse cenário, este trabalho busca responder à seguinte questão: como as práticas e os canais de comunicação interna influenciam a motivação e o engajamento dos colaboradores em uma panificadora de pequeno porte em Imperatriz-MA?

O objetivo geral consiste em analisar o papel da comunicação interna como prática de endomarketing na motivação dos colaboradores de uma panificadora. Como objetivos específicos, pretende-se: descrever os canais e práticas de comunicação interna existentes na panificadora; identificar a percepção dos colaboradores sobre clima organizacional e relação com a gestão; e analisar a relação percebida entre comunicação interna, engajamento e motivação.

Quanto à metodologia, trata-se de um estudo de caso único, de caráter exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa. A coleta de dados será realizada por meio de questionário semiestruturado, observação direta e entrevista com a gestão. Os dados abertos serão tratados por análise de conteúdo e os dados fechados, por estatística descritiva simples.

De forma geral, espera-se identificar quais práticas estruturadas de comunicação interna, alinhadas ao endomarketing, contribuem positivamente para o engajamento e a motivação dos colaboradores, refletindo em melhorias no clima organizacional.

Revisão Teórica

Comunicação Interna nas Organizações

A comunicação interna pode ser compreendida como o conjunto de processos, práticas e instrumentos utilizados para promover a circulação de informações, orientações e conhecimentos dentro da organização, de modo a favorecer o alinhamento entre pessoas, setores e objetivos. Trata-se, portanto, de um processo intencional que envolve troca de mensagens e construção de entendimento entre empresa e colaboradores, podendo utilizar diferentes meios e linguagens, conforme as características do público interno e da cultura organizacional (Antônio, 2023).

O processo comunicacional é amplo e ocorre de formas variadas, como comunicação verbal, escrita e visual, além de se manifestar tanto em ações formais quanto em interações informais do cotidiano. Nesse sentido, reconhecer que a comunicação acontece continuamente — mesmo quando não é planejada — torna-se fundamental para que a organização consiga reduzir ruídos, fortalecer clareza e tornar a troca de informações mais assertiva (Silva; Zingler, 2025).

Como ferramenta de gestão, a comunicação interna possui funções relevantes, como: orientar rotinas e responsabilidades, garantir clareza sobre metas e prioridades, fortalecer o relacionamento entre liderança e equipe e apoiar a construção de um ambiente de cooperação. Quando estruturada, ela contribui para o desempenho dos colaboradores, favorecendo o desenvolvimento de talentos e o fortalecimento do colaborador como multiplicador dos princípios e objetivos organizacionais (Xavier; Lacerda, 2025).

Além disso, a comunicação interna bem estabelecida pode transformar o próprio capital humano em um canal de fortalecimento institucional, pois colaboradores informados e conectados aos objetivos conseguem sustentar a imagem da organização e contribuir para a coerência entre discurso e prática. Por outro lado, equipes desinformadas e desconectadas tendem a apresentar dificuldades de alinhamento e de entrega, o que pode prejudicar resultados e relacionamentos, tanto internos quanto externos (Paula Neto; Valdisser, 2018).

No nível organizacional, a comunicação exerce papel estruturante na integração entre estratégia e execução, especialmente em contextos de mudança e complexidade. Assim, práticas comunicacionais transparentes e participativas favorecem clareza, alinhamento e

relações internas mais saudáveis, contribuindo para engajamento e produtividade (Almeida, 2021; Silva; Zingler, 2025).

Comunicação Interna nas Pequenas Empresas

A comunicação interna é estratégica em qualquer porte de organização, porém, em pequenas empresas, ela assume características próprias devido à estrutura reduzida, à proximidade entre gestores e colaboradores e à menor formalização de rotinas. Nesses contextos, a comunicação tende a ocorrer de modo mais direto e frequente, mas isso não significa, necessariamente, que seja planejada e consistente (Chiusoli et al., 2024).

Embora a simplicidade estrutural possa gerar agilidade, a ausência de práticas comunicacionais intencionais pode comprometer desempenho, clima e sustentabilidade do negócio. Por isso, compreender comunicação interna em pequenas empresas exige considerar as especificidades do modelo de gestão, a centralização de decisões e as limitações estruturais que influenciam diretamente os processos internos (Gonçalves-Araújo; Silva e Silva, 2018).

Pequenas empresas possuem grande relevância socioeconômica, mas frequentemente enfrentam limitações como escassez de recursos, menor capacidade de absorver riscos e alta dependência da gestão no dia a dia. Isso tende a direcionar o foco para demandas operacionais imediatas, reduzindo espaço para planejamento e formalização de práticas gerenciais (Chiavenato, 2014; Gonçalves-Araújo; Silva e Silva, 2018).

A informalidade de processos é uma característica recorrente: apesar de permitir flexibilidade e rapidez, pode gerar fragilidades administrativas, dificuldade de padronização e ruídos de comunicação. Quando não existem canais claros, combinados e contínuos, informações importantes podem se perder, gerando desalinhamento, retrabalho e incerteza sobre expectativas e prioridades (Gonçalves-Araújo; Silva e Silva, 2018).

Dessa forma, os desafios de comunicação interna em pequenas empresas tendem a se relacionar à centralização gerencial, ao pouco planejamento comunicacional, à ausência de rotinas formais de feedback e à limitação de recursos tecnológicos. Esse conjunto de fatores é relevante para a compreensão do estudo de caso, pois em uma panificadora — marcada por rotina intensa e elevada demanda operacional — a comunicação pode ocorrer de forma predominantemente informal, influenciando diretamente clima, motivação e engajamento dos colaboradores.

Endomarketing: Conceitos e Aplicações

O endomarketing tem sido amplamente discutido como uma abordagem de gestão orientada ao público interno, especialmente em cenários organizacionais que demandam engajamento, alinhamento cultural e melhoria de resultados. Nesse sentido, o endomarketing pode ser compreendido como um conjunto de práticas voltadas à valorização das pessoas, sustentadas por comunicação interna eficaz e por ações que fortalecem o vínculo entre colaborador e organização (Pesca, 2025).

Brum (2017) destaca o endomarketing como uma forma de gestão centrada nas pessoas, baseada em comunicação clara, reconhecimento profissional e participação ativa, de modo que missão, visão e valores sejam compreendidos e compartilhados pelos colaboradores. Assim, o objetivo do endomarketing é contribuir para um clima organizacional positivo e para a consolidação da identidade institucional, fortalecendo o colaborador como agente interno capaz de sustentar a imagem e o desempenho da organização (Brum, 2017).

A relação entre endomarketing e comunicação interna é direta: a comunicação estabelece a base do diálogo e da transparência, enquanto o endomarketing utiliza essa base para estimular comprometimento, motivação e alinhamento cultural. Quando integradas, essas práticas tendem a fortalecer o clima, a cooperação e os resultados organizacionais (Pesca, 2025; Brum, 2017).

Endomarketing e Motivação dos Colaboradores

O endomarketing se relaciona diretamente com motivação na medida em que promove ações de valorização, reconhecimento e fortalecimento do vínculo entre colaborador e organização. Ao tornar a comunicação mais clara, estimular participação e reconhecer contribuições, o endomarketing cria condições para que os colaboradores percebam sentido no trabalho e maior conexão com objetivos organizacionais (Brum, 2017; Moreira et al., 2020).

Entre as práticas comumente associadas ao endomarketing, destacam-se ações de comunicação transparente sobre metas e resultados, campanhas internas de valorização, iniciativas de integração e oportunidades de desenvolvimento. Tais práticas fortalecem o reconhecimento e a valorização, fatores que contribuem para o envolvimento do colaborador com a organização e para maior disposição em colaborar com resultados (Pesca, 2025; Brum, 2017).

O reconhecimento pode ser entendido como a demonstração objetiva de apreciação pelo desempenho e contribuição do colaborador, por meio de feedback, elogios e recompensas, enquanto a valorização se expressa como prática contínua de respeito, inclusão e investimento em desenvolvimento. Já o engajamento representa um nível mais profundo de envolvimento com o trabalho e com os objetivos organizacionais, refletindo comprometimento ativo e não apenas satisfação (Pesca, 2025).

Além disso, o sentimento de pertencimento é um elemento central para motivação e permanência dos colaboradores, pois envolve a percepção de fazer parte de um grupo, ser reconhecido e compartilhar valores e objetivos. Em ambientes de alta demanda operacional, como panificadoras, o pertencimento pode ser fortalecido por práticas de comunicação interna e endomarketing que aproximem liderança e equipe e reforcem reconhecimento cotidiano (Teixeira, 2014).

Motivação e Engajamento no Ambiente de Trabalho

A motivação pode ser compreendida como o processo que direciona a intensidade, a direção e a persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar objetivos. Robbins (2005) define motivação como aquilo que influencia o empenho individual em torno de uma meta, enquanto Chiavenato (2014) enfatiza a motivação como uma tensão interna que impulsiona comportamentos orientados à satisfação de necessidades.

De forma simples, pode-se afirmar que a motivação está relacionada ao impulso inicial e à disposição para agir, enquanto o engajamento expressa o nível de envolvimento mais contínuo do colaborador com o trabalho e com os objetivos organizacionais. Assim, mesmo que motivação e engajamento sejam conceitos próximos, o engajamento tende a envolver maior comprometimento e participação ativa, podendo variar conforme condições de trabalho, liderança e experiências internas (Moreira et al., 2020).

A relevância da motivação para o desempenho e para o clima organizacional se explica porque colaboradores motivados tendem a manter esforço e persistência, enquanto ambientes em que existe reconhecimento, comunicação clara e cooperação favorecem percepções positivas sobre o trabalho. Nesse sentido, motivação e clima se influenciam, pois a qualidade das relações e da comunicação interna impacta diretamente a forma como as pessoas se sentem no ambiente organizacional (Pesca, 2025; Chiavenato, 2014).

Relação entre Comunicação Interna, Endomarketing e Motivação

No contexto da gestão organizacional, comunicação interna, endomarketing e motivação formam dimensões interdependentes que influenciam diretamente o clima e o desempenho. A comunicação interna estabelece o fluxo de informações e o diálogo necessário para alinhamento; o endomarketing atua na valorização do público interno e no fortalecimento do vínculo com a organização; e a motivação sustenta o comportamento orientado a resultados e a permanência do colaborador no contexto de trabalho (Brum, 2017; Braz; Silva; Whately, 2025).

Esses elementos não devem ser tratados de forma isolada, pois a comunicação interna dá base para transparência e clareza, o endomarketing reforça comprometimento por meio de práticas de valorização e reconhecimento, e a motivação se expressa no nível de esforço e engajamento que o colaborador direciona ao trabalho. Assim, quando integradas de modo consistente, essas dimensões contribuem para ambientes mais produtivos, cooperativos e com melhores resultados (Braz; Silva; Whately, 2025; Pesca, 2025).

Dessa forma, tudo o que foi discutido até aqui fundamenta a proposta deste estudo: analisar, no caso específico de uma panificadora, quais canais e práticas de comunicação interna existem, como são percebidos pelos colaboradores e como essas práticas, enquanto endomarketing, se relacionam com motivação e engajamento, preparando o leitor para compreender os resultados que serão apresentados.

Metodologia

Tipo e delineamento da pesquisa

O presente trabalho caracteriza-se como pesquisa aplicada, pois busca compreender um problema prático identificado na realidade de uma panificadora de pequeno porte, com foco em como a comunicação interna, enquanto prática de endomarketing, se relaciona com motivação e engajamento dos colaboradores. A pesquisa aplicada é voltada à geração de conhecimento direcionado à resolução de problemas concretos em contextos reais, contribuindo para diagnósticos e proposição de melhorias organizacionais (Thiollent, 2009).

Quanto ao delineamento, trata-se de um estudo de caso único, por investigar de forma aprofundada um fenômeno contemporâneo em uma organização específica, considerando seu

contexto real e suas particularidades (Yin, 2001). Além disso, a pesquisa possui caráter exploratório-descritivo: exploratório por buscar ampliar a compreensão sobre a realidade estudada e descritivo por registrar e apresentar as principais características das práticas de comunicação interna e as percepções dos colaboradores sobre motivação e engajamento (Gil, 2008).

A escolha desse desenho metodológico justifica-se porque o estudo analisa um fenômeno real — comunicação interna e motivação — em uma organização localizada em Imperatriz-MA, permitindo compreender como essas dimensões se manifestam no cotidiano de trabalho e como se relacionam na perspectiva dos participantes.

Abordagem metodológica

A abordagem desta pesquisa é quali-quantitativa, pois busca compreender percepções, experiências e sentidos atribuídos pelos colaboradores e pela gestão às práticas de comunicação interna, ao clima e aos fatores que influenciam motivação e engajamento, onde o questionário possui itens fechados, cujas respostas serão tratadas por estatística descritiva simples (como frequência, percentuais e médias), para apoiar a leitura dos resultados.

Contexto e sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma panificadora de pequeno porte, localizada em Imperatriz-MA, sem divulgação de informações sensíveis ou que permitam a identificação do estabelecimento. A organização possui 17 colaboradores no período analisado.

Como critérios de inclusão, foram considerados os colaboradores ativos no período de coleta, com disponibilidade para responder ao questionário e, também, a gestão diretamente responsável pela coordenação das rotinas e práticas internas (comunicação, organização do trabalho e ações relacionadas a pessoas). O número total de respondentes do questionário foi de 17 colaboradores, além da entrevista com a gestão.

Instrumentos e procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de três instrumentos, selecionados por permitirem observar o fenômeno por diferentes perspectivas: colaboradores, gestão e cotidiano da rotina, a saber:

a) Questionário semiestruturado com colaboradores: aplicado para mapear a percepção dos colaboradores sobre os canais e práticas de comunicação interna existentes, bem como aspectos relacionados a clima organizacional, engajamento e motivação. O questionário incluiu perguntas abertas (para captar percepções e exemplos) e perguntas fechadas (para leitura descritiva).

b) Entrevista semiestruturada com a gestão: realizada para compreender como a liderança percebe e organiza a comunicação interna, quais práticas são adotadas, sejam elas formais ou informais, e de que modo são tomadas decisões relacionadas a endomarketing e motivação dos colaboradores.

c) Observação direta: utilizada para observar a rotina de trabalho, interações entre colaboradores e liderança, circulação de informações, fluxos de comunicação e práticas reais do que de fato acontece no cotidiano, complementando as percepções registradas nos demais instrumentos.

Os questionários foram aplicados durante o mês de março de 2026, nas dependências da panificadora, em momentos previamente combinados para não comprometer a rotina operacional. A entrevista com a gestão ocorreu em 03/2026 e as respostas foram registradas por anotações durante a entrevista.

A observação direta também foi realizada em março durante o expediente, totalizando aproximadamente 8 horas, com registro em diário de campo, contendo descrições do ambiente, situações observadas, exemplos de interações e evidências relacionadas à comunicação interna e às práticas de gestão de pessoas.

Procedimentos de análise dos dados

Os dados obtidos foram analisados conforme sua natureza. Os dados abertos compreendidos pelas respostas discursivas do questionário, entrevista com a gestão e registros de observação, foram tratados por análise de conteúdo, buscando organizar e interpretar as

informações de modo sistemático. Essa técnica permite agrupar falas e registros em categorias temáticas e inferir sentidos a partir do conteúdo expresso pelos participantes (Bardin, 2011).

De forma prática, a análise qualitativa seguiu as seguintes etapas:

d) leitura inicial das respostas e registros (leitura de reconhecimento);

e) identificação de trechos relacionados aos objetivos do estudo;

f) agrupamento por categorias temáticas, tais como: canais e práticas de comunicação interna, ruídos e falhas de comunicação, feedback, reconhecimento/valorização, pertencimento, motivação e engajamento;

g) síntese dos achados por categoria, articulando o que foi observado com o que foi relatado pelos participantes.

Os dados fechados do questionário foram analisados por estatística descritiva simples, utilizando frequência, percentuais e medidas de tendência central (como médias) apenas como apoio para organizar e visualizar tendências gerais das respostas.

Aspectos éticos e confidencialidade

A pesquisa respeitou princípios éticos aplicáveis a estudos com participação de pessoas, garantindo cuidado, privacidade e respeito aos participantes. A participação foi voluntária e os respondentes não foram identificados nominalmente. Além disso, as informações coletadas foram tratadas de forma confidencial, apresentadas de maneira agregada e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Antes da aplicação do questionário e da realização da entrevista, os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, o caráter acadêmico da pesquisa e a possibilidade de não responder a alguma pergunta ou desistir a qualquer momento, sem prejuízo de sua empregabilidade na organização.

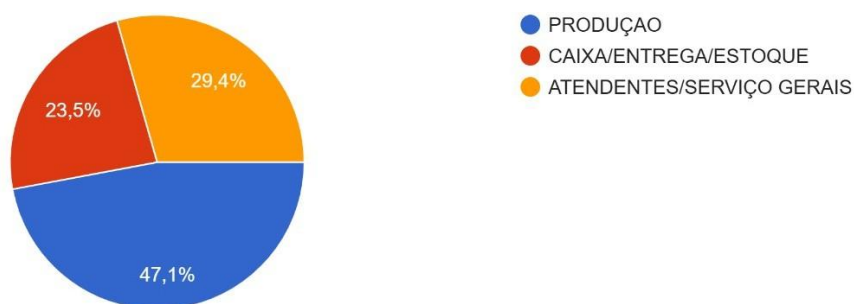
Resultados

Os resultados apresentados nesta seção decorrem da análise integrada dos dados obtidos por meio de questionário aplicado aos colaboradores, entrevista com a gestão e observação direta da rotina de trabalho

Perfil dos respondentes

Participaram da pesquisa 17 colaboradores da panificadora investigada, distribuídos principalmente nos setores de produção (47,1%), atendimento/serviços gerais (29,4%) e caixa/entrega/estoque (23,5%), conforme Gráfico 1. Observa-se, portanto, a predominância de trabalhadores diretamente ligados à atividade-fim da empresa, o que é compatível com a estrutura operacional típica de uma panificadora de pequeno porte.

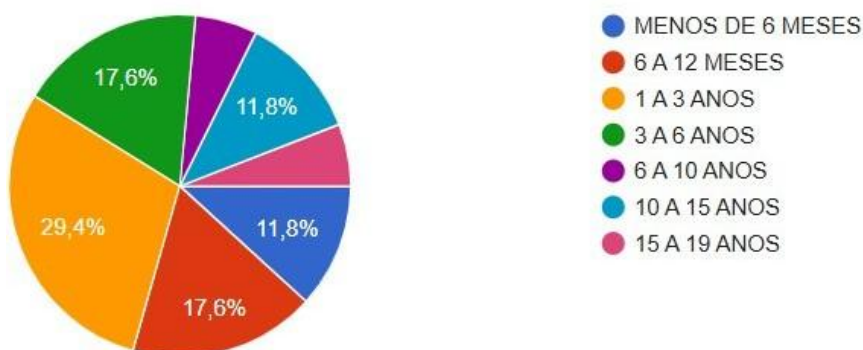
Gráfico 1. Setor/Área em que trabalha:



Fonte: Pesquisa de campo (2026)

Em relação ao tempo de vínculo com a empresa, a maioria dos colaboradores possui até três anos de trabalho, evidenciando um quadro funcional relativamente recente, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2. Tempo de trabalho na panificadora:



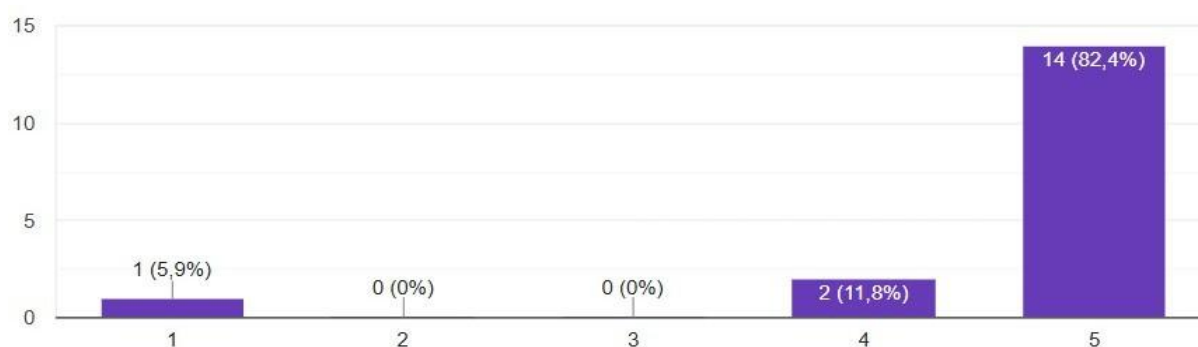
Fonte: Pesquisa de campo (2026)

Essa característica é relevante para a análise da comunicação interna, pois colaboradores com menor tempo de casa tendem a depender mais de orientações claras, acompanhamento frequente e canais acessíveis de comunicação para compreender rotinas, expectativas e prioridades.

Comunicação interna: canais, clareza e fluxo de informações

De maneira geral, os resultados indicam uma percepção positiva dos colaboradores quanto à clareza das informações necessárias para a realização das atividades. A maioria afirma receber orientações claras sobre tarefas e prioridades, compreender a quem recorrer em caso de dúvidas e ser comunicada com antecedência quando ocorrem mudanças na rotina, escala ou processos de trabalho, conforme Gráfico 3 a seguir:

Gráfico 3. As orientações sobre tarefas e prioridades são claras.



Fonte: Pesquisa de campo (2026)

Esses dados sugerem que a comunicação ocorre de forma próxima e frequente, característica comum em pequenas empresas, nas quais há contato direto entre liderança e equipe. No entanto, essa proximidade não necessariamente significa que a comunicação seja estruturada ou padronizada, aspecto que se torna mais evidente a partir da análise das respostas abertas.

A análise de conteúdo das perguntas abertas sobre os meios utilizados revelou três categorias principais:

- Conversa direta/presencial, apontada como o principal meio de comunicação;
- WhatsApp, utilizado como apoio para repasses rápidos;
- Avisos pontuais, como mural ou reuniões eventuais.

Esses resultados demonstram que a comunicação interna é predominantemente informal e baseada em relações pessoais. Embora isso favoreça agilidade, também cria dependência excessiva da liderança e das interações individuais, o que pode gerar ruídos quando as informações não são repassadas de forma uniforme a todos os turnos ou setores.

Tal fragilidade aparece quando alguns colaboradores relatam que fatores como “telefone sem fio”, “conversa paralela”, “falta de clareza” ou “não comunicar com antecedência” podem atrapalhar a comunicação. Portanto, ainda que muitos considerem a comunicação satisfatória, coexistem percepções distintas, indicando ausência de padronização e risco de inconsistências no fluxo informacional.

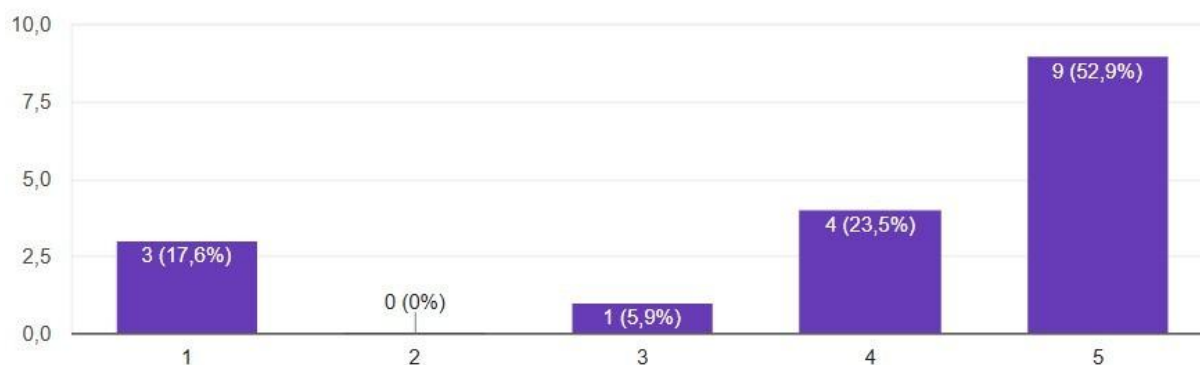
Durante a observação direta da rotina de trabalho, foi possível verificar que a comunicação interna ocorre predominantemente de forma verbal, imediata e centrada na liderança. As orientações são repassadas, em sua maioria, por meio de conversa direta no ambiente de trabalho, especialmente nos momentos de início das atividades e durante a execução das tarefas. Essa dinâmica confirma a percepção dos colaboradores quanto à proximidade da liderança e à facilidade de acesso às informações, conforme apontado nos questionários.

A observação também evidenciou que, apesar da agilidade proporcionada pela comunicação informal, não há registros sistemáticos das informações repassadas nem padronização no fluxo comunicacional entre turnos e setores. Em momentos de maior movimento, as orientações são transmitidas de forma rápida, o que, embora favoreça a execução imediata das tarefas, pode gerar ruídos quando nem todos os colaboradores recebem a mesma informação. Esse achado observacional ajuda a compreender as respostas divergentes identificadas no questionário quanto à clareza e consistência da comunicação.

Feedback, reconhecimento e práticas de endomarketing

Os resultados relacionados ao feedback e ao reconhecimento indicam que parte significativa dos colaboradores se sente reconhecida (Gráfico 4) e percebe respeito na forma como erros são corrigidos. Elogios verbais, conversas individuais e manifestações informais da liderança foram amplamente citados como exemplos de valorização no cotidiano.

Gráfico 4. Eu recebo feedback quando faço um bom trabalho?



Fonte: Pesquisa de campo (2026)

Ademais, a análise das respostas abertas permitiu identificar categorias recorrentes associadas ao reconhecimento: elogios pelo trabalho realizado; reconhecimento vindo de clientes; apoio pessoal em momentos difíceis e aumentos salariais e ajuda prática da liderança. Esses achados evidenciam a existência de práticas de endomarketing informais, baseadas principalmente em relações de proximidade e cuidado. Contudo, observa-se que essas ações não seguem uma rotina estruturada, fato confirmado pela entrevista com a gestão, que afirma não possuir uma prática sistemática de feedback.

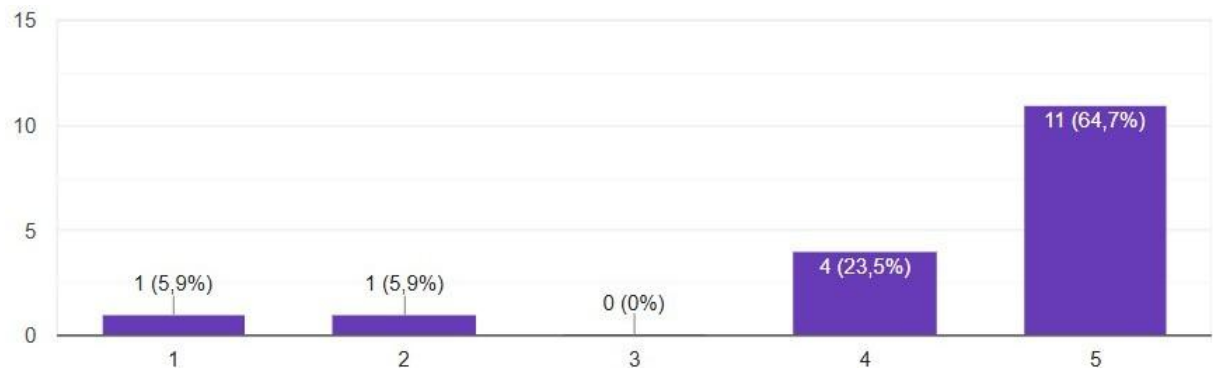
Essa ausência de formalização ajuda a compreender por que, apesar da percepção positiva de muitos colaboradores, uma parcela expressiva apresenta respostas neutras ou discordantes quanto à constância do reconhecimento. Assim, o endomarketing existe na prática cotidiana, mas depende fortemente da iniciativa individual da liderança e não de processos organizados.

No que se refere às práticas de reconhecimento e feedback, a observação direta permitiu identificar que a liderança mantém uma postura receptiva e próxima dos colaboradores, utilizando predominantemente elogios verbais e conversas informais como forma de valorização. No entanto, não foram observadas rotinas estruturadas ou momentos formais destinados ao feedback sistemático, o que reforça a percepção de que o reconhecimento ocorre de maneira espontânea e dependente da iniciativa individual da gestão, e não como prática organizada.

Motivação, pertencimento e engajamento

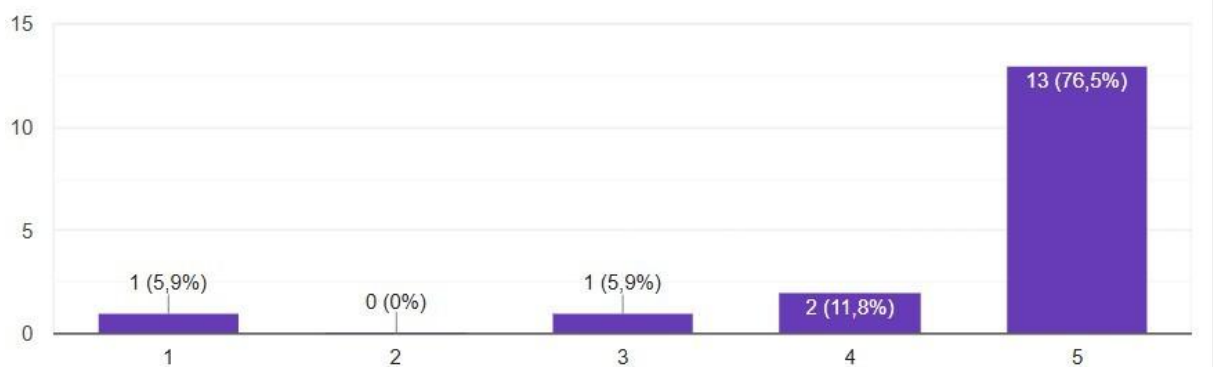
A maioria dos colaboradores afirma sentir-se motivada para trabalhar, conforme demonstra o Gráfico 5 e percebe um forte senso de pertencimento à equipe, conforme Gráfico 6. As respostas abertas sobre fatores motivadores revelaram três categorias principais: liderança e relacionamento interpessoal; ambiente acolhedor/familiar e necessidades pessoais e financeiras.

Gráfico 5. Eu me sinto motivado(a) para vir trabalhar na maioria dos dias.



Fonte: Pesquisa de campo (2026)

Gráfico 6. Eu sinto que faço parte da equipe (senso de pertencimento).



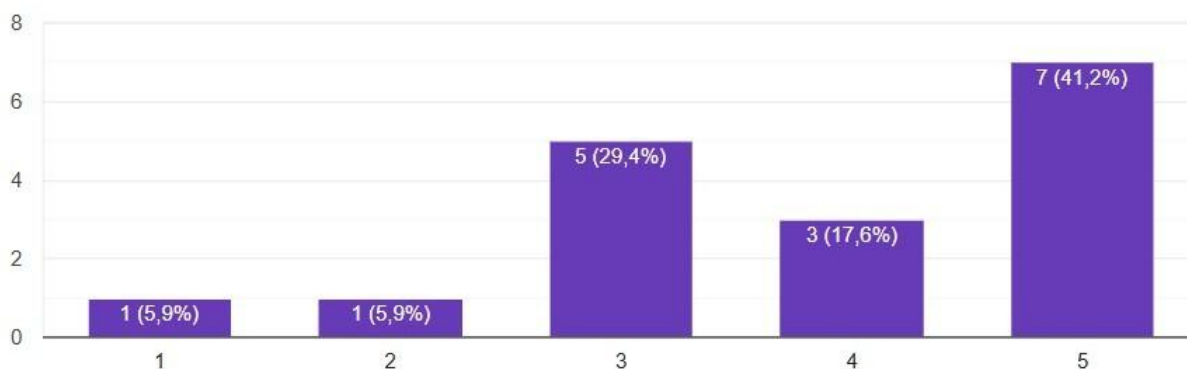
Fonte: Pesquisa de campo (2026)

Esses elementos indicam que a motivação está fortemente associada à qualidade das relações internas e à postura da liderança, reforçando a importância da comunicação interna como mediadora dessas percepções. Por outro lado, os fatores de desmotivação apontados

concentram-se em aspectos como atendimento ao público, carga de trabalho, condições físicas (calor, falta de material) e, novamente, falhas pontuais de comunicação.

Quando a comunicação se mostra confusa ou incoerente, conforme Gráfico 7, parte dos colaboradores reconhece aumento de estresse e retrabalho, o que evidencia o papel central da comunicação interna na manutenção de um clima positivo.

Gráfico 7. Quando a comunicação é confusa, meu trabalho fica mais difícil (retrabalho/estresse).



Fonte: Pesquisa de campo (2026)

Essa coexistência de aspectos motivadores e desmotivadores sugere que o engajamento dos colaboradores é sensível a pequenas falhas organizacionais.

A observação do ambiente de trabalho evidenciou relações interpessoais marcadas por proximidade, informalidade e cooperação entre os colaboradores, confirmando a percepção de ambiente acolhedor e senso de pertencimento relatada nos questionários. Foi possível observar trocas frequentes entre os membros da equipe, apoio em momentos de maior demanda e abertura para diálogo com a liderança, elementos que contribuem para a construção de um clima organizacional positivo e para a sustentação da motivação no cotidiano da empresa.

Percepção da liderança sobre comunicação e motivação

A entrevista com a gestão reforça os achados do questionário aplicado aos colaboradores. A liderança reconhece que a comunicação interna ocorre majoritariamente por conversa direta e WhatsApp, sem padronização ou registros formais. Também admite que não

existe uma rotina estruturada de feedback, embora sejam realizadas conversas pontuais de reconhecimento.

A gestora identifica como principais desafios a dificuldade de alinhar todos os turnos, a ausência de registros e a correria do dia a dia, fatores que limitam uma comunicação mais organizada. Ao mesmo tempo, destaca que melhorias simples — como quadro de avisos, reuniões rápidas e padronização das informações — poderiam reduzir falhas e fortalecer a motivação da equipe.

Essa percepção converge com as falas dos colaboradores, indicando alinhamento entre as duas perspectivas quanto à importância da comunicação interna e ao potencial de melhorias de baixo custo com alto impacto organizacional.

Discussão

Os resultados obtidos neste estudo revelam que a comunicação interna exerce papel central na motivação, no engajamento e no clima organizacional da panificadora analisada, corroborando a literatura que reconhece a comunicação como um processo estruturante das relações de trabalho, especialmente em organizações de pequeno porte. Conforme discutido por Brum (2017) e Pesca (2025), a comunicação interna constitui a base do endomarketing ao viabilizar alinhamento, reconhecimento e pertencimento. Nesse sentido, os achados empíricos convergem com esses referenciais ao demonstrar que a proximidade entre liderança e colaboradores, mediada principalmente pela conversa direta e pelo uso do WhatsApp, contribui para percepções positivas de clareza, acesso à informação e acolhimento no ambiente de trabalho.

Entretanto, o estudo também revela que essa comunicação, embora frequente e acessível, ocorre majoritariamente de forma informal e pouco padronizada, resultado que dialoga com a literatura sobre pequenas empresas, a qual aponta a informalidade como uma de suas principais características organizacionais (Gonçalves-Araújo, Silva e Silva, 2018; Chiusoli et al., 2024).

Essa constatação não representa, por si só, um aspecto negativo, mas evidencia uma ambiguidade já discutida teoricamente: a informalidade favorece agilidade e proximidade, ao mesmo tempo em que pode gerar ruídos, inconsistências e dependência excessiva das pessoas chave, especialmente da liderança. Essa ambiguidade se expressa empiricamente quando os

dados quantitativos indicam alto nível de concordância quanto à clareza da comunicação, enquanto as respostas abertas e a observação direta revelam percepções de “telefone sem fio”, falhas pontuais e ausência de registros.

A comparação entre os achados também evidencia convergência entre a percepção dos colaboradores e da gestora acerca das práticas de feedback e reconhecimento. A literatura sobre endomarketing destaca o reconhecimento como fator motivacional relevante (Brum, 2017; Herzberg, 1966), e os dados indicam que elogios, conversas individuais e apoio pessoal são valorizados pelos colaboradores e contribuem para o senso de pertencimento.

Todavia, os resultados avançam ao demonstrar que, embora o reconhecimento exista, ele não se configura como prática sistematizada, permanecendo dependente da iniciativa individual da liderança. Esse achado não contradiz a literatura, mas complementa os estudos ao reforçar que, em pequenos negócios, o endomarketing tende a se manifestar de forma tácita e relacional, mais do que por meio de políticas formais, estabelecendo um parâmetro coerente com a realidade organizacional investigada.

No que se refere à motivação e ao engajamento, os resultados corroboram os referenciais de Chiavenato (2014) e Moreira et al. (2020) ao indicar que fatores relacionais — liderança acessível, clima de respeito e relações interpessoais positivas — exercem influência mais significativa do que elementos exclusivamente financeiros. As respostas abertas demonstram que os colaboradores associam motivação ao ambiente acolhedor, à sensação de pertencimento e ao reconhecimento cotidiano, o que confirma a motivação como fenômeno multifatorial, fortemente influenciado pela comunicação interna e pelas práticas de gestão de pessoas.

Ao mesmo tempo, fatores de desmotivação apontados — como atendimento ao público, sobrecarga, condições físicas de trabalho e falhas comunicacionais — evidenciam que a motivação é dinâmica e sensível a aspectos operacionais, reforçando a interdependência entre clima, comunicação e organização do trabalho.

A triangulação dos dados obtidos por questionário, entrevista e observação direta fortalece a análise ao evidenciar coerência entre os instrumentos. A observação confirmou a predominância da comunicação verbal e a postura próxima da liderança, ao mesmo tempo em que revelou a inexistência de rotinas estruturadas de feedback e registro de informações, achados alinhados às falas da gestora e às percepções divergentes dos colaboradores. Essa articulação entre métodos reforça a validade dos resultados e permite compreender que a comunicação interna, no contexto estudado, funciona adequadamente na maior parte do

tempo, mas apresenta fragilidades latentes que se manifestam sobretudo em momentos de maior demanda operacional.

Assim, os resultados não contradizem o referencial teórico, mas o aprofundam ao demonstrar como conceitos amplamente discutidos — comunicação interna, endomarketing e motivação — se materializam em uma realidade organizacional específica, marcada por proximidade, informalidade e restrições estruturais. O estudo não estabelece um novo paradigma teórico, mas contribui ao evidenciar que, em pequenas empresas, práticas simples, mesmo não formalizadas, podem gerar efeitos positivos relevantes, ao mesmo tempo em que sinaliza a importância de avanços graduais na organização da comunicação para reduzir ruídos e fortalecer ainda mais o engajamento dos colaboradores.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel da comunicação interna, sob a ótica do endomarketing, na motivação dos colaboradores de uma panificadora de pequeno porte localizada em Imperatriz-MA. Buscou-se compreender de que forma os canais e práticas de comunicação interna influenciam o engajamento, o senso de pertencimento e a motivação dos colaboradores no cotidiano organizacional.

A partir da realização do estudo de caso, pode-se afirmar que o objetivo geral foi alcançado. De igual modo, os objetivos específicos foram atendidos, uma vez que foi possível descrever os canais e práticas de comunicação interna existentes na organização, identificar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional e a relação com a liderança, bem como analisar a relação percebida entre comunicação interna, engajamento e motivação no ambiente de trabalho investigado.

Os principais achados evidenciam que a comunicação interna ocorre de forma próxima, direta e predominantemente informal, característica comum em empresas de pequeno porte. A liderança mostrou-se acessível e presente no cotidiano dos colaboradores, o que favorece o diálogo, o senso de pertencimento e a construção de um ambiente de trabalho acolhedor.

Observou-se, ainda, que o reconhecimento — mesmo realizado de maneira simples e informal, como elogios verbais e conversas diretas — constitui um importante fator de motivação para os colaboradores. Por outro lado, foram identificadas fragilidades relacionadas à ausência de padronização na comunicação e à inexistência de registros sistemáticos, o que

pode gerar ruídos e inconsistências na circulação de informações, sobretudo em momentos de maior demanda operacional.

Quanto às limitações do estudo, reconhece-se que se trata de um estudo de caso único, realizado em apenas uma panificadora de pequeno porte, o que impossibilita qualquer generalização estatística dos resultados para outros contextos organizacionais.

Por fim, este estudo contribui ao evidenciar que pequenas melhorias na comunicação interna, mesmo de baixo custo, podem gerar impactos positivos relevantes na motivação, no engajamento e no clima organizacional. Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da investigação para outras empresas, setores ou contextos organizacionais, de modo a aprofundar a compreensão sobre a relação entre comunicação interna, endomarketing e motivação em diferentes realidades empresariais.

Referências

ALMEIDA, M. **A Comunicação Interna em uma Instituição Federal de Ensino Superior: o caso da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil. 2021.

ANTÓNIO, Maria Isabel dos Santos Rodrigues. Importância da comunicação no contexto organizacional: caso prático da empresa Saipem Luxemburgo Sucursal de Angola. **RECIMA21** -Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia. v.4, n.8,2023.

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

BRAZ, Thiago Basto; SILVA, Thiago Marcelino da; WHATELY, Maristela Regina Moraes. **Comunicação Interna e Endomarketing: Estudo de Caso em uma Instituição Pública de Ensino Superior, Localizada na Região Metropolitana de São Paulo.** Journal of Technology & Information – ISSN 2764-2224 - Vol 5 – Nr 1 – 2025.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro, 2010.

CHIUSOLI, Cláudio Luiz et al. Os desafios da comunicação interna como metas de vendas: um estudo exploratório junto aos vendedores. **Revista Científica ACERTTE.** v.4, n.5, 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES-ARAÚJO, Juliana; SILVA, Leilson Vanderson Barbosa-da; SILVA, Maria Emanuela de Paula Cardoso-da. Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras. **Estudios Gerenciales**, 34(149), 457-468. 2018.

HERZBERG, Frederick. **Work and nature of man**. Cleveland, The World Publishing Co. 1966.

MOREIRA, M. R. et al. Endomarketing como estratégia de comunicação interna e o impacto na satisfação cliente interno. **Rev. Ciência. Soc. Apl.**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p.78-114, jan./jul. 2020.

PAULA NETO, Andressa de; VALDISSER, Cássio Raimundo. **A importância do endomarketing**: um estudo de caso na empresa Shirley Cabelo & Estética Unissex LTDA – ME. **GETEC**, v.7, n.17, p.156-175/2018.

PESCA, Jessica. 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.01-15 |2025.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Ivan Demetrio da; ZINGLER, Karine Daiane. Comunicação interna e inovação: uma revisão sistemática da literatura. **RGCTI9**: 11-23, 2025.

TEIXEIRA, Nelly Jereissati Barbosa. **Endomarketing como fator motivacional**: estudo de caso em uma unidade do ramo de bebidas não alcoólicas. Monografia. Fortaleza, 2014.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

XAVIER, Maria Edilene; LACERDA, Paulo Sérgio Pádua de. Endomarketing como fator de competitividade. **Plural – Revista Acadêmica**. Volume 1 – Número 7 – Maio 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

Recebido: 27/04/2026; Aceito: 03/05/2026; Publicado: 31/05/2026