

**O Endomarketing como uma ferramenta motivacional dentro das organizações.**

Brunna Samara Silva dos Santos, \*Vinicius Zancheti de Lima\*

a) Curso de Técnico em Gestão de Recursos Humanos, Centro Universitário da Serra Gaúcha, Bento Gonçalves, RS.

**\*Orientador: Vinicius Zancheti de Lima**

Endereço: R. 13 de Maio, 1130 - Cidade Alta, Bento  
Gonçalves - RS, CEP 95702-002  
E-mail: (brunnasamara222@gmail.com)

**Palavras-chave:**

Marketing Interno, Endomarketing, cultura  
organizacional, Organização, comunicação.

**1 INTRODUÇÃO:**

Dentro do âmbito da Gestão Mercadológica, o endomarketing se destaca como uma das áreas mais recentes da administração, cujo objetivo é adaptar as estratégias e elementos do marketing convencional, comumente aplicados no ambiente externo das empresas, para o uso no âmbito interno das corporações. Trata-se de uma área estreitamente relacionada à comunicação interna, que combina técnicas de marketing com conceitos de gestão de recursos humanos.

A organização desempenha um papel determinante na competitividade das empresas, sendo a qualidade na prestação de serviços um aspecto crucial em todos os setores. Por esse motivo, as organizações estão cada vez mais interessadas em explorar novas técnicas e métodos de aprimoramento na prestação de seus serviços. Entre essas técnicas, destaca-se o endomarketing, que tem ganhado crescente respeito e aceitação nas empresas, em razão de seu papel fundamental no fortalecimento do relacionamento das organizações com seus colaboradores.

O endomarketing representa uma resposta à necessidade de identificar novas áreas de atuação e empreender ações inovadoras no âmbito empresarial. Essa prática surgiu no Brasil como uma medida para reorientar e realinhar os objetivos, conferindo uma nova dinâmica ao ambiente interno da organização (BEKIN, 1995). Seu principal objetivo é atrair e reter o cliente interno,

com o propósito de alcançar resultados positivos para a empresa. Ao adotar essa estratégia, não se busca mudar a cultura da organização, mas sim o contexto em que as ações são desenvolvidas, o que tende a gerar resultados mais promissores e desafiadores (BEKIN, 1995).

É crucial salientar que, muitas vezes, as empresas negligenciam o "coração" de seus negócios, que são seus colaboradores. São eles que contribuem para o alto ou baixo desempenho da organização, o que depende diretamente de sua satisfação. No entanto, esses profissionais são frequentemente esquecidos e subvalorizados. Quando os colaboradores estão desmotivados, insatisfeitos ou sofrem com baixa qualidade de vida no trabalho, isso pode comprometer significativamente a produtividade, resultando em rendimentos abaixo do esperado. Diante desse cenário, a falta de uma estratégia de endomarketing adequada pode acarretar prejuízos significativos para a organização.

Este estudo bibliográfico tem como objetivo analisar o conjunto de ações do endomarketing que podem contribuir para uma gestão eficaz nas organizações. A importância do tema se justifica pela necessidade das empresas de compreenderem a relevância do endomarketing e os benefícios que suas estratégias podem proporcionar no relacionamento com os colaboradores. Com a aplicação do endomarketing, as empresas podem melhorar a qualidade de seus serviços, aumentar sua competitividade e produtividade, o que reforça a importância desse conjunto de ações para o sucesso organizacional.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O ENDOMARKETING**

De acordo com Saul Bekin (2004), autor do livro "Fundamentos do Endomarketing" (1990), a palavra "Endo" tem origem grega e significa posição ou ação no interior. Assim, o endomarketing é definido como um conjunto de ações de marketing voltado para o público interno das organizações, composto por colaboradores, fornecedores e vendedores. Embora relacionados, o marketing e o endomarketing possuem focos diferentes: enquanto o marketing busca promover ações de mercado ao cliente externo, o endomarketing se concentra no público interno da organização.

O endomarketing, segundo Bekin (2004), visa acolher o público interno de uma organização, proporcionando ferramentas motivacionais que os mantenham estimulados e engajados no ambiente de trabalho, visando melhorar a imagem da empresa para o público externo. Bekin (2004) enfatiza

que o Endomarketing consiste em ações de marketing gerenciadas, dirigidas eticamente para o público interno (funcionários) de organizações, incluindo empresas que possuem responsabilidade comunitária e ambiental. Ao contrário do Marketing tradicional que busca planejar e transformar a imagem da empresa para o público externo, o Endomarketing busca iniciar o trabalho dentro da organização, desenvolvendo e favorecendo seus colaboradores internos. Dessa forma, é possível alcançar resultados positivos para a empresa, tais como aumento da satisfação e motivação dos colaboradores, geração de lucros e visibilidade no mercado externo.

Ao falar sobre o endomarketing, Bekin (2004) enfatiza que esta estratégia é essencial para fortalecer as empresas e alcançar resultados satisfatórios no mercado de trabalho. Ele destaca que o colaborador é o primeiro cliente da organização e, portanto, é fundamental mantê-lo motivado e engajado para obter sucesso na prestação de serviços e atrair clientes externos. Segundo o autor, um funcionário desmotivado pode prejudicar o desempenho da empresa, limitando o seu potencial de lucratividade e crescimento. É preciso investir em estratégias de endomarketing que possam estimular e valorizar o colaborador, criando um ambiente de trabalho favorável e reconhecendo o seu papel fundamental na organização. Dessa forma, é possível alcançar uma maior qualidade nos serviços prestados e uma maior satisfação dos clientes externos, consolidando a empresa como referência no mercado.

Brum (1998) destaca que o Endomarketing busca estabelecer uma relação de crescimento mútuo entre empresa e colaboradores. Para isso, é essencial motivar os funcionários, fazendo com que se sintam parte integrante da equipe da empresa. Isso é alcançado por meio de ações de Marketing direcionadas ao público interno, o que conseqüentemente refletirá na qualidade do serviço prestado ao cliente externo. Dessa forma, o Endomarketing é uma estratégia da empresa que visa conceder diversos benefícios aos seus funcionários, estimulando-os a perceberem a sua importância para o sucesso da organização.

De acordo com Grönroos (2003), a preocupação com a motivação e bem-estar dos funcionários é uma questão que tem recebido atenção por parte das empresas há bastante tempo. Para ele, o endomarketing é uma filosofia de gerenciamento que trata os funcionários como clientes, visando à sua satisfação em relação ao ambiente de trabalho, aos relacionamentos com colegas de todas as hierarquias e ao relacionamento com a empresa empregadora. Em outras palavras, o endomarketing se preocupa em oferecer aos funcionários um ambiente de trabalho agradável e motivador, valorizando-os como importantes parceiros no sucesso da empresa.

## 2.2. Fundamentos e conceitos

Segundo Bekin (1995), um plano eficiente de Endomarketing deve contemplar diversos pontos fundamentais, tais como: o treinamento e o desenvolvimento da educação dos colaboradores; procedimentos de seleção adequados; projetos de carreira e progressão profissional; valorização, encorajamento, participação e compensação dos funcionários; comunicação interna clara e transparente; segmentação da base de clientes internos; lançamento de produtos e serviços inovadores; e campanhas publicitárias internas eficazes. O autor ressalta a importância de que o plano seja totalmente estratégico, com investimentos avaliados e ponderados, garantindo um retorno satisfatório em termos de excelência, dedicação e qualidade no atendimento aos clientes.

Bekin (2004) destaca que o endomarketing é baseado em quatro fundamentos:

- Desenvolvimento: que representa um conjunto de ações planejadas e gerenciadas para os funcionários;
- Alinhamento: que se refere à aplicação de informações alinhadas;
- Fidelização: que tem como objetivo desenvolver uma relação de fidelidade e lealdade com o funcionário;
- Cooperação: que busca fortalecer o entendimento entre os setores internos da empresa e o cliente.

Bekin (2004) destaca a importância de planejamento cuidadoso com definição de prioridades e propósitos para a implantação das ações gerenciadas. Ele ainda ressalta que atividades coordenadas com enfoque marqueteiro são essenciais para envolver, transformar e atrair os funcionários para que eles se identifiquem com os objetivos da organização e desempenhem suas funções de forma eficaz.

O segundo fundamento do endomarketing, segundo Chiavenato (2005), está centrado na comunicação. De acordo com o autor, toda organização precisa estabelecer uma base sólida de informações e comunicação, de forma que os funcionários compartilhem informações relevantes com os gestores. Em um mercado altamente competitivo, uma comunicação interna eficiente é essencial para as empresas que desejam se destacar de forma estratégica.

No terceiro fundamento, Bekin (2004) destaca a diferença entre o marketing e o endomarketing. Enquanto o marketing é voltado para a construção de uma relação importante com o

público externo, o endomarketing tem como objetivo criar uma relação de fidelidade com o público interno. Segundo o autor, para desenvolver essa relação é fundamental que os colaboradores conheçam o principal objetivo da empresa.

Em seu quarto e último fundamento do Endomarketing, Bekin (2004) destaca a importância da visão do cliente interno, que engloba todos os setores da empresa. Para o autor, é essencial que os funcionários entendam que existem clientes e fornecedores internos, e que ambos devem ser recepcionados com a mesma importância e qualidade no atendimento. Dessa forma, ao aprimorarem seus produtos e serviços para atender às necessidades internas, os colaboradores contribuem para a satisfação e fidelização dos clientes externos.

Bekin (2004) aponta três fases distintas do endomarketing: a primeira consiste em alcançar o contentamento dos funcionários, a segunda em instruí-los a focar na satisfação do cliente e a terceira em desenvolver estratégias e mudanças em conjunto com os gestores. O objetivo principal dessas fases é estabelecer um clima organizacional favorável, garantindo que os colaboradores realizem um excelente trabalho e apliquem as estratégias necessárias para assegurar a satisfação do cliente. Para isso, é fundamental criar estratégias de comunicação para o público interno, de modo que os funcionários desenvolvam comportamentos favoráveis e ações que visem a melhoria da qualidade de produtos e serviços oferecidos pela empresa.

### 3. COMUNICAÇÃO

A importância da comunicação e suas possibilidades são destacadas por Kunsch (2003), que enfatiza a necessidade de estímulos para conversas e trocas de informações entre a base operacional e a gestão da empresa, visando à eficiência e qualidade. Para alcançar os objetivos da comunicação, é preciso considerar aspectos como estratégias, qualidade e diálogo efetivo entre gestores e funcionários. Kunsch (2003) ressalta que a eficiência organizacional valoriza todos os colaboradores como indivíduos, incentivando a cultura organizacional da empresa.

Segundo Torquato (2004), o diálogo é essencial para o desenvolvimento e aprimoramento de um ambiente favorável e para o cumprimento das metas estratégicas da empresa, gerando um crescimento contínuo em suas atividades e expandindo todas as linhas de produtos. É importante destacar que o diálogo deve ser definido de acordo com a realidade do público interno da empresa. O diálogo interno motiva e satisfaz todos os colaboradores, o que é fundamental para o sucesso da

organização. Matos (2004) afirma que uma boa comunicação traz motivação para os gestores de recursos humanos, permitindo que conheçam os sentimentos e opiniões dos colaboradores.

Tavares (2009) enfatiza que o método do endomarketing compreende tanto a motivação quanto a comunicação. Segundo o autor, a motivação na organização não pode ser um processo isolado, limitando-se a reconhecimentos e premiações. Pelo contrário, deve ser realizado de maneira estratégica, por meio de atividades intuitivas e executadas regularmente ao longo do ano, como mensalmente, bimestralmente ou trimestralmente. Dessa forma, uma organização pode manter um ambiente motivador e estimulante para seus colaboradores.

Bekin (2004) destaca a importância do feedback na eficácia da comunicação interna. Para que todos os colaboradores possam desempenhar suas tarefas com qualidade e agilidade, é fundamental que a empresa ofereça um sistema de informações acessível a todos. O autor afirma que, independentemente da qualidade do método utilizado, todo esforço de comunicação pode fracassar caso não haja retorno por parte dos funcionários. Sem o feedback, a informação não se transforma em diálogo, o que pode gerar problemas de entendimento e comprometer o desempenho da equipe. Dessa forma, a empresa deve incentivar a cultura de feedback constante, garantindo que todas as partes envolvidas sejam ouvidas e compreendidas.

O feedback é um elemento essencial para que a organização possa ter uma visão clara do cenário em que atua e, a partir disso, planeja e desenvolve estratégias efetivas para alcançar seus objetivos. Conforme afirmado por Kotler (2002), é fundamental que a empresa reconheça seu público-alvo e estabeleça objetivos claros para a comunicação interna. Além disso, é necessário desenvolver uma mensagem adequada, escolher os meios mais adequados para transmiti-la, selecionar a origem das informações e obter feedback para avaliar a eficácia da comunicação e identificar possíveis pontos de melhoria. Dessa forma, a empresa pode garantir que as informações sejam transmitidas de forma clara e eficiente, e que o diálogo com os colaboradores seja mantido de maneira constante e produtiva.

Matos (2004) declara que é essencial desenvolver um método estratégico tracejar novos rumos de uma política de divulgação da comunicação interna, sendo de curto, médio ou a longo prazo. Sendo assim, as possibilidades, desafios e ameaças podem ser adiantados, contribui para a adoção de uma linha de atuação de capacitada.

#### 4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Freitas (1991) destaca que o conceito de cultura organizacional ganhou destaque a partir da década de 1980, período em que duas revistas publicaram edições específicas sobre o tema, em meio a um contexto global marcado pelo declínio da produção nos Estados Unidos, o milagre econômico no Japão é a crescente ruptura com a coesão e uniformidade cultural. Para o autor, a cultura organizacional é composta por valores, crenças, hábitos, normas e costumes compartilhados pelos membros da organização, que influenciam seu comportamento e suas práticas. Esses elementos culturais podem ser transmitidos de forma implícita ou explícita, e refletem a identidade e a história da organização. Compreender a cultura organizacional é fundamental para o sucesso da gestão empresarial, pois permite que a liderança estabeleça diretrizes claras e coerentes, que promovam a coesão e a sinergia entre os colaboradores. Além disso, uma cultura organizacional sólida e bem estruturada pode ser um fator de diferenciação e vantagem competitiva para a empresa.

Alvesson (1987) argumenta que o interesse por aspectos simbólicos e culturais nas organizações não pode ser explicado apenas por objetivos relacionados à competitividade e finanças. Para Freitas (1991), a cultura organizacional surgiu como solução para problemas de integração, fortalecendo a coesão e o comprometimento dos colaboradores. Uma cultura forte conquista a lealdade dos colaboradores por meio de consenso e solidariedade.

Morgan (1996) afirma que uma sociedade organizacional desenvolve padrões distintos de crenças e práticas com base em sua estrutura de trabalho. Esses padrões são construídos continuamente por meio da mescla de ideias, valores e crenças comuns. O autor também apontou que, embora as organizações do mesmo setor possam ter culturas organizacionais semelhantes devido à similaridade no perfil, as especificidades do processo de construção ainda podem resultar em individualidades únicas na cultura organizacional.

Segundo Nassar (2000), a cultura organizacional compreende um conjunto de elementos que propiciam a integração e o equilíbrio entre os colaboradores em diferentes níveis hierárquicos, além de contribuir para a superação de obstáculos relacionados aos objetivos estratégicos da organização. Além disso, a cultura é definida de diversas maneiras, dependendo do contexto em que é aplicada.

A teoria de Schein (1992) apresenta a cultura organizacional como composta por três níveis distintos. O primeiro nível é representado pelos artefatos visíveis, como móveis e arquitetura. O segundo nível compreende os valores compartilhados, que determinam o comportamento dos membros da organização. Já o terceiro e último nível engloba os pressupostos básicos, que são as

verdades inquestionáveis que permeiam a visão de mundo dos colaboradores. É importante destacar que, segundo Schein, a cultura organizacional é um processo contínuo de aprendizagem e evolução, que pode ser moldado pelas experiências e valores dos membros da organização.

Uma pesquisa realizada por Carvalho et al. (2013), que investigou os valores e práticas em um hospital público sob a perspectiva dos enfermeiros, concluiu que a falta de consideração pelas necessidades dos colaboradores pode resultar em insatisfação no trabalho, especialmente em organizações burocráticas tradicionais. Diante disso, é fundamental que haja uma valorização das necessidades individuais e uma humanização nas relações interpessoais dentro das organizações.

No estudo de Santos e Gonçalves (2018), que teve como objetivo entender a relação entre o suporte recebido pelos funcionários em instituições de ensino superior em Portugal e a cultura organizacional, foi constatado que há uma transformação entre o marketing interno, o suporte organizacional recebido e cultura organizacional. O suporte organizacional percebido é crucial para a produtividade e eficácia da organização em alcançar seus objetivos, e os resultados apreciados que a cultura organizacional e as práticas de marketing interno podem impactar positivamente nesse suporte percebido pelos funcionários.

As conclusões do estudo de Rodrigues e Silva (2019) apontam para a necessidade de uma mudança significativa na cultura organizacional das empresas, que deve estar orientada para a sustentabilidade e responsabilidade social. De acordo com os autores, as empresas precisam assumir um compromisso ético com a sociedade e o meio ambiente, além de adotar práticas e políticas que promovam a igualdade e a inclusão. Embora alguns exemplos positivos tenham sido identificados, como empresas que investem em projetos sociais e ambientais, a maioria ainda está muito aquém do necessário para uma cultura organizacional verdadeiramente responsável e sustentável.

**MATERIAL E MÉTODOS:** Este trabalho apresenta uma pesquisa bibliográfica descritiva e explicativa sobre Endomarketing e suas práticas de implantação e gestão. Para a coleta de informações, foram consultados, sites, revistas e artigos relevantes na área. O método de pesquisa utilizado baseou-se em um roteiro teórico e investigativo, seguindo o método científico dedutivo e utilizando análise de estudos de caso como ferramenta para aprofundar a compreensão do tema. A



abordagem utilizada foi a análise temática, partindo de conhecimentos gerais para chegar aos específicos e assim formar um entendimento completo sobre a problemática em questão.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com base na análise da literatura sobre Endomarketing, é possível entender a importância dessa ferramenta para as organizações atuais. Os colaboradores são cada vez mais reconhecidos como recursos valiosos e essenciais para o sucesso e a realização dos objetivos da empresa. Ao implementar o Endomarketing, as organizações podem criar um ambiente de trabalho positivo e motivador, que estimula a comunicação interna, o trabalho em equipe e o acompanhamento dos funcionários com a visão e missão da empresa. Isso resulta em colaboradores mais engajados e produtivos, o que pode levar a um aumento da satisfação do cliente e dos resultados financeiros da empresa.

Ao se considerar as ferramentas utilizadas para a implementação do Endomarketing, torna-se evidente a importância de realizar uma análise cuidadosa do ambiente interno e conhecer profundamente os colaboradores, identificando suas necessidades e anseios em relação ao ambiente organizacional. A partir disso, é possível escolher a melhor ferramenta de gestão que se encaixa no processo, incentivando o comprometimento dos funcionários com a estratégia adotada.

Atualmente, as pessoas buscam mais do que um emprego que apenas melhores condições financeiras. Elas procuram por um ambiente que influencie positivamente em suas vidas profissionais, onde possam aprender novos valores e conviver em um ambiente de forma saudável que estimule a colaboração para o crescimento contínuo da empresa. Os estudos de caso apresentados evidenciam a importância de criar um ambiente de trabalho adequado e focado no bem-estar dos colaboradores, no qual se sintam à vontade para contribuir e produzir, e que sejam parte responsável de cada conquista alcançada pela organização, incentivando-os a buscar a excelência empresarial.

Ao refletirmos sobre o tema exatamente neste artigo, é possível reconhecer o Endomarketing como uma estratégia fundamental de gestão de pessoas. Apesar de ainda não ser utilizada por muitas empresas, essa ferramenta alcançou uma grande identidade no cenário atual, sendo responsável pelo crescimento organizacional de muitas empresas que a implementaram corretamente e construíram seus conceitos os pilares da organização. É necessário destacar que o sucesso do Endomarketing não depende apenas das ferramentas utilizadas, mas também da cultura organizacional que deve ser transformada para que a estratégia possa ser aplicada de forma eficaz.

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Endomarketing é uma ferramenta de gestão que atua de dentro para fora, sendo cada vez mais reconhecida como uma estratégia crucial para o sucesso das empresas. O Endomarketing se baseia em dar voz aos colaboradores, fortalecer as relações interpessoais e compartilhar uma visão em comum sobre os objetivos da organização. A comunicação interna é fundamental para estabelecer essa conexão entre funcionários e gestores, e deve ser cuidadosamente monitorada para atingir todos os públicos de interesse e garantir a transmissão efetiva das informações. Ao ajustar essas ações com os objetivos organizacionais, torna-se possível responsabilizar todos os colaboradores pelo sucesso da empresa.

Uma comunicação interna eficaz é essencial para manter os colaboradores engajados e motivados, permitindo que eles estejam atentos aos objetivos estratégicos da empresa. É importante que a comunicação seja monitorada e alcance todos os públicos de interesse, garantindo que as informações sejam transmitidas de forma clara e compreensível. Dessa forma, as ações de comunicação interna podem ser interrompidas.

No contexto atual, a implementação de estratégias de Endomarketing é fundamental para engajar os colaboradores e torná-los parte essencial dos processos organizacionais. Isso pode ser alcançado por meio do compartilhamento de informações e desafios com todos os membros da empresa, além da valorização das atividades realizadas pelos funcionários, independentemente de sua complexidade. É essencial que o recurso humano seja direcionado conscientemente para o alcance dos objetivos da empresa, tornando-se um agente ativo no sucesso da organização.

## REFERÊNCIAS:

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023. **Informação e documentação – Referências – Elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.

BEKIN, Saul F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2004.

BEKIN, Saul F. Conversando Sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. Porto Alegre: Editora L&PM, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como implementar talentos na empresa. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: Como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CARVALHO, M. et al. Valores e práticas de trabalho que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público. Texto contexto - enferm., Florianópolis, v. 22, n. 3, p. 746-753, set, 2013.

FREITAS, M. Cultura organizacional grandes temas em debate. Rev. adm. empres. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, set, 1991.

GRÖNROOS, Christian. Marketing - Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip; KELLER Kevin Lane. Administração de Marketing: a bíblia do marketing. 12. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida. Comunicação Organizacional- vol. 2: Linguagem, gestão, perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

MATOS, Francisco Gomes. Estratégia de Empresa. São Paulo: Editora Makron Books, 2004.

MORGAN, G. Imagens da organização. 1º edição. São Paulo: Atlas, 1996.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. Revista Comunicação Empresarial, São Paulo, amo 10, n. 36, 33-40, 2000

TORQUATO, Gaudencio. Comunicação: Relações Públicas. São Paulo: Editora Cengage, 2004.

TAVARES, Maurício. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RODRIGUES, A.; QUEIROS, A.; PIRES, C. A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: Aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. Rev. Port. Sau. Pub., Lisboa , v. 34, n. 3, p. 292-304, out, 2016.

SANTOS, J.; GONCALVES, G. Cultura Organizacional, Marketing Interno e Apoio Organizacional Percebido nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas. Rev. Psicol. trabalhar órgão., Madrid, v.34, n.1, p.38-41, 2018.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. 2ª edição. São Francisco: Jossey Bass, 1992.

SILVA, L. et al. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. Rev. bras. gest. neg., São Paulo, v. 20, n. 3, p. 401-420, Set, 2018.