

CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ANEMILIA CRISTINA BRENTINI
RENATO STAGGEMEIER DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS E PERTENCIMENTO: uma pesquisa de
campo sobre o impacto das iniciativas de desenvolvimento

FRANCA/SP

2026

ANEMILIA CRISTINA BRENTINI
RENATO STAGGEMEIER DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS E PERTENCIMENTO: uma pesquisa de
campo sobre o impacto das iniciativas de desenvolvimento

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos
obrigatórios para obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Profa. Me. Taciana Lucas e
Afonseca Salles

FRANCA/SP

2026

ANEMILIA CRISTINA BRENTINI
RENATO STAGGEMEIER DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS E PERTENCIMENTO: uma pesquisa de
campo sobre o impacto das iniciativas de desenvolvimento

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos
requisitos obrigatórios para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão de
Recursos Humanos

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____
Nome..... : Profa. Me. Taciana Lucas de Afonseca Salles
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____
Nome..... : Prof. Esp. Felipe de Pádua
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : _____
Nome..... : Prof. Esp. Fernando dos Santos Soeira
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 10 de junho de 2026.

Aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.

Leonardo da Vinci

RESUMO

Este estudo investiga o impacto dos programas de desenvolvimento no sentimento de pertencimento e na satisfação dos colaboradores no contexto organizacional. O objetivo central foi compreender como tais iniciativas de capacitação podem alinhar expectativas individuais às práticas de gestão de pessoas, fomentando relações mais engajadas e duradouras. A metodologia consistiu em uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, fundamentada em revisão bibliográfica e pesquisa de campo realizada via Google Forms com 12 respondentes que tem atuação profissional ativa e que é discente da FATEC Franca. Os resultados indicam que os programas de treinamento e desenvolvimento são percebidos como fundamentais para o crescimento profissional e para a preparação frente aos desafios laborais. Observou-se que a oferta dessas iniciativas está diretamente associada ao fortalecimento do vínculo com a organização, promovendo a identificação com os valores institucionais e o sentimento de valorização. Conclui-se que o investimento contínuo no capital humano é um fator crítico para a elevação dos níveis de satisfação, engajamento e intenção de permanência, consolidando a gestão de pessoas como um pilar estratégico para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: engajamento; gestão de pessoas; pertencimento organizacional; satisfação no trabalho; treinamento e desenvolvimento.

ABSTRACT

This study investigates the impact of development programs on the feeling of belonging and employee satisfaction within the organizational context. The main objective was to understand how such training initiatives can align individual expectations with people management practices, fostering more engaged and lasting relationships. The methodology consisted of a qualitative descriptive research, based on a literature review and field research conducted via Google Forms with X respondents from FATEC Franca with professional experience. The results indicate that training and development programs are perceived as fundamental for professional growth and preparation for work challenges. It was found that the offering of these initiatives is directly associated with strengthening the bond with the organization, promoting identification with institutional values and a sense of appreciation. In conclusion, continuous investment in human capital is a critical factor for increasing levels of satisfaction, engagement, and retention intent, consolidating people management as a strategic pillar for organizational success.

Keywords: People Management. Training and Development. Organizational Belonging. Job Satisfaction. Engagement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Faixa etária.....	30
Figura 2 – Tempo no mercado	30
Figura 3 – Trabalha atualmente.....	31
Figura 4 – Processo de treinamento.....	32
Figura 5 – Frequência dos processos	33
Figura 6 – Percepção dos programas	33
Figura 7 – Sentimento sobre os programas.....	35
Figura 8 – Satisfação sobre os programas	36
Figura 9 – Engajamento e permanência.....	37

LISTA DE SIGLAS

RH – Recursos Humanos

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: CONCEITO E EVOLUÇÃO	12
3 PERTENCIMENTO: CONCEITO, CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS	16
3.1 O PAPEL DO ENGAJAMENTO E DA SATISFAÇÃO	19
4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS x PERTENCIMENTO E SATISFAÇÃO	24
5 METODOLOGIA	29
5.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas passou por significativas transformações em suas práticas e seu papel ao longo dos anos. Casagrande (2017) argumenta que a gestão de pessoas nas organizações brasileiras contemporâneas deixou de ser apenas burocrática para desempenhar um papel estratégico, atuando diretamente na obtenção de vantagens competitivas por meio do capital humano.

As empresas que optam pelo treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, têm se tornado cada vez mais competitivas, melhorando a qualidade dos produtos e serviços ofertados. O ser humano é impulsionador de resultados, por mais que uma organização utilize todos os meios tecnológicos mais avançados ela necessita de pessoas (Chiavenato, 2020).

Embora os programas de desenvolvimento de pessoas sejam amplamente adotados pelas organizações, é questionado em que medida eles realmente contribuem para fortalecer o sentimento de pertencimento e aumentar a satisfação dos colaboradores. Assim, chegamos a seguinte pergunta: qual é o impacto dos programas de treinamento e desenvolvimento no sentimento de pertencimento e na satisfação dos colaboradores?

Dessa forma, este estudo se propõe a investigar o impacto dos programas de desenvolvimento no sentimento de pertencimento e na satisfação dos colaboradores, entendendo como essas iniciativas podem aproximar expectativas individuais das práticas de gestão de pessoas e contribuir para relações organizacionais mais engajadas e duradouras.

Este trabalho é relevante por permitir analisar de que maneira esse investimento em desenvolvimento pode ser percebido como reconhecimento e valorização, aspectos diretamente relacionados aos sentimentos de pertencimento e satisfação no ambiente de trabalho. Para a empresa, compreender essas relações pode auxiliar na definição de estratégias mais eficazes de engajamento e permanência dos profissionais.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo utilizando como técnicas a pesquisa bibliográfica em material científico sobre o assunto e pesquisa de campo realizada por meio de um formulário via Google Forms, destinada a alunos da Faculdade de Tecnologia de Franca (FATEC Franca) que, atualmente ou em algum momento, tenham atuado como colaboradores em empresas.

2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: CONCEITO E EVOLUÇÃO

O desenvolvimento organizacional não é uma teoria rígida, mas sim um conjunto de ideias de vários autores que buscavam aplicar conhecimentos sobre comportamento humano na administração, com o objetivo de melhorar tanto o desempenho das pessoas quanto o funcionamento das organizações (Erédia; Nunes e Santos, 2022). Em outras palavras, trata-se de um esforço coletivo para tornar o ambiente de trabalho mais eficiente, produtivo e humano, usando ciência e prática de forma integrada.

Segundo Chiavenato (2020), o movimento em prol do desenvolvimento ganhou força com a publicação de um livro de Leland Bradford, que apresentou pesquisas sobre treinamento de sensibilidade e mostrou como poderiam ser aplicadas nas organizações. Além disso, a teoria do desenvolvimento organizacional surgiu em resposta a dificuldades práticas das teorias administrativas anteriores, que abordavam conceitos isolados, e a estudos sobre motivação humana, que passaram a interpretar o trabalhador de forma mais abrangente e ligada às necessidades da organização.

Em resumo, o desenvolvimento organizacional surgiu de forma conjunta, ao longo do tempo, por meio das contribuições de diversos autores, que buscaram integrar conhecimentos sobre comportamento humano e administração.

Cabe destacar que o desenvolvimento organizacional está direcionado para a evolução ou crescimento da empresa como um todo, mas para que isso aconteça o desenvolvimento individual dos profissionais que ali atuam, é imprescindível. Tal compreensão revela uma mudança de paradigma, em que as pessoas passaram a ser vistas como elementos valiosos dentro das organizações, cujo cuidado e desenvolvimento são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade do ambiente de trabalho (Chiavenato, 2020).

Com base nessas ideias, percebe-se que pensar estrategicamente nas pessoas passou a ser um diferencial competitivo para as organizações. Erédia, Nunes e Santos (2022) afirmam que o ato de pensar estrategicamente nas pessoas levou as empresas a considerarem o desenvolvimento de seus colaboradores como um diferencial estratégico. Afinal, são esses indivíduos que, ao serem capacitados, podem futuramente propor melhorias, reduzir custos, aprimorar processos e criar oportunidades, atender melhor o cliente, garantindo à organização uma vantagem competitiva sustentável.

Por essa razão, observa-se, na atualidade, uma crescente preocupação dos gestores em tornar o ambiente organizacional um espaço de aprendizagem contínua e desenvolvimento profissional, de modo que os colaboradores possam contribuir efetivamente para a inovação e o crescimento da empresa (Ceribeli; Silva, 2020). Nesse contexto, o processo educativo deixa de ser restrito às escolas formais e passa a fazer parte das responsabilidades das empresas, cuja necessidade de promover o aprendizado contínuo e o desenvolvimento humano é essencial à sua sobrevivência (Lima *et al.*, 2025).

Nesse cenário, os referidos autores destacam que o desenvolvimento de pessoas vai muito além de treinamentos técnicos, envolvendo: criar oportunidades de crescimento pessoal, estimular o pensamento crítico, promover a autonomia e fortalecer os vínculos entre os colaboradores e a empresa. Esse enfoque reforça a importância de estratégias que valorizem o potencial humano, tornando os colaboradores protagonistas de seu próprio desenvolvimento e ativos para o sucesso organizacional.

Essa perspectiva é ampliada quando se considera a importância das habilidades emocionais e relacionais ao desempenho e engajamento dos colaboradores. Isso significa dizer que o desenvolvimento das pessoas também está associado à aquisição de habilidades de interação, aprimorando e fortalecendo relações profissionais, pessoais e emocionais, que estão vinculados à maturidade e à capacidade do indivíduo compreender e enfrentar obstáculos para alcançar os resultados esperados (Nascimento *et al.*, 2020).

Nos últimos anos, observa-se que muitas organizações têm se empenhado em desenvolver seus colaboradores, motivando-os a crescer e a demonstrar suas competências. Esse investimento resulta em benefícios para a empresa, como melhoria de processos, redução do turnover e o fortalecimento do sentimento de valorização e pertencimento dos colaboradores à instituição (Nascimento *et al.*, 2020).

Lima *et al.* (2025) destacam que a educação, quando bem conduzida, tem o poder de transformar realidades, promover inclusão, melhorar a comunicação interna e fortalecer a cultura organizacional. Dessa forma, investir em práticas educativas dentro das empresas não apenas qualifica os colaboradores, mas também contribui para um ambiente mais coeso, colaborativo e alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

Nesse sentido, o desenvolvimento organizacional está relacionado à capacidade da empresa de se adaptar às mudanças do ambiente, o que implica repensar constantemente sua estrutura, seus processos e a cultura organizacional (Chiavenato, 2020). Assim, investir no aprendizado e no crescimento das pessoas contribui para tornar a organização mais flexível, colaborativa e preparada para enfrentar desafios.

O desenvolvimento de pessoas na organização permite que a empresa possa aperfeiçoar seus colaboradores para que se tornem mais eficientes e produtivos no que fazem, o que os tornam como uma vantagem competitiva. É importante e necessário que a empresa invista na gestão de pessoas, principalmente na área de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, pois o mesmo é a peça-chave da empresa, visto como maior patrimônio da organização e que pode se adaptar com as constantes mudanças do mercado, seja organizacional ou tecnológica. A ideia de desenvolver os profissionais é se antecipar e prever que futuramente eles poderão agregar valores para a organização e entregar uma maior satisfação ao cliente final. (Erédia; Nunes e Santos, 2022).

Ao investir no aprendizado e no crescimento dos colaboradores, as organizações não apenas desenvolvem sua cultura e sua capacidade de adaptação às mudanças, mas também criam condições para que esses indivíduos apliquem seus conhecimentos de forma prática, contribuindo para melhorias nos processos e na produtividade da empresa. Dessa maneira, o desenvolvimento humano deixa de ser apenas uma questão estratégica ou cultural e passa a gerar benefícios concretos para a organização.

Os benefícios do desenvolvimento das pessoas nas organizações são inúmeros, muitas vezes o valor investido no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores retorna para a empresa rapidamente e em quantidade muito maior, seja por uma simples melhoria, ou até mesmo um grande projeto de redução de custo que o colaborador conseguiu identificar após o seu desenvolvimento (Erédia; Nunes e Santos, 2022).

O desenvolvimento organizacional busca acompanhar as mudanças dentro das empresas, dando maior atenção às pessoas do que apenas aos processos e recursos, de modo a possibilitar adaptação às exigências do mercado e gerar vantagem competitiva. Nesse sentido, a gestão de pessoas assume papel estratégico, pois ao

desenvolver os colaboradores, a organização não apenas aumenta a eficiência individual, mas também fortalece sua performance global, consolidando sua posição e competitividade no mercado (Erédia; Nunes e Santos, 2022).

3 PERTENCIMENTO: CONCEITO, CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

O sentimento de pertencimento é um dos maiores desafios das empresas e tem sido amplamente discutido no meio acadêmico e corporativo atualmente. Entender os fatores que contribuem para o sentimento de pertencimento tornou-se um aspecto relevante para a competitividade organizacional.

Com base nos estudos de Baumeister e Leary (1995), o sentimento de pertencer a algo ou algum lugar pode ser definido como a percepção da pessoa de que é parte legítima e valorizada do grupo ou da organização na qual trabalha. Nesse sentido, o pertencimento manifesta-se quando o colaborador se identifica com os valores, a missão e a cultura organizacional, estabelecendo vínculos afetivos que transcendem a mera relação contratual de trabalho.

Complementando essa discussão, Caldas e Wood Jr. (1997) argumentam que a identidade organizacional corresponde ao conjunto de características percebidas pelos membros como centrais, distintivas e relativamente permanentes na organização. Nesse contexto, quanto maior a identificação do colaborador com os valores, objetivos e cultura organizacional, maior tende a ser seu vínculo psicológico com a empresa.

Dessa forma, a identificação organizacional pode ser compreendida como um antecedente do sentimento de pertencimento, uma vez que o indivíduo passa a perceber a organização como parte de sua própria identidade social. Quando os colaboradores reconhecem compatibilidade entre seus valores pessoais e os valores organizacionais, desenvolvem maior envolvimento, comprometimento e disposição para contribuir com os objetivos institucionais.

De acordo com Trierweiler *et al.* (2020, p. 690), um ambiente de trabalho favorável é aquele que possibilita oportunidades de crescimento e realização profissional, elementos que atuam diretamente na construção do pertencimento, pois o funcionário percebe que a organização investe em seu desenvolvimento, fazendo-o se sentir parte dos planos futuros da empresa.

A pesquisa conduzida por Freitas, Filipe e Manuel (2026, p.3) em uma instituição de ensino superior pública em Angola revelou que “um clima organizacional onde os fatores de manutenção (ou higiênicos) e os fatores motivadores são atendidos ou, ao menos, parcialmente satisfeitos, tende a gerar resultados positivos para toda a organização.”

Esse trecho sugere que a forma como a organização se relaciona com seus membros, seja de maneira flexível, acolhedora ou burocrática, é determinante para que o profissional se sinta efetivamente parte daquele contexto, ou que se sinta distanciado em decorrência da percepção de baixa valorização individual. Afinal, quando as relações são excessivamente formais ou distantes, o vínculo tende a se enfraquecer, gerando desmotivação e afastamento psicológico.

Conforme Baumeister e Leary (1995), pode-se dizer que os seres humanos, buscam viver em um relacionamento e, para satisfazer essa necessidade, precisam de interações frequentes e afetivamente agradáveis com outras pessoas, além de ser necessária uma base de relacionamento estável e duradoura. Pessoas com uma grande carência nesse aspecto estão propensas a uma ampla gama de problemas comportamentais, além do desenvolvimento de doenças mentais. O que acaba não sendo ideal para a organização, pois mesmo os mais tímidos e introvertidos colaboradores necessitam de doses diárias dessas interações saudáveis, seja dentro ou fora da organização.

O entendimento dos fatores que levam o colaborador a sentir-se parte integrante da organização e satisfeito com suas atividades é fundamental para a gestão estratégica de pessoas (Moraes *et al.*, 2024). O sentimento de pertencimento e a satisfação no trabalho não constituem estados permanentes, mas aspectos moldados continuamente, influenciados tanto pelas políticas da empresa quanto pelas relações interpessoais estabelecidas no cotidiano laboral (Oliveira *et al.*, 2025; Trierweiler *et al.*, 2020).

O desenvolvimento de habilidades e competências, abordado no capítulo anterior, também se revela um importante construtor desse sentimento de pertencer a uma organização. A oferta de tais oportunidades de aprendizado e crescimento, pode fazer com que o colaborador interprete a oferta dessa oportunidades como um sinal de que a empresa aposta em seu potencial e que deseja mantê-lo em seus planos para, talvez no futuro, ocupar cargos de nível hierárquico superior. Dados da Vorecol (2024) indicam que 94% dos funcionários afirmam que ficariam mais tempo na empresa se esta investisse em suas carreiras. Isso indica que, a intenção de permanecer está diretamente ligada ao sentimento de estar em um lugar que investe tempo e dinheiro no desenvolvimento das pessoas.

Assim, quando o líder demonstra um interesse genuíno pelo crescimento profissional e pessoal da equipe, cria-se um ambiente de segurança psicológica favorável ao pertencimento. Esse suporte constante resulta em maior comprometimento e lealdade, fortalecendo o senso de comunidade e impactando diretamente a produtividade da empresa. Conforme levantamento realizado pela Deloitte, organizações que priorizam o desenvolvimento estruturado de suas equipes apresentam 2,5 vezes mais chances de serem reconhecidas como líderes em seus mercados. Junto ao desenvolvimento estruturado, vem a construção do sentimento de pertencimento, que depende de um conjunto de fatores, sendo eles: liderança acolhedora, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, justiça organizacional e relacionamentos interpessoais saudáveis. A ausência de qualquer desses elementos pode comprometer a percepção do indivíduo de ser parte importante da organização, levando ao desengajamento e, em último caso, à saída do colaborador (Vorecol, 2024).

Vargas, Maduro e Lima (2024) destacam que o sentimento de pertencimento é essencial nas organizações, pois possibilita o fortalecimento dos laços emocionais entre os indivíduos e seus grupos, além de contribuir para a construção de um propósito comum, favorecendo a geração de resultados positivos para ambas as partes. Além disso, observa-se que tal dinâmica também influencia o modo como os indivíduos se envolvem e desempenham suas funções no contexto organizacional.

Nesse sentido, de acordo com Alves *et al.* (2022), o clima organizacional, embora seja de responsabilidade da organização, só se mostra eficaz quando há uma troca com os envolvidos, promovendo o sentimento de pertencimento e estimulando o interesse dos colaboradores em exercer seu papel de forma diligente e produtiva, o que resulta em colaboradores motivados e, consequentemente, traz benefícios para a própria organização. Isso significa dizer que, o sentimento de pertencimento e o clima organizacional estão interligados e ambos influenciam a maneira como os colaboradores trabalham.

Assim, a partir do sentimento de pertencimento, gerado por meio da Identificação organizacional e de uma gestão de pessoas humanizada, diversos benefícios podem ser observados, como: a retenção de talentos, o incentivo à autoexpressão, o desenvolvimento de lealdade à organização por parte do

colaborador, além do aumento na produtividade e alcance de metas e resultados. (Vargas; Maduro e Lima, 2024.).

De acordo com Vieira (2024), em sua análise sobre senso de pertencimento no *home office*, as dinâmicas organizacionais revelam padrões claros nas relações interpessoais. Durante as entrevistas foi possível identificar que as empresas que possuem o senso de pertencimento mais forte em seus funcionários possibilitam uma relação mais próxima entre o líder e seus liderados. Dessa forma, evidencia-se que o pertencimento também influencia a qualidade das relações hierárquicas, favorecendo uma comunicação mais próxima e relações de maior confiança entre líderes e equipes.

Corroborando essa ideia, Davis e Kafka (2021 *apud* Carmo; Peduzzi e Ronchin, 2024) reportam que o senso de pertencimento e conforto são elementos-chave na efetividade das equipes, relacionando-se com satisfação, menor rotatividade e maior desempenho organizacional. Diante disso, nota-se que o bem-estar no ambiente de trabalho, associado ao pertencimento, contribui significativamente para a construção de equipes mais estáveis, produtivas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Além do sentimento de pertencimento, observa-se que a satisfação dos colaboradores surge como um fator relevante no contexto organizacional, uma vez que está associada ao envolvimento, ao comprometimento e ao desempenho dos indivíduos no trabalho, contribuindo para resultados positivos tanto para os colaboradores quanto para a organização.

Nesse contexto, o engajamento do colaborador aos objetivos organizacionais surge como um processo que irá promover a sentimento de pertencimento, pois uma vez engajado nos objetivos organizacionais, ocorre o processo de identificação e consequentemente ele se sente parte dos planos atuais e futuros da empresa.

3.1 O PAPEL DO ENGAJAMENTO E DA SATISFAÇÃO

A compreensão do sentimento de pertencimento no ambiente corporativo exige a análise integrada de fatores que modulam a experiência subjetiva do colaborador. Longe de ser um estado isolado, o senso de pertencimento, isto é, a percepção do indivíduo de que ele é legítimo, acolhido e essencial para a organização, é estruturado a partir da convergência entre a satisfação com o trabalho e o engajamento diário.

Dessa forma, este tópico propõe-se a examinar como a harmonia entre o contentamento com o papel exercido (satisfação) e o vigor direcionado às metas (engajamento) funciona como o principal catalisador para que o colaborador desenvolva laços afetivos profundos, consolidando a percepção de que ele verdadeiramente faz parte do propósito e do ecossistema da organização.

Sobre o engajamento, Rocketseat (2026) argumenta que a liderança exerce papel central nesse processo. Um líder que atua como mentor, que conhece as aspirações de sua equipe e oferece suporte constante, cria um ambiente de segurança psicológica favorável ao desenvolvimento do pertencimento e engajamento. É fundamental compreender a influência da liderança na motivação, visto que, segundo a Rocketseat (2026), “a liderança técnica” (Tech Leads e Engineering Managers) desempenha o papel crucial de mentor. Um líder que não desenha o futuro do seu liderado está, na verdade, empurrando-o para a porta de saída. Isso é essencial no contexto organizacional pelo impacto direto no desempenho e nos resultados, pois quando o líder demonstra interesse genuíno pelo crescimento dos colaboradores (projetando seu futuro), estes tendem a retribuir com maior comprometimento e lealdade (Vorecol, 2024; Oliveira *et al.*, 2025).

Outro fator determinante para o engajamento é a percepção de justiça e reconhecimento que o colaborador nutre em relação à organização. O indivíduo que percebe um tratamento pautado na equidade e observa que seu esforço é notado e valorizado desenvolve um vínculo afetivo mais robusto com a instituição (Moraes *et al.*, 2024).

É imperativo considerar que o bem-estar laboral vincula-se a estratégias organizacionais desenhadas para assegurar uma experiência positiva. Segundo Trierweiller *et al.* (2020), essa experiência deve incluir o reconhecimento das contribuições individuais e coletivas, além da garantia de que os sistemas de recompensas e regras sejam aplicados de forma justa e clara, suavizando ou acabando com percepções de favoritismo que prejudicam o clima interno. Consequentemente, o entendimento sintetizado do ambiente impacta diretamente as relações interpessoais e os comportamentos que afetam a produtividade (Oliveira *et al.*, 2025).

Outro processo que influencia no sentimento de pertencimento é a satisfação. A satisfação no trabalho é conceituada como um "estado emocional cativante que

surge quando se avalia o próprio trabalho como promotor ou facilitador da concretização dos valores profissionais" (Locke, 1969 *apud* Moraes *et al.*, 2024, p. 7).

Trata-se, portanto, de um construto multidimensional que abrange desde aspectos objetivos, como benefícios e o ambiente físico, até elementos subjetivos e intrínsecos, a exemplo do significado atribuído às tarefas e do sentimento de realização pessoal. Trierweiler *et al.* (2020, p. 690) esclarecem que “a satisfação no trabalho tem relação direta com o que a empresa pode fornecer, sob diferentes formas de incentivos para construir um ambiente de trabalho favorável”. Esses incentivos podem ser tanto materiais quanto simbólicos, como, por exemplo, reconhecimento, autonomia e possibilidade de crescimento.

Um dos modelos mais conhecidos para a compreensão da satisfação no trabalho é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que separa os fatores higiênicos (cuja ausência gera insatisfação, mas cuja presença não necessariamente motiva) dos fatores motivacionais (que realmente impulsionam a satisfação e o engajamento) (Chiavenato, 2020). Embora a obra original de Herzberg tenha sido publicada há muito tempo, sua análise permanece sendo uma das melhores para entender a diferença entre o que deve e o que não deve ser considerado um elemento motivacional. Além de ser muito condizente com a realidade organizacional atual, é frequentemente retomada e atualizada.

Autores como Oliveira *et al.* (2025) investigam justamente como o clima organizacional, que engloba fatores higiênicos e motivacionais, afeta a motivação e o desempenho dos colaboradores. Visando, investigar os principais fatores que influenciam o ambiente de trabalho, como liderança, comunicação, motivação e avaliação de desempenho, os referidos autores descobriram que a percepção positiva desses fatores está associada a maiores níveis de satisfação e produtividade. Isso reforça a ideia de que a satisfação não é um fenômeno isolado, mas sim o resultado da interação entre práticas de gestão, relacionamentos e características individuais.

Nesse contexto, a comunicação interna estabelece-se como um elemento fundamental para a satisfação laboral. Constata-se que, quando o fluxo informacional é transparente e "necessita de respostas claras e objetivas para se realizar com eficácia", o colaborador sente-se devidamente instruído sobre as diretrizes organizacionais (Oliveira *et al.*, 2025, p. 44).

Freitas, Filipe e Manuel (2026, p. 3) observaram que a “relação institucional não burocrática” é um fator motivador, ou seja, a ausência de entraves comunicacionais e a existência de canais abertos para diálogo favorecem a satisfação. A satisfação pode contribuir para o fortalecimento da percepção de pertencimento.

Outro elemento que merece atenção é o equilíbrio que o colaborador deve ter entre vida pessoal e profissional. Segundo Rocketseat (2026), constata-se que, no cenário pós-pandemia, a flexibilidade geográfica e de horários deixou de ser um diferencial para tornar-se uma “*commodity*” (o termo refere-se a elementos que deixaram de ser diferenciais competitivos das empresas para se tornarem requisitos básicos e amplamente esperados pelos profissionais). Nesse contexto, organizações que oferecem tais facilidades tendem a contar com colaboradores mais satisfeitos, pois demonstram uma preocupação genuína com o bem-estar integral do indivíduo (Oliveira *et al.*, 2025). Além disso, ao promover um ambiente em que o profissional é encorajado a equilibrar as demandas laborais com as aspirações pessoais, a empresa fortalece o vínculo de permanência e o contentamento da equipe (Moraes *et al.*, 2024).

A possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional também é determinante. Rocketseat (2026) aponta que profissionais de tecnologia não saem de empresas, mas de carreiras estagnadas. Isso pode ser estendido a outras áreas, pois a ausência de perspectivas de evolução pode ser uma das principais causas para a insatisfação e de busca por novas oportunidades. Por outro lado, quando a organização oferece planos de carreira claros e programas de capacitação, o colaborador tende a se sentir valorizado e vislumbra um futuro muito promissor dentro da empresa.

Este merece uma atenção especial. Ser visto e valorizado pelo trabalho realizado é uma necessidade humana fundamental, como uma recompensa para o cérebro. Os líderes motivadores têm uma equipe relativamente mais produtiva, o que evidencia o poder do reconhecimento como alavanca de satisfação e desempenho. E esse reconhecimento pode vir na forma de elogios públicos, premiações, promoções ou até mesmo um simples *feedback* positivo.

O reconhecimento, manifestado inclusive por meio de elogios, atua como um sinalizador psicológico de que o profissional percorre uma trajetória adequada. Em última análise, a satisfação laboral é o resultado de um constructo multidimensional que engloba liderança, comunicação transparente, equilíbrio entre vida pessoal e

trabalho, além de oportunidades reais de crescimento (Moraes *et al.*, 2024). Sob essa perspectiva, é responsabilidade da organização, por meio de suas diretrizes de gestão de pessoas, estruturar um ambiente que possibilite o desenvolvimento pleno do capital humano (Trierweiller *et al.*, 2020). Conforme destaca a Rocketseat (2026), a atuação do líder como mentor é o que impede que o talento se sinta em uma carreira estagnada, transformando o investimento em desenvolvimento em um fator crítico de permanência e satisfação integral do indivíduo.

Por fim, pode-se dizer que, enquanto a satisfação atua como uma resposta avaliativa e afetiva do funcionário em relação ao suporte, reconhecimento, às recompensas e às condições oferecidas pela empresa, o engajamento reflete o nível de energia, dedicação e conexão psicológica investidos nas entregas práticas.

4. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS x PERTENCIMENTO E SATISFAÇÃO

O treinamento e o desenvolvimento de competências se apresentam como elementos importantes dentro das organizações, uma vez que favorecem o desenvolvimento dos colaboradores e promovem realização eficaz das atividades.

O treinamento tem a função de incentivar o colaborador a se autodesenvolver, a buscar o aperfeiçoamento contínuo nas atividades exigidas pelo cargo, aumentando o seu desenvolvimento profissional e motivacional, fazendo com que seus bons resultados sejam contínuos. (Venturi *et al.*, 2021, p. 7).

Conforme Silva *et al.* (2022), o treinamento pode ser uma ferramenta para aprimorar o trabalho e o desempenho dos colaboradores, tornando-os mais engajados e comprometidos. Após o treinamento, os funcionários retornam mais motivados e com novas ideias.

Dessa forma, Venturi *et al.* (2021) ressalta que os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) contribuem para o desenvolvimento da autoconfiança, ou seja, a partir dos conhecimentos adquiridos, o colaborador tem mais segurança em executar as atividades, não dependendo de colegas ou da chefia para conseguir concluí-la.

Pode-se dizer, então, que o treinamento exerce um papel relevante tanto no campo emocional quanto na eficiência do trabalho. Ao se sentirem preparados e valorizados, os colaboradores tendem a desenvolver maior segurança, motivação e envolvimento com suas atividades.

Na perspectiva de Bittar (2009 *apud* Quadros da Silva *et al.*, 2022), é necessário que os novos funcionários entendam sua importância na organização, e isso é feito por meio do planejamento de introdução, uma tarefa realizada pela área de recursos humanos (RH), responsável por desenvolver um plano de integração entre os funcionários e a empresa. Dessa forma, a integração contribui para que os colaboradores se sintam parte da organização, ao reconhecerem seu valor e sua relevância dentro do ambiente de trabalho.

Nesse sentido, de acordo com Quadros da Silva *et al.* (2022) quando os colaboradores compreendem seu papel na organização, tornam-se mais envolvidos nos programas de T&D, contribuindo para o sucesso e o crescimento da empresa.

Assim, esse entendimento fortalece o reconhecimento de sua importância na organização, refletindo em maior envolvimento e contribuição para os resultados.

De acordo com Venturi *et al.* (2021) oferecer treinamentos é uma forma de incentivar e motivar, pois valoriza as experiências dos colaboradores dentro da organização. Quando o colaborador entende o objetivo do treinamento e o que se espera dele, tende a desenvolver mais confiança e se envolver mais. Ao perceber sua importância, passa a colaborar melhor e a buscar soluções para os problemas. Além disso, entende que o conhecimento adquirido não serve apenas para o trabalho, mas também para sua vida pessoal.

Com base em Carolina *et al.* (2024) quando recebem treinamento, os colaboradores tendem a se sentir mais satisfeitos com o trabalho, pois passam a ter oportunidades de crescimento profissional. Portanto, os colaboradores sem sentem valorizados quando são incentivados a se desenvolver profissionalmente.

De modo semelhante, conforme Mussak (2010 *apud* Venturi *et al.*, 2021), o colaborador pode se sentir prestigiado pela empresa após o treinamento, pois demonstra preocupação em capacitar seu contingente humano, oferecendo a oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Com isso, passam a se sentir mais motivados em suas funções e desenvolvem um sentimento de pertencimento à organização. Esse fator contribui para a redução da rotatividade, favorecendo a retenção de talentos. Além disso, o treinamento possibilita que o RH conheça melhor os profissionais com quem trabalha, proporcionando a oportunidade de desenvolver líderes e aproveitar o potencial dos colaboradores para alcançar melhores resultados para a empresa (Carolina *et al.*, 2024).

É importante entender que, as ações de T&D atuam como antecedentes fundamentais no comportamento organizacional, operando como uma das principais causas da satisfação do colaborador no trabalho. De acordo com Chiavenato (2020), quando a organização investe no desenvolvimento de seu capital humano, ela sinaliza uma postura de valorização que transforma o ambiente laboral. Esse investimento gera um impacto positivo na percepção do trabalhador sobre suas próprias competências, atuando como um preditor direto da satisfação com o trabalho, conforme evidenciado por estudos clássicos, como os de Lima *et al.* (2011). A satisfação, portanto, emerge como uma consequência imediata de um design

instrucional que atende às carências de capacitação e às expectativas de crescimento do indivíduo.

Como consequência dessa satisfação inicial, estabelece-se um ciclo virtuoso que impulsiona o engajamento no trabalho. Trabalhadores que percebem suporte organizacional por meio de capacitações contínuas tendem a manifestar níveis mais elevados de vigor, dedicação e absorção em suas tarefas cotidianas. O engajamento atua, neste cenário, como um elo dinâmico, pois é alimentado pela segurança gerada pelo conhecimento adquirido no treinamento e resulta em maior resiliência e proatividade. Pesquisas nacionais contemporâneas, como as publicadas por Carvalho *et al.* (2023), corroboram revelando que a oportunidade de adquirir novos conhecimentos, correlaciona-se fortemente com o engajamento e com a melhora na percepção da qualidade de vida no trabalho, potencializando a entrega de resultados e a produtividade.

Além disso, empresas que priorizam esse tipo de equilíbrio conseguem reduzir a rotatividade, pois constroem um ambiente onde as pessoas querem permanecer. A retenção, nesse contexto, não é apenas uma consequência de políticas de benefícios ou salários competitivos, mas sim do cuidado genuíno com as pessoas e da construção de relações de confiança (Rodrigues, 2025). Em outras palavras, a permanência dos colaboradores está mais associada à qualidade das relações e ao ambiente organizacional do que apenas a fatores financeiros.

Empresas que enxergam o colaborador como parte estratégica do negócio, e não apenas como um número, conseguem construir ambientes mais saudáveis e duradouros. Além disso, práticas como reconhecimento frequente, comunicação aberta, planos de carreira e incentivo à formação contínua ajudam a fortalecer esse vínculo (Rodrigues, 2025). Assim, observa-se que a valorização do colaborador contribui diretamente para a construção de uma cultura organizacional mais sólida e sustentável ao longo do tempo.

Sentir-se valorizado em seu ambiente de trabalho, pode trazer grande satisfação a nível individual e de equipe. A experiência e o estilo de liderança adotado afetam diretamente as atividades de gestão de RH. O líder ou gestor é a ligação direta com os colaboradores, por isso devem facilitar as interações do grupo de trabalho (Ivancevich, 2008 *apud* Almeida, 2024). Nesse contexto, cabe aos líderes um papel fundamental na promoção do pertencimento e da satisfação no ambiente

organizacional, sendo essencial que estejam atentos às necessidades dos colaboradores e à qualidade das relações estabelecidas entre eles. Ao adotarem uma postura mais sensível e participativa, os gestores contribuem diretamente para a construção de um ambiente mais saudável, colaborativo e propício ao desenvolvimento individual e coletivo.

Dessa forma, reter talentos não se resume a “segurar” alguém na empresa, mas a criar um ambiente onde as pessoas queiram permanecer. E isso só é possível com uma gestão que realmente valorize o ser humano, esteja aberta ao diálogo e tenha compromisso com o desenvolvimento mútuo, do profissional e da própria organização (Rodrigues, 2025). Portanto, o senso de pertencimento, aliado à satisfação e à gestão humanizada, constitui a base para a construção de organizações mais eficientes, sustentáveis e alinhadas às necessidades tanto dos colaboradores quanto do mercado.

Por fim, a convergência entre satisfação e engajamento consolida o sentimento de pertencimento (ou *belongingness*), que se manifesta tanto como causa de um ambiente psicologicamente seguro quanto como consequência de práticas de gestão integradoras. Conforme discute a literatura sobre o tema e as perspectivas de Chiavenato (2020), quando os indivíduos percebem que seu desenvolvimento é parte da estratégia da empresa, eles deixam de se enxergar apenas como funcionários contratados e passam a se sentir parceiros do negócio. Esse senso de inclusão e de “fazer parte” fortalece os vínculos afetivos com a organização, reduzindo as taxas de rotatividade (*turnover*) e transformando o espaço de trabalho em uma comunidade de propósito compartilhado.

Assim, o treinamento, ao proporcionar oportunidades de crescimento profissional e pessoal, além de promover maior preparo técnico, contribui para que os colaboradores se sintam mais seguros em suas funções e reconheçam a importância de seu papel na empresa o que os faz sentirem mais valorizados, trazendo ideias e soluções para os desafios organizacionais. Isso reflete diretamente na satisfação no trabalho, no aumento do engajamento nas atividades desempenhadas e no sentimento de pertencimento à organização.

5 METODOLOGIA

Este estudo objetivou investigar o impacto dos programas de desenvolvimento no sentimento de pertencimento e na satisfação dos colaboradores, entendendo como essas iniciativas podem aproximar expectativas individuais das práticas de gestão de pessoas e contribuir para relações organizacionais mais engajadas e duradouras.

Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo utilizando como técnicas a pesquisa bibliográfica em material científico sobre o assunto e pesquisa de campo realizada com alunos do 6º. período do curso de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Franca (FATEC Franca) que, atualmente ou em algum momento, tenham atuado como colaboradores em empresas.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário elaborado no Google *Forms* contendo 9 questões do tipo múltipla escolha, sendo quatro destinadas a compreender: tempo de inserção no mercado de trabalho; faixa etária; se está trabalhando atualmente e se já passou por processo de desenvolvimento. Cabe destacar que diante dessa última questão aqueles que não participaram de treinamentos não seguiam adiante e tinham seus questionários encerrados. O questionário ficou disponível para respostas entre os dias 16 de março e 16 de abril de 2026. Fizeram parte da pesquisa 18 pessoas e 12 se encaixavam dentro do perfil desejado e responderam ao questionário de forma completa.

5.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

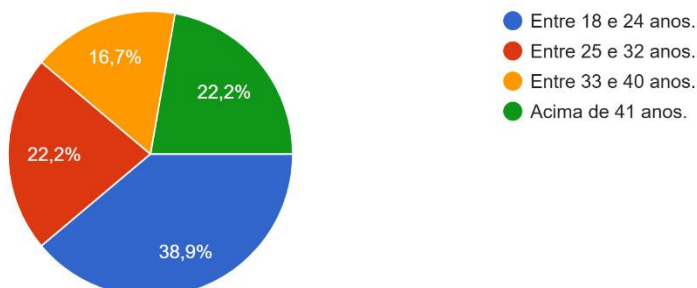
Inicialmente, apresenta-se a caracterização dos respondentes, com base nas variáveis coletadas no questionário, sendo elas: faixa etária, tempo de inserção no mercado de trabalho, situação profissional atual e participação prévia em programas de treinamento e desenvolvimento. A análise desses aspectos permite traçar o perfil dos participantes da pesquisa, contribuindo para uma compreensão mais contextualizada das percepções relacionadas ao sentimento de pertencimento e à satisfação no ambiente organizacional.

A Figura 1, a seguir, apresenta os dados sobre a distribuição da faixa etária da amostra.

Figura 1- Faixa etária

Qual a sua faixa etária?

18 respostas

**Fonte:** dados da pesquisa (2026)

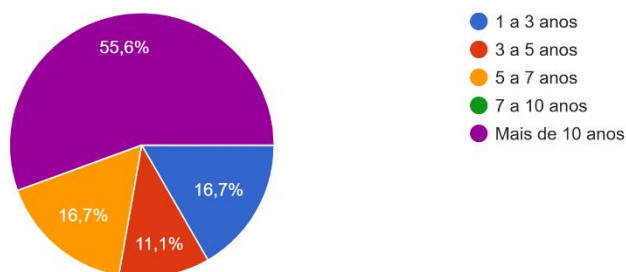
Considerando a faixa etária dos participantes, identifica-se que a maioria (60,8%) tem idade acima de 33 anos, sendo que 38,9% têm entre 18 e 24 anos, e 22,2% têm entre 25 e 32 anos. Além disso, 16,7% têm entre 33 e 40 anos e 22,2% têm acima de 41 anos. Isso evidencia que a pesquisa conta com a presença de diferentes perspectivas decorrentes dessa diversidade.

Para caracterizar a amostra questionou-se sobre o tempo de atuação no mercado de trabalho, cujas respostas estão na Figura 2, a seguir.

Figura 2- Tempo de atuação

Há quanto tempo você está inserido no mercado de trabalho?

18 respostas

**Fonte:** dados da pesquisa (2026)

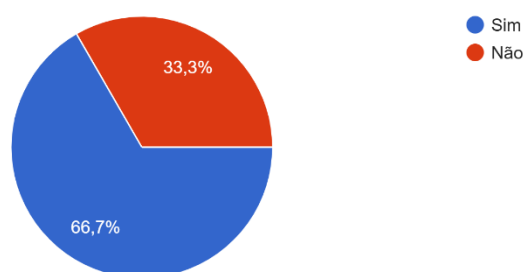
Observa-se que mais da metade da amostra (55,6%) está no mercado de trabalho a mais de dez anos. O restante da amostra divide-se entre 5 a 7 anos e 1 a 3 anos, representando 16,7% cada. E apenas 11,1% têm entre 3 e 5 anos de atuação.

no mercado de trabalho. Isso indica um perfil predominantemente experiente e mais maduro de profissão.

Na Figura 3 é possível observar a distribuição das respostas acerca da atual situação de emprego dos respondentes.

Figura 3- Trabalhando atualmente

Você está trabalhando atualmente?
18 respostas



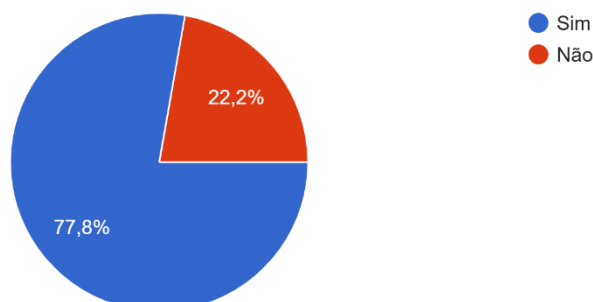
Fonte: dados da pesquisa (2026)

A partir dos dados apresentados, verifica-se que mais de dois terços (66,7%) dos participantes estavam inseridos no mercado de trabalho no momento da pesquisa. Entretanto, 33,3% não estavam atuando no momento. Isso caracteriza uma amostra apropriada à coleta das informações necessárias ao atingimento dos objetivos propostos.

A Figura 4, a seguir, traz as respostas sobre a experiência dos participantes em programas de treinamento e desenvolvimento, visando posteriormente selecionar a opinião apenas daqueles que já experienciaram esses programas.

Figura 4- Experiência com treinamentos

Você já passou por algum processo de treinamento?
18 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2026)

Destaca-se a maioria (77,8%) dos participantes que já passou por processos de treinamento, o que reforça a relevância das respostas para a análise do tema investigado. Entretanto, a partir desse momento os 22,2% participantes que não experienciaram processos de treinamento, foram automaticamente direcionados para o fechamento do questionário.

De modo geral, observa-se que a amostra é composta por participantes com perfis diversos em termos de idade, ao mesmo tempo em que apresenta predominância de indivíduos com maior tempo de inserção no mercado de trabalho e vivência profissional ativa. Além disso, a maioria já teve contato com processos de treinamento, o que contribui para uma compreensão mais qualificada das questões abordadas. Esse conjunto de características reforça a adequação da amostra para a análise proposta, especialmente no que se refere à relação entre programas de desenvolvimento, sentimento de pertencimento e satisfação.

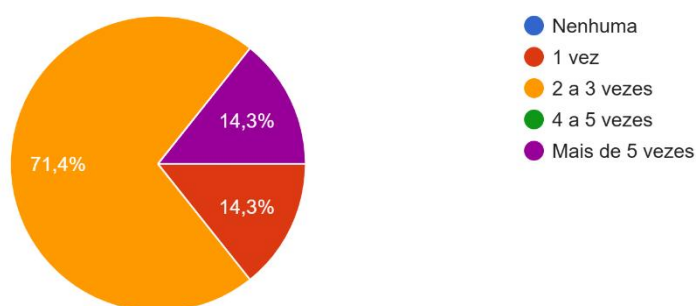
Considerando os participantes que já vivenciaram processos de treinamento e desenvolvimento, a análise segue-se para a compreensão dessas experiências e sua relação com o sentimento de pertencimento e a satisfação.

A seguir, a Figura 5 traz as respostas sobre a frequência com que participaram de treinamentos nos últimos 2 anos, visando entender esse cenário.

Figura 5- Participação em treinamentos

Com que frequência participou de treinamentos na empresa nos últimos 2 anos?

14 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2026)

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que a maior parte dos participantes (71,4%) realizou, ente 2 a 3 treinamentos nos últimos dois anos. Apenas

14,3% participaram de mais de 5 treinamentos e outros 14,3% participaram apenas uma vez.

Na Figura 6, a seguir, apresenta as respostas sobre a percepção geral dos participantes em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento.

Figura 6- Percepção sobre os programas

Percepção sobre os programas				
Afirmações	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Mais discordo que concordo	Discordo totalmente
1. Os programas de desenvolvimento oferecidos pela empresa são relevantes para minha função.	9	3	2	0
2. As iniciativas de desenvolvimento contribuem para meu crescimento profissional.	11	1	2	0
3. Sinto que a empresa investe genuinamente no meu desenvolvimento	3	5	4	2
4. Os conteúdos dos programas estão alinhados às necessidades atuais do meu trabalho.	8	1	5	0
5. Após participar dos programas, sinto-me mais preparado para meus desafios profissionais	9	2	3	0
6. A empresa comunica de forma clara as oportunidades de desenvolvimento.	4	3	5	2

Fonte: dados da pesquisa (2026)

Os dados demonstram uma percepção predominantemente positiva em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento. A maioria dos participantes considera que essas iniciativas são relevantes para suas funções, contribuem para o crescimento profissional e aumentam a preparação para os desafios do trabalho. Esses resultados corroboram Venturi *et al.* (2021) e Carolina *et al.* (2024), que destacam o treinamento como ferramenta de desenvolvimento, valorização e motivação dos colaboradores. Observa-se também uma avaliação positiva quanto ao alinhamento dos conteúdos às necessidades profissionais, reforçando a ideia de Quadros da Silva *et al.* (2022) de que os treinamentos favorecem maior segurança, engajamento e melhor desempenho no trabalho.

Por outro lado, as respostas relacionadas ao investimento genuíno da empresa no desenvolvimento dos colaboradores e à comunicação das oportunidades de capacitação apresentaram maior divisão entre os participantes. Esse aspecto sugere que, embora os programas sejam percebidos como importantes, nem sempre as

organizações conseguem transmitir de forma clara o cuidado e a valorização direcionados aos colaboradores, conforme discutem Trierweiler *et al.* (2020) ao abordar a importância do ambiente organizacional e das práticas de gestão para o fortalecimento do pertencimento.

De modo geral, os resultados indicam que os programas de desenvolvimento contribuem para o fortalecimento do vínculo entre colaborador e organização, favorecendo percepções positivas de crescimento, valorização e engajamento no ambiente de trabalho.

A seguir, a Figura 7, apresenta as respostas sobre a geração de sensação de pertencimento a partir das ações de treinamento e desenvolvimento.

Figura 7- Pertencimento

Pertencimento - O fato da empresa oferecer Programas de Treinamento e Desenvolvimento faz com que:				
Afirmações	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Mais discordo que concordo	Discordo totalmente
1. Eu me sinto parte da organização.	7	5	1	1
2. Eu me identifique mais com os valores da empresa.	4	7	3	0
3. Eu perceba que minha contribuição é valorizada.	7	3	4	0
4. Eu sinto que sou aceito como membro importante da empresa.	8	2	4	0
5. Eu tenha orgulho de trabalhar na empresa.	7	4	3	0
6. Eu sinto que minha presença faz diferença na empresa.	6	4	4	0

Fonte: dados da pesquisa (2026)

Os resultados demonstram que a oferta de programas de treinamento e desenvolvimento está associada a percepções positivas de pertencimento organizacional. A maioria dos participantes afirma sentir-se parte da organização, perceber sua contribuição como valorizada e sentir-se aceita como membro importante da empresa. Esses dados corroboram Baumeister e Leary (1995), ao evidenciarem que o sentimento de pertencimento está relacionado à necessidade humana de estabelecer vínculos positivos e duradouros dentro dos grupos sociais e organizacionais.

Além disso, os participantes relatam maior identificação com os valores da empresa e orgulho em trabalhar na organização quando há oferta de programas de desenvolvimento. Esses resultados reforçam a perspectiva de Vargas, Maduro e Lima (2024), que apontam que práticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento humano fortalecem os vínculos emocionais, a identificação organizacional e a lealdade dos colaboradores.

Observa-se também que a maioria dos respondentes sente que sua presença faz diferença na empresa, indicando percepção de reconhecimento e valorização individual. Nesse sentido, Trierweiler *et al.* (2020) destacam que ambientes organizacionais que promovem crescimento e realização profissional favorecem o fortalecimento do pertencimento e do engajamento.

De modo geral, os dados sugerem que os programas de treinamento e desenvolvimento contribuem para fortalecer o vínculo entre colaborador e organização, favorecendo sentimentos de valorização, aceitação e identificação com a empresa.

De forma complementar buscou-se entender que aspectos poderiam gerar satisfação nos colaboradores. Assim, a Figura 8, a seguir traz as respostas dos participantes sobre a relação entre os programas de treinamento e desenvolvimento e a percepção de satisfação.

Figura 8- Satisfação

Satisfação - O fato da empresa oferecer Programas de Treinamento e Desenvolvimento faz com que:				
Afirmações	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Mais discordo que concordo	Discordo totalmente
1. Eu me sinta satisfeito com meu trabalho como um todo.	6	5	3	0
2. Eu me sinta satisfeito com as responsabilidades que tenho.	8	4	2	0
3. Eu sinto que meu trabalho atende às minhas expectativas profissionais.	3	7	1	3
4. Eu fique satisfeito com as oportunidades de crescimento na empresa.	5	4	3	2
5. Eu sinto que a empresa contribui para meu desenvolvimento profissional.	7	1	5	1
6. Eu me sinta reconhecido pelo meu trabalho.	4	5	4	1

Fonte: dados da pesquisa (2026)

No que se refere à satisfação em relação à oferta de programas de Treinamento e Desenvolvimento, observa-se que a maioria dos participantes se sente satisfeita com o trabalho de forma geral quando a empresa disponibiliza essas iniciativas. Além disso, grande parte relata satisfação com as responsabilidades que exerce e considera que a empresa atende às suas expectativas profissionais.

Quanto às oportunidades de trabalho, mais da metade dos respondentes demonstra satisfação, embora ainda haja um número relevante de participantes (5 de 14) que não se sentem satisfeitos nesse aspecto. De forma semelhante, 8 dos 14 participantes percebem que a empresa contribui para o seu desenvolvimento profissional, enquanto 6 não compartilham dessa percepção, evidenciando certa divisão nas opiniões.

Por fim, no que diz respeito à satisfação geral com o trabalho, observa-se uma distribuição equilibrada entre os participantes, indicando percepções variadas em relação a esse fator.

Aprofundando a investigação, buscou-se entender se há relação entre programas de treinamento e engajamento, cujas respostas estão apresentadas na Figura 9, a seguir.

Figura 9- Engajamento e intenção de permanência

Engajamento e intenção de permanência - O fato da empresa oferecer Programas de Treinamento e Desenvolvimento faz com que:				
Afirmarões	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Mais discordo que concordo	Discordo totalmente
1. Eu me sinta engajado com os objetivos da organização.	8	6	0	0
2. Eu queira ir além do que é esperado em minhas atividades.	9	4	1	0
3. Eu queira permanecer na empresa nos próximos anos.	8	4	2	0
4. Eu recomende a empresa como um bom lugar para trabalhar.	8	1	4	1
5. Eu crie um relacionamento mais próximo com a empresa.	8	4	2	0
6. Eu queira alcançar novos cargos e superar meus resultados.	9	2	2	1
7. Eu tenha dificuldade de me desligar do trabalho pois gosto do que faço.	6	4	2	2
8. Eu me sinta envolvido com as atividades que realizo.	9	1	4	0

Fonte: dados da pesquisa (2026)

Ao analisar o engajamento e a intenção de permanência em relação à oferta de programas de Treinamento e Desenvolvimento, observa-se um cenário predominantemente positivo entre os participantes. A maioria dos participantes afirma sentir-se engajada com os objetivos da empresa, motivada a ir além do esperado em suas atividades e interessada em permanecer na organização nos próximos anos. Esses achados corroboram Trierweiler *et al.* (2020), que destacam que práticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento humano fortalecem o vínculo entre colaborador e empresa, favorecendo maior comprometimento organizacional.

Observa-se também que os participantes relatam maior envolvimento com as atividades realizadas, desejo de alcançar novos cargos e criação de relacionamentos mais próximos com a organização. Esses resultados reforçam a perspectiva de Venturi *et al.* (2021) e Quadros da Silva *et al.* (2022), segundo os quais os programas de desenvolvimento promovem motivação, crescimento profissional e maior identificação com o trabalho.

De modo geral, os resultados indicam que os programas de Treinamento e Desenvolvimento são percebidos como relevantes pelos participantes, sendo associados ao crescimento profissional, à preparação para os desafios do trabalho e a percepções positivas no contexto organizacional. Observa-se também que a oferta dessas iniciativas está relacionada ao fortalecimento do sentimento de pertencimento, à identificação com os valores da organização e à valorização da contribuição individual. No entanto, aspectos como o investimento da empresa no desenvolvimento, o alinhamento dos treinamentos com as necessidades do trabalho e a comunicação das oportunidades apresentam percepções divididas entre os respondentes.

Embora os resultados sejam predominantemente positivos, nota-se maior divergência na recomendação da empresa como um bom lugar para trabalhar e na dificuldade de desligar-se do trabalho, indicando que o engajamento não ocorre de maneira uniforme entre todos os participantes. Ainda assim, de forma geral, os dados sugerem que os programas de treinamento e desenvolvimento contribuem significativamente para fortalecer o comprometimento, o envolvimento e a intenção de permanência dos colaboradores na organização.

Por fim, pode-se dizer que os dados demonstram que iniciativas voltadas ao desenvolvimento humano tendem a fortalecer os vínculos entre colaborador e

empresa, favorecendo sentimentos de valorização, reconhecimento e identificação organizacional, conforme discutem Venturi *et al.* (2021), Trierweiller *et al.* (2020) e Quadros da Silva *et al.* (2022). Apesar de algumas divergências relacionadas à comunicação, reconhecimento e oportunidades de crescimento, os resultados reforçam a importância estratégica dos programas de desenvolvimento como ferramentas capazes de promover maior envolvimento, motivação e fortalecimento das relações organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar o impacto dos programas de desenvolvimento no sentimento de pertencimento e na satisfação dos colaboradores, buscando compreender como essas iniciativas podem aproximar as expectativas individuais das práticas de gestão de pessoas e contribuir para relações organizacionais mais engajadas e duradouras. A partir das análises realizadas, pode-se considerar que o objetivo foi atingido, uma vez que foi possível, por meio da pesquisa bibliográfica, identificar que os programas de desenvolvimento podem ser percebidos como formas de reconhecimento e valorização, influenciando positivamente o sentimento de pertencimento e a satisfação no ambiente de trabalho.

Além disso, por meio da pesquisa de campo, os resultados evidenciam que os programas de treinamento e desenvolvimento exercem influência positiva sobre diferentes dimensões da experiência dos colaboradores, especialmente no que se refere à percepção de crescimento profissional, pertencimento, satisfação, engajamento e intenção de permanência na organização.

Destaca-se que, no âmbito acadêmico, o estudo contribuiu para a ampliação das discussões sobre a relação entre desenvolvimento profissional, engajamento e vínculos organizacionais. Já no contexto empresarial, os achados evidenciam que o investimento no desenvolvimento dos colaboradores pode fortalecer o alinhamento entre expectativas individuais e práticas organizacionais, auxiliando na construção de estratégias mais eficazes de engajamento, retenção e satisfação dos profissionais.

Cabe ressaltar que durante a realização deste estudo, algumas limitações foram observadas, como possíveis restrições no acesso a informações mais aprofundadas, dificuldade na coleta de dados e o recorte específico da amostra analisada. Esses fatores podem ter influenciado a abrangência dos resultados, indicando que os achados não devem ser generalizados de forma ampla sem considerar tais contextos.

Por fim, sugere-se que estudos futuros aprofundem, por meio de entrevista, a análise dos programas de treinamento e desenvolvimento e dos sentimentos dos colaboradores, como pertencimento, satisfação e percepção de valorização, a fim de compreender melhor como essas se relacionam. Recomenda-se também o uso de amostras maiores e mais diversificadas e a realização de pesquisas em diferentes

contextos organizacionais, para aumentar a confiabilidade dos resultados e permitir análises mais abrangentes sobre esses impactos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Kétullin Ribeiro de. Maximizando a eficiência operacional: liderança na área de produção para aumentar a satisfação e a produtividade no trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar: Núcleo do Conhecimento**. 2024. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/maximizando-a-eficiencia>>. Acesso em: 28 abr. 2026.

ALVES, Leticia N. L.; CRUZ, Tainara S.; SILVA, Luana A. da; ROBERTO, José C. A.; PINTO JUNIOR, José R. L. A relação do clima organizacional com a satisfação e motivação dos colaboradores. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 7, ed. 11, v. 5, p. 33–39, nov. 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/relacao-do-clima-organizacional>. Acesso em: 22 mar. 2026.

CARMO, Hercules de O.; PEDUZZI, Marina; TRONCHIN, Daisy M. R. Satisfação no trabalho, sentimentos de pertencimento e conforto em serviço de atendimento móvel de urgência. **Revista Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 32, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/reuerj.2024.85355>. Acesso em: 18 mai. 2026.

CAROLINA, Ana; SILVA, Gabriela; CIRÍACO, Geovana; FREITAS, Sarah. Treinamento e desenvolvimento: as desvantagens na falta de treinamento ao colaborador. **Repositório Institucional do Centro Paula Souza**, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/22220>. Acesso em: 28 abr. 2026.

CARVALHO, Taísa M. de; LOURENÇÃO, Luciano G.; PINTO, Maria Helena; VIANA, Renata A. P.P.; MOREIRA, Ana Maria B. da S. G.; MELLO, Letícia P.; MEDEIROS, Gilney G.; GOMES, Antônio M. F. Qualidade de vida e engajamento no trabalho em profissionais de enfermagem no início da pandemia de COVID-19. **Ciência e Saúde Coletiva**. 28 (10). 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-812320232810.09982023>>. Acesso em: 18 mai. 2026.

CASAGRANDE, Diego José. A gestão de pessoas como impulsionadora do desenvolvimento estratégico das organizações brasileiras contemporâneas. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, v. 14, n. 2, p. 64-75, dez. 2017. Disponível em: <[Casagrande.pdf](#)>. Acesso em: 25 set. 2025

CERIBELI, Harrison B.; SILVA, Luana K. do C. Desenvolvimento profissional, exaustão emocional e intenção de permanência nas organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, p. 317-343, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/44753/31950>. Acesso em: 23 nov. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DAVIS, Allison S.; KAFKA, Amanda M.; GONZÁLEZ-MORALES, M. Gloria; FEITOSA, Joalan. Team Belonging: Integrating Teamwork and Diversity Training Through

Emotions. **Small Group Research**, v. 53, n. 1, p. 88–127, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/10464964211044813>. Acesso em: 29 mai. 2026.

ERÉDIA, João Vitor C.; NUNES, Matheus R.; SANTOS, Élcio H. dos. Desenvolvimento de pessoas como vantagem competitiva: um estudo de caso em uma empresa localizada na cidade de Cruzeiro-SP. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE**, São Paulo, v. 8, n. 12, dez. 2022. ISSN 2675-3375. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i12.8088>. Acesso em: 25 mai. 2026.

FREITAS, Antônio; FILIPE, Vânia; MANUEL, Fernandes. Clima Organizacional como factor de Motivação Profissional: Um estudo realizado em uma instituição de ensino superior público na província de Malanje-Angola. **Academicus Magazine: Revista Multidisciplinar**. V.4, n.1. 2026. Disponível em: <<https://academicusmagazine.emnuvens.com.br/revista/article/view/230>>. Acesso em: 25 mai. 2026.

LIMA, Ariane N. de; OLIVEIRA, Elimeire A. de; SOUZA, Viviane C. de; ROBERTO, Tiago M. L.; SILVA, Suéllen D. da; SANTOS, Douglas A. dos. A atuação do pedagogo no ambiente organizacional: contribuições para o desenvolvimento de pessoas nas empresas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 10, p. 3516-3528, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/21384/13276>. Acesso em: 23 nov. 2025.

LIMA, Maria C. da S.; ROWE, Diva E. O.; MOURÃO, Luciana; OLIVEIRA, Abdinardo M. B. Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses constructos? **Organ. Soc.** 7 (92). 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1984-9270928>>. Acesso em: 18 mai. 2026.

MORAES, Jairo J. P. de; BELLI, Rodrigo F.; SANTOS, Ruan C. dos; RAUPP, Fabiano M. O impacto da satisfação e motivação na construção de um clima organizacional saudável. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 15, n. 1, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/35898>. Acesso em: 25 maio. 2026.

NASCIMENTO, Brenna S. do.; SOUZA, Deziane C.; GUEDES, Sara da S.; GOMES, Ricardo L. R.. Inteligência emocional: como um processo sistêmico em treinamento e desenvolvimento de liderança. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, set. 2020. Disponível em: <https://revistacaribena.com/ojs/index.php/rccs/article/view/2326>. Acesso em: 23 nov. 2025.

OLIVEIRA, Nayra. A. de; RIBEIRO, Rubens. E. M.; ALVES, Francisco. C. D.; SALES FILHO, Antônio. G. O papel do clima organizacional no desempenho e engajamento dos colaboradores: uma abordagem focada na motivação. **Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica**, Brasil, v. 4, n. 20, 2025. Disponível em: <https://remici.com.br/index.php/revista/article/view/568>. Acesso em: 25 mai. 2026.

ROCKETSEAT. Retenção de talentos tech em 2026: guia para líderes de RH. **Rocketseat**. 2026. Disponível em: <https://rocketseat.com.br/blog/artigos/post/retencao-talentos-tech-2026-guia-lideranca>. Acesso em: 12 mai. 2026.

RODRIGUES, Johnny M. de S. **Clima organizacional em uma distribuidora de OPME: percepções de engajamento, satisfação e valorização humana**. Trabalho de conclusão de curso de Administração. IFPB. 2025. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/4638>. Acesso em: 22 mar. 2026.

SILVA, Anicleide P.; HEBER, Folorence C.; FREITAS, Pedreira; D'AMBROSIO, Izabel S. S. Do treinamento e desenvolvimento para a educação corporativa: transições paradigmáticas na construção do saber nos espaços organizacionais. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 7, n. 2, p. 425-460, maio-ago. 2020. Disponível em: <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/download/345/pdf>. Acesso em: 11 mai. 2026.

SILVA, Louise de Quadros da; BRAUN, Ana Cláudia; FOSSATTI, Paulo. **Gestão de pessoas: os benefícios do treinamento e desenvolvimento**. Trabalho de Graduação, PUCRS, Canoas, 2022. Disponível em: https://www.academia.edu/download/88870800/OS_BENEFICIOS_DO_T_D.pdf. Acesso em: 28 abr. 2026.

TRIERWEILLER, Andréa C.; VEFAGO, Yuri B.; LIMA, Fabiana S.; FERREIRA, Felipe J. Clima organizacional: Da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 3, p. 688–709, 2020. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/24666>. Acesso em: 25 maio. 2026.

VARGAS, Paulo L.; MADURO, Márcia R.; LIMA, Orlem P. de. Identificação e pertencimento: um olhar sob a perspectiva organizacional. **Observatório de La Economia Latinoamericana**. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/oelv22n1-178>. Acesso em: 22 mar. 2026.

VIEIRA, Radja V. A. **A análise do senso de pertencimento dos funcionários home Office nas organizações em que atuam**. Trabalho de conclusão de curso de Administração. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2024. Disponível em: [Repositório Institucional UFC: A análise do senso de pertencimento dos funcionários home Office nas organizações em que atuam](#) Acesso em: 30 mar. 2026.

VENTURI, Daniela; KONELL, André Eduardo; GIOVANELA, Adriana. Importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações. **Revista FAMAP**, 2021. Disponível em: <https://famap.emnuvens.com.br/revista/article/view/5/4>. Acesso em: 28 abr. 2026.

VORECOL. De que forma o desenvolvimento profissional contínuo impacta o engajamento dos trabalhadores? **Vorecol**. 2024. Disponível em: <

pt.vorecol.com/blog-de-que-forma-o-desenvolvimento-profissional-continuo-impacta-o-engajamento-dos-trabalhadores-138831>. Acesso em: 21 mai. 2026.

APÊNDICE

1- Há quanto tempo você está inserido no mercado de trabalho?

1 a 3 anos

3 a 5 anos

5 a 7 anos

7 a 10 anos

Mais de 10 anos

2- Qual a sua faixa etária?

Entre 18 e 24 anos.

Entre 25 e 32 anos.

Entre 33 e 40 anos.

Acima de 41 anos.

3- Você está trabalhando atualmente?

Sim

Não

4- Você já passou por algum processo de treinamento?

Sim

Não

5- Com que frequência participou de treinamentos na empresa nos últimos 2 anos?

Nenhuma

1 vez

2 a 3 vezes

4 a 5 vezes

Mais de 5 vezes

6- Percepção sobre os programas. Analise as afirmações e diga o **quanto concorda** com cada uma

- | | |
|--|----------------------------|
| - Os programas de desenvolvimento oferecidos pela empresa são relevantes para minha função | Concordo totalmente |
| - As iniciativas de desenvolvimento contribuem para meu crescimento profissional. | Concordo parcialmente |
| - Sinto que a empresa investe genuinamente no meu desenvolvimento | Mais discordo que concordo |
| - Os conteúdos dos programas estão alinhados às necessidades atuais do meu trabalho. | Discordo totalmente |
| - Após participar dos programas, sinto-me mais preparado para meus desafios profissionais | |
| - A empresa comunica de forma clara as oportunidades de desenvolvimento. | |

7- **Satisfação** - O fato da empresa oferecer Programas de Treinamento e Desenvolvimento faz com que:

- | | |
|--|----------------------------|
| - Eu me sinta satisfeito com meu trabalho como um todo | Concordo totalmente |
| - Eu me sinta satisfeito com as responsabilidades que tenho | Concordo parcialmente |
| - Eu sinta que meu trabalho atende às minhas expectativas profissionais | Mais discordo que concordo |
| - Eu fique satisfeito com as oportunidades de crescimento na empresa. | Discordo totalmente |
| - Eu sinta que a empresa contribui para meu desenvolvimento profissional | |
| - Eu me sinta reconhecido pelo meu trabalho. | |

8- **Pertencimento** - O fato da empresa oferecer Programas de Treinamento e Desenvolvimento faz com que:

- | | |
|--|----------------------------|
| - Eu me sinta parte da organização. | Concordo totalmente |
| - Eu me identifique mais com os valores da empresa | Concordo parcialmente |
| - Eu perceba que minha contribuição é valorizada | Mais discordo que concordo |
| - Eu sinta que sou aceito como membro importante da empresa. | Discordo totalmente |
| - Eu tenha orgulho de trabalhar na empresa | |
| - Eu sinta que minha presença faz diferença na empresa. | |

9- **Engajamento e intenção de permanência** - O fato da empresa oferecer Programas de Treinamento e Desenvolvimento faz com que:

- | | |
|---|-----------------------|
| - Eu me sinta engajado com os objetivos da organização. | Concordo totalmente |
| | Concordo parcialmente |

- Eu queira ir além do que é esperado em minhas atividades
 - Eu queira permanecer na empresa nos próximos anos
 - Eu recomende a empresa como um bom lugar para trabalhar.
 - Eu crie um relacionamento mais próximo com a empresa
 - Eu queira alcançar novos cargos e superar meus resultados.
 - Eu tenha dificuldade de me desligar do trabalho pois gosto do que faço
 - Eu me sinta envolvido com as atividades que realizo
- Mais discordo que concordo
Discordo totalmente