

PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) NO BEM-ESTAR DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UM SUPERMERCADO DO OESTE CATARINENSE

TRAINING AND DEVELOPMENT (T&D) PROGRAMS AND THEIR IMPACT ON THE WELL-BEING OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN A SUPERMARKET IN WESTERN SANTA CATARINA

Ângela Inês Junges¹

Bruna Luisa Werlang²

Leila Maria Eichelberger Jung Kojoroski²

Éder Luís Heberle²

RESUMO

Os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) desempenham papel essencial na promoção do bem-estar dos colaboradores e na consolidação de uma cultura organizacional saudável e sustentável. Desta forma o objetivo do estudo é analisar a influência dos programas de treinamento e desenvolvimento no bem-estar da cultura organizacional localizado em um Supermercado catarinense. A pesquisa destaca que as práticas de capacitação são essenciais para alinhar os colaboradores às demandas do ambiente de trabalho, promovendo melhorias na motivação, engajamento, competências profissionais e na cultura organizacional. Os resultados foram obtidos por meio da aplicação de questionários estruturados e análises quantitativas, com uma amostra de 65 respondentes e revelam que os treinamentos contribuem de forma positiva para a preparação dos colaboradores, contribuindo para o fortalecimento de um ambiente de trabalho colaborativo, saudável e orientado para a inovação. Além disso, evidencia-se que o bem-estar dos colaboradores está diretamente ligado à qualidade do serviço e à competitividade da organização. Assim, investir em programas de treinamento e desenvolvimento é fundamental para promover uma cultura organizacional mais eficiente, adaptável e alinhada com os objetivos estratégicos, resultando em melhorias tanto no desempenho quanto na satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento; T&D; Bem-estar; Cultura organizacional.

ABSTRACT

Training and Development (T&D) programs play an essential role in promoting employee well-being and consolidating a healthy and sustainable organizational culture. Therefore, the objective of this study is to analyze the influence of training and development programs on the well-being of the organizational culture in a supermarket in Santa Catarina, Brazil. The research

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Uceff

² Docente do Centro Universitário Uceff

highlights that training practices are essential for aligning employees with the demands of the work environment, promoting improvements in motivation, engagement, professional skills, and organizational culture. The results were obtained through the application of structured questionnaires and quantitative analyses, with a sample of 65 respondents, and reveal that training contributes positively to the preparation of employees, contributing to the strengthening of a collaborative, healthy, and innovation-oriented work environment. Furthermore, it is evident that employee well-being is directly linked to service quality and the organization's competitiveness. Thus, investing in training and development programs is fundamental to promoting a more efficient, adaptable organizational culture aligned with strategic objectives, resulting in improvements in both employee performance and satisfaction.

Keywords: Training and development; T&D; Well-being; Organizational culture.

1 INTRODUÇÃO

Diante das transformações as empresas vêm passando por processos de adaptações as inovações, no qual, vem sentindo-se necessidade do comprometimento da mão de obra com as empresas, implicando diretamente na qualidade do serviço oferecido pela organização. Dessa forma, para que a empresa encontre o sucesso desejado, é necessário ter programas de treinamento e desenvolvimento, visando melhorar as habilidades e conhecimento do colaborador, isto é, o colaborador é a imagem da organização (Gonçalves *et al*, 2022).

Em tempos de competitividade crescente, o desenvolvimento do capital humano tornou-se um diferencial estratégico para as organizações. Os programas de treinamento e desenvolvimento são ferramentas fundamentais para preparar as pessoas, enfrentando os desafios do ambiente corporativo (Chiavenato, 2014). Deste modo, as empresas necessitam chamar atenção de seus clientes, se destacando com o bom atendimento, sendo esse, o primeiro contato da organização com o cliente, mostrando a real necessidade de investir em capacitações e treinamentos, assim, desenvolvendo competências necessárias, para manter a competitividade do mercado de trabalho (Azeredo, 2019).

É fundamental que haja um bom desempenho dos trabalhadores na organização, podendo ter possibilidade de crescimento de carreira, fazendo-se crucial para todos os envolvidos (Barbosa; Camilo; Oliveira, 2023). Além disso, a sociedade vem buscando cada vez mais um melhor atendimento, exigindo que as empresas se organizem através da oferta de programas de treinamento e desenvolvimento, dando oportunidades aos colaboradores, tornando-os ágeis, espertos, de fácil adaptação e a cada instante mais atualizados (Graziano *et al.*, 2014).

A cultura organizacional, também conhecida como o coração de uma empresa, é impactada por diversas práticas de gestão, incluindo iniciativas de treinamento e desenvolvimento. Segundo Schein e Schein (2017), a cultura organizacional é moldada através de práticas intencionais, que promovem aprendizado e inovação. Dessa forma, explorar como os programas de treinamento e desenvolvimento influenciam o bem-estar dessa cultura, sendo essencial para entender os mecanismos que tornam o ambiente corporativo mais colaborativo e produtivo (Schein; Schein, 2017).

Assim, a cultura organizacional auxilia o gestor no momento da tomada de decisões, o direcionando para o caminho mais assertivo, ou seja, necessitando que a cultura da organização esteja alinhada com suas crenças e valores, pois influência de forma significativa em todos os níveis organizacionais (Padoveze; Benedicto, 2005). Deste modo, as organizações necessitam de pessoas capacitadas, que fazem a diferença, procurando ser incentivadas. Fiorese e Martinez (2016) afirmam que, os colaboradores precisam um ambiente de trabalho favorável para melhor execução de suas funções, afim de um melhor aperfeiçoamento.

Neste sentido, tendo em vista o bem-estar dos colaboradores através dos programas de treinamento e desenvolvimento, tem-se a seguinte pergunta, problema: Como os programas de treinamento e desenvolvimento influenciam o bem-estar da cultura organizacional em um Supermercado catarinense? Desta forma, o objetivo da presente pesquisa é analisar a influência dos programas de treinamento e desenvolvimento no bem-estar da cultura organizacional de um Supermercado catarinense.

Assim, justifica-se a realização do estudo, uma vez que a relevância da pesquisa está fundamentada na necessidade crescente das empresas de alinhar suas práticas de treinamento e desenvolvimento com objetivos estratégicos que promovam um ambiente de trabalho agradável. Contribuindo, Chiavenato (2009) ao transformar essa necessidade em uma prioridade, as empresas melhoram suas capacidades operacionais, com também melhoram a qualidade de serviços e produtos, formam um ambiente adepto a inovação e a excelência.

Justifica-se ainda a análise voltada ao setor supermercadista, considerando que em supermercados, o bem-estar dos colaboradores está diretamente ligado à qualidade do serviço prestado, já que esses profissionais têm contato constante com os clientes e a qualidade do serviço prestado também vem a ser reflexo dos programas de treinamento e desenvolvimento (Ribeiro; Rotta, 2016).

A relevância da pesquisa está fundamentada na necessidade das empresas de alinhar suas práticas de treinamento e desenvolvimento com objetivos estratégicos que promovam um ambiente de trabalho de bem-estar.

Para dar continuidade a presente pesquisa, foi realizada uma investigação de cunho descritivo, com natureza teórica-empírica, desenvolvida por meio de uma abordagem quantitativa, no qual foram analisados programas de treinamento e desenvolvimento no bem-estar da cultura organizacional de um supermercado localizado no oeste de Santa Catarina. Quanto aos procedimentos, será utilizado questionário estruturado, conhecida como técnica *survey*, sendo a amostra parte dos colaboradores de um supermercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O treinamento e o desenvolvimento são a base de um ambiente corporativo saudável, de modo em que capacitar e qualificar colaboradores, traz conhecimentos, auxiliando no bem-estar da cultura da empresa. De modo, que vai além do cotidiano, ensinado a serem pessoas melhores, mostrando diversas visões sobre o que o mundo pode proporcionar com conhecimento e assim melhorar o relacionamento entre colegas, amigos e familiares.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A mudança da cultura nas empresas começa com a mudança do clima organizacional, ou seja, quando o clima vai bem, a cultura vai bem e a empresa vai bem também, neste contexto, as condições de trabalho influenciam no bem-estar físico e mental dos colaboradores (Rachel; Salomão, 2011). Assim, Oliveira e Campello (2008) ressaltam que tendo um clima favorável, gera a satisfação dos colaboradores, e em resultado ter seus princípios e valores atendidos. Portanto, caso o clima seja tenso, essas necessidades se tornam desilusão, gerando insegurança, desconfiança e descontentamento entre a equipe.

O clima organizacional de uma empresa é um fator que impacta de forma positiva ou negativa na produtividade da organização, trata-se da satisfação de seus colaboradores no ambiente de trabalho. Neste sentido é importante a busca pelo ambiente favorável, de maneira que motive o interesse pelo desenvolvimento da empresa, tornando a mais ágil, criativo, com

bons resultados e satisfação de todos (Rachel, Salomão, 2011). Segundo Alves (2024) as pessoas precisam ser motivadas para dar prioridade as suas tarefas, para realizá-las de maneira eficaz, isto é, criar um ambiente de trabalho saudável, onde um, ajuda o outro. Para isso acontecer, a motivação do colaborador não vem apenas pelo salário, mas sim, no incentivo da realização das atividades, recebendo treinamentos para melhorar seus serviços e sendo ouvido, tanto como nas suas ideias de melhoria como suas opiniões.

Em vista disso, cada empresa possui uma cultura própria, que serve como base para o comportamento entre os membros, mudando na forma de pensar ou de agir. Essa cultura se desenvolve conforme as pessoas interagem, compartilhando e aprendendo por meio da prática de socialização (Souza, 1982). Segundo Luz (2003) a cultura afeta o dia a dia da organização, na tomada das decisões, nas responsabilidades e nas tarefas dos seus encarregados, de modo que interfira interna e externamente na vida da empresa, como: métodos de recompensa e de punições, relacionamentos com fornecedores, com mobiliários, modelos de liderança, comunicação, comportamento e modo de vestimenta dos funcionários, entre outros. Desta forma, tendo um protocolo com regras que devem ser seguidas, com boas normas de conduta e comportamento.

Os autores Motta e Vasconcelos (2002) afirmam que uma boa cultura vem de seus valores, necessitando que seja compartilhado suas essências, para que quanto mais pessoas as compreenderem, terá maior comprometimento a elas, melhorando de forma significativa seus resultados na empresa, assim, fazendo com que seus colaboradores tenham a mesma visão sobre os valores e a missão da empresa. Segundo Luz (2003) os valores mostram o quão importante são determinadas coisas para a organização, onde aponta a relevância de suas preferências durante o percurso de seus objetivos. Destaca que, os rituais praticados pelas organizações também são muito importantes, onde se tem tradições específicas na chegada de novos integrantes da equipe, essas ações auxiliam o novo colaborador a interagir com seus colegas de equipe, reduzindo a insegurança (Luz, 2003).

A cultura organizacional está relacionada ao comprometimento dos funcionários, onde busca seu desenvolvimento profissional, para evoluir com seus objetivos (Heringer; Oliveira, 2023). Para Motta e Vasconcelos (2002) é necessário que na admissão de novos integrantes, estabelecer processos de socialização, para trabalhar suas expectativas na organização, é nesse momento em que os colaboradores são moldados para a cultura da empresa. Deste modo,

motivar o conhecimento e as habilidades sociais, adaptando-se da melhor forma no ambiente organizacional, se identificando na empresa e assumindo seu papel.

A essência da empresa expressa como ela trata seus clientes e colaboradores, o quanto de autonomia e lealdade cada um tem pela organização, assim demonstrando a mentalidade que cada um apresenta (Rachel; Salomão, 2011). Para Fiorese e Martinez (2016) ressalta que a cultura tem forte destaque com a postura de liderança do proprietário, pois está relacionado ao início da criação da empresa, portanto, quando a empresa tem como boa conduta executar tudo de maneira correta e ética, mostra caráter e princípios definidos, estabelecendo um ambiente saudável e produtivo. Neste contexto, é importante que as essências de seus líderes estejam alinhadas com a de seus colaboradores, impactando diretamente no ambiente de trabalho e melhorando a qualidade de vida do trabalhador (Fiorese; Martinez, 2016).

Sendo assim, percebe-se que não é simples promover mudança em uma cultura, pois é necessário participação de todos, precisando de tempo e empenho, estando todos motivados e comprometidos com a mudança, para que ela realmente aconteça (Motta; Vasconcelos, 2002). Desta forma Luz (2003) conclui que a cultura de uma organização pode variar de suas crenças, valores, rituais, tradições, sentimentos e comportamentos de seus membros.

Desta maneira, Perez (2022) ressalta que a cultura é dinâmica, conforme é agregado conhecimento, as ideias mudam, pensamentos e idealizações vão e voltam com novos valores, onde se adaptam nas necessidades enfrentadas no momento, a cultura não é somente passado de geração para geração, mas também vem do grupo social e cultural, além dos conhecimentos, onde que cada dia é um novo aprendizado. Segundo Lins *et al.*, (2021) de uma empresa para outra a cultura difere, cada uma tem suas crenças e suas origens, no qual cada negócio tem um rumo diferente, e é a cultura da empresa que a deixa em destaque no mercado de trabalho, onde ideologias bem estabelecidas, alinhadas e desenvolvidas chamam tanto seu colaborador como seu cliente para dentro da organização.

Do mesmo modo, é essencial que as empresas invistam na melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores e promovam ações de treinamento e desenvolvimento, pois os mesmos estão em busca de uma vida melhor (Silva; Gaia, 2023). E para isso, a equipe precisa trabalhar junto, tendo benefício para os dois lados, gerando ganho mútuo. Desta mesma forma Lins *et al.*, (2021) afirmam que as pessoas passam grande parte de suas vidas nas organizações, sendo assim, necessitando que o ambiente de trabalho seja um lugar favorável e saudável,

portanto é essencial que tanto a cultura quanto o clima precisa ser positivo, para gerar benefícios a todos.

Neste sentido, é importante que as empresas invistam na cultura e no bem-estar de seus colaboradores, pois melhora o convívio entre equipe, auxiliando no desempenho e na produtividade da organização. Assim tendo melhor relacionamento com clientes, fazendo com que empresa cresça cada vez mais.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para que a organização tenha sucesso em sua jornada, a chave é seus colaboradores, neste sentido, tem-se necessidade em mantê-los treinados e qualificados, pois o, mercado de trabalho vem cada vez mais buscando melhorias na qualidade de serviços (Garcias; Monteiro, 2020). Correia (2018) destaca que, os colaboradores são importantes para o alcance de metas, onde os processos de aprendizagem auxiliam no desenvolvimento e na sustentabilidade. Deste modo, faz-se necessário estimular a produtividade e a motivação, com o envolvimento dos colaboradores através de cursos, palestras, *wokshops*, jogos corporativos, assim capacitando a equipe e melhorando o desempenho com conhecimentos. Em uma pesquisa realizada por Lizote; Leite e Luiz (2021) observou-se 38% dos respondentes afirmaram que o conteúdo dos treinamentos estabelecidos foi eficiente e de grande benéfico para o incentivo de cursos e treinamento, do mesmo modo, 20,7% dos respondentes afirmam não terem esse benefício, assim prejudicando em relação à qualidade prestada.

Portanto, o treinamento tem como proposito melhorar o crescimento das pessoas envolvidas, aprimorando nas suas funções, nas suas habilidades e nos seus conhecimentos. Nota-se que, a qualificação traz benefícios tanto para a empresa quanto ao colaborador, pois melhora o desempenho, além de garantir resultados (Amaral *et al.*, 2021). A fim de implementar processos de treinamento, Michelle *et al.*, (2014) revelam que é importante ter alguns pontos claros, como: metas transparentes, material definido, definição e classificação do público alvo. Do mesmo modo, as ações de capacitação devem estar bem planejadas, pois após a finalização dessas atividades as consequências são imediatas na organização, além de que, tudo está interligado, não somente a treinamentos e aquisição de conhecimentos, mas também com a convivência entre colegas. No estudo de Barbosa, Camilo, Oliveira (2023), mostra que 80%

dos respondentes afirmam que os treinamentos contribuem para a motivação dos colaboradores em seus setores.

Diante das tecnologias, criou-se uma nova forma de pensar sobre o mundo dos negócios, onde se faz necessário para a obtenção dos seus objetivos, em que, a estabilidade e visibilidade no mercado de trabalho são fundamentais, ou seja, não basta apenas entender da parte burocrática, mas também saber liderar e valorizar as pessoas, pois é a base do sucesso da empresa (Garcia, Monteiro, 2020). O desenvolvimento está interligado aos dias de cada integrante, onde se relaciona o pessoal, o profissional e o emocional, juntos esses elementos auxiliam na compreensão para solucionar os desafios e os obstáculos, para assim, conquistar os resultados almejados. Nos últimos anos, as empresas estão empenhadas em qualificar os seus colaboradores, treinando suas competências e incentivando novos conhecimentos, e assim, despertando o sentimento de pertencer à empresa, fazendo com que os mesmos criem raízes, contribuindo com a redução de *turnover* (Nascimento *et al.*, 2020).

Segundo Nascimento *et al.*, (2020) as organizações estão diariamente em busca de colaboradores preparados e desempenhados a melhorar a qualidade e a produtividade, estimulando a evolução da empresa. Somando a isso, para que as pessoas tenham condições de empregabilidade, se faz necessário, que antes de procurar algum emprego, esse indivíduo passe por processos de treinamentos e desenvolvimento, melhorando as suas competências profissionais, para obtenção de resultados. Correia (2018) destaca que, o desenvolvimento não vem apenas pela organização, mas também tem que vir do colaborador, da sua maturidade e da consciência em relação à ética, pois ele faz a sua própria trajetória de capacitação, deste modo, os dois lados precisam trabalhar juntos, representam uma vantagem competitiva em relação à concorrência, no qual, o profissional capacitado seja disputado entre as empresas.

As empresas precisam incentivar seus colaboradores com a prática de *feedbacks*, pois é nesse momento em que é feito o direcionamento de suas equipes, sendo esse um diferencial competitivo. Desta mesma forma, gerando um bom clima organizacional, melhorando o desempenho, fazendo com que haja uma comunicação interna. Para isso, é também necessário ter treinamentos claros, assim tendo melhor compreensão dos objetivos da organização com seus integrantes Donini e Pilan (2019). Segundo Michelle, *et al.*, (2014) os recursos humanos (RH), devem fazer *feedback* com seus colaboradores, para analisar até que ponto os treinamentos foram absorvidos pela equipe, assim observando se houve mudanças no

comportamento dos mesmos, como também analisar se o treinamento alcançou as metas pré-definidas.

Com base no estudo de Carolina *et al.*, (2024), foi identificado e examinado que a falta de T&D na empresa, influencia na produtividade e qualidade de suas tarefas, onde seus objetivos são melhorar as habilidades e competências para assim, ter potencial de evolução na organização. Os autores aplicaram uma pesquisa em uma empresa do setor de serviços, em que revela baixa motivação, aumento nos erros operacionais e insatisfação dos clientes. Para isso, investir em T&D se torna importante, pois, garantem resultados mais eficazes, tendo maior satisfação e produtividade. Assim demonstrando a real necessidade que a empresa tem pelos seus funcionários, reconhecendo-os como a base crucial do crescimento da organização.

O estudo de Monteiro e Lima (2024), aprofundaram como as práticas de T&D podem auxiliar na melhoria das tarefas de cada colaborador e assim como também os processos, fortalecendo o desempenho e a sustentabilidade da organização. Os autores realizaram um estudo em uma empresa do setor de telecomunicações, onde pôde-se perceber, que a empresa vem fazendo uma boa gestão, pois tem se clareza nas atividades de cada um, gerando satisfação e desempenho. Onde ela mesmo proporciona treinamentos e qualificações para melhorar o engajamento. No entanto, não somente de T&D se dá a uma boa performance, mas também é necessário reuniões, *feedback* e até mesmo comunicação clara e assertiva.

Conforme o estudo de Rodrigues, Melo e Rocha (2023), analisaram como as práticas de T&D influenciam diretamente a produtividade organizacional. Os estudiosos investigaram a relação entre a aplicação de T&D e os resultados obtidos em termos de eficiência e alcance dos objetivos estratégicos das empresas. O artigo destaca que investimentos em T&D não apenas aprimoram as habilidades individuais dos colaboradores, mas também promovem um impacto significativo na performance geral da organização, contribuindo para a competitividade e o sucesso no mercado de trabalho.

Venturi, Konell e Giovanela (2021) citam que o T&D melhora o conhecimento intelectual das pessoas, como também auxilia no crescimento da empresa, sendo assim tornando-se lucrativo e alcançando metas. Os autores realizaram um estudo em organizações de Santa Catarina, onde os resultados determinam que treinar e desenvolver é importante para a organização, pois capacita e qualifica os envolvidos em seus serviços e tarefas. Desta forma, investir em seus funcionários é essencial, pois o mercado de trabalho está cada vez mais

competitivo, portanto, ter pessoas preparadas para seus afazeres é um diferencial em termos de qualidade.

Desta maneira Gomes *et al.*, (2021), ressaltam que um bom plano de treinamento e desenvolvimento ajuda a prevenir problemas psicológicos e melhoram a saúde mental, com palestras e orientações com profissionais desta área, para assim, prevenir a ansiedade, estresse e a depressão. Desta forma, os autores mencionam que as grandes mudanças e evoluções nas organizações acabam contribuindo com a instabilidade emocional ocorrendo cansaço físico e mental, e necessitando um suporte adequado para este colaborador.

Portanto, treinar e desenvolver melhora não somente a relação entre equipe, melhora o colaborador como profissional, ajuda nas relações familiares, facilita a tarefas diárias, aumentando chances de crescimento de carreira, além de contribuir com o desenvolvimento intelectual.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da presente pesquisa foi analisar a influência dos programas de treinamento e desenvolvimento no bem-estar da cultura organizacional de um supermercado catarinense. Deste modo, o estudo é descritivo, que parte da descrição das características de determinados assuntos. As pesquisas descritivas podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre temas e diferentes indivíduos que fazem parte da pesquisa (Gil, 2010).

Este trabalho é de natureza teórico-empírica, Tuzzo e Mainieri (2011) ressaltam que a pesquisa teórico-empírica é uma forma de validação de teorias aplicadas e levantadas pelas universidades, fazendo com que seus resultados virem motivo de novos estudos, contribuindo para o conhecimento da sociedade. Além disso, não se limita apenas a isso, mas também ela é uma fonte de atualizações, pois tempos em tempos vem surgindo novas ideias e reflexões, para que assim o teórico e o prático estejam alinhados.

Neste sentido, a abordagem desta pesquisa se caracteriza pelo método quantitativo. Mineiro, Silva e Ferreira (2022) afirmam que a pesquisa quantitativa foca no controle de dados por meio de métodos e técnicas, assim analisando as informações coletadas com recursos matemáticos com intuito de alcançar conclusões amplas.

Quanto aos procedimentos da pesquisa, foi adotada a técnica *survey*, a qual conforme Fonseca (2002) é um método de investigação que busca realizar a coleta de dados de uma população através de questionários estruturados, permitindo a análise quantitativa das respostas. Desta forma, para realizar a coleta de dados do presente estudo, foi utilizado um questionário estruturado.

A população e amostra da pesquisa, conforme Marconi e Lakatos (2009), a população é o conjunto de seres que apresentam características em comum e que se pretende coletar as informações para a pesquisa. A amostra, por sua vez, representa a parcela da população que será submetida à pesquisa. Assim, a população da pesquisa foram os colaboradores de um supermercado do Oeste de Santa Catarina, totalizando 76 colaboradores e a amostra do estudo totalizou em 65 colaboradores respondentes do questionário.

A pesquisa aconteceu no mês de setembro, composta por 13 questões objetivas e estruturadas, adaptadas do estudo de Martins (2022) com o título Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas como Vantagem Competitiva, no qual foi utilizado o *Google Forms* para aplicar a pesquisa, sendo divulgada via *Whatsapp*.

As perguntas foram divididas em dois blocos. O primeiro com questões relacionadas à caracterização do respondente e o segundo bloco relacionado ao treinamento e desenvolvimento por meio de escala *Likert*, abordando as percepções dos respondentes, onde (1) representa discordo totalmente, (2) discordo, (3) nem concordo, nem discordo, (4) concordo (5) concordo totalmente. A escala *Likert* é uma escala somativa que permite aos respondentes expressarem o seu grau de concordância em relação a uma afirmação (Feijó; Vicente, Peri, 2020).

Após a coleta dos dados, foi realizada a tabulação e à análise dos mesmos através do auxílio do *Microsoft Excel*, para a criação de tabelas que permitem uma organização eficiente dos dados coletados que contribuirão para uma visualização clara das informações analisadas.

Ainda, ressalta-se que o estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), evidenciando que todos os métodos e processos adotados durante toda a coleta de dados estariam em completa conformidade com as normas, sem infringir de qualquer forma os respondentes, conforme resolução do Conselho Nacional (196/96) e do Conselho Federal da Psicologia (16/2000), com garantia de manter todo sigilo da identidade dos participantes da pesquisa. Somente após aprovação no CEP, iniciou-se a coleta de dados e deu-se continuidade ao presente artigo.

4- ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta sessão, analisaremos a pesquisa que foi realizada em um supermercado do oeste catarinense. Os dados demonstram o perfil dos respondentes e como também as suas opiniões sobre os treinamentos, permitindo observar o quanto a empresa vem aplicando os programas de treinamento e desenvolvimento, como também o quanto os colaboradores sentem a importância de estar capacitado.

Analisando os resultados obtidos, a partir da aplicação do questionário. A Tabela 1 representa o perfil dos respondentes.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

Faixa Etária		
Variáveis	Quantidade	Porcentagem
18 a 25 anos	14	21,54%
26 a 35 anos	18	27,69%
36 a 45 anos	22	33,85%
46 a 55 anos	11	16,92%
Total	65	100%
Gênero		
Variáveis	Quantidade	Porcentagem
Feminino	35	53,85%
Masculino	30	46,15%
Prefiro não responder	0	0,00%
Total	65	100%
Tempo na empresa		
Variáveis	Quantidade	Porcentagem
Menos de 1 ano	10	15,38%
De 1 a 4 anos	17	26,15%
De 5 a 10 anos	19	29,23%
De 11 a 16 anos	6	9,23%
Mais de 16 anos	13	20,00%

Total	65	100%
Quantidade de treinamentos que participa na empresa		
Variáveis	Quantidade	Porcentagem
Nenhum	1	1,54%
1 a 4	38	58,46%
5 a 8	14	21,54%
Mais de 8	12	18,46%
Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa. (2025)

A tabela 1 apresenta o perfil dos 65 participantes da pesquisa, revelando uma amostra diversificada. A faixa etária predominante está entre 36 e 45 anos (33,85%), seguida pelos grupos de 26 a 35 anos (27,69%) e 18 a 25 anos (21,54%). Essa distribuição indica uma presença significativa de profissionais em início e meio de carreira, com menor representatividade daqueles entre 45 a 55 anos (16,92%). A diversidade geracional observada pode influenciar diretamente nas expectativas às práticas organizacionais, especialmente no que diz respeito à capacitação.

Quanto ao gênero, a amostra é equilibrada, com (53,85%) do gênero feminino e (46,15%) do gênero masculino. No que se refere ao tempo de empresa, observa-se uma distribuição entre os diferentes intervalos. Os colaboradores com até cinco anos de empresa representam (43,07%) da amostra, enquanto aqueles com mais de dez anos somam (35,38%). Esse equilíbrio entre novos e antigos funcionários pode refletir tanto uma estratégia de renovação quanto uma cultura organizacional que favorece a retenção. A presença de profissionais com diferentes níveis de experiência é um fator importante para compreender a dinâmica de aprendizagem e a troca de conhecimento na empresa. Segundo Siquera (2025) ressalta a importância da presença de diferentes gerações, contribuindo de forma significativa no desempenho da organização, pois cada um tem suas particularidades e características impulsionando o crescimento e inovação.

A participação em treinamentos revela uma oferta positiva por parte da empresa e um forte engajamento dos colaboradores com ações de capacitação. Apenas (1,54%) declarou não participar de nenhum treinamento, enquanto a maioria (58,46%) participa de 1 a 4 treinamentos. Além disso, (40%) dos respondentes estão envolvidos em cinco ou mais treinamentos, o que demonstra uma cultura organizacional voltada para o desenvolvimento contínuo. Esse dado é

relevante para avaliar o impacto dos treinamentos na performance e na satisfação dos colaboradores. Para os autores Venturi, Konell e Giovanela (2021) é importante investir em seus colaboradores, treinando-os e desenvolvendo-os tendo vantagem competitiva. As organizações devem ter como privilégio qualificar e manter seus colaboradores a atualização, no qual utilizando ferramentas que auxiliam do aperfeiçoamento constante, resultando em um profissional preparado para os desafios diários desempenhado com ótima qualidade suas funções.

Em sequência, a tabela 2 apresenta a percepção dos respondentes sobre a importância dos treinamentos em relação ao desenvolvimento pessoal.

Tabela 2 - O treinamento é essencial para o desenvolvimento pessoal.

Variáveis	Quantidade	Frequência
Discordo totalmente	1	1,54%
Discordo	1	1,54%
Nem concordo, nem discordo	7	10,77%
Concordo	37	56,92%
Concordo totalmente	19	29,23%
Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa. (2025)

De acordo com os resultados, a análise relacionada ao questionamento sobre o treinamento ser essencial para o desenvolvimento pessoal. A análise dos dados apresentados na tabela 2 apresenta uma percepção positiva sobre a importância do treinamento para o desenvolvimento pessoal. Dos 65 respondentes, a maioria expressou concordância com a afirmação, sendo que (56,92%) concordam e (29,23%) concordam totalmente, totalizando 86,15% de aprovação. Apenas uma pequena parcela demonstrou discordância (1,54%) discordam e (1,54%) discordam totalmente, enquanto (10,77%) se mantiveram neutros, afirmando que não concordam nem discordam. Esses resultados afirmam que o treinamento é reconhecido como um fator essencial para o crescimento individual, o que reforça a necessidade de investimentos contínuos em capacitação como estratégia para o desenvolvimento pessoal e profissional (Lins, *et al.* 2021).

O treinamento tem como propósito melhorar o crescimento das pessoas trazendo benefícios ao colaborador quanto a empresa que se dispôs a fornecer novos conhecimentos e

habilidades aos membros, garantido melhores resultados (Amaral, *et al.* 2021). Lins *et al.*, (2021) destaca que, as pessoas passam grande parte de suas vidas no ambiente organizacional, portanto, é vital que esse espaço seja saudável e positivo. Em vista disso, os treinamentos devem ser aliados de uma cultura organizacional favorável, gerando bem-estar aos colaboradores e melhorando as práticas empresariais.

Em conformidade com a pesquisa, na tabela 3 nos indica sobre o tempo entre os treinamentos atende as necessidades dos colaboradores.

Tabela 3 - A periodicidade dos treinamentos oferecidos pela empresa é adequada.

Variáveis	Quantidade	Frequência
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	2	3,08%
Nem concordo, nem discordo	5	7,69%
Concordo	50	76,92%
Concordo totalmente	8	12,31%
Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa. (2025)

De acordo com os dados, a tabela 3 demonstra uma avaliação positiva por parte dos colaboradores quanto à adequação da periodicidade dos treinamentos oferecidos pela empresa às suas necessidades. Dos 65 participantes da pesquisa, (76,92%) afirmaram concordar com a afirmação, enquanto (12,31%) concordaram totalmente, totalizando (89,23%) de aprovação. Apenas (3,08%) dos respondentes discordaram, e nenhum declarou discordância total. Já (7,69%) mantiveram-se neutros, indicando que nem concordam, nem discordam. Esses dados demonstram que a empresa tem conseguido alinhar a frequência dos treinamentos com as expectativas da maioria dos colaboradores, o que pode refletir uma gestão eficaz das ações de capacitação e um compromisso com o desenvolvimento contínuo da equipe. Para Gomes (2017) o tempo e a frequência são fatores indispensáveis para o planejamento dos treinamentos e para a sua realização.

Os dados da tabela 4 demonstram o quanto os treinamentos contribuem para a performance das atividades realizadas na organização.

Tabela 4 - O treinamento contribui significativamente para a minha performance.

Variáveis	Quantidade	Frequência
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Nem concordo, nem discordo	8	12,31%
Concordo	42	64,62%
Concordo totalmente	15	23,08%
Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa. (2025)

Com base nos resultados da tabela 4, verifica-se que os treinamentos oferecidos pela empresa são amplamente reconhecidos como fatores que contribuem significativamente para a performance dos colaboradores nas atividades realizadas. Dos 65 participantes da pesquisa, (64,62%) afirmaram concordar com essa afirmação, enquanto (23,08%) concordaram totalmente, totalizando (87,7%) de aprovação. Nenhum respondente declarou discordância, seja total ou parcial, e apenas (12,31%) se mantiveram neutros. Esses dados demonstram que os treinamentos não apenas são bem recebidos, mas também são percebidos como eficazes na melhoria do desempenho profissional, verificando a importância de manter e aprimorar continuamente as práticas de capacitação na organização. Segundo os autores Colares, *et al.* (2022) o desenvolvimento humano nas empresas baseia-se em atrair, apoiar e investir nos profissionais. No qual pode se utilizar vários recursos como programas de educação, mentorias, capacitações, visitas técnicas e coaching.

O investimento em treinamentos deve ser contínuo sendo essencial para crescimento dos colaboradores. Complementado a isso, Motta e Vasconcelos (2002) reforçam a ideia de que o desenvolvimento contínuo por meio de capacitações está diretamente relacionado ao desempenho e à produtividade no ambiente de trabalho, tendo assim, uma percepção positiva da cultura organizacional, no qual os valores bem definidos e compartilhado uns pelos outros, fazem com que as pessoas sejam mais compreensíveis umas com as outras, melhorando os resultados. Luz (2003) afirma que a importância das práticas de treinamentos internas, especialmente os que envolvem a integração de novos colaboradores, é importante como forma de fortalecer vínculos, reduzir inseguranças e promover um ambiente mais acolhedor e produtivo.

De acordo com a tabela 5, tem-se a importância do uso de ferramentas de avaliação de desempenho durante o treinamento.

Tabela 5 - A utilização de uma ferramenta de avaliação de desempenho durante o treinamento é importante para o aprendizado.

Variáveis	Quantidade	Frequência
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	2	3,08%
Nem concordo, nem discordo	7	10,77%
Concordo	46	70,77%
Concordo totalmente	10	15,38%
Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa. (2025)

Por meio da tabela 5 observa que os colaboradores reconhecem amplamente a importância da utilização de ferramentas de avaliação de desempenho durante os treinamentos como elemento essencial para o aprendizado. Dos 65 participantes da pesquisa, (70,77%) concordaram com essa afirmação e (15,38%) concordaram totalmente, totalizando (86,15%) de aprovação. Apenas (3,08%) discordaram, enquanto (10,77%) se mantiveram neutros. Não houve registros de discordância total. Esses dados indicam que a maioria dos respondentes valoriza a presença de mecanismos avaliativos nos processos de capacitação, o que mostra a importância de integrar ferramentas de avaliação como estratégia para potencializar o aprendizado e garantir maior efetividade nos treinamentos corporativos. Donini e Pilan (2019) incentivam a prática de *feedbacks* nas organizações, pois é por meio deles que se orienta as equipes, promovendo um clima organizacional mais positivo, desenvolvendo melhor a comunicação interna. Complementando essa perspectiva, Michelle *et al.* (2014) destaca que a avaliação contínua do desempenho auxilia na percepção dos impactos oferecidos, possibilitando ser positivos ou negativos para o desenvolvimento pessoal quanto aos resultados da organização.

Subsequentemente a tabela 6 apresenta os resultados sobre a organização e estruturação dos treinamentos.

Tabela 6 - Os treinamentos são bem organizados e estruturados para facilitar a aprendizagem.

Variáveis	Quantidade	Frequência
Discordo totalmente	1	1,54%
Discordo	0	0,00%

Nem concordo, nem discordo	5	7,69%
Concordo	45	69,23%
Concordo totalmente	14	21,54%
Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa. (2025)

A tabela 6 apresenta uma avaliação positiva quanto à organização e estrutura dos treinamentos oferecidos pela empresa, em relação à facilitação do aprendizado. Dos 65 participantes da pesquisa, (69,23%) concordaram com a afirmação de que os treinamentos são bem organizados e estruturados, enquanto (21,54%) concordaram totalmente, totalizando (90,77%) de aprovação. Apenas (1,54%) dos respondentes discordaram totalmente, e não houve registros de discordância. (7,69%) mantiveram-se neutros. Esses dados indicam que a maioria dos colaboradores percebem os treinamentos como bem planejados e eficazes, o que reforça a importância de manter padrões elevados de organização para promover um ambiente de aprendizagem mais produtivo e engajador. De acordo com Nascimento *et al.* (2020) as organizações estão cada vez mais em busca de colaboradores preparados e desempenhados a melhorar a qualidade e a produtividade. Nesse contexto, para que as pessoas tenham condições de empregabilidade se torna indispensável a evolução contínua das competências profissionais. Correia (2018) afirma que o desenvolvimento individual não parte somente da empresa, mas também tem que vir da iniciativa do colaborador, assim os dois devem trabalhar juntos, gerando vantagem competitiva, do mesmo modo, tornando o profissional capacitado um ativo valorizado e disputado pelas organizações.

Em relação a tabela 7, evidencia a relevância dos conteúdos abordados durante os treinamentos.

Tabela 7 - Os conteúdos abordados nos treinamentos são relevantes para as atividades no trabalho.

Variáveis	Quantidade	Frequência
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Nem concordo, nem discordo	8	12,31%
Concordo	44	67,69%
Concordo totalmente	13	20,00%
Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa. (2025)

Analisando os resultados da tabela 7, nos mostra que os conteúdos abordados nos treinamentos são considerados relevantes para as atividades profissionais dos colaboradores. Dos 65 participantes da pesquisa, (67,69%) concordaram com essa afirmação, enquanto (20%) concordaram totalmente, totalizando (87,69%) de aprovação. Não houve registros de discordância, e apenas (12,31%) dos respondentes se mantiveram neutros, indicando que os treinamentos oferecidos pela empresa estão alinhados com as demandas práticas do ambiente de trabalho, contribuindo diretamente para a aplicabilidade do conhecimento adquirido e para o aprimoramento das competências profissionais. Para Monteiro e Lima (2024) ter treinamentos adequados que atendam as necessidades que as pessoas e as empresas precisam, se faz crucial para a melhoria das tarefas realizadas, otimizando processos, fortalecendo o desempenho e promovendo a sustentabilidade. Complementando essa visão, Michelle *et al.*, (2014) revelam a importância de se ter conteúdos claros, uma vez que as ações das capacitações devem ter efeitos imediatos.

Na sequência, a Tabela 8 revela o quanto os treinamentos contribuem para a motivação e engajamento.

Tabela 8 - Sinto que os treinamentos contribuem para a motivação e engajamento na empresa.

Variáveis	Quantidade	Frequência
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Nem concordo, nem discordo	11	16,92%
Concordo	43	66,15%
Concordo totalmente	11	16,92%
Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa. (2025)

Em relação a tabela 8, indica que os treinamentos promovidos pela empresa exercem um impacto positivo na motivação e no engajamento dos colaboradores. Dos 65 participantes da pesquisa, (66,15%) concordaram com a afirmação de que os treinamentos contribuem para esses aspectos, enquanto (16,92%) concordaram totalmente, totalizando (83,07%) de aprovação. Nenhum respondente manifestou discordância e (16,92%) permaneceram neutros,

o que indica que os programas de capacitação fortalecem o vínculo dos profissionais com a organização, promovendo um ambiente mais engajado e motivador. Segundo Da Mota, Penha, Amaral Gonçalves (2023) as características individuais de cada pessoa, podem variar conforme os aspectos emocionais e nas necessidades atendidas, tendo um papel essencial no envolvimento de desempenho das atividades. Para melhorar o nível de engajamento e motivação das pessoas nas equipes, é relevante que haja um significado pessoal, reconhecimento, emoção positiva, interesse próprio e autonomia. Neste sentido Rachel e Salomão (2011) ressaltam a importância de um ambiente favorável, motivando o interesse pelo crescimento da organização tornando-o criativo, ágil e com bons resultados satisfazendo a todos.

Em conformidade com a pesquisa, na tabela 9 nos indica sobre quanto à adequação dos recursos e materiais utilizados nos treinamentos.

Tabela 9 - Os recursos e materiais utilizados nos treinamentos são adequados para a aprendizagem.

Variáveis	Quantidade	Frequência
Discordo totalmente	1	1,54%
Discordo	0	0,00%
Nem concordo, nem discordo	6	9,23%
Concordo	49	75,38%
Concordo totalmente	9	13,85%
Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa. (2025)

Por meio desses dados, na tabela 9 aponta que os recursos e materiais utilizados nos treinamentos são considerados adequados para a aprendizagem pelos colaboradores. Dos 65 participantes da pesquisa, (75,38%) concordaram com essa afirmação e (13,85%) concordaram totalmente, totalizando (89,23%) de aprovação. Apenas (1,54%) dos respondentes discordaram totalmente, enquanto (9,23%) se mantiveram neutros, o que resulta que a maioria dos colaboradores reconhece a qualidade dos materiais disponibilizados nos treinamentos, o que reforça a importância de investir em recursos didáticos bem planejados e alinhados às necessidades de aprendizagem para garantir a efetividade dos processos de capacitação. Michelle *et al.*, (2014) ressalta que as capacitações devem estar bem planejadas, com a

implementação de materiais específicos, de acordo com a definição do treinamento e a classificação do público-alvo.

Para concluir, a Tabela 10 mostra o quão preparado o colaborador se sente após os treinamentos.

Tabela 10- Após os treinamentos, ah mais preparação para aplicar os conhecimentos.

Variáveis	Quantidade	Frequência
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	1	1,54%
Nem concordo, nem discordo	5	7,69%
Concordo	44	67,69%
Concordo totalmente	15	23,08%
Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa. (2025)

De acordo com a tabela 10, é evidente que os treinamentos oferecidos pela empresa têm contribuído de forma positiva para que os colaboradores se sintam mais preparados para aplicar os conhecimentos adquiridos em suas atividades diárias. Dos 65 participantes da pesquisa, (67,69%) concordaram com essa afirmação e (23,08%) concordaram totalmente, totalizando (90,77%) de aprovação. Apenas (1,54%) dos respondentes discordaram, enquanto (7,69%) se mantiveram neutros, o que demonstra que os treinamentos não apenas transmitem conteúdo relevante, mas promovem segurança para a aplicação prática do aprendizado. Para Lins *et al.* (2021), é a cultura da empresa que a deixa em destaque no mercado de trabalho, no qual de uma empresa para outra a sua cultura muda, as ideologias mudam. Nesse sentido, se a organização dá liberdade para seu colaborador expor suas ideias, ele se sente cada dia mais capaz, útil e importante para organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas vêm se ajustando com as novas mudanças de hábitos, no qual perante as necessidades de inovação necessitam que suas equipes se adaptem, para que assim resultem em mão de obra qualificada e melhor preparação para os desafios do dia a dia. Diante disso, os programas de treinamento e desenvolvimento são indispensáveis para a melhoria de habilidades, conhecimentos e competências. Com os treinamentos é possível contribuir no

engajamento profissional, fortalecendo a motivação, a produtividade em equipe. Ao se dedicar em desenvolver os seus colaboradores, as organizações são capazes de melhorar o desempenho geral e aumentar competitividade, auxiliando na melhoria da cultura organizacional alinhada aos seus valores e promovendo inovação.

Foi escolhido esse um supermercado de forma intencional pela fácil inserção da pesquisa dentro da organização. no qual, a pesquisa teve como objetivo analisar a influência dos programas de treinamento e desenvolvimento do bem-estar da cultura organizacional de um supermercado do oeste catarinense. Com isso o estudo se sucedeu em uma abordagem teórica-empírica e descritiva, buscando entender como as qualificações e capacitações podem afetar o clima de uma organização e a dedicação dos seus membros com a empresa. Este estudo proporcionou analisar e identificar a importância dos avanços tecnológicos e como pessoas qualificadas fortalecem o ambiente organizacional.

Foi utilizada a abordagem quantitativa, onde se teve um questionário estruturado colocado em prática, contando com uma amostra de 65 respondentes, onde as perguntas foram divididas em dois blocos, sendo um, voltado ao perfil do respondente e o outro voltado à avaliação dos programas de treinamento e desenvolvimento. A pesquisa foi aplicada de acordo com as normas de éticas, assegurando o sigilo e o respeito dos respondentes.

Os resultados apontam que as ações de capacitação são altamente reconhecidas pelos funcionários, contribuindo para o aumento da motivação, engajamento, desempenho profissional e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Além disso, a percepção de relevância e a adequação do conteúdo dos treinamentos às necessidades dos colaboradores reforçam a sua efetividade na facilitação de tarefas e na valorização do capital humano.

Os dados do estudo mostram que os treinamentos oferecidos pela organização são considerados relevantes, com alta concordância dos colaboradores quanto à sua efetividade na melhoria da performance profissional, motivação e engajamento. A maioria dos participantes avalia positivamente a periodicidade dos treinamentos, indicando que a frequência das ações de capacitação está adequada às suas necessidades, o que reflete uma gestão eficaz nesse aspecto. Além disso, revelam que os recursos e materiais utilizados nos treinamentos são considerados adequados e que a cultura organizacional se beneficia dessas ações, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo, motivador e favorável ao bem-estar dos

colaboradores. Os treinamentos também contribuem para o fortalecimento do vínculo entre profissionais e a organização, criando uma atmosfera de valorização e reconhecimento, essencial para a satisfação e retenção de talentos.

Outro ponto destacado é que os treinamentos são vistos como esforços estratégicos para o desenvolvimento contínuo, essenciais para a adaptação às mudanças do mercado e às exigências do setor supermercadista. Esses aspectos reforçam que os programas de capacitação não apenas melhoram as habilidades técnicas, mas também fortalecem a cultura organizacional, promovendo um clima de inovação, cooperação e melhoria contínua.

Este estudo teve como contribuição analisar a importância dos treinamentos e desenvolvimentos para o cotidiano das organizações e mostrar o quanto a empresa pode se destacar no mercado de trabalho por ter sua equipe de profissionais competentes. Assim como para seus profissionais estar qualificado é um diferencial, tendo mais oportunidades de evolução de carreira, podendo ser na organização como em outras empresas.

Neste contexto, pode-se concluir que os resultados obtidos dessa pesquisa foram de grande satisfação, no qual se percebe que a empresa tem aplicado de forma estruturada e bem organizadas os programas de treinamento e desenvolvimento. Nota-se também que os colaboradores sentem o quão importante é ser qualificado e capacitado, percebendo o quanto pode afetar as tarefas e os desafios obtidos durante o dia a dia.

Como limitações do estudo, tem-se que a pesquisa foi realizada em um único supermercado localizado no oeste de Santa Catarina, o que limita a generalização dos resultados para outros setores, supermercados e regiões. Desta forma, como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se ampliar a pesquisa para mais supermercados e outros tipos de organizações, para verificar a consistência dos resultados, bem como explorar como outras práticas de gestão ou clima organizacional interagem com os programas de T&D na formação da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

AMARAL, A. D. J. MACEDO, C. S. CARDOSO, C. G. B. SOUZA, L. M. D. ARAUJO, S. C. L. **Treinamento e desenvolvimento A importância do treinamento profissional nas organizações.** Tiradentes -SP, 2021.

ALVES, C. V. A Importância do Clima Organizacional nas Empresas. **Trabalho de Graduação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial – Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha**. Marília – SP 2024.

AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.1, p.14-30, 2019.

BARBOSA, B. S. CAMILO, K. F. S. OLIVEIRA, M. J. G. Inserção do Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações. **Revista Interface Tecnológica**, Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec) – São Carlos – SP – Brasil, v. 20 n. 1, 2023.

CAROLINA, A. SILVA, G. CIRÍACO, G. FREITAS, S. **Treinamento e Desenvolvimento: As desvantagens na falta de treinamento ao colaborador**. São Paulo, 2024.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: **O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. Treinamento E Desenvolvimento De Recursos Humanos - Como Incrementar Talentos Na Empresa. 2009, Moinhos de vento – Porto. **IdeaChips**

COLARES, L. J. L., Et al. SANTOS, K. B., SANTOS, K. C., ROBERTO, J. C. A., PINTO JÚNIOR, J. R. L., Relação entre o treinamento e desenvolvimento humano e o melhor desempenho das organizações. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano. 07, Ed. 10, Vol. 06, pp. 21-28. Outubro de 2022.

CORREIA, A. C. S. **Treinamento e Desenvolvimento: importância para a organização na instalação e desenvolvimento de competências nas pessoas**. Aracaju -SE 2018.

DA MOTA, C. D., PENHA, R., AMARAL GONÇALVES, M. L. A Relação Entre a Motivação e o Engajamento no Desempenho dos Indivíduos nas Equipes de Projetos: Uma Revisão Sistemática da Literatura. **Caderno de Administração** v. 2, n. 17, 2023.

DONINI, L. O. PILAN, J. R. Treinamento e Desenvolvimento Organizacional com Foco no Colaborador. **VIII JORNACITEC Jornada Científica e Tecnológica**. São Paulo, 2019.

FEIJÓ, Amanda Monteiro.; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues.; PETRI, Sérgio Murilo. O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2020. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/340459953_THE_USE_OF_LIKERT_SCALES_IN_ACCOUNTING_RESEARCH.

FIORESE, L. MARTINEZ, M. Influência da Cultura e Clima Organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho: Revisão da Literatura. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 8, n. 1, 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GARCIA, A. MONTEIRO, S. A Importância do treinamento e desenvolvimento nas micro e pequenas empresas. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**. 2020, v. 6, n. 3.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.^a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, A. P. T., A importância da motivação e do treinamento nas organizações. **Revista Educação, Psicologia e Interfaces**, v. 1, n. 1, p. 31-43, 2017.

GOMES, E. C. F. RAMOS, E. M. L. C. F. SANTOS, K. B. PEREIRA, M. C. S. MORAIS, N. F. **De Mãos Dadas com a Saúde Mental: Como o Treinamento & Desenvolvimento pode auxiliar na prevenção de problemas relacionados a saúde mental dentro das empresas**. Monte Mor, São Paulo, 2021.

GONÇALVES, A. C. PEREIRA, J. L. NETO, J. C. S. **A Importância do Treinamento e Desenvolvimento Dentro das Organizações**. 2022.

GRAZIANO, G. O. PEIXOTO, C. A. PIZZINATTO, A. K. CASTRO, D. S. P. Coaching e Mentoring como Instrumento de Foco no Cliente Interno: um Estudo Regional em São Paulo. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo, Vol. 13, N. 1. Jan./Mar. 2014.

HERINGER, A. V. M. S. OLIVEIRA, C. M. M. Cultura Organizacional: o impacto na produtividade dos colaboradores. **REVISTA FOCO**. V16, n11-067. Curitiba, Paraná. 2023.

LINS, F. J. P. SANTOS, J. R. G. FILHO, J. B. CARMO, E. F. Cultura e clima organizacional: influencia na qualidade de vida no trabalho. **Revista Vox Metropolitana, Cabo de Santo Agostinho**, v. 1, n. 5, p. 46-62.

LIZOTE, S. A. LEITE, G. O. DESCHAMPS, L. F. P. Treinamento e capacitação na área contábil. **XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Faculdades Dom Bosco, 2021.

LUZ, R. S. **Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do rio de janeiro. Niterói, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Matheus José. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas como vantagem competitiva**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina, 2022.

MICHELLE, A. CARVALHO, M. B. ORLANDO, J. MARGARETTE, K. MARINHO, V. MULLER, M. M. Treinamento e desenvolvimento como parceiros da empregabilidade e sustentabilidade da organização. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE**. 2014, v. 2, n. 1, p. 25-36.

MINEIRO, M. SILVA, M. A. A. FERREIRA, L. G. Pesquisa Qualitativa e Quantitativa: Imbricação de Múltiplos e Complexos Fatores das Abordagens Investigativas. **Revista Momento – diálogos em educação**, v. 31, n. 03, p. 201-218, set./dez.,2022.

MONTEIRO, G. G. LIMA, E. C. S. Treinamento e Desenvolvimento: Contribuições Essenciais para Eficiência e Eficácia dos Processos. **VI Jornada Acadêmica, Científica e Tecnológica**. São Paulo, 2024.

MOTTA, F. C. P. VASCONCELOS, I. F. G. A cultura organizacional. **MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração**, 2002, v. 3, n. 1, p. 1-22.

NASCIMENTO, B. S. SOUZA, D. C. GUEDES, S. S. GOMES, R. L R. Inteligência Emocional: como um processo sistêmico em treinamento e desenvolvimento de liderança. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**. 2020

OLIVEIRA, J. S. G. CAMPELLO, M. L. C. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2008.

PADOVEZE, C. L. BENEDICTO, G. C. Cultura Organizacional: Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão. **READ - Revista Eletrônica de Administração**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul Porto Alegre, Brasil. Edição 44 Vol. 11 No. 2, mar-abr 2005.

PEREZ, F. C. Cultura organizacional e planejamento estratégico: desvendando seus vínculos. **Revista liceu on-line**, são Paulo. v. 12, n. 2, p. 161-183, 2022.

RACHEL, L. A. SALOMÃO, A. H. M. Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho. **Revista Eletrônica Machado Sobrinho**, v. 4, n. 2, p. 1-14, 2011.

- RIBEIRO, L. Z.; ROTTA, I. S. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo de caso em 3 empresas supermercadistas mineiras. In: **XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, 2016, João Pessoa/PB. Anais... João Pessoa: ABEPRO, 2016.
- RODRIGUES, B. J. MELO, J. A. M. ROCHA, F. D. B. M. O impacto do treinamento e do desenvolvimento na produtividade das organizações. **NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO**, 2023, v. 14, n. 1, p. 102-117.
- SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A. Organizational Culture and Leadership. 5. ed. San Francisco: **Wiley**, 2017.
- SILVA, H. M. GAIA, J. V. P. **A Influência da motivação nas organizações**. São Paulo, 2024.
- SIQUEIRA, R. D. S. Diferentes Gerações no Mercado de Trabalho: Retenção e Atração da Geração Z **Revista Tópicos**, v. 3, n. 17, p. 1-16, 2025.
- SOUZA, E. L. P. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 1982, v. 22, p. 14-18
- TUZZO, S. A. MAINIERI, T. Pesquisa Empírica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Proposta Metodológica e Olhar Sobre a Prática de Assessorias de Comunicação em Goiás. **INTERCOM – REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO SÃO PAULO**, V. 34, n. 1, p. 233-252, jan./jun. 2011.
- VENTURI, D. KONELL, A. E. GIOVANELA, A. Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações, **REVISTA CIENTÍFICA FAMA**. 2021, v. 1, n. 01.