UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

CAMPUS ARAPIRACA

UNIDADE EDUCACIONAL PALMEIRA DOS ÍNDIOS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

KAROLAINE DE ALMEIDA LIMA

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

PALMEIRA DOS ÍNDIOS

2025

KAROLAINE DE ALMEIDA LIMA

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Psicologia da Unidade Educacional Palmeira dos Índios do Campus Arapiraca da Universidade Federal de Alagoas para a obtenção do título de Formação em Psicologia.

Orientadora: Me. Gleyssielle Lira Prochazka

PALMEIRA DOS ÍNDIOS

2025

Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Campus Arapiraca
Unidade Educacional Palmeira dos Índios
Biblioteca Setorial Palmeira dos Índios - BSPI

L732e Lima, Karolaine de Almeida
Endomarketing como ferramenta de fortalecimento da cultura organizacional / Karolaine de Almeida Lima. – Palmeira dos Índios, 2025.

74 f. : il.

Orientadora: Profa. Ma. Gleyssielle Lira Prochazka.
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) - Universidade Federal de Alagoas, *Campus* Arapiraca, Unidade Educacional Palmeira dos Índios, Palmeira dos Índios, 2025.
Disponível em: Universidade Digital (UD) – UFAL (*Campus* Arapiraca).
Referências: f. 72- 74.

1. Psicologia. 2. Comportamento organizacional. 3. Psicologia organizacional. 4. Motivação no trabalho. I. Prochazka, Gleyssielle Lira. II. Título.

CDU 159.9

Bibliotecária responsável: Kassandra Kallyna Nunes de Souza
CRB - 4 / 1844

Karolaine de Almeida Lima

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC apresentado ao Curso de Psicologia da Universidade Federal de Alagoas – UFAL/Unidade Educacional Palmeira dos Índios, como requisito parcial para a obtenção do grau de Formação em Psicologia e aprovado em 16 de maio de 2025.

Documento assinado digitalmente
GLEYSSIELLE LIRA PROCHAZKA
Data: 28/05/2025 13:20:54-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª. Mª. Gleyssielle Lira Prochazka
Universidade Federal de Alagoas - UFAL
Campus Arapiraca - Unidade Educacional Palmeira dos Índios
Orientadora

Documento assinado digitalmente
SAMAYK HENRIQUE FERRO DA SILVA
Data: 22/05/2025 10:09:53-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Me. Samayk Henrique Ferro da Silva
1º Examinador

Documento assinado digitalmente
MICHELE DE SANTANA ALVES
Data: 26/05/2025 16:07:44-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Esp. Michele de Santana Alves
2ª Examinadora

AGRADECIMENTOS

Acredito que esta seja a parte mais difícil de escrever: olhar para trás e perceber tudo o que aconteceu ao longo desses anos — uma trajetória marcada por muitas mudanças, diversas renúncias, mas, acima de tudo, por crescimento e amadurecimento. No entanto, essa conquista não seria possível sem a presença de pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este momento se tornasse realidade. É com gratidão que expresso aqui meus sinceros agradecimentos.

A Deus, que sempre esteve presente — nos dias bons e nos dias difíceis —, sendo constante e fiel em Sua promessa de que céus e terra passarão, mas Ele não passará. A Jesus, meu amigo fiel, consolo nos momentos de angústia, dono do meu destino e minha Esperança Viva.

Ao meu pai, Gleydson, que já não está mais entre nós, mas que sempre deixou evidente o orgulho que sentia por mim e o desejo de que eu me tornasse alguém capaz de fazer a diferença, mesmo diante das condições impostas a nós. Ele sempre me enxergou como alguém forte e determinada. Obrigada por isso, painho.

À minha mãe e à minha avó, Cristina e Josefa, por tudo. Por cada esforço que foi além das suas próprias condições para que eu pudesse chegar até aqui. Nunca terei como expressar tudo o que vocês fizeram — e continuam fazendo — por mim. Amo vocês incondicionalmente.

Aos meus irmãos, Vitória e Kaike, por serem meus parceiros desde sempre, por permanecerem firmes e por esse elo que, tantas vezes, foi o que me deu forças para continuar.

Às minhas primas, Thainá e Julia, que sempre foram motivo de alegria nos dias difíceis — vocês adicionam cor à minha vida. Obrigada.

A toda minha família, minhas tias Cristiane, Cleidiane, por sempre me apoiarem, vocês foram essenciais no meu processo, as amo.

Aos meus amigos mais antigos, Mateus, Alice e Laura, meus amigos mais chegados que irmãos, que sempre foram e continuam sendo um lar para mim. Um lugar seguro onde posso ser vulnerável e ser aperfeiçoada. Vocês são provisão de Deus na minha vida. Obrigada.

Ao meu amigo Alisson, que a universidade me apresentou, mas que, sem dúvidas, foi enviado por Deus. Você se tornou um irmão para mim — sua presença melhorou tantos dias e facilitou tantos processos. Obrigada por estar ao meu lado em cada etapa, com leveza, companheirismo e apoio constante.

Aos companheiros que a universidade me deu — Maike, Darcyla, Aylla e Vitória —, que contribuíram significativamente para o meu crescimento e, cada um à sua maneira, tornaram esse processo mais leve.

Aos meus pastores, Gleyson e Carla, Renato e Silmara, e Aline e Júlio, que me acompanham desde a infância, me incluíram em suas famílias, me instruíram na Verdade e no Caminho, e foram persistentes em me amar.

Às minhas amigas Ste, Jancy e Mika, que são revelações do olhar do Pai sobre mim. A amizade de vocês me faz mais feliz e mais apaixonada por Jesus. Obrigada por permanecerem.

À minha gestora, Michèle, que é uma inspiração para mim como líder e como pessoa. Trabalhar com você me abriu tantas janelas — da Psicologia e da vida. Obrigada por sempre me mostrar novas perspectivas e por me fazer querer ser melhor.

Ao meu gestor, Thales, por agregar tanto valor à minha trajetória profissional. Sua disposição para servir e ensinar sempre foram essenciais para o meu desenvolvimento. Obrigada por sempre me apresentar novos caminhos e percepções.

Aos meus colegas de trabalho — Henry, Jéssica, Jefferson, Jack, Moisés, Valter, Glicia, Yara, Victoria e Thiago — por toda troca, parceria e aprendizados. Com vocês, aprendo todos os dias um pouco mais. Obrigada por tornarem o ambiente de trabalho mais leve e inspirador.

A minha orientadora, Gleyssielle Lira, por ter aceitado esse desafio e ser uma excelente orientadora, professora, e pessoa. Você é um exemplo de profissional em quem quero me inspirar, obrigada por todo apoio ao longo desse processo.

À universidade, aos professores e colegas, minha gratidão por cada aprendizado, incentivo e convivência ao longo desta jornada. Os saberes compartilhados, os desafios superados em conjunto e os vínculos construídos marcaram profundamente minha formação pessoal e profissional. Muito obrigada por fazerem parte dessa caminhada.

“O Espírito do Soberano, o Senhor, está sobre mim, porque o Senhor ungiu-me para levar boas notícias aos pobres. Enviou-me para cuidar dos que estão com o coração quebrantado, anunciar liberdade aos cativos e libertação das trevas aos prisioneiros, para proclamar o ano da bondade do nosso Deus, para consolar os que andam tristes, e dar aos que choram em Sião uma bela coroa em vez de cinzas, e óleo de alegria em vez de pranto, e um manto de louvor em vez de espírito deprimido. Eles serão chamados carvalhos de justiça, plantio do Senhor, para manifestação da sua glória.”

Isaías 61.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o endomarketing como ferramenta estratégica na construção e no fortalecimento da cultura organizacional, considerando sua interface com a gestão de pessoas e seus impactos no engajamento e na motivação dos colaboradores. A pesquisa parte do entendimento de que, em um cenário organizacional cada vez mais dinâmico e competitivo, práticas internas bem estruturadas, como o endomarketing, são essenciais para promover alinhamento entre valores institucionais e experiências vividas no ambiente de trabalho. A partir de uma abordagem qualitativa, descritiva e de natureza bibliográfica, complementada pela experiência prática obtida durante o estágio supervisionado em uma empresa privada no interior de Alagoas, o estudo resgata o histórico da área de Recursos Humanos, os marcos da evolução da gestão de pessoas e a emergência do endomarketing como resposta à necessidade de comunicação interna mais estratégica e humanizada. São discutidas teorias da motivação, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, bem como conceitos de cultura organizacional apresentados por autores como Schein, Lacombe e Chiavenato. Os resultados da análise apontam que ações bem planejadas — como campanhas de reconhecimento, estratégias de integração, estímulo ao desenvolvimento profissional, ações simbólicas e escuta ativa — impactam positivamente a percepção de pertencimento, o clima organizacional e a retenção de talentos. Além disso, a pesquisa demonstra que o uso de ferramentas de avaliação, como pesquisas de clima, NPS interno e indicadores de engajamento, possibilita a melhoria contínua das práticas de endomarketing e o fortalecimento de uma cultura organizacional coerente e inspiradora. Conclui-se que o endomarketing, quando aplicado com intencionalidade e alinhamento à cultura e aos objetivos da organização, transforma-se em um vetor de conexão entre pessoas, processos e propósito, contribuindo para ambientes organizacionais mais saudáveis, engajados e sustentáveis

Palavras-chave: endomarketing; cultura organizacional; motivação; trabalho; comunicação interna.

ABSTRACT

This study aims to analyze endomarketing as a strategic tool for building and strengthening organizational culture, considering its interface with people management and its impact on employee engagement and motivation. The research is based on the understanding that, in an increasingly dynamic and competitive organizational context, well-structured internal practices, such as endomarketing, are essential to promote alignment between institutional values and the experiences lived in the workplace. Using a qualitative, descriptive, and bibliographic approach, complemented by practical experience obtained during a supervised internship at a private company located in the interior of Alagoas, the study revisits the history of Human Resources, the key milestones in the evolution of people management, and the emergence of endomarketing as a response to the need for more strategic and humanized internal communication. The research also discusses motivation theories such as Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Two-Factor Theory, as well as concepts of organizational culture presented by authors like Schein, Lacombe, and Chiavenato. The results indicate that well-planned actions — such as recognition campaigns, integration strategies, professional development initiatives, symbolic actions, and active listening — positively influence the sense of belonging, organizational climate, and talent retention. Additionally, the study demonstrates that using evaluation tools, such as climate surveys, internal NPS, and engagement indicators, enables the continuous improvement of endomarketing practices and the consolidation of a coherent and inspiring organizational culture. We concluded that endomarketing, when applied intentionally and aligned with the organization's culture and goals, becomes a vector that connects people, processes, and purpose, contributing to healthier, more engaged, and sustainable organizational environments.

Keywords: endomarketing; organizational culture; motivation; work ; internal communication.

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	9
2	**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**	11
2.1	Histórico e Evolução da Área de Recursos Humanos	11
2.2	A Transformação do RH para uma área estratégica: Gestão de Pessoas	30
2.3	O surgimento do Endomarketing	36
2.4	Cultura Organizacional e Endomarketing	39
2.5	Motivação no trabalho	41
3	**METODOLOGIA**	47
4	**ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**	51
4.1	Impacto do Endomarketing na Motivação e Satisfação dos Colaboradores	51
4.2	Cultura Organizacional e Resultados Organizacionais	64
5	**CONCLUSÃO**	69
	REFERÊNCIAS	72

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é composta por um conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam a maneira como uma empresa opera e como seus colaboradores se comportam no cotidiano (Schein, 2004). Nesse contexto, o endomarketing emerge como uma estratégia essencial para consolidar e fortalecer essa cultura, promovendo a identificação dos colaboradores com a organização e favorecendo o seu engajamento. Este trabalho propõe analisar a relação entre endomarketing e cultura organizacional, investigando como a comunicação interna e ações direcionadas ao público interno contribuem para o fortalecimento de valores corporativos e para a satisfação dos colaboradores.

Nesse contexto, torna-se fundamental refletir sobre como essa cultura pode ser intencionalmente construída, comunicada e fortalecida por meio de estratégias internas eficazes. Uma dessas estratégias é o endomarketing, que se destaca como uma ferramenta voltada ao público interno, com o objetivo de promover o alinhamento entre os valores institucionais e as experiências vividas pelos colaboradores. De acordo com Bekin (2004), o endomarketing consiste em um conjunto de ações de comunicação e valorização do trabalhador que busca transformar o colaborador em um verdadeiro parceiro da organização, promovendo sua identificação com os objetivos institucionais. Brum (2005) complementa ao afirmar que não é possível esperar o comprometimento de alguém que desconhece as metas da organização, por isso, a comunicação interna é um pilar essencial para o engajamento.

Ao longo da história, o setor de Recursos Humanos passou por transformações significativas, deixando de exercer funções exclusivamente burocráticas para assumir um papel mais estratégico nas organizações. Esse processo de evolução da área, que deu origem à moderna Gestão de Pessoas, evidenciando uma mudança de paradigma: o colaborador deixa de ser visto apenas como um recurso produtivo e passa a ser reconhecido como sujeito ativo, portador de competências, expectativas e valores que devem ser considerados nas estratégias organizacionais (Chiavenato, 2014). Assim, compreender como o endomarketing pode fortalecer a cultura organizacional demanda, também, o entendimento das origens históricas da área de gestão de pessoas e de como as práticas e discursos institucionais foram moldando o cotidiano organizacional.

Com base nesse panorama, o presente estudo se propõe a analisar a evolução da área de Recursos Humanos e o papel estratégico do profissional de gestão de pessoas, com foco no endomarketing como ferramenta de fortalecimento da cultura organizacional. Ao longo do trabalho, investiga-se como as ações voltadas à comunicação interna, à valorização dos colaboradores e ao reconhecimento influenciam diretamente o sentimento de pertencimento, a motivação no trabalho e a construção de vínculos duradouros com a empresa. Além disso, busca-se compreender como a integração entre endomarketing e gestão de pessoas pode gerar impactos positivos nos resultados organizacionais, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável, engajado e coerente com os valores institucionais.

Parte-se da premissa de que, ao investir no fortalecimento da cultura organizacional por meio do endomarketing, as organizações não apenas consolidam sua identidade interna, mas também se tornam mais preparadas para enfrentar os desafios contemporâneos de forma ética, estratégica e humanizada.

Do ponto de vista da Psicologia, este estudo contribui para a compreensão dos fatores que influenciam o comportamento organizacional e o bem-estar dos colaboradores, ao investigar como a comunicação interna e o endomarketing podem ser utilizados como ferramentas de fortalecimento da cultura e de promoção da saúde organizacional. Para a sociedade, ao incentivar práticas organizacionais mais humanizadas e alinhadas com valores éticos, o trabalho propõe a construção de ambientes corporativos mais justos, inclusivos e satisfatórios.

Além da revisão teórica, este estudo fundamenta-se em experiências práticas observadas no campo de estágio supervisionado. Essa vivência permitiu aplicar conceitos teóricos à realidade organizacional, analisar práticas internas de endomarketing e compreender, de maneira crítica, como as ações voltadas ao público interno podem impactar diretamente a cultura organizacional e o engajamento dos colaboradores.

2 **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

2.1 Histórico e Evolução da Área de Recursos Humanos

A gestão de pessoas passou por uma evolução significativa ao longo do tempo, deixando de ser uma função meramente administrativa e burocrática para assumir um papel estratégico dentro das organizações. O setor de Recursos Humanos (RH) surgiu como resposta às necessidades impostas pela Revolução Industrial e, ao longo dos anos, foi se transformando à medida que novas teorias e práticas foram sendo incorporadas (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002). Hoje, o RH não se limita apenas à contratação, pagamento e controle de funcionários, mas desempenha um papel fundamental na gestão da cultura organizacional, no desenvolvimento de pessoas e no fortalecimento do engajamento dos colaboradores (Brum, 2005). Para entender essa trajetória, é essencial compreender suas origens, as principais transições e os marcos históricos que moldaram a área.

Segundo muitos relatos que tendem a simplificar os fatos afirmando que a área de recursos humanos surge em função da "descoberta" do ser humano nas organizações e de sua "valorização", o surgimento do movimento de Relações Humanas de forma geral, e de RH marcaria o fim da era taylorista nas organizações, além de algumas experiências inovadoras que montaram funções de "Pessoal" ou de "Relações Industriais" e a experiência científica de Hawthorne que mostrou como os colaboradores se sentiam mais confiantes se fossem reconhecidos (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Contudo, entendemos que existe uma má interpretação entre a função e prática de Recursos Humanos. Antes de tudo, é necessário lembrar que a função de Recursos Humanos não surgiu da "descoberta" do ser humano nas organizações. Souza e Oliveira (2006) analisam a influência dos ideais de Robert Owen no contexto da Revolução Industrial, por exemplo, destacando como suas experiências trouxeram avanços nas áreas de qualidade de vida, cooperativismo e desenvolvimento comunitário, conceitos humanistas como esse de Owen em 1800, apontam para práticas de RH bem antes de a função ser estruturada. Segundo, é preciso entender que a gestão organizacional não passou por uma transição de uma era mecanicista para uma era humanista com o surgimento da função e prática de Recursos Humanos (Schultz; Schultz, 1994).

Na verdade, essas duas linhas de pensamento opostas continuaram evoluindo, e aprendendo uma com a outra, e se contrapondo até hoje: uma racionalista (mecanicista) e outra humanista. Ainda hoje, podemos perceber dentro da prática empresarial contemporânea, como a visão mecanicista permanece viva, ou seja, a chegada do humanismo e das práticas de RH não marcaram o fim da perspectiva taylorista, já que existiu e existem práticas dessa vertente até os dias atuais (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Além disso, é imprescindível que também reconheçamos a importância de autores que foram pioneiros ao falar de RH e de tantos conceitos que fundamentaram a função e prática, mas, é preciso reconhecer que essas não surgiram por um evento ou experiência particular, mas sim, que foram popularizadas em função do contexto histórico em que surgiram (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

A função e as práticas de Recursos Humanos surgem na verdade, da difusão e desenvolvimento do humanismo nas organizações, derivam a partir de diferentes fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX. Este período é marcado por forte desenvolvimento econômico e tecnológico nas nações mais industrializadas no Hemisfério Norte. Este processo aconteceu concomitantemente com o desenvolvimento da tecnologia produtiva, que se iniciou com o surgimento da máquina a vapor, utilizada em diversos tipos de manufatura, desde a siderurgia à tecelagem (Trindade, 2004)

Após a Primeira Guerra Mundial, a indústria típica no Ocidente mais desenvolvido passa por intensa mecanização, dos menores empreendimentos até as grandes indústrias passam a utilizar tecnologia aplicada, isso fez com que se aumentasse a sofisticação do trabalho, exigindo habilidades mais variadas dos trabalhadores. Anteriormente, a seleção de pessoas nas oficinas e fábricas acontecia de forma improvisada e personalista: formavam-se filas em frente às fábricas e algum funcionário escolhia de maneira subjetiva quem seria contratado naquele dia, de maneira que lhe agradasse visualmente (Milkovich, 2000)

Com a mecanização do trabalho, a seleção oportunista e subjetiva dá lugar à seleção científica taylorista, a sofisticação industrial eleva o custo da rotatividade de pessoal e o recrutamento fica mais seletivo. O que acontece na verdade é o surgimento de um fator de necessidade e eficiência, uma preocupação em reter os trabalhadores que se selecionava e se treinava, visto que ele passou a ser um investimento, as indústrias não queriam arriscar perdê-

lo por tratá-lo mal. Ou seja, essa humanização não surge de um espírito humanista apenas, mas da motivação por trás de tudo: atrair e reter as pessoas certas (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Além disso, é importante pensar na influência por parte de experiências e doutrinas humanas no que diz respeito ao trabalho. O Marxismo e os ideais socialistas impulsionam movimentos de reforma social, até mesmo dentro das organizações produtivas, reformas industriais e até a doutrina social da Igreja Católica são apontadas como uma ponte que fazia convergir os ideais humanistas no trabalho. Em 1891 com a carta de Leão XIII, *Rerum Novarum - Sobre a Condição dos Trabalhadores,* a Igreja é contra a ideologia socialista mas é favorável à justiça social (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Durante o processo de industrialização, governantes e pensadores passaram a adotar uma postura mais crítica e ativa diante das condições precárias enfrentadas pelos trabalhadores nas fábricas e oficinas, impulsionados por ideais humanistas. No entanto, esses ideais, por si só, não foram suficientes para promover a humanização do trabalho. Foi necessário que outras condições sociais e econômicas se somassem para que mudanças mais significativas ocorressem nesse contexto (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

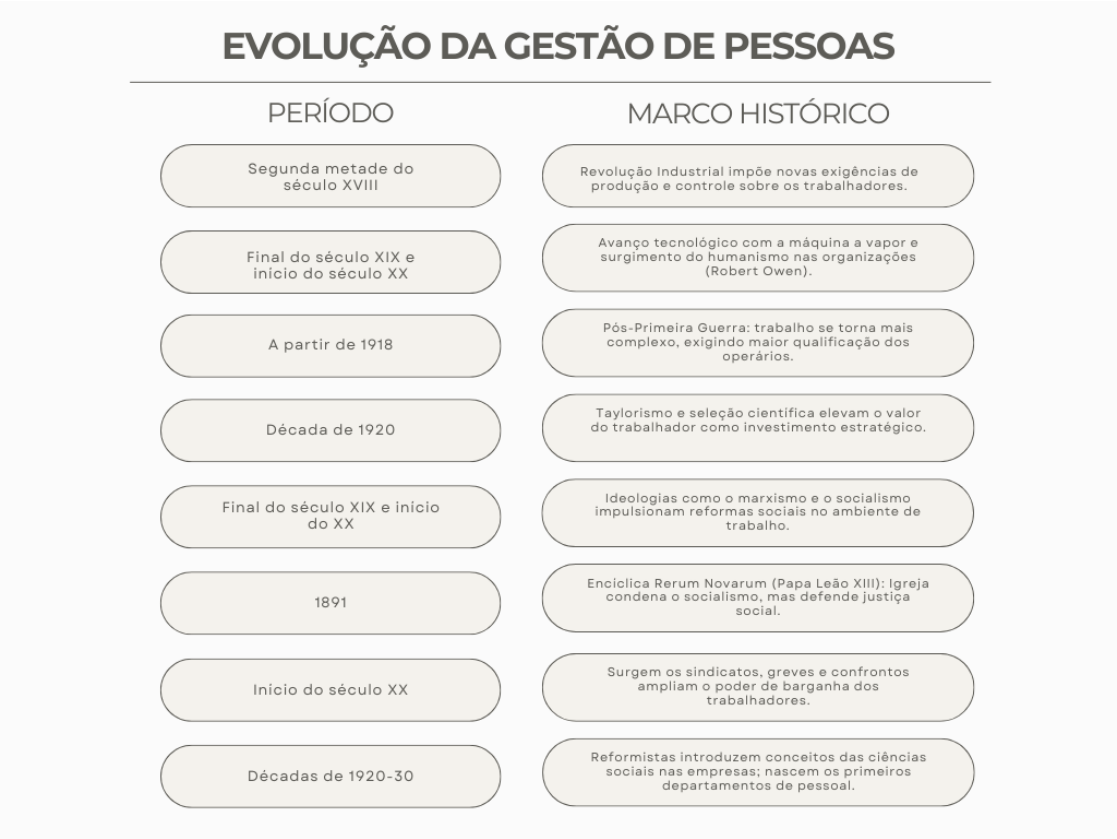
O mercado continuava a crescer e com ele, a aplicação da tecnologia na indústria, exigindo das organizações mais sofisticação e organização no trabalho que ficava cada vez mais complexo. Os métodos que antes funcionavam para gerir as pequenas empresas já não eram eficazes, na verdade, não se podia mais se relacionar com todos os funcionários individualmente pois o número de pessoal havia aumentando de acordo com as novas demandas, o que tornou as relações de trabalho mais conflituosas e difíceis (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Surgem então os sindicatos, como uma voz, se tornam mais fortes à medida que aumentam o poder de barganha dos trabalhadores, através das greves e de um espírito de confrontação, despertam rapidamente reformistas no centro do industrialismo norte americano, preocupados em mudar as condições de trabalho e os métodos de gestão das organizações, buscando na verdade apaziguar a ameaça a sociedade que estava sendo representadas pelos trabalhadores com ideais socialistas (Castro, 2014).

Estes reformistas passam a incentivar a introdução de conceitos das ciências sociais nas empresas, surgem então os primeiros departamentos de pessoal e seus defensores nas empresas, não como uma mudança repentina vinda dos empresários, administradores e governantes, mas

de uma necessidade despertada por condições sociais e históricas onde é preciso aliviar as tensões nas relações entre capital-trabalho (Castro, 2014).

Figura 1 - Evolução da Gestão de Pessoas



Fonte: elaborado pela autora com base em Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002

Ciências Comportamentais: Evolução e Influência nas Organizações

O desenvolvimento das ciências comportamentais é outra característica considerada essencial quando falamos da aparição da abordagem humanista dentro das organizações no início do século XX. Autores apontam como nas décadas de 1920 e 1930 começa a surgir um crescente interesse nas ciências sociais, sendo mais valorizada, como parte de um processo mais abrangente trazendo consigo um olhar mais voltado para os seres humanos em suas relações sociais, independentemente do cientificismo e do materialismo tecnológico recém aplicado. Para que isso acontecesse, era preciso entender as necessidades psicológicas, materiais e sociais das pessoas, como também, criar e tornar contínuo o contato nas relações para facilitar o convívio entre elas (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Conforme Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), a trajetória da gestão de Recursos Humanos pode ser compreendida a partir de quatro períodos históricos importantes. O primeiro se refere ao final do século XIX, marcado pela intensificação da industrialização e pelas mudanças na organização do trabalho. O segundo engloba o período entre as duas guerras mundiais, período que foi fundamental para firmar a gestão de pessoas como um campo de teoria e prática nas organizações. O terceiro, que vai do pós-guerra até os anos 1980, destaca-se pela institucionalização das práticas de Recursos Humanos. Já o quarto período, iniciado nos anos 1990 e vigente até hoje, é influenciado pelo avanço da tecnologia, pela flexibilização das relações de trabalho e pela crescente valorização do capital humano. A análise dessas transformações permite compreender como cada contexto histórico impactou a evolução da gestão de pessoas tanto no Brasil quanto no cenário global.

Da Revolução Industrial à Primeira Guerra Mundial: Os primeiros passos da Gestão de Pessoas

No final do século XIX até a 1º Guerra Mundial, o capataz era a figura mais caracterizante do que poderíamos considerar um modelo de gestão de recursos humanos (Milkovich; Boudreau, 2000), já que ele era responsável por contratar e demitir funcionários para as fábricas e organizar o trabalho, mesmo nos moldes disponíveis para a época. A Revolução Industrial, aponta para dois grandes marcos que originam o que hoje chamamos de "Recursos Humanos", o primeiro refere-se à organização social e econômica que se formou em torno das indústrias têxteis no final do século XIX, e o segundo,as discussões geradas em volta do modelo econômico-industrial que se tornava predominante (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Hobsbawm (1999) diz que a Inglaterra neste período é: "um país de trabalhadores", em geral, insatisfeitos com as suas condições de trabalho. Não era o melhor cenário, mas o capataz era, nesse período, o agente de recursos humanos: ele contratava, demitia, supervisionava e pagava os empregados (Milkovich; Boudreau, 2000). O fortalecimento do modelo da Revolução Industrial trouxe uma série de mudanças que impactaram diretamente a administração dos recursos humanos. A crescente urbanização e a ampla oferta de mão de obra, muitas vezes em condições precárias, tornaram os trabalhadores facilmente substituíveis dentro das indústrias. Nesse contexto, começaram a surgir as primeiras regulamentações trabalhistas, que estabeleceram normas para a jornada de trabalho, incluindo a limitação de horários e dias de serviço, além de medidas iniciais para restringir o trabalho infantil e garantir condições mínimas de segurança e bem-estar para os trabalhadores.

A partir da década de 1910, inicia-se o taylorismo, um modelo prescritivo de gestão no qual o controle burocrático passou a dominar o ambiente empresarial. A abordagem de organização racional do trabalho, desenvolvida por Frederick Taylor (1897), consolidou-se no início do século XX como o primeiro modelo estruturado de gestão de recursos humanos. Embora não tenha sido concebido originalmente com esse propósito, esse modelo fundamenta-se em princípios que giram em torno da ideia de um "homem econômico", além de estar alinhado ao que seus críticos posteriormente chamaram de "hipótese de populacho". Nesse sentido, segundo Thompson e McHugh (1995, p. 34):

> O modelo incluía:
>
> 1. O desenvolvimento de uma ciência para cada elemento do trabalho;
> 2. Seleção científica e treinamento dos colaboradores;
> 3. Cooperação entre os gerentes e os trabalhadores de modo a garantir que o trabalho fosse feito de acordo com a ciência;
> 4. Divisão do trabalho e das responsabilidades entre gerentes e trabalhadores, cada qual fazendo aquilo que era mais apropriado.

Durante o avanço da Revolução Industrial, consolidou-se um modelo produtivo baseado na mecanização e no aumento da eficiência das fábricas. Paralelamente, as cidades passavam por um intenso processo de urbanização, impulsionado pelo êxodo rural e pela busca por oportunidades de trabalho nos centros industriais. As empresas adotavam predominantemente um modelo manufatureiro, no qual a produção ainda mantinha traços semi-artesanais, mas já dava os primeiros passos rumo à padronização e à divisão do trabalho. A oferta de mão de obra era vasta, composta majoritariamente por trabalhadores que enfrentavam condições precárias e lutavam diariamente por sua sobrevivência (Vasconcellos, 2014)

Nesse contexto, começam a surgir as primeiras legislações trabalhistas, voltadas para a regulação da jornada de trabalho, a proibição do trabalho infantil e a criação de normas mínimas de segurança. Ao mesmo tempo, ganham força os sindicatos, organizações criadas para defender os direitos dos trabalhadores diante das imposições do novo sistema produtivo (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

No âmbito da administração, inicia-se um processo de profissionalização da gestão, com o desenvolvimento de métodos mais organizados para a condução dos negócios. No entanto, a área de Recursos Humanos, como entendemos hoje, ainda não existia. A gestão de pessoas era empírica e não sistematizada, com um modelo de remuneração baseado na quantidade de peças produzidas. A figura central desse controle era o capataz, responsável por contratar,

supervisionar e demitir os operários, além de impor as normas de trabalho e garantir a disciplina dentro das fábricas. Esse cenário reflete um modelo hierárquico rígido, no qual a força de trabalho era vista apenas como um recurso produtivo, sem maiores preocupações com o bem-estar ou a valorização dos funcionários (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

No Brasil, as condições socioeconômicas e trabalhistas ainda eram bastante rudimentares em comparação aos países industrializados. A industrialização avançava de forma tímida e fragmentada, enquanto a economia permanecia essencialmente agrícola, baseada na grande propriedade rural e na exploração da força de trabalho em condições análogas à escravidão, mesmo após a abolição formal em 1888. Esse cenário contribuiu para a perpetuação de um modelo de relações trabalhistas marcadamente desiguais, com uma estrutura rígida de poder e uma ampla massa de trabalhadores sem direitos ou garantias mínimas (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

A gestão de recursos humanos, tal como se consolidou nas sociedades industrializadas, não era uma preocupação nas empresas brasileiras da época. As relações de trabalho seguiam uma lógica patrimonialista, na qual os empregadores exerciam um controle absoluto sobre seus trabalhadores, muitas vezes por meio de práticas coercitivas e informais. O recrutamento era predominantemente oportunista e pessoal, sem qualquer sistematização ou preocupação com a qualificação da mão de obra (Vasconcellos, 2014).

Embora houvesse um grande distanciamento entre a realidade produtiva do Brasil e a dos países que se industrializavam rapidamente, havia uma semelhança marcante: em ambos os contextos, a gestão de pessoas não era vista como uma área estratégica. Tanto nos países industrializados, onde os trabalhadores eram apenas um recurso para maximizar a produção, quanto no Brasil, onde a herança escravocrata e a informalidade predominavam, a força de trabalho era tratada de forma utilitária, sem maiores investimentos no seu desenvolvimento ou bem-estar. Somente com o avanço da industrialização no século XX e o fortalecimento dos movimentos trabalhistas, essa perspectiva começou a se modificar gradativamente (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

O período entre as duas Guerras Mundiais

O período entre as duas Guerras Mundiais foi crucial para a consolidação da gestão de pessoas como um campo de estudo e prática nas organizações. A estruturação do Departamento de Pessoal (DP) marcou o início da separação entre a administração de recursos humanos e a

administração de outros tipos de recursos, como materiais e financeiros. Inicialmente, esse departamento tinha um papel fundamentalmente burocrático, centrado no recrutamento, seleção, remuneração e demissão de funcionários, seguindo os princípios do taylorismo. O objetivo principal era garantir que a mão de obra fosse alocada da maneira mais eficiente possível, aumentando a produtividade e reduzindo custos operacionais, o que Taylor chamou de "pessoa certa no lugar certo" (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Os Experimentos de Hawthorne e o Surgimento da Escola das Relações Humanas

No entanto, a visão mecanicista da administração do trabalho começou a ser questionada a partir da década de 1930, especialmente após os experimentos de Hawthorne, conduzidos por Elton Mayo e sua equipe na fábrica da *Western Electric Company*, em Cicero, Illinois, Estados Unidos. Esses estudos foram pioneiros ao demonstrar que fatores sociais e psicológicos tinham um impacto significativo na produtividade dos trabalhadores, introduzindo conceitos que posteriormente dariam origem à Escola das Relações Humanas (Vasconcellos, 2014)

Os experimentos de Hawthorne ocorreram entre 1924 e 1932, e foram inicialmente planejados para analisar os efeitos das condições físicas do ambiente de trabalho sobre a produtividade. No entanto, os resultados obtidos levaram a conclusões muito mais amplas sobre o comportamento humano nas organizações.

As Fases dos Experimentos de Hawthorne

Os estudos foram divididos em quatro fases principais, cada uma trazendo novas descobertas sobre o comportamento dos trabalhadores.

1. Experimento da Iluminação (1924-1927)
   O primeiro estudo tinha como objetivo verificar se a variação da intensidade da iluminação afetaria o desempenho dos operários. Surpreendentemente, a produtividade aumentava independentemente do nível de iluminação, sugerindo que fatores psicológicos e sociais estavam influenciando o desempenho dos funcionários.
2. Experimento da Sala de Montagem de Relés (1927-1929)
   Nessa fase, um grupo de seis funcionárias foi colocado em uma sala separada, onde tiveram alterações em suas condições de trabalho, como intervalos regulares, jornadas reduzidas e melhorias na comunicação com os supervisores. Os pesquisadores perceberam que a produtividade melhorava não apenas por conta das condições

objetivas, mas porque as trabalhadoras se sentiam especiais e valorizadas, já que estavam sendo observadas e recebiam atenção dos pesquisadores. Esse fenômeno foi chamado de "Efeito Hawthorne", sugerindo que a atenção especial dada aos trabalhadores poderia aumentar seu desempenho.

3. Experimento do Programa de Entrevistas (1928-1930)
   A terceira fase consistiu na realização de entrevistas com milhares de funcionários para entender suas percepções sobre o ambiente de trabalho. Descobriu-se que fatores emocionais e a forma como os trabalhadores se sentiam em relação à empresa e à supervisão eram mais determinantes para a produtividade do que as condições físicas ou materiais do trabalho.
4. Experimento do Banco de Montagem de Terminais (1931-1932)
   Na última fase, um grupo de operadores de montagem foi observado por um período prolongado sem a interferência direta dos pesquisadores. Descobriu-se que normas informais dentro dos grupos de trabalho exerciam forte influência sobre o desempenho, ou seja, os trabalhadores não agiam apenas com base em incentivos financeiros, mas seguiam regras e expectativas do grupo social ao qual pertenciam, ou seja, possuíam uma forte cultura organizacional própria, que influencia a motivação e o desempenho de seus membros, muitas vezes mais do que regras formais estabelecidas pela empresa (Mayo, 1945).

Os Experimentos de Hawthorne revolucionaram a forma como as organizações passaram a enxergar a gestão de pessoas, introduzindo conceitos como motivação, liderança, comunicação e cultura organizacional. No quadro abaixo estão descritas as principais conclusões dos experimentos:

Quadro 1 - Principais conclusões dos experimentos de Hawthorne

1	Fatores psicológicos e sociais influenciam a produtividade tanto quanto ou mais do que os fatores físicos do ambiente de trabalho;
2	A interação entre os trabalhadores e a supervisão tem impacto direto no engajamento e desempenho;
3	O trabalho não pode ser visto apenas como uma série de tarefas mecânicas, mas como um processo social;
4	Os grupos informais exercem grande influência sobre o comportamento dos funcionários, moldando atitudes e padrões de produtividade;

Fonte: elaborado pela autora com base no livro Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2014.

A partir dessas descobertas, desenvolveu-se a Escola das Relações Humanas, que deu origem a novas abordagens de gestão focadas no bem-estar dos colaboradores, na comunicação interna e na importância da liderança participativa (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Após os experimentos de Hawthorne, as empresas começaram a perceber que a produtividade poderia ser aumentada não apenas com incentivos financeiros ou melhorias estruturais, mas também por meio do engajamento emocional dos funcionários. Isso levou à implementação de novos métodos de gestão, como descrito no quadro a seguir:

Quadro 2 - Novos métodos de gestão

Maior valorização da comunicação interna, com canais formais e informais para ouvir os trabalhadores.
Participação dos funcionários nas decisões organizacionais, aumentando a motivação e o senso de pertencimento.
Treinamentos e desenvolvimento de lideranças, focando não apenas na eficiência operacional, mas também no fortalecimento do relacionamento entre gestores e equipes.
Atenção à cultura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso.

Fonte: elaborado pela autora com base no livro Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2014.

Os Experimentos de Hawthorne foram um divisor de águas na gestão de pessoas, demonstrando que os trabalhadores não são apenas engrenagens de um sistema produtivo, mas indivíduos com necessidades emocionais, sociais e psicológicas que impactam diretamente no seu desempenho. A partir desse momento, o campo dos Recursos Humanos passou a incorporar conceitos de motivação, satisfação e bem-estar organizacional, influenciando a forma como as empresas passaram a estruturar seus modelos de gestão no século XX e até os dias atuais (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Durante o período entre as Guerras Mundiais, impulsionado pela disseminação do movimento de Relações Humanas, as empresas passaram a reconhecer a importância dos fatores psicológicos no ambiente profissional e a necessidade de gerenciá-los de forma estratégica para otimizar a eficiência e a produtividade (Baron; Dobbin; Jennings, 1986).

Nos Estados Unidos, a indústria adotava predominantemente práticas burocráticas no controle de pessoal, com forte ênfase na análise de cargos, avaliações de desempenho, testes de seleção e recrutamento. Paralelamente, houve um crescimento expressivo na sindicalização, acompanhada da criação de legislações voltadas à regulamentação das condições de trabalho,

incluindo jornada de trabalho, normas de segurança e restrições ao trabalho infantil (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Esse período foi caracterizado por intensas contradições entre capital e trabalho, com o aumento dos debates sobre a identidade e a função dos administradores de pessoal dentro das organizações. Como parte desse movimento, em 1937, foi fundada nos Estados Unidos a "Society of Personnel Administration", reunindo inicialmente 17 membros do Serviço Federal, com o propósito de aprimorar a gestão de pessoas e promover boas práticas na administração do trabalho (Baron; Dobbin; Jennings, 1986).

No Brasil, a crise de 1929 impactou diretamente a economia cafeeira, acelerando o processo de industrialização, sobretudo no eixo Rio de Janeiro – São Paulo. Com a crescente expansão das indústrias nessas regiões, iniciou-se uma maior estruturação das relações de trabalho, incorporando algumas funções que mais tarde seriam associadas à gestão de Recursos Humanos, como recrutamento e remuneração. No entanto, o modelo predominante ainda refletia a lógica da economia agrícola, marcada por um paternalismo exacerbado e heranças do sistema escravocrata, resultando em condições precárias de trabalho, salários baixos e ausência de programas de treinamento e qualificação profissional (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Apesar desse cenário, começava-se a perceber a necessidade de uma mão de obra mais qualificada para atender às novas exigências das indústrias emergentes. Como reflexo disso, em São Paulo, surgiu o Liceu de Artes e Ofícios, instituição voltada à formação de trabalhadores com habilidades específicas para atender às demandas do setor produtivo em expansão (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

O avanço da industrialização brasileira no período entre as Guerras Mundiais trouxe mudanças significativas na organização do trabalho e na gestão de pessoal. Ainda que de maneira limitada e altamente burocrática, o surgimento do Departamento de Pessoal (DP) representou o início da separação e formalização de funções essenciais como recrutamento, seleção, remuneração e desligamento de funcionários. Contudo, é importante destacar que, nesse período, o DP não era uma área estratégica dentro das empresas, mas sim uma estrutura essencialmente administrativa e legalista, criada para garantir o cumprimento das novas regulamentações trabalhistas que começavam a ser implementadas. Dessa forma, sua atuação restringia-se a uma função operacional, sem grande valorização dentro das organizações brasileiras (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Da segunda Guerra Mundial aos anos 80: Expansão e consolidação da Gestão de Pessoas

O período que se estende da Segunda Guerra Mundial até os anos 1980 foi caracterizado por significativos avanços na gestão de pessoas, especialmente nos países industrializados. A estabilidade econômica e a existência de um cenário de pleno emprego favoreceram conquistas trabalhistas expressivas, impulsionadas pela consolidação do modelo do Estado de Bem-Estar Social. Esse contexto permitiu a ampliação dos direitos dos trabalhadores, com maior proteção social, regulamentação trabalhista mais rígida e investimentos em qualidade de vida no trabalho (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Nas organizações, houve uma transição gradual do tradicional Departamento de Pessoal (DP) para uma gestão mais estratégica de Recursos Humanos. Esse movimento representou não apenas uma mudança de nomenclatura, mas uma expansão das atribuições da área, que passou a englobar não só funções operacionais, como recrutamento, seleção, remuneração e desligamento de funcionários, mas também processos voltados ao desenvolvimento de talentos, capacitação e avaliação de desempenho (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

O treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D) ganharam destaque nesse período por dois motivos centrais. Primeiro, as funções e atividades organizacionais tornaram-se mais complexas devido ao avanço tecnológico e à diversificação dos processos produtivos. Em segundo lugar, as exigências do Estado de Bem-Estar Social e a necessidade de maior qualificação da força de trabalho demandaram investimentos na formação e retenção de profissionais capacitados. Além disso, a crescente sofisticação do mercado impulsionou a adoção de práticas de avaliação de desempenho e potencial, fundamentais para o planejamento estratégico das empresas (Vasconcellos, 2014).

Dessa forma, a área de Recursos Humanos consolidou-se como um setor mais estruturado e abrangente, passando a desempenhar um papel essencial na adaptação das empresas às novas exigências do mercado e da legislação trabalhista. Com essa evolução, ao final dos anos 1980, a maioria das grandes corporações já contava com Departamentos de Recursos Humanos, ampliando seu escopo para além das obrigações burocráticas e contribuindo para o desenvolvimento organizacional e a valorização do capital humano (Fleury; Fischer, 1992).

Os fatores econômicos e sociais que caracterizaram o período pós-Segunda Guerra Mundial foram determinantes para a ascensão da gestão de pessoas como uma atividade central

nas empresas. Segundo Hobsbawm (1996), esse período ficou conhecido como "Era de Ouro", caracterizado por um crescimento econômico global sem precedentes, impulsionado por avanços tecnológicos que transformaram o padrão de vida tanto das classes mais ricas quanto das mais pobres. Essa fase de expansão demandou investimentos massivos em pesquisa e desenvolvimento, consolidando um modelo produtivo intensivo em capital e tecnologia.

Até os anos 1960, as empresas ainda se baseavam predominantemente nos princípios das escolas clássicas e das relações humanas, mas, com a intensificação da produção e do consumo em massa, ocorreu um aumento expressivo no tamanho e na complexidade das organizações. A necessidade de internacionalização das empresas, com a implantação de filiais e subsidiárias em diversos países, tornou imprescindível a profissionalização da administração de pessoas (Famularo, 1972).

Diante desse novo contexto, as políticas de gestão de pessoas passaram a ser estruturadas com base na organização do coletivo de trabalhadores, reforçando práticas mais sistematizadas. Esse movimento foi impulsionado por três fatores principais: (1) A necessidade de negociação centralizada com os sindicatos, que ganhavam força como representantes dos interesses dos trabalhadores; (2) A ação reguladora do Estado, que buscava equilibrar as relações trabalhistas; (3) O avanço dos métodos de recrutamento e seleção, que passaram a adotar testes e processos formais para garantir maior eficiência na contratação (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

A política salarial tornou-se mais estruturada, baseando-se em descrições de cargos, que especificavam deveres e responsabilidades e permitiam a comparação entre diferentes funções dentro da organização. Além disso, a avaliação de desempenho e os planos de incentivo passaram a ser critérios determinantes para a progressão na carreira e a remuneração, podendo ser aplicados individual ou coletivamente. Os sindicatos, por sua vez, demonstravam preferência por incentivos coletivos, pois evitavam a criação de rivalidades internas entre os trabalhadores (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

A estrutura organizacional nesse período permaneceu altamente hierarquizada, e os programas de treinamento e desenvolvimento foram direcionados para permitir movimentações entre os cargos, garantindo maior flexibilidade e adaptação dos funcionários às novas demandas da empresa (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

A partir dos anos 1950, cresceu a percepção de que empregados motivados e satisfeitos poderiam contribuir significativamente para a produtividade e eficiência organizacional. Isso resultou na multiplicação de estudos e treinamentos gerenciais, com enfoque no comportamento humano dentro das empresas. Entre os temas abordados, estavam a motivação e satisfação no trabalho, liderança e estilos de gestão, participação dos funcionários nas decisões, resolução de conflitos e saúde, bem-estar e lazer (Vasconcellos, 2014).

Esse movimento comportamentalista ocorreu, por um lado, devido à necessidade de compreender o que impulsionava o desempenho dos trabalhadores, e, por outro, à crescente valorização do papel dos gerentes e líderes, responsáveis por garantir que os processos organizacionais funcionassem de maneira eficiente e integrada. Dessa forma, a gestão de recursos humanos evoluiu de uma função essencialmente operacional para uma área estratégica, voltada não apenas para a administração burocrática da força de trabalho, mas também para o desenvolvimento do capital humano dentro das empresas (Anthony, 1984).

A partir da década de 1960, o padrão de crescimento econômico que caracterizava a Era de Ouro começou a apresentar sinais de esgotamento. Segundo Harvey (1992), tanto o desenvolvimento planejado e sustentável do pós-guerra quanto o modelo fordista já demonstravam dificuldades estruturais. Diante desse cenário, teóricos e economistas passaram a prescrever a necessidade de uma "flexibilização organizacional", que deveria substituir os modelos rígidos e mecanicistas do taylorismo/fordismo por estruturas mais adaptáveis e dinâmicas (Harvey, 1992).

Ao longo desse período, a Europa Ocidental e o Japão, já com suas economias recuperadas e seus mercados internos saturados, buscaram expandir suas operações para mercados consumidores externos. Entretanto, a queda da produtividade nas indústrias organizadas sob os princípios da racionalização fordista levou essas economias a transferirem parte de sua produção para países do Terceiro Mundo, onde a regulação trabalhista era mais branda e os custos operacionais eram menores. Nesse contexto, o Sudeste Asiático tornou-se o destino preferencial desse deslocamento industrial, pois as nações latino-americanas, em sua maioria, adotavam políticas de substituição de importações, dificultando a instalação massiva de empresas estrangeiras em seus territórios (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Paralelamente às mudanças no ambiente econômico e produtivo, a literatura em teoria organizacional passou a refletir essas transformações. A partir da década de 1960, novas

correntes de pensamento começaram a emergir, buscando instrumentalizar essa onda de flexibilização organizacional. Se anteriormente as teorias estavam focadas nos aspectos internos das empresas, como o desenho de sistemas de controle e incentivos, agora passavam a se preocupar mais com o ambiente externo e suas interações com as organizações (Vasconcellos, 2014). Essas abordagens pressupunham que as empresas deveriam ser capazes de operar em ambientes tanto estáveis quanto dinâmicos, o que exigia novas políticas e práticas de gestão que não estavam contempladas nas abordagens clássicas e na Escola das Relações Humanas.

Ao mesmo tempo, novos questionamentos surgiram sobre a efetividade da ação gerencial no sucesso organizacional. Dava-se maior ênfase às escolhas estratégicas, à negociação de recursos limitados e à eficiência na utilização desses recursos. Passou-se a reconhecer, também, a importância de avaliar os custos de cada transação e de garantir a legitimação da ação organizacional diante dos atores externos (Anthony, 1984).

Diante dessas mudanças, tornava-se evidente a necessidade de buscar políticas e práticas de gestão de pessoas diferentes daquelas vigentes até então. O crescimento da incerteza e da sofisticação tecnológica impulsionou o desenvolvimento de uma nova abordagem para a gestão de recursos humanos, voltada principalmente para a retenção e desenvolvimento de talentos. Com as rápidas transformações econômicas e políticas, bem como com a evolução dos valores sociais, as ciências sociais passaram a desempenhar um papel ainda mais relevante, especialmente no campo do comportamento organizacional (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Em um ambiente cada vez menos previsível, as empresas passaram a depender mais da ação e cooperação da força de trabalho, cujos membros começaram a questionar com maior intensidade os valores subjacentes ao trabalho, à remuneração e ao lazer. Segundo Anthony (1984), para obter a cooperação dos trabalhadores, era necessário criar a percepção de que "o patrão não mais existia", transferindo a autoridade para gerentes e líderes, que assumiam a responsabilidade pelo controle e pela obtenção dos resultados esperados (Anthony, 1984).

Foi nesse contexto que emergiu uma das mais importantes transformações na gestão de pessoas: a descentralização da administração de recursos humanos. A partir desse período, a função de RH passou a ser entendida como uma atividade compartilhada – por um lado, mantendo-se estrategicamente dentro do departamento de RH e, por outro, sendo incorporada no dia a dia dos gestores de equipe. Essa descentralização tornou-se um princípio essencial para

as organizações modernas, que passaram a enxergar a gestão de pessoas como uma responsabilidade coletiva dentro das empresas (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

A administração de recursos humanos dos anos 60 e 70 retrata a inclinação à mudança, as incertezas políticas e econômicas e ao aumento das teorias e abordagens para a gestão das organizações. Nota-se, especialmente, o foco na necessidade da abrangência do papel da área da gestão de pessoas dentro das organizações. Famularo (1972), no Handbook of Modern Personnel Administration, descreve a evolução da àrea de administração de pessoas nesse período como:

> [...] de uma concentração anterior no emprego de operários e programas de bem-estar social, a área de pessoal evoluiu para uma função essencial e uma constelação de habilidades: talentos cobrindo um amplo espectro de atividades relacionadas a recrutamento, treinamento, seleção, colocação, desenvolvimento, avaliação, compensação, organização e conservação do negócio e de seu recurso mais crítico: as pessoas que fazem a organização produtiva. (Famularo, 1972, p.1-3).

De acordo com o autor, a administração entende que, mais do que contratar e manter pessoas qualificadas na organização, é necessário também encorajar a criatividade, a atenção à qualidade, a comunicação e a cooperação dessas pessoas e a desencorajar outros comportamentos como a negligência, a falta de cooperação, o absenteísmo, a redução do ritmo de trabalho, entre outras coisas.

Com as mudanças no ambiente corporativo, as empresas passaram a reformular a estrutura e a descrição dos cargos, atribuindo aos trabalhadores um maior grau de planejamento, controle e responsabilidade. A criação de grupos semi-autônomos exemplifica essa evolução, permitindo que os funcionários gerenciem e executem suas tarefas sob a supervisão de um líder com um papel mais consultivo do que impositivo. Além das atividades operacionais, tornou-se essencial que os trabalhadores desenvolvessem competências voltadas para o planejamento estratégico, o trabalho em equipe e a solução de problemas, impulsionados pela disseminação de práticas participativas e pela implementação de programas voltados à qualidade total (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Na década de 1980, a necessidade de otimização dos processos produtivos incentivou a adoção de estruturas organizacionais mais enxutas, resultando na eliminação de diversos postos de trabalho. Esse cenário representou um grande desafio para a gestão de pessoas, que passou a lidar com a crescente instabilidade no mercado de trabalho e com a redefinição das funções

do setor de Recursos Humanos. Paralelamente, a área de RH foi gradualmente afastada dos processos estratégicos e decisórios, tornando-se cada vez mais um setor de suporte, frequentemente envolvido em processos de reestruturação organizacional, muitas vezes implementados sem planejamento adequado e sem justificativas claras (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

No Brasil, o período compreendido entre 1945 e 1964 foi marcado pela expansão das indústrias multinacionais, pelo fortalecimento das empresas estatais e pela realização de grandes obras de infraestrutura, fatores que impulsionaram o surgimento de importantes empresas privadas nacionais. Esse contexto resultou na absorção de um grande contingente de trabalhadores vindos do meio rural, cuja mão de obra, em grande parte, não possuía qualificação adequada para atender às demandas do setor industrial (Vasconcellos, 2014).

Ao longo desse período, o modelo de industrialização norte-americano foi rapidamente assimilado, influenciando as práticas organizacionais e os métodos de gestão adotados no país. No entanto, a atuação do Departamento de Pessoal (DP) mantinha-se predominantemente burocrática, com foco na adequação às exigências da legislação trabalhista, enquanto outras funções relacionadas à gestão de pessoas ainda eram desempenhadas de forma informal e pouco estruturada (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Nesse cenário, as práticas de Recursos Humanos eram essencialmente operacionais, e sua base estava na administração de salários, na descrição formal de cargos e no estabelecimento de linhas de carreira. Essas medidas buscavam proporcionar um mínimo de organização à estrutura de pessoal, mas ainda estavam longe de consolidar uma visão estratégica da gestão de pessoas dentro das empresas. De acordo com Fleury e Fisher (1992, p.111), “[...] este modelo embasou a estruturação das áreas de Recursos Humanos e o desenvolvimento das práticas e instrumentos gerenciais na maioria das grandes empresas brasileiras, até os dias atuais”.

Durante o Estado Novo, o governo buscou minimizar os conflitos entre trabalhadores e empregadores por meio da criação de instâncias jurídicas para mediar negociações, evitando as negociações coletivas comuns nos Estados Unidos e na Europa. As relações de trabalho mantinham um forte caráter paternalista, com o Estado e os empregadores exercendo controle sobre a força de trabalho. A criação de instituições como SESI, SESC, SENAI e SENAC

exemplificava essa lógica, fornecendo lazer e capacitação profissional para formar trabalhadores qualificados para a indústria e o comércio (Vasconcellos, 2014).

Durante o regime militar, os sindicatos foram rigidamente controlados, com eleições monitoradas e restrições à ascensão de líderes sindicais. As negociações coletivas eram desestimuladas, pois os reajustes salariais eram definidos pelo governo federal. A eliminação da estabilidade no emprego e a criação do FGTS facilitaram demissões, levando a uma política de baixos salários e alta rotatividade. Paralelamente, as empresas passaram a investir no desenvolvimento de chefias mais preparadas, já que a qualificação da mão de obra ainda era baixa (Vasconcellos, 2014).

Nesse contexto, as empresas brasileiras se tornaram altamente dependentes do Estado na gestão das relações trabalhistas, reduzindo a autonomia dos departamentos de RH, que se restringiam ao cumprimento de normas legais. Nos anos 1970, o crescimento econômico impulsionado pela industrialização e pelo endividamento externo não resultou em avanços significativos na gestão de pessoas. O modelo taylorista/fordista continuava predominante, e os setores de Recursos Humanos permaneciam burocráticos e incipientes (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

No final da década, com o enfraquecimento do regime militar, o movimento sindical se fortaleceu, especialmente com a liderança dos metalúrgicos do ABC paulista. As greves de 1978 e 1979 desafiaram o modelo econômico vigente, trazendo impacto político e social. No entanto, a gestão de Recursos Humanos no Brasil seguia atrasada em relação aos países industrializados, ainda baseada em um modelo legalista e pouco estratégico (Vasconcellos, 2014)

De 1990 até hoje

Nos anos 1990, a gestão de Recursos Humanos passou por um processo de descentralização, assumindo um papel de apoio à administração e gerência, com foco na atração e retenção de talentos para um ambiente corporativo em constante transformação. A área recebeu diversas novas denominações, como Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Recursos Humanos, e passou a priorizar a gestão de competências e a construção de modelos mais flexíveis e orgânicos, como os chamados sistemas de trabalho de alto desempenho (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

A década também foi marcada pelo impacto das reestruturações dos anos 1980, que resultaram em cortes massivos de empregos e pelo esgotamento das políticas neoliberais. O avanço das tecnologias da informação, a flexibilização das relações de trabalho e a crescente ênfase no consumo moldaram um cenário de individualismo crescente, onde os trabalhadores, ao mesmo tempo que buscavam mais autonomia e criatividade, estavam sob constante ameaça de demissões. Isso gerou maior demanda por justiça organizacional e práticas de gestão mais equitativas (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Com a ascensão da chamada pós-modernidade, o modelo burocrático tradicional perdeu espaço, sendo substituído por abordagens mais dinâmicas e menos hierárquicas, onde os trabalhadores atuam de forma mais autônoma e com diversas habilidades. Segundo Dreifuss (1996), conceitos como mão de obra e manufatura foram superados pelo avanço da internet e dos sistemas inteligentes, transformando a forma como as empresas operam.

Nesse contexto, a cultura corporativa e os programas de qualidade ganharam destaque, colocando o indivíduo no centro das inovações e da satisfação do cliente. Atualmente, a gestão de RH tem como foco a competência individual, adotando critérios de recrutamento, seleção e remuneração baseados no desempenho, em vez de políticas padronizadas. Ulrich (1998) resume essa transformação ao destacar quatro papeis fundamentais para o RH: agente de mudança, defensor dos funcionários, apoio administrativo e parceiro estratégico.

No Brasil, com o Plano Real e a abertura econômica, as empresas brasileiras enfrentaram um cenário de intensa concorrência internacional, forçando uma reavaliação de suas práticas administrativas e de gestão de Recursos Humanos. Muitas não conseguiram se adaptar, resultando em fusões e aquisições por empresas estrangeiras em diversos setores. Diante desse contexto, a prioridade passou a ser o controle de custos e a sobrevivência econômica, especialmente a partir de 1995 (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Mesmo com maior estabilidade econômica, a competitividade no mercado aumentou, levando à adoção de práticas de gestão de competências. Contudo, pesquisas da época indicam uma grande variação na estrutura dos setores de RH. Enquanto algumas empresas mantinham um departamento de pessoal tradicional, outras ampliaram suas funções e consolidaram departamentos de RH mais estruturados. Um número ainda pequeno, mas crescente, começou a implementar modelos mais enxutos, assumindo um papel estratégico e consultivo (Curado; Pereira Filho; Wood, 1995 *apud* Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

O que começou como um setor burocrático e operacional, evoluiu para uma área estratégica e essencial para o sucesso organizacional. Hoje, com o avanço da tecnologia e a crescente competitividade do mercado, o RH tem um papel fundamental na construção da cultura organizacional, no endomarketing e na retenção de pessoas, garantindo que as organizações se tornem mais inovadoras, engajadas e produtivas (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

No Brasil, a gestão de pessoas seguiu um desenvolvimento mais lento, influenciado pelas especificidades econômicas e sociais do país. Até o início do século XX, o trabalho era fortemente associado a um modelo quase escravocrata, mesmo após a abolição da escravidão, com práticas de contratação informais e ausência de regulamentações trabalhistas eficazes. O surgimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943, representou um marco para a formalização das relações de trabalho e a expansão dos departamentos de pessoal nas organizações (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

2.2 A Transformação do RH para uma área estratégica: Gestão de Pessoas

Conforme Chiavenato (2014) no livro "Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações", o autor aponta no primeiro capítulo conceitos importantes que devemos nos debruçar quando falamos sobre a transformação do RH para uma área estratégica dentro das organizações. Isso começa pelas nomenclaturas utilizadas ao redor do mundo e dos contextos em que são aplicados. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão de capital humano ou administração do capital intelectual. Diferentes nomes para apresentar configurações diferentes da área. Ao pensar em qual termo usar, deve-se levar em consideração como as pessoas dentro da organização serão tratadas, se como recursos ou como parceiros da organização. Na quadro abaixo, podemos perceber as diferenças entre cada termo:

Quadro 3 - Diferenças e termos da ARH

ARH	Gestão de Pessoas	Gestão de Talentos Humanos
Pessoas como recursos produtivos	Pessoas como seres humanos	Pessoas como provedores de competências

Tratamento padronizado e uniforme	Tratamento individualizado e personalizado	Tratamento individualizado e personalizado
Busca de atividade física ou intelectual	Busca de atividade física e mental	Busca de atividade intelectual
Era Industrial	Era da informação	Era do conhecimento
Ênfase operacional	Ênfase tática	Ênfase estratégica
Tipo de trabalho	Trabalho mental	Trabalho intelectual
Manutenção do status quo	Criatividade	Inovação
Trabalho isolado	Colaboração	Participação ativa e proativa

Fonte: elaborado pela autora com base no livro de Chiavenato, 2014.

Quando tratamos as pessoas como recursos, nós as restringimos a seus cargos, com horários rigidamente estabelecidos, obrigadas a seguir um conjunto de normas e regras, onde o ambiente é de dependência e subordinação à chefia, reduzidas a meros executores de tarefas. Quando as tratamos como colaboradores ou parceiros, as metas e negociações são compartilhadas, existe uma vinculação à missão e à visão da organização, existe uma independência com os colegas e equipe, ênfase na ética, responsabilidade, comprometimento e conhecimento, além de focar na inteligência e talento para obter os resultados. A denominação dada às pessoas demonstra o grau de importância que elas têm para as organizações (Chiavenato, 2014). É essa linha de pensamento que iremos seguir ao falar de Gestão de Talentos Humanos (GTH).

Com o avanço das práticas de gestão organizacional, a área de Recursos Humanos evoluiu para um modelo mais estratégico, sendo atualmente denominada Gestão de Pessoas. Esse conceito reflete a crescente valorização do capital humano como diferencial competitivo essencial para a sustentabilidade e o sucesso das organizações. De acordo com Chiavenato (2014), as pessoas deixaram de ser apenas recursos operacionais e passaram a ser compreendidas como ativos estratégicos, responsáveis por gerar inovação, conhecimento e vantagem competitiva em um cenário de negócios globalizado, dinâmico e altamente competitivo.

Diante desse novo contexto, as organizações têm reconfigurado seus processos e práticas gerenciais, deslocando o foco do investimento direto em produtos e serviços para o fortalecimento e capacitação de seus colaboradores. Em vez de priorizar apenas a fidelização

de clientes externos, investe-se no aprimoramento dos funcionários, garantindo que estes sejam capacitados para atender e superar as expectativas do mercado. O sucesso organizacional, portanto, não se baseia apenas na tecnologia ou nos processos estruturados, mas na capacidade da empresa em engajar, mobilizar e desenvolver seus talentos internos (Chiavenato, 2014).

A Gestão de Pessoas, nesse sentido, se estrutura sobre uma relação de interdependência entre os colaboradores e as organizações. De um lado, os funcionários dependem da empresa para atingir seus objetivos profissionais e pessoais, enquanto, do outro, as organizações necessitam das pessoas para sua existência e crescimento. Essa relação deve ser pautada por uma troca mútua de benefícios, onde a organização oferece oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e ambiente propício ao aprendizado, e os colaboradores retribuem com comprometimento, criatividade e produtividade (Chiavenato, 2014).

No entanto, é importante ressaltar que tanto as pessoas quanto as organizações apresentam características heterogêneas. Cada indivíduo possui particularidades, experiências e expectativas distintas, assim como as empresas operam em diferentes segmentos, adotando diversas culturas organizacionais e modelos de gestão. Seja em indústrias, comércios, instituições financeiras, universidades ou órgãos públicos, a gestão de pessoas deve considerar essa diversidade e adotar estratégias flexíveis e adaptáveis (Chiavenato, 2014).

Dessa forma, o papel da Gestão de Pessoas na contemporaneidade vai além da administração burocrática de Recursos Humanos. Ela se consolida como uma área estratégica, voltada para o fortalecimento da cultura organizacional, a retenção de talentos e a construção de um ambiente organizacional favorável ao engajamento e à inovação. Ao alinhar os objetivos individuais dos colaboradores às metas organizacionais, cria-se um ambiente de trabalho mais produtivo e sustentável, favorecendo o crescimento conjunto de pessoas e empresas (Chiavenato, 2014).

Assim, o contexto em que se situa a GP é representado pelas organizações e pelas pessoas, sem organizações e sem pessoas não haveria a GP (Chiavenato, 2014). Sendo assim, o autor apresenta o seguinte conceito de Gestão de Pessoas:

> A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo da gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um *mix* que a torna única em cada organização (Chiavenato, 2014, p. 8).

Tendo as pessoas como colaboradoras e parceiras da organização, atualmente, ampliaram sua visão estratégica, reconhecendo que seu funcionamento depende da interação entre diversos parceiros articulados, cada um contribuindo de alguma maneira para o negócio. Estes, são chamados de *stakeholders* (do inglês *stake* = interesse e *holder* = aquele que possui) – ou aqueles que possuem algum interesse no negócio. Entre eles, destacam-se os financiadores, que fornecem recursos e tecnologia; os acionistas e investidores, que aportam capital; os gestores, que contribuem com conhecimento e decisões; os clientes, que garantem o faturamento; e os colaboradores, que executam as operações e mantêm o funcionamento da empresa (Chiavenato, 2014).

Cada um desses grupos contribui para a organização esperando um retorno adequado ao seu investimento, seja ele financeiro, intelectual ou operacional. Com isso, as empresas buscam integrar novos stakeholders e fortalecer sua posição no mercado por meio de alianças estratégicas (Chiavenato, 2014).

Tradicionalmente, os acionistas e investidores eram os principais beneficiários dos resultados organizacionais. No entanto, esse modelo tem sido substituído por uma abordagem mais sistêmica e equilibrada, onde todos os stakeholders são considerados essenciais para o sucesso empresarial. Dentre eles, os colaboradores ganham destaque, pois são os agentes internos que dão vida e dinamismo ao negócio, tornando as estratégias uma realidade prática dentro da organização (Chiavenato, 2014).

Essa mudança reforça a importância da gestão de pessoas como um fator estratégico dentro das empresas, reconhecendo os funcionários não apenas como executores de tarefas, mas como parceiros fundamentais no crescimento e na sustentabilidade do negócio.

Assim, de acordo com Chiavenato (2014) a GTH se baseia em alguns aspectos fundamentais:

1. Pessoas como seres humanos: Os indivíduos são dotados de identidade própria, possuindo uma trajetória única, experiências diferenciadas e um conjunto específico de conhecimentos, habilidades e competências.

2. Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais: Os colaboradores desempenham um papel essencial na ativação e na maximização do potencial dos recursos organizacionais. São eles que transformam processos, ideias e tecnologias em resultados concretos,

fornecendo à organização a inovação e o dinamismo necessários para sua contínua renovação e manutenção da competitividade em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e desafiador.

3. Pessoas como parceiras da organização: A relação entre colaboradores e empresa deve ser baseada em uma parceria mútua. Os funcionários investem tempo, esforço, dedicação e assumem responsabilidades e riscos dentro da organização, esperando, em contrapartida, obter benefícios como remuneração adequada, incentivos financeiros, reconhecimento, crescimento profissional e oportunidades de carreira.

4. Pessoas como talentos fornecedores de competências: Os indivíduos são portadores de competências essenciais para o sucesso organizacional, sendo capazes de desenvolver soluções criativas e inovadoras. Embora as organizações possam adquirir máquinas, tecnologia e infraestrutura, a construção e a consolidação de competências dependem de um processo contínuo de aprendizado, desenvolvimento e experiência prática, sendo esse um dos principais diferenciais estratégicos das empresas no mercado.

5. Pessoas como capital humano: O capital humano representa o ativo mais valioso de uma organização, pois é ele que agrega inteligência, inovação e valor ao negócio.

Diante desse cenário, torna-se essencial que as organizações desenvolvam uma maior consciência e atenção em relação aos seus colaboradores. Empresas bem-sucedidas reconhecem que seu crescimento, prosperidade e sustentabilidade dependem diretamente da capacidade de otimizar o retorno sobre os investimentos realizados por todos os seus parceiros, especialmente os funcionários. Quando uma organização adota uma abordagem verdadeiramente centrada nas pessoas, essa filosofia se reflete em sua cultura organizacional e em suas práticas de gestão (Chiavenato, 2014).

A Gestão de Pessoas (GP), nesse contexto, desempenha um papel estratégico ao viabilizar a colaboração efetiva dos indivíduos — sejam eles denominados colaboradores, empregados, talentos ou recursos humanos — para o alcance simultâneo dos objetivos organizacionais e individuais.

O impacto das pessoas no desempenho organizacional pode ser positivo ou negativo, a depender da forma como são tratadas. Quando bem geridas e valorizadas, elas se tornam um diferencial competitivo, potencializando as forças da organização e contribuindo para sua

inovação e crescimento. No entanto, quando negligenciadas, podem representar um fator de instabilidade e dificultar o alcance dos resultados esperados. Dessa forma, a maneira como os colaboradores são conduzidos e engajados dentro do ambiente corporativo define a trajetória da organização, podendo ser um elemento propulsor do sucesso ou um entrave para sua evolução. O ideal é tratá-los como fonte de sucesso para que os objetivos da GP sejam alcançados (Chiavenato, 2014).

Ainda usando como base no que determinou Chiavenato, entendemos como alguns dos objetivos da GP os seguintes objetivos descritos no quadro abaixo:

Quadro 4 - Objetivos da GP nas organizações

Objetivo	Como é desenvolvido na prática
Alinhar a GP à missão e aos objetivos organizacionais:	A GP deve atuar como um facilitador para que a organização alcance suas metas e missão. No passado, a ênfase estava em seguir regras e procedimentos para garantir eficiência. Hoje, a eficácia organizacional depende da capacidade de atingir resultados estratégicos, o que exige um alinhamento entre as pessoas e os objetivos do negócio.
Aumentar a competitividade da organização:	A competitividade empresarial está diretamente ligada ao desenvolvimento e aplicação das competências dos colaboradores. Empresas como a Disney, por exemplo, foram construídas com base na valorização do capital humano. No contexto macroeconômico, ser competitivo significa produzir bens e serviços aceitos no mercado global. No nível organizacional, isso se traduz em criar um ambiente onde as pessoas possam gerar inovação e alto desempenho.
Garantir profissionais qualificados e motivados:	A principal riqueza das empresas é seu capital humano. Para desenvolver esse patrimônio, é essencial investir na capacitação contínua, no reconhecimento pelo desempenho e na construção de um ambiente de trabalho que valorize as pessoas. Além disso, a justiça na distribuição de recompensas e o reconhecimento dos bons resultados são fundamentais para manter a motivação e engajamento dos colaboradores.
Promover a satisfação e autodesenvolvimento dos colaboradores:	O trabalho é uma fonte de identidade pessoal, e pessoas satisfeitas tendem a ser mais produtivas e engajadas. Embora a satisfação por si só não garanta alta produtividade, trabalhadores insatisfeitos apresentam maior rotatividade, absenteísmo e queda na qualidade do serviço. Por isso, as empresas devem criar um ambiente onde os colaboradores sintam que suas habilidades são valorizadas e bem aproveitadas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do e para o sucesso organizacional.

Desenvolver e aprimorar a qualidade de vida no trabalho (QVT):	A qualidade de vida no trabalho (QVT) envolve fatores como estilo de gestão, liberdade de decisão, segurança no emprego, ambiente agradável e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Um ambiente de trabalho positivo não apenas melhora o bem-estar dos funcionários, mas também fortalece a confiança e lealdade à organização, sendo essencial para atrair e reter talentos.
Gerenciar mudanças e adaptar-se a novos cenários:	A rápida evolução tecnológica e as transformações sociais e econômicas exigem uma gestão de pessoas mais flexível e ágil. As empresas precisam estar preparadas para lidar com mudanças constantes, implementando novas estratégias, processos e modelos organizacionais para manter sua relevância e competitividade no mercado.
Adotar políticas éticas e responsabilidade social:	A GP deve garantir práticas justas, transparentes e éticas, assegurando que os direitos dos trabalhadores sejam respeitados e que não haja discriminação. Além disso, espera-se que as organizações adotem comportamentos socialmente responsáveis, não apenas para atender exigências legais, mas para construir uma cultura organizacional sustentável e confiável.
Construir a melhor equipe e a melhor empresa:	Mais do que focar apenas nas pessoas, a GP deve criar um ambiente organizacional que favoreça o engajamento, inovação e crescimento. Isso envolve a construção de uma cultura corporativa sólida, um modelo de gestão adequado e a criação de um espaço onde os talentos possam se desenvolver. Ao integrar esses elementos, a GP contribui para transformar a empresa em uma organização altamente eficiente e competitiva.

Fonte: elaborado pela autora com base no livro de Chiavenato, 2014.

A gestão de pessoas deixou de ser apenas uma área operacional para se tornar um pilar estratégico nas empresas modernas. Seu papel não se limita a administrar folha de pagamento ou recrutamento, mas sim a desenvolver talentos, criar um ambiente de alto desempenho e garantir a competitividade organizacional. Dessa forma, organizações que investem na gestão eficaz de pessoas estão mais preparadas para enfrentar os desafios do mercado e garantir um crescimento sustentável e é nesse cenário que surge o Endomarketing como uma ferramenta de construção e fortalecimento dessa cultura organizacional, que tem como campo de atuação a Gestão de Pessoas (Chiavenato, 2014).

2.3 O surgimento do Endomarketing

Como já vimos na seção sobre a evolução histórica da área de RH, a partir da década de 1990, as organizações começaram a perceber que funcionários motivados e alinhados à identidade da empresa poderiam atuar como verdadeiros embaixadores da marca, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo. Segundo Bekin (2004), o endomarketing é um conjunto de estratégias voltadas para o público interno da empresa, com o

objetivo de promover valores organizacionais e melhorar o relacionamento entre colaboradores e gestão.

Nesse sentido, Ferreira Filho, Pereira e Passos (2020) afirmam que o endomarketing, aliado a uma comunicação interna eficaz, torna-se uma ferramenta estratégica para a construção de uma cultura organizacional sólida, promovendo integração, comprometimento e motivação.

Conforme Grönroos (2003), a origem do termo endomarketing é atribuída aos professores Saul Faingaus Bekin e E. Beirodt, sendo este conceito introduzido no Brasil, na década de 1970 e se firmando na década de 1990. O endomarketing parte do princípio de que os funcionários são o primeiro mercado da empresa. Assim, as organizações devem investir tanto no desenvolvimento profissional quanto na comunicação interna, garantindo que a visão, missão e valores da empresa sejam compreendidos e praticados por todos.

Brum (2005) reforça essa visão ao afirmar que “ninguém luta por uma meta que não conhece”, destacando a necessidade de um fluxo eficiente de informações dentro da organização. Dessa forma, o endomarketing não se limita a ações pontuais de engajamento, mas sim a um processo contínuo de fortalecimento da identidade organizacional, influenciando diretamente na retenção de talentos e na satisfação dos colaboradores.

O endomarketing é então considerado uma ferramenta essencial para atingir os objetivos da GP dentro das organizações, desde alinhar os colaboradores à missão da organização, até mantê-los motivados, engajados, qualificados e satisfeitos. Por meio de ações internas, contribui para que os colaboradores tenham uma visão melhor sobre a empresa. Para Varjão, Lemos e Peixoto (2016), as estratégias precisam do apoio de outros setores e pessoas, como as lideranças, a área de administração e o marketing para facilitar a aplicação inicial através da comunicação interna.

De acordo com Feitosa, Santos e Almeida (2016), o endomarketing pode ser incorporado de forma orgânica no ambiente empresarial, por meio da aplicação de estratégias no cotidiano organizacional que estimulem a motivação da equipe. Essas estratégias podem se manifestar em ações que, ainda que informais, desempenham um papel essencial na capacitação e no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Treinamentos e iniciativas voltadas ao aprimoramento das competências permitem que os funcionários executem suas funções de maneira mais eficiente e alinhada aos objetivos organizacionais.

Além disso, esses processos promovem a troca de experiências entre os colaboradores, fortalecendo o aprendizado coletivo e incentivando um ambiente de cooperação. O reconhecimento e a valorização proporcionados pela organização despertam nos funcionários um maior engajamento e entusiasmo, impulsionando sua dedicação e, consequentemente, aumentando a produtividade da empresa (Bekin, 2004; Brum, 2005).

As estratégias de endomarketing podem variar conforme o perfil da organização e as demandas específicas de seus colaboradores. No entanto, algumas ações fundamentais são amplamente aplicáveis e podem ser adotadas por diversas empresas para fortalecer o engajamento interno e a cultura organizacional (Costa, 2007; Garcia, 2016).

A comunicação interna se destaca como uma das principais estratégias de endomarketing, sendo considerada uma ferramenta essencial para a gestão eficaz de pessoas. Ela possibilita um fluxo de informações transparente e bidirecional, permitindo que os colaboradores tenham autonomia para expressar opiniões, compartilhar sugestões e contribuir com melhorias nas operações da empresa. Quanto mais os funcionários percebem que sua participação é valorizada e que podem influenciar as decisões organizacionais, maior será seu senso de pertencimento e comprometimento com os objetivos da organização (Bekin, 2004; Brum, 2005; Argenti, 2006).

Além disso, de acordo com Cervi e Froemming (2017), o endomarketing pode ser aplicado por meio do desenvolvimento de palestras e eventos motivacionais. Essas atividades não apenas incentivam os colaboradores profissionalmente, mas também impactam sua esfera pessoal, promovendo um ambiente organizacional mais inspirador e produtivo. Cabe à empresa proporcionar oportunidades de capacitação contínua, garantindo suporte para o crescimento individual e coletivo dos seus membros.

Outra estratégia relevante é a integração dos colaboradores. Segundo Cezarin e Sandri (2015), a criação de mecanismos que promovam o relacionamento interpessoal no ambiente corporativo é essencial para que os funcionários se identifiquem com a empresa. A proximidade entre organização e colaborador fortalece o vínculo organizacional, tornando os indivíduos mais engajados e motivados. Quando um colaborador se sente parte ativa da equipe e percebe que sua atuação é valorizada, ele tende a se dedicar mais, contribuindo diretamente para o sucesso da empresa.

O surgimento do endomarketing como uma ferramenta estratégica demonstra a importância da comunicação interna e do alinhamento entre os colaboradores e a cultura organizacional. Ao longo das décadas, ficou evidente que empresas que investem no engajamento de seus funcionários colhem benefícios como maior produtividade, melhor clima organizacional e retenção de talentos, conforme escrito por Marras "organizações que investem na valorização e no envolvimento de seus colaboradores colhem como resultado maior comprometimento, melhoria no clima interno e ganhos de produtividade" (Marras, 2016, p.140). Dessa forma, compreender a interligação entre endomarketing e cultura organizacional é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes na gestão de pessoas.

2.4 Cultura Organizacional e Endomarketing

A cultura organizacional é um dos principais ativos intangíveis de uma empresa, influenciando comportamentos, decisões e o desempenho organizacional. Schein (2010, p. 29), define Cultura Organizacional como:

> um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos, sendo, portanto, ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Lacombe (2003, p. 355) também apresenta diversas definições sobre o tema, entre elas, a cultura organizacional é compreendida como o:

> conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamentos e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamentos e as emoções que caracterizam a vida na organização.

Partindo desses conceitos, entende-se que toda empresa possui uma identidade própria, que é naturalmente compartilhada entre seus membros, influenciando diretamente seus comportamentos, a condução de suas ações para alcançar metas e as articulações de sua cultura organizacional. Nelson e Loureiro (1996) apontam que, além de valores, opiniões e princípios, a cultura organizacional está intrinsecamente ligada à forma como a gestão de pessoas é conduzida. Dependendo do modelo cultural adotado, podem surgir conflitos internos que impactem significativamente o desempenho da organização, como a falta de comunicação, falta de reconhecimento e desmotivação.

Kotler (1998) enfatiza que a cultura corporativa é um dos primeiros elementos percebidos ao se ingressar em uma empresa, manifestando-se através da vestimenta dos colaboradores, da maneira como interagem entre si e até mesmo da organização do espaço físico. O autor ainda destaca que, mesmo que algumas empresas não tenham plena consciência de sua cultura, isso não significa que ela não existe e que não exerce uma forte influência sobre o ambiente organizacional.

Gallagher (2003), define a cultura como a alma da empresa, é um fator social que transmite informações a respeito do que o grupo é, pensa e faz. Os elementos culturais, na verdade constituem, o modo de vida e as realizações características de um grupo humano. O que também não está precisamente documentado, mas que é bem compreendido, são os valores por trás de uma cultura empresarial, que geralmente são tradição mantida por meio de exemplos executados no trabalho do dia-a-dia (Gallagher, 2003). Na empresa, os valores deixam claro o que é importante ou irrelevante, prioritário ou desprezível, ajudam então a guiar as tarefas individuais ou grupais (Alves, 1997). De acordo com Alves (1997, p.9):

> A cultura age como padrões organizados de pensamento, como um quadro de referências, cujos efeitos são, entre outros:
>
> - Canalizar a percepção e a interpretação de experiências;
> - Definir a ideia que a empresa tem de si própria;
> - Estruturar e orientar os comportamentos desejados no trabalho;
> - Induzir caminhos e práticas a serem seguidas por seus membros;
> - Explicitar os modos pelos quais os negócios são conduzidos;
> - Indiciar respostas às questões de integração e de relacionamentos internos, facilitando aos líderes e a seguidores, chefes e subordinados a conviverem de maneira harmoniosa;
> - Criar padrões de interação entre os membros da empresa, propiciando um melhor equilíbrio do sistema social;
> - Fornecer as perspectivas para lidar com os problemas e necessidades de adaptação externa ou ambiental.

Para Blanchard *apud* Broxado (2001) ter uma cultura organizacional motivada significa ter a organização baseada em três pilares: missão, propósito e valores claros e bem definidos, missão, propósito e valores comunitários completamente impregnados na organização; e missão, propósito e valores alinhados às práticas diárias.

O endomarketing, ao atuar diretamente na comunicação interna e na valorização do colaborador, contribui para a criação e manutenção de uma cultura organizacional forte. Algumas das principais formas de impacto do endomarketing na cultura organizacional estão descritas no quadro abaixo:

Quadro 5 - Impacto do Endomarketing na Cultura Organizacional

Impacto na cultura	Como
Integração dos funcionários com os valores da empresa	Estratégias como campanhas internas, eventos corporativos e treinamentos ajudam a reforçar a missão e os objetivos organizacionais (Cerqueira, 1994).
Redução do turnover e aumento da retenção de talentos	Colaboradores que se sentem valorizados e alinhados à cultura da empresa tendem a permanecer por mais tempo, reduzindo custos com recrutamento e treinamento (Bekin, 2004).
Melhoria no clima organizacional e na produtividade	Um ambiente de trabalho mais positivo impacta diretamente a motivação dos colaboradores e, consequentemente, sua produtividade e desempenho (Dias, 2003).

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com pesquisa realizada por Ferreira Filho, Pereira e Passos (2020), funcionários que percebem um esforço contínuo da empresa na valorização do seu trabalho e bem-estar relatam maior satisfação e engajamento, refletindo diretamente no sucesso organizacional. Além disso, permitir que os funcionários tenham mais informações sobre a empresa "[...] faz com que eles se sintam parte do processo, e portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de maior importância" (Brum, 2003, p. 54).

2.5 Motivação no trabalho

Desse modo, torna-se imprescindível analisar também o que a literatura nos apresenta no que diz respeito à motivação no trabalho e como esse tema se relaciona com o Endomarketing e a Cultura Organizacional.

A motivação como processo psicológico básico pode ser definida como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas (Salanova; Hontagas; Peiró, 1996). Dentre as diversas abordagens teóricas que exploram a motivação, destacam-se algumas que oferecem fundamentos essenciais para compreender esse fenômeno no contexto organizacional. Neste estudo, utilizaremos como base teórica a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1999) e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959).

As teorias baseadas no conceito de necessidade, como a Teoria de Maslow, partem da premissa de que há uma força interna que gera um estado de tensão no indivíduo, percebido

subjetivamente como um impulso ou desejo de agir para reduzir essa tensão. Em outras palavras, a motivação surge da falta ou carência de algo que precisa ser suprido.

Para Abraham Maslow (1908-1970), as necessidades humanas seguem uma estrutura hierárquica, indo das mais básicas até as mais complexas. Essa hierarquia sugere que as necessidades inferiores devem ser atendidas antes que as superiores se tornem predominantes na motivação do indivíduo. O modelo de Maslow propõe cinco níveis de necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Seu estudo busca compreender não apenas os aspectos biológicos e psicológicos que impulsionam os indivíduos, mas também a forma como essas necessidades se manifestam no comportamento humano e organizacional.

Segundo Masiero (1996, p. 36):

> A teoria estabelece que as necessidades humanas formam uma hierarquia de baixo para cima. Entretanto, as necessidades, particularmente aquelas dos baixos níveis, jamais são completamente satisfeitas. Elas reaparecem periodicamente e, se sua satisfação é negada durante qualquer período de tempo, o indivíduo experimenta a sensação de frustração.

As necessidades primárias devem ser atendidas inicialmente, pois representam a base para o funcionamento adequado do indivíduo. No entanto, isso não significa que possam ser esquecidas após sua satisfação inicial, uma vez que são fundamentais e exigem atenção contínua. Elas fazem parte do cotidiano humano e precisam ser supridas de maneira constante para garantir o equilíbrio e o bem-estar (Masiero, 1996).

Segundo Maslow (1999 *apud* Maximiano, 2000), as necessidades humanas podem ser agrupadas em cinco categorias: Necessidades fisiológicas ou necessidades básicas; Necessidades de segurança; Necessidades sociais; Necessidades de estima e Necessidades de auto-realização, elas são organizadas em uma estrutura hierárquica. A figura a seguir ilustra essa divisão:

Figura 2 - Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: elaborado pela autora com base na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, 1999

Segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1999 *apud* Maximiano, 2000), as primeiras demandas do ser humano são as necessidades fisiológicas, essenciais para a manutenção da vida. Para que as demais necessidades possam emergir como forças motivadoras, é fundamental que essas necessidades básicas sejam atendidas. Assim, a motivação ocorre de forma sequencial, em que uma categoria de necessidade precisa ser satisfeita para que a próxima se torne relevante, sempre impulsionando o indivíduo em direção à autorrealização. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser um fator motivador dominante, e o indivíduo passa a buscar a realização no próximo nível hierárquico (Maslow, 1999 *apud* Maximiano, 2000).

Maslow também enfatiza que a importância das necessidades pode mudar ao longo da vida, sendo influenciada por fatores como nível de instrução, condição financeira, idade, gênero, cultura, meio social e personalidade. Dessa forma, o que representa autorrealização para um indivíduo pode estar em diferentes níveis da hierarquia de necessidades. Em síntese, as necessidades humanas são o motor da motivação, e quanto mais elevado o nível da necessidade atendida, maior tende a ser a satisfação pessoal do indivíduo (Maslow, 1999 *apud* Masiero, 1996).

Para uma compreensão mais detalhada, Maslow (1999) categoriza essas necessidades em dois grandes grupos: necessidades inferiores e necessidades superiores. As necessidades inferiores abrangem as fisiológicas, indispensáveis à sobrevivência do indivíduo e da espécie, e as de segurança, relacionadas à proteção contra ameaças e incertezas externas. As

necessidades superiores incluem as sociais, voltadas ao senso de pertencimento e aceitação em grupos; as de estima, ligadas à busca por reconhecimento, status e valorização social; e, no topo da hierarquia, as necessidades de autorrealização, que representam o crescimento pessoal contínuo e a busca pelo pleno desenvolvimento das potencialidades individuais (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Além dessas cinco categorias amplamente difundidas, Maslow (1999) também identificou outras duas necessidades, frequentemente negligenciadas por manuais tradicionais de teorias motivacionais. Segundo Sampaio (2009), são elas: Necessidade de aprender que está relacionada ao desejo de estabelecer conexões, encontrar significados e organizar sistemas de valores e necessidade estética, associada à busca por simetria, beleza e harmonia nas experiências sensoriais.

Esses desdobramentos da teoria reforçam a complexidade da motivação humana e demonstra como diferentes fatores podem influenciar a maneira como cada indivíduo busca e percebe a realização pessoal.

A teoria da motivação no trabalho desenvolvida por Frederick Herzberg, conhecida como Teoria de Dois Fatores, propõe que a satisfação e a insatisfação no ambiente profissional são influenciadas por dois conjuntos distintos de fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Enquanto os primeiros estão relacionados ao ambiente e às condições externas de trabalho, os segundos dizem respeito ao conteúdo da atividade desempenhada e ao crescimento pessoal do trabalhador (Herzberg, 1959 *apud* Maximiano, 2000).

Segundo Herzberg (1959), apenas os fatores motivacionais são capazes de impulsionar o engajamento e o desempenho dos indivíduos, enquanto os fatores higiênicos, quando ausentes ou inadequados, podem gerar insatisfação, mas sua presença não é suficiente para motivar (Herzberg, 1959 *apud* Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

De acordo com Masiero (1996), esses fatores podem ser classificados como fatores motivacionais (internos), que são aqueles que promovem a realização pessoal e profissional, contribuindo para um desempenho mais produtivo e engajado, e fatores higiênicos (externos) que relacionam-se às condições do ambiente de trabalho e, quando inadequadas, geram insatisfação. No entanto, sua presença não é suficiente para motivar um indivíduo.

No quadro a seguir, podemos destacar alguns fatores motivacionais e higiênicos que são relevantes ao trabalho:

Quadro 6 - Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

Fatores Motivacionais (Internos)	**Fatores Higiênicos (Externos)**
Responsabilidade – autonomia e participação ativa nas decisões sobre o próprio trabalho;	Condição de trabalho e conforto – infraestrutura e recursos adequados para a execução das atividades;
Liberdade de decisão – possibilidade de influenciar a maneira como as tarefas são realizadas;	Políticas da organização e administração – regras e normas que influenciam a experiência dos colaboradores;
Promoção – oportunidades de crescimento e ascensão profissional;	Relações com o supervisor – qualidade da liderança e do suporte oferecido;
Uso das habilidades – valorização das competências individuais no desempenho das funções;	Segurança no cargo – estabilidade e previsibilidade no emprego;
Ampliação ou enriquecimento do cargo – aumento da complexidade e desafios no trabalho;	Benefícios – incentivos como plano de saúde, vale-alimentação e outros;
Reconhecimento – valorização pelos esforços e contribuições individuais;	Salário – remuneração compatível com o mercado e com as responsabilidades do cargo;
Realização – sentimento de progresso e impacto positivo no trabalho.	Relação com os colegas – qualidade da interação interpessoal no ambiente de trabalho;
	Ambiente físico – estrutura, limpeza, iluminação e ergonomia do espaço de trabalho.

Fonte: elaborado pela autora com base na Teoria de Herzberg, 1959

Herzberg (1959) destaca que a motivação no trabalho é distinta da mera satisfação com o ambiente organizacional. Para ele, os fatores higiênicos, como salário, benefícios e infraestrutura, não geram motivação, mas sua ausência pode levar à insatisfação. Por outro lado, os fatores motivacionais, como reconhecimento e responsabilidade, são fundamentais para que o indivíduo se sinta motivado e envolvido com suas atividades.

Ainda na visão de Masiero (1996, p. 38): “[...] a teoria dos dois fatores de Herzberg sugere que os fatores higiênicos somente têm o poder de desmotivar, enquanto fatores motivadores têm o poder de estimular ou energizar o comportamento”.

De acordo com a teoria, a motivação com o trabalho é completamente diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. Para Herzberg (1959) os fatores higiênicos que são; as condições de trabalho, beneficios, salário e ambiente físico, não são suficientes para satisfazer o indivíduo, ms também não despertará insatisfação, o individuo só estará satisfeito quando atendidos os fatores motivacionais que são; responsabilidade, reconhecimento e realização no ambiente de trabalho (Masiero, 1996).

Portanto, a satisfação no trabalho depende dos fatores motivacionais, e a insatisfação dos fatores higiênicos. O indivíduo apenas se mostra motivado se estiver satisfeito com suas tarefas desenvolvidas (Masiero, 1996).

Maximiano (2000, p. 318) complementa essa visão ao afirmar que:

> (...) mesmo os fatores motivacionais mais poderosos são insuficientes para superar a insatisfação produzida por um ambiente ruim. Portanto, é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz funcionar o “motor pessoal” - um sem o outro é ineficaz.

Dessa forma, um ambiente motivacional não será suficiente se as condições básicas de trabalho não forem adequadas. Se o colaborador não contar com um salário justo, benefícios adequados e um ambiente físico confortável, ele terá dificuldades para desempenhar suas funções de maneira eficiente. Para alcançar um quadro de colaboradores engajados e satisfeitos, as organizações devem garantir tanto fatores higiênicos satisfatórios quanto fatores motivacionais estimulantes, criando um equilíbrio essencial para um ambiente de trabalho produtivo e saudável (Maximiano, 2000).

Em conjunto, essas teorias evidenciam que a motivação no trabalho não é um fator único, mas sim um fenômeno multifacetado que envolve expectativas individuais, estabelecimento de metas, fatores ambientais e necessidades humanas. Na seção de discussão e resultados, essas inter-relações serão analisadas de forma mais detalhada, permitindo compreender como a aplicação combinada dessas abordagens pode fortalecer a cultura organizacional e impulsionar o desempenho dos colaboradores.

3 **METODOLOGIA**

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender os significados socialmente construídos no contexto organizacional. Segundo Andrade, Stefano e Zampier (2017), esse tipo de abordagem busca interpretar a complexidade do comportamento humano, dando ênfase às experiências, relações e práticas que se desenvolvem no ambiente de trabalho. Caracteriza-se, portanto, por sua subjetividade, estrutura não padronizada e forte inserção no campo empírico, privilegiando a compreensão profunda dos fenômenos em detrimento da generalização estatística.

A investigação segue uma perspectiva exploratória e descritiva, utilizando procedimentos metodológicos indutivos, guiados pelas reflexões emergentes ao longo da análise. Os resultados, dessa forma, não têm por finalidade estabelecer verdades universais, mas aprofundar o entendimento sobre a relação entre endomarketing, motivação no trabalho e fortalecimento da cultura organizacional, permitindo a formulação de hipóteses e interpretações alinhadas ao problema de pesquisa. Conforme Castilho *et al*. (2011) *apud* Santos e Sardeiro (2017), a pesquisa básica possui um caráter intelectual e formativo, voltado à ampliação do conhecimento teórico e à construção de fundamentos aplicáveis à prática organizacional.

Trata-se de um estudo de natureza bibliográfica, fundamentado na análise de obras acadêmicas, artigos científicos, dissertações e teses obtidas em bases como *SciELO*, Google Acadêmico, Periódicos CAPES e *ScienceDirect*. Foram utilizadas palavras-chave como “endomarketing”, “cultura organizacional”, “comunicação interna”, “gestão de pessoas” e “motivação no trabalho”, com o intuito de aprofundar a compreensão teórica do tema. A análise contemplou autores de referência na área, como Bekin (2004), Kotler (1998), Brum (2005), Lacombe (2002) e Schein (2010). Além disso, este estudo foi complementado pela análise de experiências práticas vivenciadas no campo de estágio supervisionado, a experiência prática forneceu subsídios observacionais para o aprofundamento e a aplicação dos conceitos estudados, enriquecendo a compreensão das práticas de endomarketing no fortalecimento da cultura organizacional.

O estágio supervisionado foi realizado em uma empresa privada, situada no interior do estado de Alagoas, atuante no ramo de distribuição, com cerca de 1.800 a 2.000 colaboradores, distribuídos entre matriz e filiais. O setor de Recursos Humanos é centralizado na matriz e engloba as áreas de Gestão de Pessoas, Endomarketing, Treinamento e Desenvolvimento, e

Recrutamento e Seleção. Durante o estágio, foi possível acompanhar de perto o processo de construção e desenvolvimento do subsistema de Endomarketing, o que permitiu observar práticas internas voltadas ao fortalecimento da cultura organizacional e à promoção do engajamento dos colaboradores.

As ações de endomarketing analisadas e propostas neste estudo foram direcionadas ao público interno da empresa onde se realizou o estágio. Trata-se de colaboradores de setores administrativos, operacionais e logísticos, com perfis diversos, abrangendo predominantemente profissionais com ensino médio completo e ensino superior em andamento, e faixa etária média entre 20 e 40 anos.

A organização atua em um contexto socioeconômico de crescimento regional, mas ainda enfrenta desafios como acesso limitado à educação continuada e mobilidade de carreira. De acordo com dados do Censo demográfico de 2022, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), aproximadamente 48,4% dos alagoanos com 25 anos ou mais não têm instrução ou não concluíram o ensino fundamental, o que posiciona o estado entre os de menor escolaridade no país. Além disso, o rendimento médio mensal domiciliar per capita em Alagoas foi de R$ 1.331 em 2024, abaixo da média nacional. Esses indicadores reforçam a necessidade de práticas de gestão de pessoas humanizadas e estratégias de comunicação interna eficazes, como o endomarketing, para promover o desenvolvimento humano e profissional dos colaboradores.

Dessa forma, a pesquisa visa analisar como o endomarketing, enquanto ferramenta estratégica de gestão de pessoas, pode contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional e para o aumento da motivação e do engajamento dos colaboradores nas organizações contemporâneas.

Quadro 7 - Referenciais teóricos utilizados na pesquisa

AUTOR, ANO E OBRA	TEMA CENTRAL	CONTRIBUIÇÃO PARA A PESQUISA
Bekin (2004) – Endomarketing: como praticá-lo com sucesso	Endomarketing	Defende o endomarketing como estratégia para engajamento e alinhamento entre colaboradores e cultura organizacional.
Brum (2005) – Comunicação interna e endomarketing	Comunicação interna e motivação	Relaciona o conhecimento das metas organizacionais com a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Chiavenato (2014) – Gestão de Pessoas	Gestão de pessoas	Aborda a evolução da gestão de pessoas como área estratégica e seu impacto na cultura organizacional.
Lacombe (2003) – Recursos Humanos: princípios e tendências	Cultura organizacional	Define cultura como sistema de valores, crenças e práticas que moldam o comportamento organizacional.
Schein (2010) – Cultura organizacional e liderança	Cultura organizacional e liderança	Trata da cultura como elemento aprendido e transmitido no contexto das organizações.
Maslow (1999) – A theory of human motivation	Hierarquia das necessidades	Base teórica para entender os níveis de motivação dos colaboradores.
Herzberg (1959) – The motivation to work	Teoria dos dois fatores	Distingue fatores motivacionais e higiênicos no ambiente de trabalho.
Dutra (2009; 2012) – Gestão de pessoas / Gestão por competências	Gestão por competências e integração estratégica	Defende o uso de indicadores e políticas de gestão alinhadas à cultura organizacional.
Passadori (2012) – A arte de liderar	Reconhecimento e autoestima no trabalho	Mostra a importância do reconhecimento como fator de motivação e valorização.
Costa (2012) – Endomarketing como ferramenta de motivação organizacional	Integração e pertencimento	Destaca ações de endomarketing que fortalecem vínculos interpessoais.
Robbins (2005) – Comportamento organizacional	Desenvolvimento profissional e motivação	Ressalta o papel do crescimento contínuo no engajamento.
Serafim (2018) – NPS: lealdade na prática	NPS interno	Aponta o uso do NPS como ferramenta para medir satisfação e lealdade de colaboradores.
Kunsch (2003) – Planejamento de relações públicas	Comunicação estratégica	Relaciona comunicação interna com motivação e cultura.
Vieira (2021) – Experiência do colaborador	Experiência do colaborador	Reforça a importância da escuta ativa e análise de dados para melhoria contínua.
Oliveira (2018) – Planejamento estratégico	Planejamento e cultura	Defende ações estruturadas e planejadas como base para construção da cultura.
Vergara (2009) – Gestão de pessoas	Participação e valores	Fala sobre a legitimidade da cultura construída com envolvimento dos colaboradores.
Fischer (2002) – Cultura e poder nas organizações	Liderança e cultura	Aponta o papel simbólico dos líderes na sustentação da cultura.
Ribeiro (2017) – Endomarketing e cultura organizacional	Endomarketing e identidade	Enxerga o endomarketing como meio de transformar valores em ações.

Denison (2001) – Cultura organizacional	Cultura como vantagem competitiva	Mostra a correlação entre cultura forte, inovação e desempenho.

Fonte: elaborado pela autora

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No contexto corporativo, o endomarketing surge como uma estratégia essencial para alinhar os valores organizacionais às expectativas e necessidades dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo. Como demonstrado na fundamentação teórica, a cultura organizacional é um fator determinante no comportamento dos indivíduos dentro das empresas, influenciando diretamente seu comprometimento, desempenho e senso de pertencimento. Dessa forma, compreender como o endomarketing pode atuar como ferramenta estratégica para o fortalecimento da cultura organizacional é fundamental para otimizar as práticas de gestão de pessoas e maximizar os resultados organizacionais.

Para estruturar a análise, esta seção está dividida em dois tópicos principais:

- 4.1 Impacto do Endomarketing na Motivação e Satisfação dos Colaboradores – discutindo como ações voltadas ao público interno influenciam o engajamento, a retenção de talentos e o desempenho dos funcionários, comparando com práticas tradicionais de gestão.
- 4.2 Cultura Organizacional e Resultados Organizacionais – explorando como a construção de uma cultura organizacional forte, impulsionada pelo endomarketing, pode gerar vantagens competitivas e contribuir para o crescimento sustentável das empresas.

A seguir, serão apresentados os resultados dessa análise, evidenciando as inter-relações entre motivação, cultura organizacional e endomarketing, e destacando práticas eficazes para o fortalecimento do vínculo entre empresa e colaboradores. De acordo com Pimentel e Falcone (2010), a comunicação interna exerce papel fundamental na difusão dos valores organizacionais, sendo o principal vetor de internalização da cultura.

4.1 Impacto do Endomarketing na Motivação e Satisfação dos Colaboradores

É fundamental reconhecer que o trabalho ocupa uma parte significativa da vida das pessoas. Não é apenas um meio de sobrevivência, mas também pode ser um espaço de realização pessoal e satisfação para as pessoas. Quando essa experiência é positiva, o indivíduo tende a se sentir mais motivado e engajado. Por outro lado, quando o ambiente de trabalho é negligente ou tóxico, os impactos não afetam apenas o colaborador — que pode se sentir frustrado, ansioso ou desvalorizado — mas também refletem na produtividade da empresa e,

em escala maior, na saúde da sociedade como um todo. Por isso, é essencial que as organizações busquem estratégias para tornar a jornada do colaborador mais saudável e significativa. O endomarketing surge justamente como uma dessas ferramentas (Vergara, 2009).

Uma pesquisa divulgada pela *Harvard Business Review* mostra que colaboradores felizes são até 31% mais produtivos, 85% mais eficientes e até 300% mais inovadores (Harvard Business Review *apud* Mundo RH, 2022). Esses dados evidenciam que investir no bem-estar dos funcionários não é apenas uma atitude humanizada, mas também estratégica. A área de Gestão de Pessoas deve, portanto, desenvolver ações que estimulem a motivação e a satisfação, criando um ciclo positivo de produtividade, valorização e resultados — tanto para a organização quanto para os indivíduos que nela trabalham.

Para iniciar esse processo, o primeiro passo é compreender como está, de fato, a satisfação dos colaboradores. Isso só é possível ouvindo os próprios profissionais, entendendo se as condições oferecidas atualmente contribuem ou não para o seu bem-estar. A Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow (1999), pode ser uma excelente base para essa análise. Como vimos ao longo deste trabalho, essa teoria propõe que o ser humano só avança em direção à autorrealização quando suas necessidades mais básicas estão plenamente atendidas.

No nível mais básico da pirâmide, temos as necessidades fisiológicas. Neste caso, é importante avaliar se a empresa oferece condições mínimas de conforto e saúde: alimentação adequada (como vale-refeição ou vale-alimentação), ambiente físico limpo e estruturado, acesso à água potável, banheiros organizados, locais de descanso, controle das horas extras e iniciativas voltadas à saúde física e sexual, como palestras informativas. Esses elementos, apesar de parecerem simples, são fundamentais para garantir o mínimo de dignidade no ambiente de trabalho (Maslow, 1999 *apud* Maximiano, 2000).

Em seguida, estão as necessidades de segurança. Isso inclui a estabilidade no emprego, o acesso a planos de saúde, seguro de vida, uso adequado de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e, principalmente, regras claras sobre critérios de desligamento. O colaborador precisa se sentir seguro no ambiente onde trabalha — saber que não será demitido sem justificativa e que sua integridade física e emocional está sendo preservada. Essa sensação de proteção influencia diretamente sua permanência e comprometimento com a organização (Maslow, 1999 *apud* Maximiano, 2000).

As necessidades sociais, que vêm logo acima na pirâmide, dizem respeito ao sentimento de pertencimento, aos vínculos interpessoais e ao afeto no ambiente de trabalho. Um clima organizacional saudável, com relações respeitosas, valorização da equipe e oportunidades de interação social, contribui para que o colaborador se sinta acolhido. Já a necessidade de estima está relacionada ao reconhecimento, à valorização profissional, ao respeito e à confiança nas próprias habilidades e nas dos colegas. Aqui entram ações como elogios públicos, feedbacks construtivos, premiações e oportunidades de crescimento (Maslow, 1999 *apud* Maximiano, 2000).

Por fim, no topo da pirâmide, está a autorrealização — que se refere à liberdade para criar, se desenvolver, tomar decisões e participar ativamente dos rumos da organização. É nesse estágio que a motivação atinge seu nível mais profundo, pois o colaborador sente que seu trabalho tem propósito, que ele é ouvido e que pode ser quem realmente é dentro do ambiente profissional (Maslow, 1999 *apud* Maximiano, 2000).

Além de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg complementa essa análise ao classificar os fatores de motivação no trabalho em dois grupos: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos, como salário, condições físicas e benefícios, quando ausentes geram insatisfação, mas não necessariamente promovem motivação. Já os fatores motivacionais, como reconhecimento, crescimento e autonomia, são os que realmente impulsionam o desempenho (Herzberg, 1959 *apud* Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Ao cruzarmos essas duas teorias — a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg —, temos um panorama claro dos pontos que podem ser trabalhados por meio do endomarketing. Ações que envolvem reconhecimento, valorização profissional, bem-estar, escuta ativa e oportunidades de crescimento dialogam diretamente com os níveis mais altos da pirâmide de Maslow (estima e autorrealização) e com os fatores motivacionais descritos por Herzberg (realização, crescimento e reconhecimento). Como apontam Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), esses fatores são fundamentais para a construção de um ambiente de trabalho que valoriza o desenvolvimento humano e promove a satisfação dos colaboradores, criando vínculos mais fortes com a cultura organizacional e reduzindo a rotatividade de talentos.

Nesse sentido, o setor responsável pelas ações de endomarketing pode liderar pesquisas de clima organizacional para identificar, com base na percepção dos próprios colaboradores,

quais necessidades estão sendo atendidas e quais precisam de atenção (Santos, 2015). A partir dos resultados, é possível traçar planos de ação que tenham como objetivo não apenas melhorar o ambiente de trabalho, mas também aumentar a motivação, a satisfação e, consequentemente, os resultados da organização, como descrito por Chiavenato (2014, p. 80) "[...] toda ação bem-sucedida na gestão de pessoas depende de um diagnóstico adequado seguido de um plano de ação estruturado, com objetivos claros e alinhados à cultura da organização".

Após identificar os fatores que contribuem (ou não) para a motivação e satisfação dos colaboradores, torna-se essencial desenvolver planos de ação que tenham como objetivo fortalecer o engajamento interno e a valorização das pessoas. Nesse sentido, um plano de ação estruturado, com objetivos claros e alinhado à cultura da organização, é fundamental para garantir o sucesso na gestão de pessoas (Chiavenato, 2014). Nesse ponto, o endomarketing se mostra uma ferramenta poderosa, capaz de transformar o clima organizacional por meio de ações simples, acessíveis e com alto impacto emocional (Marras, 2016).

Entre as práticas mais eficazes estão as ações de reconhecimento individual e coletivo (Schein, 2010). Isso inclui destacar colaboradores que se destacaram em projetos ou comportamentos alinhados aos valores da empresa, promover feedbacks positivos em público, criar quadros de "colaborador do mês" ou enviar mensagens de agradecimento personalizadas. Essas práticas atendem diretamente às necessidades de estima na pirâmide de Maslow (1999), reforçando a autoconfiança e o sentimento de valorização. O reconhecimento é uma das formas mais eficazes de reforçar comportamentos positivos, desenvolver autoestima e fortalecer vínculos emocionais entre colaborador e a organização (Passadori, 2012).

Outro tipo de estratégia essencial são as campanhas de integração, que estimulam o sentimento de pertencimento e as conexões interpessoais. Comemorações em datas comemorativas (como aniversários, Dia das Mães, dos Pais, Outubro Rosa, etc.), dinâmicas de grupo, cafés compartilhados, ações de boas-vindas para novos colaboradores e até eventos esportivos ou culturais são formas de trabalhar a dimensão social do colaborador, promovendo afeto, aceitação e laços entre as equipes. A integração do colaborador à cultura organizacional depende de práticas que favoreçam o sentimento de pertencimento e a formação de vínculos interpessoais, como ações simbólicas, comemorações e espaços de convivência (Costa, 2012).

Além disso, ações voltadas para o desenvolvimento profissional e pessoal também são fontes significativas de motivação. Palestras, workshops, trilhas de aprendizagem, mentorias

internas e incentivo à educação formal estimulam o crescimento contínuo e ajudam os colaboradores a alcançarem seus objetivos de autorrealização. Essas práticas estão ligadas aos fatores motivacionais da teoria de Herzberg, pois oferecem desafios, oportunidades de aprendizado e senso de progresso. Colaboradores tendem a permanecer motivados quando percebem oportunidades de desenvolvimento e realização pessoal dentro da organização, especialmente quando os desafios estão alinhados às suas aspirações (Robbins, 2005).

Vale destacar que essas ações não precisam exigir grandes investimentos. Muitas delas podem ser implementadas com recursos mínimos, desde que haja intencionalidade e alinhamento com os valores da organização. O mais importante é que o colaborador perceba que está sendo reconhecido, acolhido e incentivado a crescer. Quando isso acontece, cria-se um ambiente emocionalmente saudável, onde há espaço para criatividade, comprometimento e alta performance.

Ao utilizar o endomarketing de forma estratégica e contínua, a organização deixa de enxergar o colaborador apenas como executor de tarefas e passa a tratá-lo como parceiro na construção dos resultados. O retorno aparece em forma de maior engajamento, retenção de talentos e fortalecimento da cultura organizacional. A partir do momento em que o colaborador é reconhecido como parceiro estratégico, o vínculo com a organização se fortalece e o engajamento se transforma em um dos principais ativos da cultura corporativa. (Ferreira, 2014).

As análises e propostas de ações de endomarketing apresentadas a seguir foram desenvolvidas com base na realidade observada durante o estágio supervisionado. A identificação de necessidades, o entendimento dos perfis dos colaboradores e a análise do ambiente organizacional foram essenciais para a construção de estratégias voltadas à valorização do capital humano e ao fortalecimento da cultura organizacional.

A seguir, o quadro abaixo representa um Plano de Endomarketing, um calendário de ações internas que já foram aplicadas na Empresa X, outras que estão no planejamento para acontecer e que podem ser aplicadas em qualquer outra organização com um perfil semelhante para alcançar esses objetivos:

Quadro 8 - Calendário de ações internas

Mês	Ação Interna	Objetivo
Janeiro	Campanha de Saúde Mental (ex: Janeiro Branco)	Promover o equilíbrio emocional e o autocuidado
Fevereiro	Corrida ou evento de saúde física	Incentivar práticas de saúde e bem-estar
Março	Dia Internacional da Mulher	Valorizar as mulheres, suas histórias e fortalecer a autoestima
Abril	Campanha de Segurança no Trabalho (Abril Verde)	Conscientizar sobre saúde e segurança no trabalho
Abril	Workshop de Cultura Organizacional	Refletir sobre cultura e valores organizacionais no mês de disseminação da cultura
Maio	Homenagem Dia das Mães	Reconhecer e valorizar colaboradoras mães
Junho	Festa Cultural de Integração (ex: São João)	Celebrar a cultura regional e integrar equipes
Agosto	Campanha Dia dos Pais	Valorizar os colaboradores pais e reforçar vínculos
Setembro	Campanha Setembro Amarelo (Saúde Mental)	Falar sobre a prevenção ao suicídio e fortalecer a escuta ativa
Outubro	Campanha Outubro Rosa (Prevenção ao Câncer de Mama)	Conscientizar sobre o autocuidado feminino
Outubro	Dia das Crianças (Integração Família e Trabalho)	Aproximar famílias do ambiente corporativo
Novembro	Campanha Novembro Azul (Saúde Masculina)	Conscientizar sobre a saúde masculina
Dezembro	Confraternização e Celebração de Final de Ano	Celebrar conquistas e renovar a esperança para o novo ano

Fonte: elaborado pela autora

Entre as práticas já implementadas na organização durante o estágio, ações de valorização e reconhecimento podem ser incorporadas como rituais organizacionais, criando uma cultura interna que celebra conquistas e trajetórias. Campanhas como “Colaborador do Mês”, homenagens em aniversários de empresa, ou cerimônias de reconhecimento para colaboradores com mais tempo de casa são exemplos simples, mas altamente eficazes, de como gerar satisfação, engajamento e sentimento de pertencimento (Schein, 2010).

Segundo Schein (2010), quando essas práticas se tornam parte do cotidiano da organização, elas ajudam a reforçar os valores institucionais, fortalecer os vínculos afetivos com o ambiente de trabalho e estimular a motivação de toda a equipe. São ações que demonstram, na prática, que o colaborador é visto, lembrado e valorizado — e isso faz toda a diferença para o clima organizacional e os resultados da empresa.

A fim de facilitar a visualização e a compreensão das principais ações de endomarketing citadas, elaborou-se o infográfico a seguir. Ele organiza as estratégias em categorias relacionadas às dimensões da valorização do colaborador, como pertencimento, desenvolvimento, reconhecimento e comunicação.

Figura 3 - Ações organizacionais: integrando e valorizando colaboradores

Fonte: elaborado pela autora

Depois de implementar ações voltadas à motivação, integração e valorização dos colaboradores, é essencial que a empresa monitore os efeitos dessas estratégias. Isso garante que os esforços de endomarketing estejam alinhados aos objetivos da organização e, principalmente, às expectativas e percepções dos colaboradores (Kunsh, 2003)

Uma das formas mais acessíveis e eficazes de fazer isso é por meio de pesquisas de clima organizacional, que avaliam dimensões como satisfação, comunicação interna, confiança na liderança, reconhecimento e oportunidades de crescimento. A partir dessas respostas, é possível gerar gráficos de barras, radar ou linha do tempo, que visualizam a evolução do clima interno e permitem ajustes nas ações sempre que necessário.A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta estratégica que permite diagnosticar a percepção dos colaboradores sobre diferentes dimensões do ambiente de trabalho, oferecendo subsídios para o aprimoramento das práticas de gestão (Santos, 2015).

Outra ferramenta bastante utilizada é o NPS interno (Net Promoter Score), que adapta a metodologia do marketing para o público interno. A pergunta-chave é simples: *"Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria esta empresa como um bom lugar para trabalhar?"*. As respostas ajudam a identificar o grau de lealdade e satisfação dos colaboradores de forma rápida e objetiva. Ao aplicar o NPS ao público interno, as empresas obtêm uma visão rápida e clara da lealdade dos colaboradores, o que se torna um indicador direto da saúde cultural da organização (Serafim, 2018).

Além disso, indicadores como índice de rotatividade (*turnover*), absenteísmo, produtividade por equipe e participação em campanhas internas também servem como métricas indiretas do engajamento. Se uma ação de endomarketing bem planejada for seguida por aumento na participação voluntária em eventos ou por feedbacks mais positivos, isso pode ser um sinal claro de que a equipe está mais motivada e conectada com a cultura da organização (Dutra, 2009)

Essas informações podem ser organizadas em painéis visuais simples, permitindo que líderes e gestores acompanhem os resultados de forma contínua e embasem suas decisões com dados concretos. Mais do que números, esses indicadores ajudam a contar histórias: mostram se os colaboradores estão sendo ouvidos, se sentem valorizados e se as ações estão, de fato, promovendo um ambiente saudável e produtivo. A adoção de painéis de gestão e indicadores visuais contribui para uma gestão de pessoas mais estratégica, pois transforma dados dispersos em informações acessíveis e úteis para a tomada de decisão (Marras, 2016).

Considerando as sugestões de ações apresentadas no calendário anual de endomarketing, uma proposta que pode ser aplicada em diversas organizações é a realização de

uma campanha no mês de março, em alusão ao Dia Internacional da Mulher, com o objetivo de promover valorização, acolhimento e fortalecimento da autoestima das colaboradoras.

A título de exemplo, durante o período de estágio foi realizada uma campanha chamada "Nossa Beleza Está na Nossa História", realizada em celebração ao Dia Internacional da Mulher. A iniciativa contou com a participação de uma psicóloga especialista em saúde da mulher, que conduziu uma palestra reflexiva sobre os múltiplos papéis sociais ocupados pelas mulheres — no ambiente organizacional, na família e na sociedade de modo geral. Essa abordagem proporcionou um espaço de escuta e reconhecimento das singularidades de cada trajetória, destacando a força e a complexidade que compõem a vivência feminina.

Como gesto simbólico de valorização, ao final da atividade, as participantes receberam um kit de autocuidado, contendo itens como cremes, sabonetes e aromatizadores, organizados em uma bolsa personalizada com a frase "Nossa Beleza Está na Nossa História". A entrega do brinde, além de reforçar o conteúdo da ação, proporcionou um momento de acolhimento e incentivo ao cuidado de si, fortalecendo o vínculo das colaboradoras com a cultura organizacional (Costa, 2012).

Essa ação, que demonstrou resultados positivos em termos de engajamento e satisfação, pode ser replicada por outras empresas que buscam criar ambientes mais acolhedores e inclusivos, promovendo o pertencimento e a valorização de suas colaboradoras.

A expectativa com a realização de ações como essa é fortalecer os vínculos emocionais entre colaboradoras e organização, contribuindo para o aumento do senso de pertencimento e reconhecimento. Além disso, tais iniciativas promovem um ambiente mais humanizado, favorecendo a construção de uma cultura organizacional sensível à diversidade e comprometida com o bem-estar dos indivíduos que a compõem. Ao reforçar valores como empatia, respeito e valorização da trajetória pessoal, ações dessa natureza podem contribuir significativamente para a motivação, o engajamento e a retenção de talentos femininos (Kunsh, 2003).

Para mensurar o impacto da ação proposta, pode ser realizada a aplicação de um questionário de avaliação com escala de 0 a 10, visando captar a percepção das participantes sobre diferentes aspectos da experiência vivenciada. Abaixo, apresenta-se um modelo com cinco questões:

1. Como você avalia o acolhimento e a sensibilidade do tema apresentado na palestra?

2. Você se sentiu representada ou acolhida durante a ação?

3. A atividade contribuiu para a reflexão sobre sua trajetória pessoal e autoestima?

4. Acredita que ações como essa fortalecem o vínculo entre colaboradoras e empresa?

5. Você recomendaria a participação nesta ação para outras colegas em futuras edições?

A análise das respostas pode possibilitar à organização compreender a efetividade da ação sob a perspectiva das colaboradoras, além de gerar subsídios para o aprimoramento das estratégias de endomarketing voltadas à valorização das pessoas (Vieira, 2021). Para isso, sugere-se a utilização de uma régua interpretativa, com base na média obtida em cada questão, como apresentado no quadro abaixo:

Quadro 9 - Régua interpretativa para questionários de avaliação de ações

MÉDIA OBTIDA	INTERPRETAÇÃO
Notas entre 0 e 4,9	Podem indicar uma baixa percepção de efetividade, apontando que a ação não foi bem recebida pelas colaboradoras. Neste caso, recomenda-se reavaliar a abordagem adotada, o formato da atividade, a linguagem utilizada e o alinhamento do conteúdo com a realidade das participantes.
Notas entre 5,0 e 6,9	Podem refletir uma percepção moderada, sinalizando que a ação teve impacto limitado. Embora tenha gerado algum engajamento, há margem significativa para aprimoramentos, especialmente em aspectos como interação, aprofundamento do tema e conexão emocional.
Notas entre 7,0 e 8,9	Podem demonstrar uma boa receptividade. As colaboradoras se sentiram contempladas pela ação, embora pequenos ajustes possam ser feitos para tornar a experiência mais marcante, como ampliar os momentos de troca, personalizar ainda mais os materiais ou envolver outros setores da empresa.
Notas entre 9,0 e 10	Podem indicar alta efetividade e forte impacto emocional, sendo um indicativo de que a ação gerou reconhecimento, identificação e acolhimento. Nestes casos, a recomendação é manter a proposta nas próximas edições e buscar formas de ampliar o alcance e a visibilidade da ação internamente.

Fonte: Elaboração própria com base na Teoria das necessidades de Maslow (1999) e na Teoria de dois fatores de Herzberg (1959)

Essa régua pode ser aplicada a cada item do questionário individualmente, permitindo à organização compreender em que dimensão a ação foi mais ou menos eficaz (acolhimento, representatividade, vínculo com a empresa, etc.). A partir disso, torna-se possível elaborar planos de melhoria contínua, promovendo experiências cada vez mais significativas para os colaboradores. O ciclo de melhoria contínua na gestão de pessoas deve considerar a percepção dos colaboradores como insumo essencial para a reformulação das práticas e políticas internas (Marras, 2016)

Após compreendermos como a motivação e a satisfação podem ser identificadas por meio de teorias como as de Maslow e Herzberg, como ações de endomarketing podem ser

aplicadas no cotidiano da organização e, ainda, como é possível mensurar seus impactos, torna-se relevante refletir sobre o quanto essas práticas se distanciam — e ao mesmo tempo complementam — os modelos tradicionais de gestão de pessoas.

Historicamente, a gestão de pessoas esteve fortemente ancorada em práticas operacionais e burocráticas, como controle de ponto, folha de pagamento, recrutamento e seleção de pessoas. Nesse modelo, o colaborador era compreendido majoritariamente como um recurso produtivo, e pouco se considerava seu aspecto subjetivo, emocional ou social dentro do ambiente organizacional (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Com o avanço das teorias administrativas e das transformações no mundo do trabalho, a área de Gestão de Pessoas passou a incorporar uma perspectiva mais estratégica, integrando aspectos como clima organizacional, cultura, desenvolvimento de competências e gestão do comportamento humano. Nesse contexto, o endomarketing surge como uma ferramenta e uma ampliação dessa nova abordagem, propondo uma comunicação mais transparente, uma valorização contínua do colaborador e a promoção de experiências internas significativas (Dutra, 2012).

Diferentemente das abordagens tradicionais, que muitas vezes atuavam de forma reativa, o endomarketing se destaca por sua natureza relacional, mais do que uma ferramenta de comunicação interna: é uma proposta proativa de gestão de vínculos, engajamento e sentido no trabalho. Ele busca, por meio de ações planejadas e alinhadas aos valores organizacionais, despertar nos colaboradores o sentimento de pertencimento, engajamento e propósito. É nesse ponto que ele se conecta diretamente aos pilares das teorias da motivação: ao atender necessidades básicas, estimular o reconhecimento, promover vínculos e abrir espaço para a autorrealização (Vergara, 2009).

Além disso, como visto nos exemplos desenvolvidos neste trabalho, o endomarketing não se restringe a grandes campanhas. Ele pode ser aplicado em ações cotidianas — como datas comemorativas, momentos de escuta, rituais de reconhecimento e incentivo ao autocuidado — que, quando bem planejadas, têm o poder de impactar positivamente o ambiente de trabalho.

O uso de instrumentos de avaliação como pesquisas de clima e questionários de satisfação permite que a empresa saia do modelo empírico e passe a atuar com base em dados, algo que também marca a transição entre uma gestão tradicional e uma gestão mais estratégica e humanizada. Assim, o endomarketing torna-se não apenas uma ferramenta de comunicação,

mas um eixo estruturante da cultura organizacional, que integra pessoas, processos e propósitos (Fleury; Fischer, 1992).

Portanto, ao ser comparado com modelos anteriores, o endomarketing representa um avanço significativo. Não se trata de negar o passado, mas de compreender que as práticas evoluíram, e que hoje, para alcançar resultados sustentáveis, é essencial reconhecer o colaborador como parte central do sucesso organizacional e a Gestão de Pessoas baseada em evidências é uma ponte entre o conhecimento empírico e a tomada de decisão estratégica, sendo essencial para organizações que buscam aliar resultados à valorização humana (Almeida; Vieira, 2020).

4.2 Cultura Organizacional e Resultados Organizacionais

Em um cenário cada vez mais competitivo e dinâmico, as organizações vêm reconhecendo que a cultura organizacional é um dos principais ativos intangíveis que impactam diretamente seu desempenho. A forma como as pessoas se relacionam, tomam decisões, resolvem conflitos e interpretam os valores da empresa influencia não apenas o ambiente interno, mas também os resultados externos e a imagem institucional. Nesse contexto, o endomarketing assume um papel estratégico ao atuar como ferramenta de comunicação, alinhamento e fortalecimento da cultura organizacional, contribuindo para a consolidação de uma identidade corporativa coerente e engajadora (Schein, 2010)

Ao integrar os colaboradores aos valores da organização, o endomarketing deixa de ser apenas uma ação pontual de valorização ou informação, e passa a funcionar como uma ponte entre os princípios institucionais e o comportamento cotidiano das pessoas. Mais do que difundir a cultura existente, ele ajuda a moldá-la, fortalecê-la e adaptá-la às novas demandas sociais e de mercado, sendo uma ferramenta essencial para os setores de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos transformando valores e discursos institucionais em ações e comportamentos vivenciados pelos colaboradores (Ribeiro, 2017).

Como já mencionado neste trabalho, a cultura organizacional é formada por um conjunto de crenças, valores, normas e práticas que orientam o comportamento dos membros da empresa. Ela se manifesta no modo como os colaboradores se comunicam, como tomam decisões, como lidam com os desafios e como interpretam os símbolos da organização. Segundo

Schein (2010), a cultura é aprendida, compartilhada e transmitida, sendo moldada pelas experiências internas e pelo ambiente externo ao longo do tempo.

Nesse processo de construção e manutenção cultural, o endomarketing contribui fortemente com a gestão de pessoas. Enquanto a gestão de pessoas atua na definição de políticas e processos que incentivam comportamentos alinhados à missão da empresa, o endomarketing é responsável por comunicar esses valores de forma clara, envolvente e constante, transformando conceitos abstratos em experiências reais para os colaboradores (Brum, 2005).

De acordo com Brum (2005), o endomarketing fortalece a cultura organizacional ao criar canais de diálogo, ao valorizar atitudes coerentes com os princípios da empresa e ao reconhecer comportamentos que reforçam o senso coletivo. Quando os valores são transmitidos com consistência, tornam-se parte do cotidiano e influenciam diretamente na forma como as pessoas se relacionam e produzem.

A análise de dados de clima organizacional, níveis de engajamento e percepção de pertencimento permite observar que organizações que investem em cultura e comunicação interna tendem a apresentar maior retenção de talentos, mais inovação e maior coesão nas equipes. Esses fatores são decisivos não apenas para o ambiente interno, mas também para a imagem institucional e para a sustentabilidade da organização a longo prazo (Bekin, 2004)

O endomarketing, nesse sentido, pode ser considerado um vetor cultural. Suas ações, quando bem estruturadas, não apenas divulgam valores, mas também os colocam em prática por meio de rituais organizacionais, eventos internos, campanhas de conscientização, feedbacks estruturados, reconhecimento e escuta ativa. Ao fazer isso, o colaborador passa a compreender e vivenciar a cultura não como algo abstrato, mas como algo presente em sua rotina e nas relações dentro da empresa (Brum, 2005)

Uma cultura organizacional sólida não é apenas um diferencial simbólico, mas sim uma ferramenta estratégica que contribui diretamente para a obtenção de vantagens competitivas. Quando os valores, comportamentos e práticas estão alinhados com os objetivos da empresa, cria-se um ambiente mais coeso, motivador e produtivo — fatores que se refletem em maior eficiência operacional, retenção de talentos e fortalecimento da marca empregadora. Silva e Fernandes (2018) acrescentam que empresas que investem continuamente em práticas de endomarketing apresentam maior capacidade de retenção de talentos e percepção positiva da marca empregadora.

Organizações que desenvolvem uma cultura clara e bem comunicada conseguem atrair profissionais que se identificam com seus valores, o que reduz os custos com turnover e acelera o processo de adaptação dos novos colaboradores. Além disso, a cultura atua como um “norte” nas tomadas de decisão, facilitando o alinhamento entre diferentes setores e fortalecendo a confiança entre líderes e equipes.

Segundo Chiavenato (2004), quando os colaboradores compartilham os mesmos valores organizacionais, há uma maior cooperação, senso de propósito e engajamento nas metas coletivas. Isso resulta em maior produtividade, mais inovação e menos conflitos internos, criando um ciclo positivo de desempenho e crescimento.

Outro aspecto relevante é que uma cultura organizacional forte funciona como um elemento de estabilidade em tempos de mudança. Em cenários de incerteza ou transformação, como fusões, reestruturações ou crises econômicas, os valores compartilhados ajudam a preservar a identidade da organização e a orientar comportamentos, mesmo diante de desafios. Nesse contexto, o papel do endomarketing é garantir que a cultura organizacional não fique restrita aos discursos da liderança ou aos manuais institucionais, mas que seja vivida no cotidiano das equipes. Isso se dá por meio de ações práticas que reforçam os pilares culturais. Conforme Torquato (2002), comunicar, nas organizações, é uma forma de produzir cultura. A comunicação interna não apenas informa, mas modela crenças, valores e comportamentos.

Assim, uma cultura organizacional bem estruturada, comunicada e reforçada com consistência por meio do endomarketing, contribui não apenas para o bem-estar interno, mas também para a diferenciação competitiva no mercado. Empresas com culturas fortes tendem a gerar melhores resultados, maior reputação institucional e mais capacidade de inovação contínua — elementos indispensáveis para o crescimento sustentável em um ambiente corporativo cada vez mais complexo (Denison, 2001).

A construção e o fortalecimento da cultura organizacional não devem ser tratados como processos espontâneos ou informais. Pelo contrário, exigem planejamento, intencionalidade e ações contínuas. Um caminho eficaz para isso é o desenvolvimento de um programa estruturado de fortalecimento cultural, no qual o endomarketing atua como ferramenta principal para comunicação, engajamento e alinhamento interno. Partindo disso, pode-se aplicar um modelo de programa de fortalecimento da cultura, que pode ser adaptado por empresas de diferentes segmentos e portes (Oliveira, 2018).

O primeiro passo é identificar os valores atuais da organização, os comportamentos praticados e os possíveis desalinhamentos entre o que é pregado e o que é vivido, o que podemos chamar de Diagnóstico Cultural. Isso pode ser feito por meio de pesquisas de clima organizacional, entrevistas com colaboradores, análise de indicadores de engajamento e rodas de conversa com diferentes áreas. O objetivo é mapear a percepção dos colaboradores sobre os valores e o ambiente da empresa. (Santos, 2015).

Com base no diagnóstico, é possível definir ou revisar os valores e princípios norteadores da organização. Esses pilares devem ser claros, acessíveis e traduzíveis em comportamentos observáveis no dia a dia. É importante que essa etapa envolva a liderança e, se possível, a participação ativa de colaboradores, para garantir legitimidade ao processo (Vergara, 2009).

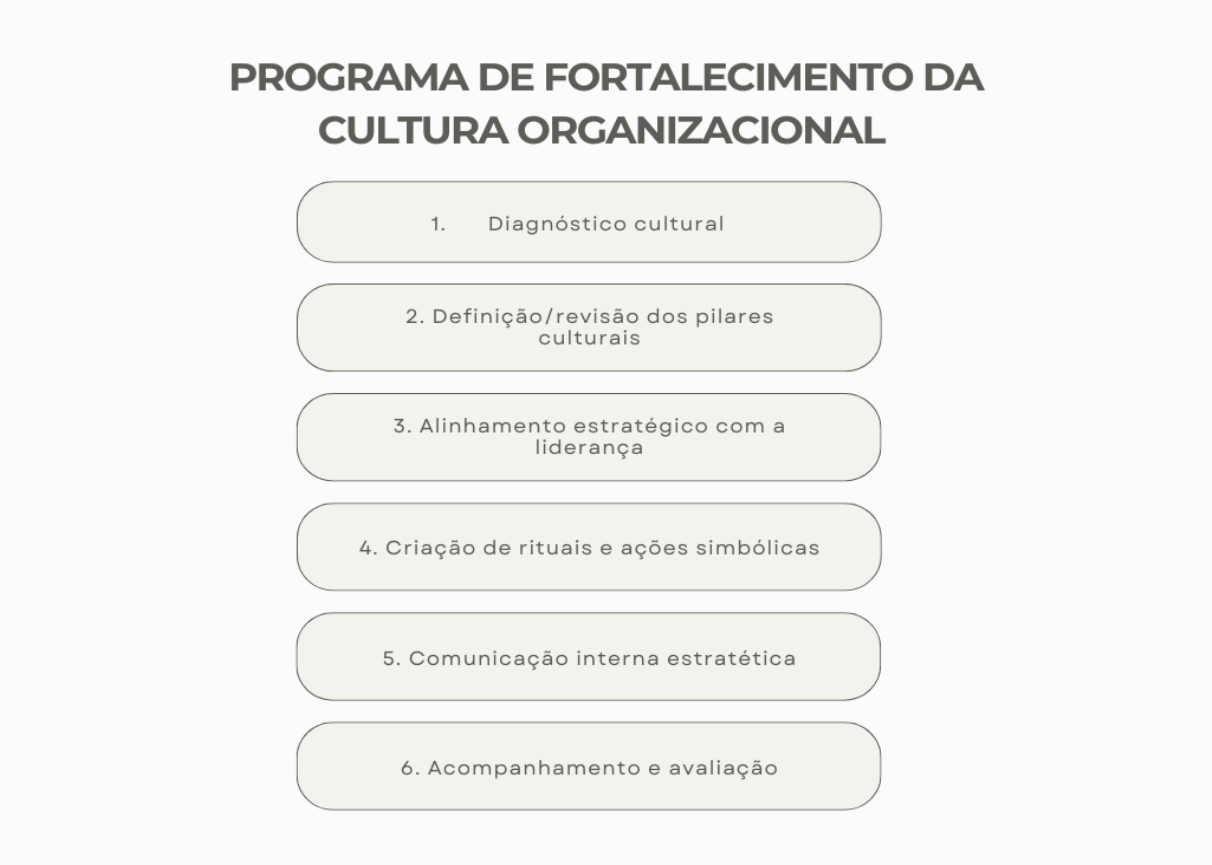
A liderança exerce papel essencial na sustentação da cultura organizacional. Por isso, o programa deve prever ações de formação e sensibilização para os gestores, que precisam entender sua responsabilidade como modelos de comportamento e guardiões da cultura. Workshops, encontros e materiais de apoio podem ser utilizados para fortalecer esse papel. Líderes são os principais vetores da cultura organizacional. Sua atuação simbólica e prática tem o poder de reforçar ou fragilizar os valores institucionais (Fischer, 2002)

A cultura é reforçada por meio de símbolos e rituais cotidianos. Nesse sentido, o endomarketing pode criar campanhas internas, celebrações de datas significativas, programas de reconhecimento, ações de valorização e materiais institucionais que reforcem os valores da empresa de forma recorrente e coerente.

Toda comunicação interna deve estar alinhada aos valores da cultura organizacional. O endomarketing atua garantindo que os conteúdos sejam consistentes, envolventes e conectados à identidade institucional. Além disso, é importante manter canais abertos para escuta ativa, feedbacks e compartilhamento de ideias entre os colaboradores (Kunsch, 2003).

Por fim, o programa deve incluir mecanismos de monitoramento, como pesquisas periódicas, indicadores de clima, engajamento e rotatividade, para verificar o impacto das ações e orientar ajustes contínuos. A cultura é um processo vivo, que exige atualização, coerência e presença constante. Na figura a seguir podemos observar um resumo para fixação deste programa que pode ser adaptado de acordo com as necessidades de cada organização.

Figura 4 - Programa de fortalecimento da cultura



Fonte: elaborado pela autora

A implementação de um programa como esse não apenas fortalece a cultura organizacional, como também gera ganhos concretos em termos de clima, produtividade, retenção de talentos e imagem institucional. O endomarketing, ao comunicar e dar vida aos valores da empresa, transforma a cultura em prática diária, e faz com que cada colaborador se sinta parte essencial dessa construção (Mendonça; Melo, 2011).

A cultura organizacional exerce influência direta sobre a forma como os colaboradores se comportam, se relacionam e produzem dentro das organizações. Mais do que um conceito abstrato, a cultura é construída e sustentada por práticas diárias, símbolos, linguagem e comportamentos compartilhados. Nesse contexto, o endomarketing se apresenta como uma ferramenta estratégica capaz de promover o alinhamento entre os valores organizacionais e as experiências vividas no ambiente de trabalho (Mendonça; Melo, 2011).

Ao explorar a relação entre cultura e resultados, ficou evidente que organizações com culturas fortes e bem estruturadas tendem a apresentar maior coesão interna, engajamento dos

colaboradores, retenção de talentos e diferenciação competitiva. Dessa forma, conclui-se que o endomarketing ultrapassa o campo da comunicação interna e se consolida como uma ponte essencial entre cultura e desempenho, sendo um diferencial relevante para o crescimento sustentável das empresas na atualidade, já que culturas organizacionais sólidas são mais propensas a gerar engajamento, cooperação espontânea e comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos da organização (Cunha; Rego; Cunha, 2006).

Ao consolidar essas práticas, a empresa não apenas fortalece sua cultura organizacional, mas também cria oportunidades para engajar colaboradores, reduzir a rotatividade e melhorar o clima interno. A experiência prática demonstrou que, ao investir em endomarketing estruturado, a organização pode transformar os colaboradores em verdadeiros embaixadores da marca, promovendo resultados sustentáveis a longo prazo. Para Brum (2010), empresas que integram endomarketing de forma contínua e estruturada passam a viver um processo de total entusiasmo com os resultados, impactando diretamente a retenção de talentos e a satisfação interna.

5 **CONCLUSÃO**

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar o endomarketing como ferramenta de construção e fortalecimento da cultura organizacional, a partir de uma abordagem teórica e prática que integra conceitos de gestão de pessoas, motivação, comunicação interna e identidade institucional. Ao longo do desenvolvimento, foram investigados os caminhos históricos da área de Recursos Humanos, as transformações nas relações de trabalho, as principais teorias da motivação, além da aplicação prática de estratégias internas voltadas à valorização dos colaboradores.

A partir da análise realizada, foi possível constatar que o endomarketing, quando utilizado de forma estruturada e estratégica, contribui significativamente para a construção de vínculos entre colaboradores e organização, promovendo maior engajamento, satisfação e sentimento de pertencimento. As ações internas voltadas à escuta ativa, ao reconhecimento, à valorização das trajetórias individuais e à promoção do bem-estar favorecem o alinhamento entre os comportamentos cotidianos e os valores institucionais, reforçando a cultura organizacional de forma concreta e contínua.

Também se observou que o endomarketing pode atuar como ponte entre os princípios organizacionais e as práticas de gestão de pessoas, tornando-se um elo essencial entre discurso e prática, estratégia e identidade.

A evolução da área de Recursos Humanos ao longo da história evidencia a transição de um modelo operacional e burocrático para uma abordagem mais humana e estratégica. O fortalecimento da cultura organizacional, nesse contexto, não pode ser dissociado da forma como as pessoas são vistas, tratadas e desenvolvidas dentro das empresas. O endomarketing surge como uma resposta contemporânea às demandas de um ambiente corporativo mais sensível, conectado e voltado à construção de significado no trabalho.

As organizações que compreendem a cultura como um ativo estratégico e investem na gestão de pessoas como diferencial competitivo tendem a alcançar maior coesão interna, retenção de talentos, inovação e desempenho sustentável. O endomarketing, portanto, não deve ser visto como um conjunto de ações isoladas, mas como um componente estrutural da gestão organizacional.

Nesse processo, destaca-se o papel central da liderança na consolidação da cultura e na efetividade das ações de endomarketing. Os líderes são os principais agentes de tradução dos valores institucionais em práticas cotidianas, atuando como modelos de comportamento e influência direta sobre o engajamento e a motivação das equipes. Quando coerentes com os princípios da organização, eles se tornam catalisadores de uma cultura sólida e participativa. No entanto, a ausência de alinhamento entre o discurso institucional e a conduta da liderança pode comprometer a credibilidade das ações internas. Por isso, é fundamental investir na formação de lideranças empáticas, conscientes e estrategicamente alinhadas à gestão de pessoas.

Embora o trabalho tenha alcançado seus objetivos, é importante reconhecer algumas limitações. A principal delas diz respeito à ausência de um estudo de caso aplicado que pudesse validar empiricamente os conceitos e modelos propostos. Além disso, a diversidade de realidades organizacionais, especialmente entre diferentes portes e setores, pode exigir adaptações significativas nas estratégias sugeridas, o que nem sempre foi explorado em profundidade.

Outro desafio é a mensuração subjetiva de conceitos como engajamento, pertencimento e motivação, que, embora possam ser avaliados por instrumentos como pesquisas de clima, ainda carecem de parâmetros padronizados em muitas organizações.

Diante dessas limitações, sugere-se que futuras pesquisas explorem estudos de caso em empresas que implementaram programas de endomarketing voltados ao fortalecimento da cultura organizacional, analisando seus resultados e desafios. Também seria relevante investigar como pequenas e médias empresas podem adaptar essas estratégias à sua realidade, com foco em recursos limitados e estruturas mais enxutas.

Além disso, seria pertinente aprofundar o estudo sobre a influência da liderança no sucesso das ações de endomarketing, bem como a interseção entre diversidade, inclusão e cultura organizacional, considerando os novos desafios das relações de trabalho contemporâneas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Rubem. **O que é comunicação?** São Paulo: Brasiliense, 1997.

ANTHONY, P. D. **The ideology of work**. 2. ed. New York: Tavistock, 1984.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARON, J. N.; DOBBIN, F. R.; JENNINGS, P. D. War and peace: the evolution of modern personnel administration in U.S. industry**. American Journal of Sociology**, v. 92, n. 2, p. 350-383, Sept. 1986.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRUM, A. **Comunicação interna e endomarketing**: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a excelência. 5. ed. Porto Alegre: Integrare, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais** [...]. Salvador: ANPAD, 2002.

CERVI, Emerson Urizzi; FROEMMING, Luciana. **Comunicação organizacional**: perspectivas contemporâneas. Curitiba: Editora CRV, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C. **Manual de comportamento organizacional**. 3. ed. Lisboa: RH, 2004.

DREIFUSS, R. A. **A era do capital improdutivo**. Petrópolis: Vozes, 1996.

FAMULARO, Joseph J. **Handbook of modern personnel administration**. New York: McGraw-Hill, 1972.

FEITOSA, Flávia A. A.; SANTOS, Roberta R. S.; ALMEIDA, Sara R. Endomarketing e comprometimento organizacional: estudo em instituições públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 45-67, 2016.

FERREIRA FILHO, Wilson; PEREIRA, Luiz Marcelo; PASSOS, Amanda Cristina Ribeiro. Endomarketing como estratégia de gestão de pessoas. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. esp., p. 121-138, 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

GALLAGHER, Thomas. **Comunicação interna nas organizações**. São Paulo: Pioneira, 2003.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1992.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HOBSBAWM, E. **Era dos extremos**: o breve século XX (1914-1991). São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados: Alagoas.** Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/al.html. Acesso em: 27 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**. Censo Demográfico 2022: Educação**. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao.html. Acesso em: 27 abr. 2025.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2002.

MASLOW, A. H. **Motivação e personalidade.** 3. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1999.

MASIEIRO, L. C. **Motivação e desempenho no trabalho**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization**. New York: Macmillan, 1945.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NELSON, B. J.; LOUREIRO, M. R. **Cultura e clima organizacional**: análise de sua relação e impacto nas empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHULTZ, D. D.; SCHULTZ, S. E. **Psicologia e trabalho hoje**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SOUZA, M. M. de; OLIVEIRA, M. C. de. Recursos humanos: história e desenvolvimento. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 87–101, jan./jun. 2006.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 1998.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.