



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS XII
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TIAGO SOARES DE SOUZA MOTA
UILMA APARECIDA VIANA DA SILVA**

**O SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO NAS EMPRESAS: CAUSAS, IMPACTOS E
ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO—Uma Revisão Integrativa da Literatura (2020-2025)**

Guanambi (BA)
2025



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS XII
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TIAGO SOARES DE SOUZA MOTA
UILMA APARECIDA VIANA DA SILVA**

O SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO NAS EMPRESAS: CAUSAS, IMPACTOS E ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO – Uma Revisão Integrativa da Literatura (2020-2025)

Artigo apresentado como pré-requisito para a conclusão da disciplina TCC II, do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Campus XII como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em administração.

Orientador (a): Dr. / Ms./ Esp. Lara Helfenstein
Coorientador (a): Esp. Cláudio Roberto Meira de Oliveira

TIAGO SOARES DE SOUZA MOTA
UILMA APARECIDA VIANA DA SILVA

O SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO NAS EMPRESAS: CAUSAS, IMPACTOS E
ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO – Uma Revisão Integrativa da Literatura (2020-
2025)

Artigo apresentado ao curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia
– Campus XII como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em
administração.

Local, ____ de _____ de ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms Lara Amorim Helfenstein
Afiliações

Prof. Ms José Brilhante de Sousa Neto
Afiliações

Prof. Ms Adler Moreira Chaves
Afiliações

O SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO NAS EMPRESAS: CAUSAS, IMPACTOS E ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO – Uma Revisão Integrativa da Literatura (2020-2025)

Tiago Soares de Souza Mota¹
Uilma Aparecida Viana da Silva²

RESUMO

O presente artigo objetivou analisar, por meio de uma revisão de literatura inspirada no método Estado do Conhecimento, o sentimento de pertencimento nas empresas. As buscas foram realizadas na base Google Acadêmico, entre 2020 e 2025, utilizando os descritores "pertencimento", "clima organizacional" e "saúde mental do trabalhador". Os resultados, sintetizados em três categorias, evidenciam que a ausência de reconhecimento, falhas na comunicação e a liderança pouco empática são fatores determinantes para o não pertencimento. Entre os impactos observados, destacam-se o adoecimento emocional, a queda de produtividade e o aumento da rotatividade. Em contrapartida, a liderança empática, políticas de valorização e o investimento em capacitação se mostraram eficazes na promoção do engajamento. Conclui-se que o pertencimento é um elemento estratégico de saúde institucional, e seu fortalecimento, por meio de vínculos de confiança e reconhecimento, é essencial para a sustentabilidade e a inovação nas empresas contemporâneas.

Palavras chave: Pertencimento; Clima organizacional; Saúde mental; Engajamento; Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This article aimed to analyze, through a literature review inspired by the State of Knowledge method, the feeling of belonging in companies. Searches were conducted in the Google Scholar database between 2020 and 2025, using the descriptors "belonging," "organizational climate," and "worker mental health." The results, synthesized into three categories, show that the absence of recognition, communication failures, and unempathetic leadership are determining factors for a lack of belonging. Among the observed impacts, emotional distress, decreased productivity, and increased turnover stand out. Conversely, empathetic leadership, appreciation policies, and investment in training proved effective in promoting engagement. It is concluded that belonging is a strategic element of institutional health, and its strengthening, through bonds of trust and recognition, is essential for sustainability and innovation in contemporary companies.

Keywords: Belonging; Organizational climate; Mental health; Engagement; People management.

¹ Graduando do Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB Campus XII.
E-mail: tiagosoaresgbi2016@gmail.com

² Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB Campus XII.
E-mail: uilma.viana@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Tem-se observado, em diversos veículos de comunicação, uma crescente preocupação com a saúde mental relacionada ao trabalho, a qual se tornou questão central para as empresas. A recente atualização da NR-1 (Norma Regulamentadora nº 1), por meio da Portaria MTE nº 1.419/2024, destaca relevância dos fatores psicossociais no ambiente laboral, incorporando-os ao Programa de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (PGR). Apesar de essa mudança estar prevista para vigorar em maio de 2025, o Ministério do Trabalho prorrogou sua aplicação para 25 de maio de 2026, conforme a Portaria MTE nº 765/2025. Esse movimento normativo reforça que a promoção da saúde mental deixou de ser apenas uma iniciativa voluntária das empresas, tornando-se também uma responsabilidade legal e estratégica para a sustentabilidade organizacional.

Entre os fatores associados a essa temática, destaca-se o sentimento de pertencimento, ou mais especificamente, a sua ausência. De acordo com o Dicionário Michaelis (2023), pertencimento é o “ato ou efeito de pertencer; vínculo afetivo ou simbólico com algo ou alguém”. No contexto organizacional, refere-se à percepção de ser aceito, valorizado e reconhecido dentro de um grupo ou ambiente profissional. Sua ausência pode gerar sentimentos de isolamento, inadequação e distanciamento emocional em relação à empresa conforme ressalta Chiavenato (2008): “Um clima organizacional saudável estimula o sentimento de aceitação, confiança e cooperação entre os membros, fortalecendo os laços de pertencimento e identificação com a empresa” (p. 88).

Dessa forma, o pertencimento se revela como um elemento essencial para o bem-estar e a integração nas relações de trabalho, contribuindo para o equilíbrio emocional e o engajamento dos colaboradores.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como tema central o sentimento de pertencimento dos colaboradores nas empresas, compreendendo suas causas, impactos e estratégias de promoção. O estudo se justifica pela relevância atual do assunto, dada a crescente demanda por ambientes de trabalho mais humanizados, inclusivos e comprometidos com o bem-estar coletivo. No cenário atual, a qualidade de vida no trabalho deixou de ser um diferencial competitivo. Ela passou a se constituir um requisito essencial para a retenção e o desempenho organizacional, tornando imprescindível investigar os fatores que fragilizam o vínculo entre os indivíduos e as instituições às quais pertencem.

Assim, este artigo busca responder à seguinte questão: Quais fatores têm sido apontados pela literatura como desencadeadores do sentimento de (não)³ pertencimento nas empresas? Quais impactos esse fenômeno gera e quais estratégias são sugeridas para sua promoção? O objetivo geral é mapear e analisar a produção científica disponível na base digital Google Acadêmico, publicada entre 2020 e 2025, que aborda o sentimento de pertencimento nas empresas.

Como objetivos específicos, pretende-se: Identificar, na literatura, os principais fatores desencadeadores do sentimento de (não) pertencimento nas empresas; analisar os impactos apontados pelos estudos em relação à saúde mental, ao engajamento e à produtividade dos colaboradores; contribuir para o debate acadêmico e organizacional acerca da construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e humanizados.

Para cumprir os objetivos propostos, este artigo está organizado em cinco seções. Após esta introdução, descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, com inspiração na abordagem do tipo Estado do Conhecimento. Na terceira seção, são apresentados os dados sistematizados a partir do mapeamento das produções acadêmicas. A quarta seção se dedica à discussão crítica dos resultados, com base em categorias analíticas emergentes. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais, nas quais são sintetizadas as principais contribuições do estudo e indicadas possibilidades para investigações futuras.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão integrativa de natureza qualitativa, abordagem reconhecida por possibilitar a síntese de estudos empíricos e teóricos a fim de ampliar a compreensão de fenômenos complexos. A revisão integrativa permite o exame de produções com variadas metodologias, o que favorece a identificação de tendências, lacunas e contribuições no campo investigado. Conforme Whitemore e Knafl (2005), esse tipo de revisão exige um rigor metodológico que abrange desde a definição clara do problema até a análise

³ O termo “(não)” aparece entre parênteses porque, embora a pesquisa tenha sido conduzida com foco no pertencimento, por exemplo, como nas buscas bibliográficas e enquadramento temático, os resultados analisados evidenciam, de forma recorrente, um problemática em torno de sua ausência. Assim, o “não-pertencimento” foi adotado como uma expressão crítica e complementar para indicar a negação ou falta de pertencimento, presente de maneira frequente nos contextos organizacionais estudados.

sistemática dos dados, possibilitando a construção de conhecimento integrado e relevante para a prática e para o avanço científico. Nesse sentido, a revisão integrativa é aqui empregada como estratégia para sistematizar os achados sobre a relação entre clima organizacional e sentimento de pertencimento no ambiente de trabalho.

As buscas foram realizadas em bases de dados digitais, com destaque para GOOGLE ACADÊMICO, abrangendo produções publicadas entre 2020 e 2025. Os descritores utilizados foram: “pertencimento”, “clima organizacional” e “saúde mental do trabalhador”.

No primeiro momento, como critérios de inclusão, consideraram-se estudos em língua portuguesa que apresentassem pertinência direta com a temática do pertencimento no contexto organizacional e que estivessem disponíveis em texto completo. Foram excluídos trabalhos duplicados, resumos simples de eventos sem acesso ao texto integral e produções que não abordassem dimensões organizacionais.

O processo de análise seguiu três etapas: (i) leitura inicial de títulos e resumos para verificar pertinência; (ii) leitura integral dos trabalhos selecionados, a fim de confirmar o alinhamento ao objeto de estudo; e (iii) categorização temática dos conteúdos, organizada em três eixos: (a) fatores desencadeadores do não pertencimento, (b) impactos apontados pela literatura sobre saúde mental, engajamento e produtividade, e (c) estratégias e práticas de gestão sugeridas para promoção da cultura de pertencimento.

A definição desses eixos temáticos resultou de um processo analítico que envolveu leitura exploratória do material selecionado, identificação da recorrência de termos e conceitos-chave e comparação entre objetivos, fundamentações teóricas e resultados apresentados pelos autores. A partir dessa triangulação, foi possível agrupar os conteúdos por similaridade temática, evidenciando padrões e diferenças que permitiram a o dos estudos nos três eixos apresentados.

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A estratégia de busca foi conduzida no Google Acadêmico, a primeira pesquisa foi feita com a combinação dos descritores “pertencimento” “clima organizacional” e “saúde mental do trabalhador”, que retornou 124 registros, inicialmente com filtro temporal de 5 anos (2020 a 2025). Fazendo uma análise pelos títulos dos trabalhos,

foram selecionados os trabalhos mais envolvidos com o termo pertencimento ao clima organizacional, senso de pertencimento e empresas privadas, sejam elas de grande ou pequeno porte, assim, alcançou-se a quantidade de 15 artigos com títulos que se encaixava com os critérios, após foi realizada uma pesquisa no corpo dos artigos e selecionando os trabalhos que apresentavam o termo pertencimento citado ao menos uma vez, alcançando-se assim a quantidade de 9 trabalhos.

Foi usado como critério de exclusão trabalhos muito abrangentes que podem dificultar a discussão e fugir do foco do trabalho organizacional, abordando o pertencimento influenciando na comparação e na conexão de ideias. Também foram excluídos trabalhos que abordam o pertencimento em outros contextos (como políticas públicas, movimentos sociais, comunidades religiosas), além de trabalhos que não estabelecem relação explícita entre pertencimento e o ambiente de trabalho. Após esta última etapa, 6 artigos permaneceram para compor o corpus de análise da revisão bibliográfica.

Os 6 trabalhos finais foram organizados, inicialmente, no Quadro 1 para apresentação dos seguintes dados: Título, autores, ano de publicação e tipo de veículo da publicação. Em seguida, os trabalhos foram organizados no Quadro 2, contemplando seus respectivos objetivos, fundamentos teóricos, metodológicos e principais resultados.

Quadro 1 – Dados dos estudos analisados

Nº	TÍTULO	AUTOR	ANO	TIPO E VEÍCULO DE PRODUÇÃO
1	Abordagens da psicologia organizacional no ambiente de trabalho: como o clima organizacional interfere na satisfação do colaborador.	Deborah Lee Lopes Ribeiro; Giovana Rodrigues de Souza; Isabella da Cunha Butie Silva; Rafael Nascimento Bastos Ribeiro; Victória Caroline Albino;	2024	Trabalho De Conclusão De Curso Do Centro Paula Souza ETEC Cônego José Bento-Técnico Em Administração;
2	QUALIDADE DE VIDA NO RAMO SUPERMERCADISTA: um estudo de caso sobre os impactos da escala 6x1.	Camila Silveira Chaves; Jeniffer Raiane Horácio	2025	Trabalho de Conclusão de Curso-Faculdade de Tecnologia de Franca - Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos
3	Práticas de capacitação e qualidade de vida no trabalho em Startups de Maceió	Sidney Henrique Dos Santos Agostinho	2024	Trabalho De Conclusão De Curso; Faculdade De Economia, Administração e Contabilidade
4	A influência do clima organizacional na rotatividade dos colaboradores: um estudo no segmento de Call Center	Esther Santos Oliveira; Isabelly Domingues Dutra de Andrade; Jhenyffer Oliveira Silva; Kamily Vitória Alexandre da Silva Gomes; Larissa Souza Gomes dos Reis	2024	Trabalho de Conclusão de Curso apresentado; ETEC- Curso Técnico em Recursos Humanos
5	Análise do clima organizacional: estudo em pequenas e médias empresas no polo empresarial do civit –Serra/ES	Aldo Antonio Banhos	2024	Artigo, Disponível Em Revista FOCO
6	Desafios dos gestores no contexto do avanço das doenças emocionais Um Estudo de Caso na Farmácia Ultra Popular de Jales (SP)	Karolina dos Santos de Freitas; Kaylane Faria de Carvalho; Tamires Cristina de Oliveira Gonçalves; Clayton Cardoso de Moraes	2024	ARTIGO, DISPONÍVEL EM FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS - FEF

Fonte: Própria (2025)

Após análise dos artigos, eles foram filtrados com base nos critérios de inclusão e exclusão e resultaram na delimitação de 6, dois artigos e quatro trabalhos de conclusão de curso. Esses estudos foram elaborados por autores vinculados a diferentes instituições, com predominância na região sudeste, no estado de São Paulo. Percebe-se o interesse acadêmico e importância em investigar este senso de pertencer no ambiente organizacional, seja de forma literária, ou por pesquisa de campo.

Do ponto de vista temporal, observa-se que a produção científica sobre o clima organizacional e pertencimento tem se mostrado atual e acessível, com destaque para o ano de 2024, no qual se concentram os principais estudos selecionados. Quanto ao tipo de produção, destacam-se artigos científicos (Banhos, 2024; Freitas et al., 2024) e trabalhos de conclusão de curso (Ribeiro et al., 2024; Agostinho, 2024; Chaves; Horácio, 2025; Oliveira et al., 2024). O que demonstra o interesse crescente do meio acadêmico em diferentes níveis de formação. Além disso, nota-se a recorrência de temáticas voltadas à gestão de pessoas, clima organizacional e saúde mental, indicando linhas de investigação contínuas e interdisciplinares.

Quanto às áreas do conhecimento, observa-se uma concentração das investigações no campo da Administração, especialmente em temáticas ligadas à gestão de pessoas e clima organizacional (Banhos, 2024; Oliveira et al., 2024), satisfação e qualidade de vida no trabalho (Chaves; Horácio, 2025) e saúde emocional no trabalho (Freitas et al., 2024).

Também se destacam produções que dialogam com a Psicologia Organizacional (Ribeiro et al., 2024), evidenciando uma abordagem interdisciplinar inter-relacionada à Administração, Psicologia e Saúde. Essa distribuição demonstra o caráter plural das análises sobre clima organizacional, mas também revela uma ênfase crescente nos impactos do (não) pertencimento sobre o bem-estar dos colaboradores. Além disso, há pesquisas que abordam qualidade de vida e o desenvolvimento humano nas empresas (Agostinho, 2024) que analisa a influência das ações de capacitação sobre o bem-estar e a motivação dos colaboradores.

Embora todos os estudos reconheçam a importância do pertencimento para a motivação, a retenção de talentos e a qualidade de vida no trabalho, eles o fazem por perspectivas distintas. Enquanto pesquisas focadas em clima organizacional (Banhos, 2024; Oliveira et al., 2024) associam o pertencimento diretamente à comunicação

interna e ao estilo de liderança, estudos voltados à saúde emocional (Freitas et al., 2024) o relacionam ao adoecimento psicológico e ao aumento de casos de estresse e ansiedade. Já trabalhos centrados em desenvolvimento profissional (Agostinho, 2024) enfatizam que o pertencimento é fortalecido sobretudo por oportunidades de capacitação e reconhecimento simbólico. Assim, apesar da convergência temática, as produções divergem quanto aos determinantes mais influentes e aos mecanismos pelos quais o pertencimento se estabelece nas empresas.

Ao agrupar os estudos a partir de seus temas centrais, percebe-se ainda que as produções se distribuem entre categorias como análise do clima organizacional e satisfação dos colaboradores (Banhos, 2024; Oliveira et al., 2024), gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho (Chaves; Horácio, 2025; Agostinho, 2024), saúde emocional e os impactos no adoecimento dos trabalhadores (Freitas et al., 2024), além de reflexões sobre a Psicologia Organizacional e o papel da cultura na construção do pertencimento (Ribeiro et al., 2024).

Essa multiplicidade de enfoques reforça que as relações e percepções humanas dentro das empresas não se limitam a indicadores de desempenho, mas constitui um fenômeno complexo, que envolve interações sociais, saúde mental, engajamento e estratégias de valorização profissional.

Em resumo, a análise da produção científica sobre o pertencimento com um olhar para o clima organizacional evidencia a relevância do tema para a Administração e sua capacidade de provocar reflexões sobre motivação, engajamento, saúde emocional, gestão de pessoas, diversidade, valorização profissional. A presença de múltiplas perspectivas e abordagens metodológicas reforça o valor do tema enquanto objeto de investigação científica.

Para o aprofundamento das análises, são sistematizados no Quadro 2 os dados provenientes dos objetivos, fundamentos teórico-metodológicos e resultados das produções selecionadas. Assim, observa-se uma diversidade de enfoques que, embora convergentes no interesse em compreender como o clima e o pertencimento impactam os colaboradores, exploram recortes distintos, como liderança, comunicação interna, motivação e práticas de gestão de pessoas. Grande parte dos trabalhos tem como propósito central identificar fatores que favorecem ou prejudicam o ambiente organizacional, ainda que essa concepção não esteja igualmente desenvolvida em todas as pesquisas analisadas.

Quadro 02: Análises dos Trabalhos incluídos no mapeamento de pesquisas relacionadas ao clima organizacional e o senso de pertencimento (2020-2025)

Título	Objetivos	Abordagem Teórico Metodológica	Resultados
Abordagens da psicologia organizacional no ambiente de trabalho: como o clima organizacional interfere na satisfação do colaborador.	Investigar como o clima organizacional interfere na satisfação dos colaboradores em ambientes de trabalho.	Pesquisa aplicada com abordagem quantitativa; Psicologia Organizacional e na Administração.	Evidenciou que fatores ligados ao clima, como reconhecimento, valorização e integração, afetam diretamente a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, podendo gerar estresse e desmotivação quando ausentes.
Qualidade de vida no ramo supermercadista: um estudo de caso sobre os impactos da escala 6x1.	Investigar os impactos da jornada 6x1 sobre a qualidade de vida no trabalho.	Qualitativa, estudo de caso + revisão bibliográfica	Jornada desgastante impacta saúde mental e incentiva rotatividade; sugere programas de QVT
Práticas de capacitação e qualidade de vida no trabalho em Startups de Maceió.	Analisar de que forma as práticas de capacitação profissional adotadas por startups de Maceió influenciam a qualidade de vida no trabalho e o bem-estar dos colaboradores.	Pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, com entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo.	Identificou que a capacitação influencia positivamente a motivação, o engajamento e o pertencimento dos colaboradores, melhorando a qualidade de vida e reduzindo a rotatividade.
A influência do clima organizacional na rotatividade dos colaboradores: um estudo no segmento de call center.	Analisar a influência do clima organizacional na rotatividade de colaboradores de empresas de call center.	Quantitativa, pesquisa exploratória com questionário.	Falhas no clima são determinantes na decisão de permanência; alta rotatividade mesmo com percepção de importância
Análise do clima organizacional: estudo em pequenas e médias empresas no polo empresarial do Civit –Serra/Es	Analisar a percepção dos colaboradores de pequenas e médias empresas quanto ao clima organizacional no Polo Empresarial do CIVIT–ES.	Pesquisa aplicada, descritiva e quantitativa; uso da Escala de Clima Organizacional – ECO (Siqueira, 2008).	Concluiu-se que as empresas apresentam clima organizacional intermediário, com pontos críticos na recompensa e reconhecimento.
Desafios dos gestores no contexto do avanço das doenças emocionais Um Estudo de Caso na Farmácia Ultra Popular de Jales (SP)	Explorar os desafios dos gestores diante do aumento das doenças emocionais no trabalho.	Revisão bibliográfica, estudo de caso em farmácia e aplicação de questionários; base em gestão e saúde ocupacional.	Evidenciou que doenças emocionais reduzem produtividade e exigem estratégias de liderança adaptativa.

Fonte: própria (2025)

Com base nos dados sistematizados no Quadro 2, percebe-se que os estudos destacam como o clima organizacional influencia diretamente o sentimento de pertencimento dos colaboradores. Os trabalhos evidenciam que a ausência de reconhecimento e de comunicação eficaz pode fragilizar os vínculos emocionais no trabalho e além de insegurança e desmotivação (Oliveira et al., 2024; Banhos, 2024).

Em outro viés ressaltam que a falta de valorização e integração compromete a satisfação e o bem-estar psicológico, podendo levar ao estresse e ao afastamento emocional (Ribeiro et al., 2024). Ademais, investigações apontam que benefícios consistentes e práticas de escuta ativa são determinantes para que os colaboradores se sintam parte da empresa, fortalecendo o engajamento e a permanência (Agostinho, 2024). Os estudos de Freitas et al. (2024) ampliam essa discussão ao relacionar a ausência de pertencimento ao aumento de casos de desgaste mental, como ansiedade e síndrome de burnout, evidenciando que a saúde emocional nos ambientes de trabalho também está diretamente ligada à percepção de apoio e acolhimento institucional.

Complementarmente, Chaves e Horácio (2025) destacam que políticas de integração e reconhecimento simbólico, ainda que de baixo custo, podem gerar impactos significativos no sentimento de pertencimento, sobretudo em contextos organizacionais mais rígidos. Os autores enfatizam que pequenos gestos de valorização, aliados à construção de espaços de diálogo, são capazes de promover uma cultura de colaboração mais sólida e humanizada.

Também observa que o desenvolvimento profissional e as ações de capacitação contínua exercem papel central na construção do sentimento de pertencimento.

O crescimento das doenças emocionais nos ambientes corporativos também está relacionado à ausência de vínculos consistentes entre indivíduos e empresas, exigindo posturas de liderança mais humanas e inclusivas (Ribeiro et al., 2024; Agostinho, 2024). Esses estudos revelam que o pertencimento não é apenas um aspecto subjetivo, mas um fator estratégico, capaz de impactar a saúde, a produtividade e a retenção de talentos, devendo ser compreendido como elemento central nas práticas de gestão de pessoas.

Quanto aos fundamentos teóricos e metodológicos, percebe-se forte presença de abordagens qualitativas, em especial estudos de caso e pesquisas exploratórias, que permitem compreender a percepção dos colaboradores sobre o clima

organizacional, o engajamento e o sentimento de pertencimento. Essa tendência é observada nos trabalhos de Ribeiro et al., (2024) e Chaves; Horácio (2025), que analisam o impacto das condições de trabalho, das relações interpessoais e do ambiente de trabalho na satisfação e no bem-estar dos funcionários.

Outros estudos, como os de Banhos (2024) e Oliveira et al. (2024), utilizam questionários e entrevistas estruturadas para investigar como a liderança, os benefícios e a comunicação interna influenciam o clima organizacional e a coesão das equipes. Esses achados evidenciam que a qualidade das relações internas e a percepção de justiça organizacional podem ser decisivas tanto para a permanência quanto para o engajamento dos colaboradores.

Além disso, Agostinho (2024) aplica entrevistas semiestruturadas com colaboradores e gestores de startups, adotando uma perspectiva qualitativa voltada à relação entre capacitação, motivação e sentimento de pertencimento. Seus resultados apontam que programas de desenvolvimento profissional contribuem para o aumento da satisfação e fortalecem o vínculo com a empresa, sobretudo quando há espaço para reconhecimento e valorização das competências individuais.

Por sua vez, Chaves e Horácio (2025) evidenciam que condições de trabalho desumanizadas, como jornadas rígidas e desgastantes, podem comprometer tanto o bem-estar físico quanto os vínculos emocionais entre o indivíduo e a empresa, indicando que fatores estruturais também devem ser considerados na construção de um ambiente organizacional saudável. Em comum, todos os trabalhos sustentam-se em referenciais da Administração, Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas, destacando autores como Chiavenato, Robbins e Gil, que defendem o clima organizacional como fator determinante para a produtividade, a motivação e o sentimento de pertencimento dos colaboradores ou de afastamento emocional dos colaboradores.

O artigo “A influência do clima organizacional na rotatividade dos colaboradores: um estudo no segmento de call center” (Oliveira et al., 2024) adota uma abordagem quantitativa para avaliar como fatores relacionados ao clima organizacional impactam a permanência ou saída dos colaboradores. De modo semelhante, o estudo “Análise do clima organizacional: estudo em pequenas e médias empresas no Polo Empresarial do CIVIT – Serra/ES” (Banhos, 2024) utiliza a Escala de Clima Organizacional (ECO) para identificar os fatores que influenciam o bem-estar, a motivação e a integração dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Além disso, trabalhos como “Abordagens da Psicologia Organizacional no ambiente de trabalho: como o clima organizacional interfere na satisfação do colaborador” (Ribeiro et al., 2024) e “Práticas de capacitação e qualidade de vida no trabalho em startups de Maceió” (Agostinho, 2024) destacam que a motivação, a produtividade e a qualidade de vida no trabalho não podem ser compreendidas sem considerar aspectos intangíveis, como o reconhecimento, a valorização e o bem-estar no ambiente organizacional.

De forma complementar, o estudo de Oliveira et al. (2024) evidencia que a permanência dos colaboradores nas empresas está diretamente associada à efetividade da gestão de pessoas, sobretudo quando práticas de comunicação transparente e benefícios alinhados às necessidades individuais são priorizados. Por sua vez, Agostinho (2024) destaca que ações estruturadas de capacitação e reconhecimento profissional atuam como catalisadores do sentimento de integração e do propósito entre os membros da equipe. Essas constatações demonstram que a compreensão do clima organizacional demanda uma articulação entre diferentes campos do saber, como Administração e Psicologia Organizacional, revelando um entendimento multifacetado do tema. Em síntese, os estudos convergem ao apontar que, para além de estratégias formais de gestão, são as relações humanas, pautadas na escuta, na valorização e na inclusão, que efetivamente consolidam ambientes de trabalho saudáveis e promovem vínculos sólidos entre empresa e indivíduo.

Quanto aos objetivos, observa-se que as produções convergem ao analisar como o clima organizacional impacta a motivação, o engajamento e o sentimento de pertencimento dos colaboradores. Ribeiro et al. (2024) investigam a relação entre o clima organizacional e o bem-estar psicológico destacando como o ambiente de trabalho interfere na satisfação e no senso de pertencimento. Banhos (2024) tem como propósito identificar os fatores que promovem ou prejudicam o bem-estar e a integração dos colaboradores em pequenas e médias empresas. Já Oliveira et al. (2024) analisam, em empresas de call center, como o clima organizacional influencia a permanência ou saída dos colaboradores com foco nos impactos da liderança e da comunicação no processo de rotatividade. Por sua vez, Agostinho (2024) avalia de que forma ações de capacitação e valorização profissional contribuem para a construção de vínculos emocionais mais sólidos entre colaboradores e startups. Freitas et al., (2024) avaliam, por meio de um estudo de caso, como o clima

organizacional pode ser determinante para a retenção e o desempenho dos funcionários.

Assim, os estudos evidenciam que, embora cada um eleja um recorte específico, todos apontam o senso de pertencimento e o clima organizacional como eixo central na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, motivadores e produtivos.

Os resultados das pesquisas analisadas revelam que o clima organizacional exerce papel decisivo na construção ou na fragilização do sentimento de pertencimento dos colaboradores. De modo geral, os estudos apontam que ambientes de trabalho pautados na escuta, no reconhecimento e na valorização das pessoas favorecem a identificação do indivíduo com a empresa e fortalecem vínculos de confiança. Essa sensação de fazer parte de um coletivo, compartilhando valores e objetivos, traduz-se em maior engajamento, satisfação e permanência. Em contrapartida, contextos marcados por comunicação ineficaz, ausência de feedback e práticas excludentes tendem a gerar afastamento emocional e desmotivação. Tais achados, presentes em estudos realizados por Ribeiro et al. (2024), Banhos (2024) e Oliveira et al. (2024), demonstram o pertencimento como um resultado direto de políticas organizacionais que reconhecem o colaborador como sujeito ativo na construção da cultura e do desempenho da empresa.

Do ponto de vista gerencial, os estudos se aproximam ao evidenciar que fragilidades estruturais e na comunicação interna das empresas, como a falta de integração entre setores, excesso de burocracia e ausência de práticas consistentes de gestão de pessoas podem comprometer o clima organizacional e, conseqüentemente, o sentimento de pertencimento dos colaboradores (Ribeiro et al., 2024; Oliveira et al., 2024). Outro ponto de destaque é o papel das lideranças em momentos de crise ou mudança, uma vez que estudos mostram que líderes empáticos e comunicativos são fundamentais para manter o engajamento e a sensação de pertencimento durante períodos de instabilidade (Banhos, 2024).

A análise comparativa dos objetivos, fundamentos teóricos e resultados dos estudos evidencia a urgência de consolidar práticas organizacionais voltadas ao fortalecimento do clima e pertencimento. Os trabalhos de Ribeiro et al. (2024), Oliveira et al. (2024) e Agostinho (2024) destacam a importância de políticas de gestão de pessoas que assegurem não apenas a produtividade, mas também o bem-estar emocional e o engajamento coletivo. Apesar das diferentes abordagens

metodológicas, observa-se um núcleo interpretativo comum: o pertencimento é compreendido como um elemento essencial, que envolve reconhecimento, inclusão, valorização, respeito e vínculo afetivo com o ambiente de trabalho. Em convergência, as pesquisas demonstram que o fortalecimento desses fatores contribui para reduzir a rotatividade, aumentar a motivação e consolidar culturas organizacionais mais humanas e colaborativas (Freitas et al., 2024; Banhos, 2024). Essa análise aponta, portanto, para um avanço teórico importante na compreensão de que o pertencimento não é apenas um sentimento individual, mas uma construção coletiva que reflete a maturidade, a cultura e a responsabilidade social das empresas.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da sistematização dos estudos selecionados, foi possível identificar três categorias analíticas principais que emergiram do processo de leitura, comparação e interpretação dos objetivos, fundamentos teóricos e resultados das pesquisas revisadas: “causas do não pertencimento”, “impactos organizacionais e humanos” e “estratégias de promoção”. Essas categorias não foram previamente definidas, mas resultaram da recorrência temática observada entre os trabalhos, revelando diferentes dimensões pelas quais o sentimento de pertencimento, ou sua ausência, se manifesta no ambiente organizacional.

Causas do não pertencimento

A primeira categoria analítica, “causas do não pertencimento”, evidencia os fatores que fragilizam os vínculos entre colaboradores e empresas. Os estudos analisados indicam que o não pertencimento surge, principalmente, da ausência de reconhecimento, da comunicação interna deficiente e da falta de práticas de valorização humana.

De acordo com Oliveira et al. (2024), a falta de diálogo entre gestores e equipes e a ausência de canais de escuta ativa geram sensação de isolamento e invisibilidade. De modo semelhante, Banhos (2024) identifica a carência de feedbacks e o autoritarismo da liderança como elementos que reduzem o engajamento e enfraquecem o clima organizacional.

Além disso, Ribeiro et al. (2024) associam a perda de pertencimento à fragilidade das relações interpessoais e à ausência de empatia nas práticas de gestão, que podem levar ao adoecimento emocional. Por fim, Agostinho (2024) demonstra que a carência de oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional também contribui para o afastamento simbólico entre colaboradores e empresa, evidenciando que o pertencimento depende tanto de fatores afetivos quanto estruturais.

Impactos organizacionais e humanos

A segunda categoria, “impactos organizacionais e humanos”, reúne os efeitos observados da ausência de pertencimento sobre o indivíduo e a empresa. De forma recorrente, os estudos mostram que ambientes marcados por falhas comunicacionais, ausência de reconhecimento e lideranças pouco empáticas produzem desmotivação, apatia e desgaste emocional.

Nesse sentido, Chiavenato (2000) destaca que o desempenho organizacional depende da valorização das pessoas, pois são elas que mobilizam e transformam os recursos disponíveis em resultados. Para o autor, administrar pessoas deve vir antes mesmo da gestão de qualquer outro recurso, pois colaboradores engajados são fundamentais para sustentar a competitividade empresarial.

Ribeiro et al. (2024) apontam que o não pertencimento enfraquece os vínculos interpessoais e reduz o senso de colaboração entre as equipes. Freitas et al. (2024) e Banhos (2024) chamam atenção para os reflexos do não pertencimento sobre a saúde mental, relacionando-o ao crescimento de casos de ansiedade, estresse e síndrome de burnout.

Já Agostinho (2024) reforça que a ausência de programas estruturados de capacitação e reconhecimento profissional pode levar à queda de produtividade e aumento da rotatividade, uma vez que os colaboradores deixam de ver sentido em suas atividades.

De modo geral, essa categoria evidencia que o não pertencimento transcende o campo emocional, gerando impactos comportamentais e institucionais, como o enfraquecimento da cultura organizacional, o comprometimento dos resultados e a perda de talentos qualificados.

Estratégias de Promoção

Por fim, a categoria “Estratégias de promoção”, reúne as ações e iniciativas destacadas nos estudos como capazes de fortalecer a conexão entre colaboradores e empresa. Em linhas gerais, as pesquisas indicam que o pertencimento pode ser promovido por meio de práticas consistentes de comunicação interna, programas de reconhecimento, investimentos em desenvolvimento profissional e lideranças humanizadas. Nesse sentido, Banhos (2024) evidencia que a adoção de instrumentos estruturados de avaliação do clima, como a Escala de Clima Organizacional (ECO), permite identificar falhas na gestão de pessoas e possibilita intervenções mais assertivas, como feedbacks constantes e comunicação transparente entre setores. Agostinho (2024) destaca o papel de programas de capacitação e desenvolvimento contínuo, que não apenas fortalecem as competências técnicas, mas também reforçam a percepção de valorização e confiança por parte da empresa.

Além disso, Oliveira et al. (2024) apontam que políticas de benefícios e práticas de cuidado com a saúde mental, como espaços de escuta e apoio psicossocial, contribuem para reduzir a intenção de rotatividade, especialmente em ambientes de alta pressão. Ribeiro et al. (2024) e Freitas et al. (2024) enfatizam a necessidade de políticas voltadas ao acolhimento emocional, à promoção da saúde mental e à criação de espaços de escuta e diálogo, como instrumentos de humanização das relações de trabalho.

Em conjunto, essas evidências apontam que a superação do não pertencimento requer ações integradas de gestão de pessoas, capazes de alinhar objetivos organizacionais e satisfação humana. O pertencimento, portanto, deve ser reconhecido como indicador estratégico de saúde institucional, essencial à construção de culturas organizacionais mais éticas, inclusivas e colaborativas.

Diante do exposto, é possível concluir que o fortalecimento do sentimento de pertencimento nas empresas não é apenas uma demanda contemporânea, mas uma condição essencial para a sustentabilidade humana e institucional. Ao compreender o pertencimento como um valor organizacional, as empresas ampliam sua capacidade de inovação, reduzem índices de adoecimento e consolidam culturas mais empáticas e produtivas, reafirmando que o capital humano é o maior ativo de qualquer instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a produção científica, entre 2020 e 2025, acerca do sentimento de (não) pertencimento nas empresas, com foco em suas causas, impactos e estratégias de promoção. A partir da revisão integrativa de literatura, foi possível atingir os objetivos propostos, oferecendo uma síntese teórica consistente sobre o tema e apontando caminhos para o aprimoramento da gestão de pessoas e do clima organizacional.

As análises demonstraram que a ausência de reconhecimento, a comunicação deficiente, a falta de empatia nas lideranças e a escassez de oportunidades de desenvolvimento profissional são os fatores mais recorrentes. Esses elementos fragilizam os vínculos entre colaboradores e empresas, comprometendo tanto o engajamento quanto o desempenho organizacional.

Os resultados indicaram que ambientes marcados por desvalorização e distanciamento emocional tendem a gerar desgaste psicológico, estresse e sentimento de isolamento, resultando na queda da produtividade e aumento da rotatividade. Em contrapartida, as empresas que investem em práticas de valorização e escuta ativa demonstram maior capacidade de reter talentos e promover bem-estar coletivo.

Nesse aspecto, o estudo reforça que o pertencimento deve ser compreendido como indicador estratégico de saúde institucional e não apenas como aspecto emocional. Práticas de liderança empática, reconhecimento contínuo e políticas de desenvolvimento humano emergem como caminhos concretos para fortalecer o vínculo entre colaboradores e empresas.

De modo geral, as conclusões apontam que o sentimento de pertencimento é um fenômeno complexo, cuja ausência impacta diretamente na qualidade das relações, na motivação e na cultura organizacional. As evidências encontradas permitem afirmar que investir na construção de vínculos de confiança e reconhecimento não é apenas uma ação ética, mas também uma estratégia de gestão essencial para a sustentabilidade e a inovação nas empresas contemporâneas.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, o aprofundamento de análises empíricas e comparativas que contemplem distintos contextos organizacionais, setores e portes de empresas. Estudos longitudinais poderão contribuir para a compreensão de como o sentimento de pertencimento se desenvolve e se transforma

ao longo do tempo, especialmente diante de cenários marcados por mudanças tecnológicas, culturais e estruturais.

Ademais, é relevante que futuras investigações incorporem a análise de fatores externos, tais como condições socioeconômicas, dinâmicas do mercado de trabalho, instabilidade política, avanços tecnológicos e transformações sociais, uma vez que tais elementos exercem influência significativa sobre o surgimento e a intensificação do não pertencimento no ambiente corporativo. Dessa forma, amplia-se o escopo de reflexão acerca do papel estratégico da gestão de pessoas como agente promotor do bem-estar, do engajamento e da permanência dos colaboradores nas empresas.

6. REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, Sidney Henrique dos Santos. *Práticas de capacitação e qualidade de vida no trabalho em startups de Maceió*. 2024. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Alagoas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Maceió, 2024.

BANHOS, Aldo Antônio. *Análise do clima organizacional: estudo em pequenas e médias empresas no Polo Empresarial do CIVIT – Serra/ES*. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 12, n. 5, p. 89–104, 2024.

CHAVES, Camila Silveira; HORÁCIO, Jeniffer Raiane. *Qualidade de vida no ramo supermercadista: um estudo de caso sobre os impactos da escala 6x1*. Trabalho de Graduação (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Tecnologia de Franca, Franca/SP, 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FREITAS, Karolina dos Santos de; CARVALHO, Kaylane Faria de; GONÇALVES, Tamires Cristina de Oliveira; MORAES, Clayton Cardoso de. *Desafios dos gestores no contexto do avanço das doenças emocionais: um estudo de caso na Farmácia Ultra Popular de Jales (SP)*. Faculdades Integradas de Fernandópolis, 2024.

MICHAELIS. *Dicionário brasileiro da língua portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br>. Acesso em: 20 jun. 2025.

RIBEIRO, Deborah Lee Lopes; SOUZA, Giovana Rodrigues de; SILVA, Isabella da Cunha Butie; RIBEIRO, Rafael Nascimento Bastos; ALBINO, Victória Caroline. *Abordagens da psicologia organizacional no ambiente de trabalho: como o clima organizacional interfere na satisfação do colaborador*. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) – Escola Técnica Estadual “Cônego José Bento”, Jacareí, 4 dez 2024.

OLIVEIRA, Esther Santos; ANDRADE, Isabelly Domingues Dutra de; SILVA, Jhenyffer Oliveira; GOMES, Kamily Vitória Alexandre da Silva; REIS, Larissa Souza Gomes dos. *A influência do clima organizacional na rotatividade dos colaboradores:*

um estudo no segmento de call center. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) – Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes, São Paulo, 2024.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>. Acesso em: 5 nov. 2025.