



## ESTUDO DE CASO E DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS PARA A MELHORIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DE UM SUPERATACADO

LARISSA SANTOS MONTEIRO

MILENA PIMENTEL DE MEDEIROS

YGOR GEANN DOS SANTOS LEITE

\*Faculdade de Tecnologia da Amazônia - FATEC

### RESUMO

A falta de motivação dos funcionários em um Superatacado tem sido um desafio significativo, impactando negativamente a produtividade e o ambiente de trabalho. Relatos de insatisfação indicam a necessidade de uma análise detalhada e de soluções eficazes. O objetivo deste relatório é identificar as causas da falta de motivação entre os funcionários do Superatacado e propor estratégias para melhorar o engajamento e a satisfação no trabalho. Dessa maneira, serão realizadas pesquisas com os colaboradores e por meio de ferramentas da qualidade será efetuada a análise do problema em questão. Os resultados indicaram que as principais causas da desmotivação incluem falta de reconhecimento, salários inadequados e poucas oportunidades de crescimento. A comunicação ineficiente entre a gestão e os funcionários também foi apontada como um fator significativo. A implementação de programas de reconhecimento, revisão salarial e melhoria na comunicação interna são essenciais para aumentar a motivação dos funcionários. Essas medidas podem levar a um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, beneficiando tanto os colaboradores quanto a organização como um todo.

Palavras-chave: Gestão, Qualidade, colaboradores, produtividade

### 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de estratégias de produtividade visa melhorar o ambiente de trabalho e aumentar a motivação dos funcionários. Essa abordagem permite alcançar metas e objetivos, atender de forma eficaz às melhorias necessárias, promover eficiência nos processos e desenvolver melhorias no atendimento ao cliente e no ambiente de trabalho.

A empresa pesquisada atua no setor de varejo e atacado tendo como foco principal o atendimento ao cliente com qualidade e eficiência, contudo a liderança ineficaz tem ocasionado problemas, como um ambiente de trabalho insatisfatório, resultando na falta de motivação entre os colaboradores gerando altos índices de rotatividade de funcionários.

Dessa forma, destaca-se a seguinte problemática: como o desenvolvimento de estratégias para a melhoria na motivação e no desempenho dos colaboradores contribuem para o aumento da produtividade?

Este trabalho terá como objetivo geral: identificar os fatores de influência que afetam a motivação dos colaboradores. Levando a redução gradativa de desempenho e produtividade. E, como objetivos específicos pretende: realizar pesquisa qualitativa e quantitativa sobre os aspectos da organização e fatores teóricos, levantar dados informativos referente a problemática evidenciada; e elaborar plano de ação que possa propor resolução na causa raiz do problema.



A metodologia do artigo constitui-se de uma estrutura de pesquisa mista, que é determinada por meio de informações qualitativas e quantitativas, oferecendo uma visão maior sobre a problemática evidenciada. Onde neste sentido, as percepções em relação ao ambiente organizacional são de precarização. Destaca-se também a aplicação das ferramentas estratégicas para uma melhor análise, e conseqüentemente a construção de um plano de ação efetivo.

Como referencial teórico, o artigo será estruturado por três capítulos, sendo esses: Gestão da qualidade total, destacando a importância da melhoria contínua e da eficiência na qualidade e produtividade; Estratégias de produtividade, focando principalmente na melhoria da motivação dos colaboradores; e Ferramentas gerenciais, evidenciando as principais estratégias para a resolução de problemas no ambiente organizacional.

A composição da pesquisa se justifica quando leva-se em consideração que o clima organizacional eficaz é uma das melhores estratégias gerenciais para garantir que os índices de produtividade e desempenho se mantenham elevados dentro da empresa, aprimorando os processos e entregando resultados satisfatórios.

Da mesma forma, pode-se confirmar sua relevância para empresa pesquisada, pois, sem a construção das medidas que serão apresentadas ao longo do trabalho, a empresa tende a continuar apresentando problemas no ambiente operacional e como consequência direta, afetando a produtividade. Além, pretende-se ao fim deste artigo ter um trabalho estruturado de modo que sirva de modelo para a construção de outros trabalhos que sigam proposta parecida.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto desta pesquisa é uma organização de grande porte localizada na região Norte do Brasil, foi fundada nos anos 80 na cidade de Rondônia. Após quatro anos de sua criação, a empresa instalou sua matriz na capital do estado visando expandir seus negócios. Nas décadas de 80 e 90 expandiu-se pela região Norte chegando a Manaus, despertando a atenção de todo o Brasil e o mundo para as atividades industriais e desenvolvimento do comércio da cidade, o que possibilitaram um crescimento econômico e populacional significativos no município.

No ano de 1998 apostando na expansão interestadual, transferiu sua matriz para Manaus a capital do Amazonas. Em 2004, uniu-se ao seletor grupo do DEC Brasil, com o foco na distribuição de produtos da categoria de cosméticos, higiene pessoal e acessórios, tendo como diferencial o desenvolvimento do ponto de venda do cliente. A empresa possui um modelo de negócio com distribuição B2B, com venda para varejistas, e B2C, com distribuição para o consumidor final.

A empresa tem como diferenciais competitivos: atendimento padronizado e personalizado, parceria no desenvolvimento de pontos de venda para clientes, compromisso com a qualidade e competitividade e possui uma infraestrutura sólida, com uma logística eficiente na região Norte.

Tem como missão: comercializar produtos e serviços com competitividade e qualidade, atendendo às necessidades de varejistas e consumidores finais. Visão: Ser reconhecida como a melhor opção de compras na região Norte, destacando-se pela excelência e confiança. E valores: Nossas relações são baseadas na ética e respeito, atuamos com foco na solução, nossa gente transmite energia e união, somos uma empresa socialmente responsável em constante aprendizado.



Com tudo, apesar de possuir uma estrutura produtiva que alia a experiência de um atendimento padronizado e a busca contínua em oferecer serviços e produtos de qualidade, inserida em um ambiente altamente competitivo e regido por exigências mercadológicas rigorosas, a organização enfrenta desafios relacionados à gestão eficiente e atendimento aos padrões de qualidade estabelecidos pelos colaboradores.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL**

De acordo com Motta e Corá (2019) o Conceito de Gestão da Qualidade Total mudou após a Segunda Guerra Mundial, deixou de ser somente uma ferramenta de controle das linhas produtivas e passou a ser uma ferramenta de gestão que busca maximizar a eficiência em todos os departamentos, como o financeiro, logístico, de vendas e administrativo. Foi no Japão, que a partir dos estudiosos do tema, como Ishikawa (1985), que a GQT se consolidou e assumiu sua função de contribuir com o aumento da eficiência e produtividade das organizações.

A Gestão da Qualidade Total (GQT) para Gonçalves; Gasparotto (2019), é uma estratégia para alcançar o sucesso empresarial através da priorização da antecipação de ações e a mudança na cultura organizacional. Seu objetivo vai além da satisfação do cliente, incluindo também os stakeholders, essenciais para a excelência da organização. Com uma visão ampla, busca tornar a empresa mais competitiva, eficaz e alinhada a processos bem planejados para entregar produtos e serviços de alta qualidade.

Segundo Jaeger (2022), a implementação da Gestão da Qualidade Total (GQT) permite: Controlar variáveis nos processos produtivos; mapear fluxos de produção; Coletar dados precisos sobre cada etapa operacional e avaliar custos em toda a cadeia produtiva. Além disso, a GQT possibilita melhorias significativas nos processos, por meio de ferramentas, técnicas e metodologias que elevam a confiabilidade de procedimentos e produtos.

Segundo Albuquerque (2020), a busca por persuasão e consenso nos programas de treinamento e desenvolvimento na Gestão da Qualidade Total (GQT), ressaltam constantemente que os clientes não são somente externos, mas que os colaboradores da organização também são clientes e fornecedores de outros setores da organização, e que é preciso valorizá-los, sem esquecer da satisfação dos clientes externos. Assim os indivíduos passam a se sentirem no controle do seu próprio processo de trabalho, dispensando a necessidade de uma supervisão direta.

Para Souza (2019) apud Slack (2002), ao beneficiar os colaboradores internos através da padronização dos processos, a Gestão da Qualidade Total simplifica as atividades dos funcionários, promovendo maior eficiência e satisfação operacional. Essa padronização gera redução de custos por meio do aumento da produtividade e da otimização de recursos, além de elevar a confiabilidade dos produtos e serviços oferecidos.

De acordo com Reis (2024) apud Bastos; Giacomini (2013), o Sistema de Gestão da Qualidade Total visa criar uma cultura organizacional em que os colaboradores se comprometam com as operações. Não se trata apenas de seguir procedimentos ou cumprir etapas. É uma filosofia baseada em princípios sólidos como: Investimento contínuo em capacitação, treinamento e desenvolvimento; Foco nos relacionamentos, internos e com os clientes e envolvimento da liderança em todas as etapas operacionais.



## 3.2 ESTRATÉGIAS DE PRODUTIVIDADE

Para Delespote et al. (2020), em um mercado empresarial altamente competitivo, as organizações precisam priorizar a criação de ambientes de trabalho favoráveis para seus funcionários. Quando os colaboradores se sentem satisfeitos e motivados, tendem a desempenhar suas funções com maior eficiência, o que contribui para o sucesso da empresa. Diante disso, é crucial que as empresas revisem seus conceitos sobre as relações humanas no ambiente corporativo e passem a enxergar os colaboradores como seres complexos e individuais. Essa abordagem não só melhora o clima organizacional, mas também impulsiona a produtividade e a inovação, fortalecendo a empresa no mercado.

Segundo Dias (2022), o que motiva o colaborador a se dedicar e buscar seus objetivos é a clareza sobre onde deseja chegar na organização e em sua carreira profissional. Quando ele visualiza seu crescimento profissional, torna-se mais engajado e disposto a contribuir e melhorar seu desempenho. Essa realização pessoal gera motivação, e ao se sentir motivado o colaborador produz mais e com mais satisfação. Portanto, gerar oportunidades de crescimento dentro da empresa é uma estratégia vantajosa para o aumento da produtividade na organização.

Para Santos e Dutra (2022) uma das estratégias mais eficazes para motivar os colaboradores é por meio do reconhecimento. Para muitos profissionais, apenas um salário alto não é suficiente para manter a motivação no trabalho. No entanto, quando há valorização e apreço pelo esforço realizado, a motivação surge naturalmente. Isso acontece porque ser reconhecido gera um sentimento de satisfação, animação e energia, incentivando o colaborador a continuar se dedicando e dando o seu melhor contribuindo para o aumento da produtividade. Por isso, uma excelente prática de gestão é cultivar o hábito de reconhecer e valorizar a equipe regularmente melhorando a motivação e o clima organizacional.

De acordo com Oliveira et al. (2020), a definição de metas claras e mensuráveis influencia diretamente no foco e na produtividade das equipes de trabalho. Portanto, a clareza e a organização são elementos centrais para aumentar os resultados operacionais de qualquer setor, a produtividade no ambiente corporativo está diretamente ligada à gestão eficiente de tempo, metas e recursos humanos. Além disso, promover um ambiente de trabalho colaborativo e transparente também favorece o engajamento e melhora o desempenho.

Outra estratégia fundamental é o uso da tecnologia para automatizar tarefas repetitivas e otimizar processos. Ferramentas digitais, como softwares de gestão e comunicação integrada, contribuem para o controle de prazos, redução de retrabalho e centralização das informações. Segundo Ribeiro e Costa (2021), a adoção de ferramentas tecnológicas no ambiente organizacional melhora significativamente os fluxos de trabalho e o desempenho das equipes. A automação permite que os colaboradores foquem em atividades mais analíticas e criativas, aumentando o valor agregado à produção.

Segundo Martins e Silva (2019), ações voltadas ao desenvolvimento pessoal e à qualidade de vida impactam positivamente na produtividade e no clima organizacional. Portanto, estratégias que conciliem metas e valorização humana são mais eficazes a longo prazo. Investir em capacitação e bem-estar dos colaboradores é outra estratégia essencial para aumentar a produtividade. Ambientes que incentivam o desenvolvimento profissional e oferecem suporte à saúde física e mental tendem a ter equipes mais motivadas e comprometidas.



### 3.3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

As ferramentas da qualidade, tradicionalmente utilizadas para o controle e melhoria de processos, também podem ser adaptadas para lidar com questões comportamentais e motivacionais no ambiente organizacional. Neste artigo serão exploradas cinco ferramentas amplamente conhecidas e utilizadas: Análise SWOT, Matriz GUT, Diagrama de Pareto, 5 porquês e 5W2H. Cada uma com características e aplicações distintas para otimizar os processos organizacionais.

Conforme Pereira e Almeida (2021) a SWOT promove maior entendimento das condições organizacionais e contribui para decisões estratégicas mais alinhadas às necessidades internas e externas. A Análise SWOT é uma ferramenta estratégica que identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas a um ambiente interno ou externo. Ela proporciona uma visão ampla e integrada da situação, facilitando decisões assertivas. Quando bem conduzida, possibilita intervenções que potencializam pontos fortes e minimizam os impactos negativos.

Segundo Pereira e Souza (2019), a Matriz GUT contribui para decisões mais eficazes, focando em problemas com maior impacto sobre o desempenho organizacional. A Matriz GUT é uma ferramenta de priorização que avalia os problemas com base em três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência. Ao aplicar essa matriz, é possível identificar quais situações merecem atenção imediata, como casos de desmotivação crítica. A pontuação é dada a cada critério, e o problema com maior score é tratado com prioridade. Esse método ajuda a organização a agir de forma estratégica.

De acordo com Santos e Lima (2020), o uso do Diagrama de Pareto facilita a visualização e tratamento de causas prioritárias em ambientes organizacionais complexos. O Diagrama de Pareto é uma ferramenta gráfica que organiza dados por ordem de frequência ou impacto, com base no princípio 80/20, onde 80% dos efeitos vêm de 20% das causas. No ambiente de trabalho, pode ser usado para identificar quais fatores mais contribuem para a desmotivação dos colaboradores. Com ele, a gestão consegue priorizar problemas com maior impacto no clima organizacional. Essa abordagem ajuda a otimizar recursos e ações corretivas.

Para Bonatti et al. (2023) apud Johnston et al (2002) Uma técnica simples, mas efetiva, é a ferramenta de Análise de “5 Porquês”, ajuda a entender as razões da ocorrência do problema começando com o estabelecimento do problema e a pergunta “porquê o problema aconteceu?”. Consiste em formular a pergunta “Por quê” cinco vezes para compreender o que aconteceu e assim possa encontrar a causa raiz do problema. Porém, nada impede que sejam feitas mais (ou menos) que 5 perguntas até que chegue à causa raiz podendo ser concluída sem uma análise estatística.

Oliveira e Barreto (2019) destacam que o 5W2H é essencial para organizar a execução das soluções identificadas nos processos gerenciais. A ferramenta 5W2H é um plano de ação estruturado que responde a sete perguntas-chave: o que será feito (What), porque (Why), onde (Where), quando (When), por quem (Who), como (How) e quanto vai custar (How much). Após identificar os fatores que afetam a motivação, a aplicação do 5W2H garante um plano de ação com responsabilidades e prazos definidos. Essa ferramenta facilita o planejamento estratégico de forma prática e objetiva.



## 4. METODOLOGIA

Nos últimos anos, os métodos mistos vêm ganhando destaque na pesquisa científica. Segundo Oliveira et al. (2019), a pesquisa de métodos mistos surge do pragmatismo, que prioriza a utilidade e a aplicação prática do conhecimento. Nela, o pesquisador articula ferramentas tanto quantitativas (como estatísticas e medições) quanto qualitativas (como entrevistas e observações), criando um desenho de estudo flexível e adaptado ao contexto específico da pesquisa. Essa combinação permite explorar diferentes dimensões do problema investigado, enriquecendo a compreensão do fenômeno estudado.

Utilizando o método de pesquisa mista, de acordo com o tema proposto, iniciaremos este estudo com a análise SWOT. O propósito dessa ferramenta é avaliar os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças da organização, considerando tanto aspectos internos quanto externos. Ao identificar esses fatores, a empresa consegue tomar decisões mais assertivas alinhando suas estratégias para maximizar vantagens competitivas e minimizar riscos. Dessa forma, a análise SWOT contribui para um planejamento mais eficiente, aumentando a probabilidade de sucesso em suas operações e no alcance de seus objetivos.

Outra ferramenta a ser utilizada será a Matriz G.U.T. Esta é uma ferramenta estratégica que auxilia as empresas a identificarem e priorizar problemas com base em três critérios principais: gravidade, urgência e tendência. Com ela, é possível realizar um diagnóstico preciso, direcionando os esforços para as questões mais críticas que demandam solução imediata. Ao aplicar essa metodologia, a organização consegue avaliar riscos, classificá-los por nível de importância e analisar seus possíveis impactos, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas. Dessa forma, as ações são guiadas por uma visão objetiva e realista, otimizando recursos e focando no que realmente importa para o negócio.

Em seguida, será aplicado o Gráfico de Pareto, uma ferramenta visual que ajuda a identificar as causas mais relevantes de um problema. Ele apresenta os dados em um gráfico de barras, organizando as ocorrências em ordem decrescente de frequência, o que permite destacar os problemas mais críticos. O princípio fundamental do método é a Regra 80/20, que afirma que 80% dos problemas são originados por apenas 20% das causas. Dessa forma, ao focar na resolução dessas poucas causas essenciais, a empresa pode eliminar a maior parte das falhas, otimizando recursos e prevenindo perdas futuras.

O método dos 5 porquês é uma técnica simples, porém eficaz, que pode ser usada em qualquer contexto, e irá nos auxiliara na investigação da causa raiz de um problema. A ideia é questionar repetidamente “por quê?” 5 vezes, aprofundando a análise até chegar à origem real do problema, e não apenas às suas consequências superficiais. Dessa forma, evita-se tratar apenas os sintomas e identifica-se a real causa do problema, permitindo soluções mais efetivas e duradouras. Essa abordagem sistemática ajuda a eliminar falhas recorrentes, melhorando processos e prevenindo que os mesmos problemas voltem a ocorrer.

Para a conclusão da pesquisa utilizaremos a ferramenta 5W2H, que nos auxiliará na formulação de um plano de ação, ao responder as perguntas do 5W2H (o que, por que, quem, quando, onde, como, quanto) de forma clara e detalhada é possível garantir que todos os envolvidos compreendam os detalhes, prazos e responsabilidades do projeto e a forma que será executado, evitando desta forma, que haja erros, atrasos e dúvidas na execução do projeto.



## 5. PROPOSTAS DE MELHORIA

A proposta de melhoria tem como objetivo apoiar a empresa analisada na redução de falhas de gestão que, por sua vez, influenciam diretamente os processos da organização. Para isso, é necessário a aplicação de ferramentas e conceitos de planejamento colaborativo, voltados ao aprimoramento das competências dos colaboradores, alinhando-os às necessidades e à realidade da organização.

O primeiro passo consiste na utilização da análise SWOT, que permitirá organizar informações essenciais, identificar os pontos fracos e reconhecer os desafios mais críticos. Com base nesses dados, será possível direcionar esforços para solucionar os problemas de maneira estratégica e eficiente.

Quadro 1 – Matriz SWOT

	FORÇA	FRAQUEZA
INTERNO	Forte presença no mercado	Má gestão
	Grande variedade de produtos	Sobrecarga de atividades
	Programa de <i>cashback</i> para clientes	Poucas oportunidades de crescimento dentro da empresa
	Localização estratégica	Poucos benefícios
	Vendas no atacado e no varejo	Falta de treinamento adequado
	OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
EXTERNO	Expansão geográfica	Concorrência acirrada
	Parcerias estratégicas	Mudanças econômicas e inflação
	Sustentabilidade e diferenciação	Atrasos na cadeia de suprimentos
	Investimento em tecnologia	Mudanças no comportamento do consumidor
	Expansão do e-commerce	Pandemia

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise SWOT realizada sobre estratégias de produtividade para melhoria na motivação dos colaboradores de um Superatacado mostrou pontos cruciais para compreender o cenário organizacional. Apesar da empresa apresentar forças consideráveis como forte presença no mercado, grande variedade de produtos e localização estratégica, as fraquezas identificadas exigem atenção prioritária.

Dentre as fraquezas, podemos destacar a má gestão, sobrecarga de atividades, poucas oportunidades de crescimento dentro da empresa, poucos benefícios e falta de treinamento adequado para os colaboradores. Essas falhas impactam diretamente a eficiência da organização e podem comprometer a reputação da empresa em um mercado dinâmico e competitivo. Assim, o presente estudo concentra-se em investigar essas fraquezas, buscando compreender suas causas e propor ações concretas para mitigá-las.



Dando continuidade à análise, será aplicada a Matriz G.U.T. (Gravidade, Urgência e Tendência) para priorizar as fraquezas identificadas. Essa ferramenta permitirá identificar os pontos críticos com base em sua relevância e impacto sobre o desempenho da empresa. A aplicação da Matriz G.U.T. irá contribuir para o direcionamento de esforços e recursos para a resolução dessas fraquezas, promovendo melhorias significativas no processo administrativo.

**Quadro 2 – Matriz G.U.T**

Lista de problemas	G	U	T	Pontos	Prioridade
Má gestão	4	4	4	64	1º
Sobrecarga de atividades	3	4	4	48	2º
Poucas chances de crescimento	3	3	2	18	4º
Poucos Benefícios	3	3	4	36	3º
Falta de treinamento adequado	3	2	2	12	5º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise das fraquezas da falta de motivação entre os colaboradores de um Superatacado, realizada por meio da Matriz G.U.T., permitiu identificar os problemas que mais causam impacto no processo administrativo da empresa. Entre os fatores analisados, a má gestão obteve a maior pontuação (64), indicando sua gravidade, urgência e tendência de intensificação, assentando-se como a principal prioridade a ser abordada.

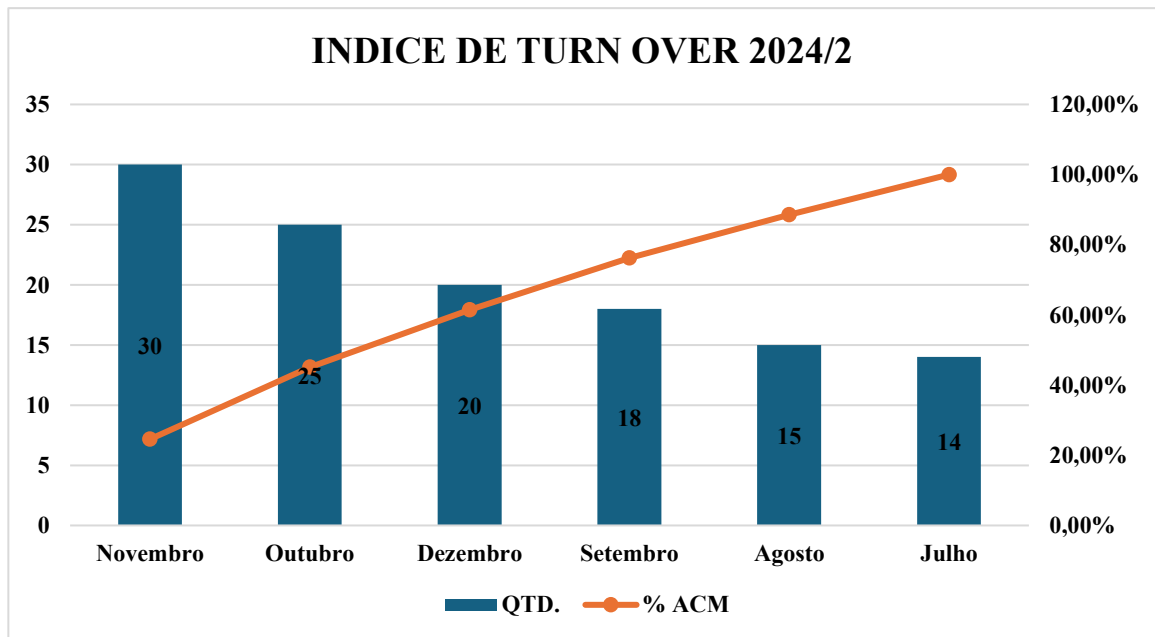
Outros problemas relevantes, como a sobrecarga de atividades (48) e a falta de benefícios (36 pontos), também apresentaram alta relevância, as poucas chances de crescimento (18 pontos) e a falta de treinamento adequado (12 pontos), demandam atenção no médio e longo prazo. Diante do impacto expressivo da má gestão na organização, este estudo irá direcionar seus esforços para identificar as etapas do processo que apresentam maior ineficiência e suas causas. Essa análise é fundamental para proporcionar soluções práticas que promovam a melhoria nos processos administrativos, alinhado às demandas do mercado.

Na sequência, será aplicado o Gráfico de Pareto como indicador de desempenho para analisar as causas principais da má gestão na organização, possibilitando priorizar as ações corretivas de forma estratégica. O gráfico será essencial para direcionar os esforços de melhoria e otimizar o desempenho do processo administrativo.

Além disso, o Gráfico de Pareto oferecerá uma visualização clara e objetiva dos setores críticos, facilitando a comunicação dos resultados para as partes interessadas. Essa abordagem não apenas apoia a tomada de decisão, mas também garante um processo mais eficiente e alinhado às metas organizacionais.



Figura 1 – Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Após o levantamento de dados, foi visto que durante os meses de julho a dezembro houve um aumento significativo no índice de turnover. Grande parte desse aumento pode ter sido causado por diversos fatores, que geralmente estão relacionados à problemas na gestão de pessoas. Lideranças autoritárias, despreparadas ou desorganizadas influenciam diretamente na satisfação dos colaboradores.

Se não há possibilidade de desenvolvimento profissional dentro da empresa, os colaboradores tendem a buscar crescimento em outros lugares, a ausência de feedback positivo e reconhecimento pelo bom desempenho pode desmotivar a equipe.

Dando continuidade à análise, será utilizado, o questionamento dos 5 porquês para uma visão mais detalhada da causa raiz dos problemas observados. Essa ferramenta será aplicada com base nos dados fornecidos pelo Gráfico de Pareto, permitindo investigar, de maneira estruturada, os fatores que mais contribuem para os problemas no processo administrativo.

Utilizaremos a ferramenta dos 5 porquês para auxiliar na identificação da causa raiz dos problemas em questão, perguntando sucessivamente “por que” até se encontre o problema real que está causando desmotivação nos colaboradores e gerando impacto negativo na produtividade. Através da identificação desses fatores pode-se planejar contramedidas para solucionar os problemas que advém da causa raiz.



**Quadro 3 – 5 porquês (Identificação da causa raiz)**

O QUÊ?	1°	2°	3°	4°	CONTRAMEDIDA
Má gestão	Os líderes não sabem lidar com seus liderados	Por que sabem apenas cobrar e não fornecem feedbacks nem reconhecimento dos esforços da sua equipe.	Por que são despreparados e focam somente em cobrança por resultados.	Porque a cultura da empresa não foca em tratar os colaboradores como seres individuais que precisam de incentivo e reconhecimento para se sentirem motivados e produzirem mais.	Mudar a cultura da empresa e investir em consultorias que auxiliem os líderes a lidarem melhor com equipe e tratá-los como seres individuais, entendendo suas diferenças para que se sintam acolhidos e valorizados e se tornem mais produtivos.
Há sobrecarga de atividades sobre os colaboradores	Porque não há colaboradores suficientes para suprir as demandas da loja	Porque há escassez de mão de obra para este tipo de trabalho	Porque as pessoas têm conhecimento da rotina exaustiva e dos poucos benefícios e preferem não se candidatar, gerando escassez de mão de obra na empresa.		Organizar as demandas de acordo com o quadro de colaboradores para que não haja sobrecarga de atividades e investir em estratégias para atrair mão de obra.
Há poucos benefícios	Porque o orçamento para benefícios é limitado	Porque a liderança não reconhece benefícios como uma motivação e incentivo para o aumento da produtividade dos colaboradores.	Por que a gestão foca somente em resultados financeiros sem se importar com a qualidade de vida dos colaboradores.		Aumentar o orçamento de benefícios e realizar uma pesquisa com os colaboradores para saber quais benefícios poderiam ser incluídos para melhorar sua qualidade de vida e motivação no trabalho.

**Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.**

Na aplicação dos 5 Porquês foram elaborados alguns questionamentos sobre as 3 principais causas de desmotivação dos colaboradores destacados na Matriz G.U.T. Através desta análise, foi possível identificar a causa raiz de cada um dos problemas destacados na ferramenta dos 5 Porquês. Dessa forma, foi possível desenvolver contramedidas que auxiliem a empresa a solucionar tais problemas, que afetam a motivação e a produtividade de seus colaboradores.

Nos primeiros problemas podemos observar que a causa raiz da Má gestão é a cultura da empresa, que não incentiva seus Gestores a tratar os colaboradores da sua equipe como seres individuais, não lhes dando incentivo nem acolhimento. Dessa forma, se faz necessário a aplicação de uma consultoria de Gestão de pessoas, para que haja uma mudança na cultura organizacional da empresa, como contramedida para este problema.

No segundo problema destacado, podemos observar que a causa raiz é a rotina exaustiva e a escassez da mão de obra para este tipo de serviço, que acaba gerando uma sobrecarga de



atividades sobre os funcionários pelo fato de haver uma alta demanda de serviços, porém, poucos colaboradores para suprir essa demanda. Como contramedida, se faz necessário a reorganização das demandas de acordo com o quadro de funcionários, e investir em estratégias que atraíam mão de obra para que haja colaboradores suficientes para suprir a demanda de atividades sem que haja sobrecarga.

No terceiro problemas destacado, identificamos que a causa raiz de se ter poucos benefícios, é a Gestão da empresa que foca somente em resultados financeiros, ser dar importância à qualidade de vida e bem-estar de seus colaboradores, esquecendo que este também é um fator importante para a produtividade da empresa. Com isso, como contramedida, se faz necessário aumentar o orçamento de benefícios e realizar pesquisas para saber quais benefícios podem ser incluídos para gerar satisfação em seus colaboradores.

Após as causas raiz devidamente identificadas, será estruturado o plano de ação. Nesta etapa, será empregada a metodologia 5W2H, que oferece uma estrutura clara e direcionada para resolver os problemas identificados, eliminando custos e desperdícios. Essa ferramenta facilitará a criação de soluções viáveis e eficientes para os principais desafios apontados.

## 6. PLANO DE AÇÃO

Quadro 4 – 5W2H

O QUE	POR QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	QUANTO
Má Gestão	Porque a cultura da empresa não foca em tratar os colaboradores como seres individuais que precisam de incentivo e motivação para produzirem mais.	Gestores e líderes	Início 01/07/2025 fim: 30/10/2025	Na empresa	Mudar a cultura da empresa e investir em consultorias que auxiliem os líderes a lidarem melhor com equipe e tratá-los como seres individuais, entendendo suas diferenças para que se sintam acolhidos e motivados e se tornem mais produtivos.	150 mil reais em gastos com consultorias para os gestores e líderes em geral, de todas as lojas.
Sobrecarga de atividades sobre os colaboradores	Porque as pessoas têm conhecimento da rotina exaustiva e dos poucos benefícios e preferem não se candidatar, gerando escassez de mão de obra na empresa.	Gestor de RH	Início: 10/09/2025 fim: 10/11/2025	Na empresa	Organizar as demandas de acordo com o quadro de colaboradores para que não haja sobrecarga de atividades e investir em estratégias para atrair mão de obra.	Sem valor financeiro diretamente agregado.



Poucos benefícios.	Porque a gestão foca somente em resultados financeiros sem se importar com a qualidade de vida dos colaboradores.	Gestor de RH	Início: 10/10/2025 fim: 10/01/2026.	Na empresa	Realizar uma pesquisa com os funcionários para saber quais benefícios poderiam ser incluídos para melhorar a qualidade de vidas deles e aumentar o orçamento para incluir mais benefícios para os colaboradores.	300 mil reais para o aumento do orçamento do pacote de benefícios para os colaboradores de todas as lojas.
--------------------	---	--------------	--	------------	--	--

**Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.**

Ao utilizar o 5W2H, foi possível especificar cada etapa das soluções, respondendo a perguntas essenciais como: O que será realizado? por que é importante? quem ficará encarregado? onde as ações serão aplicadas? quando serão implementadas? como serão executadas? E, quanto irão custar? Dessa forma, todas as etapas foram organizadas e bem definidas, garantindo uma execução precisa e mensurável.

Após a estruturação do 5w2h se tornou evidente que há a necessidade de melhoria na Gestão através de treinamentos e consultorias, e se faz necessário criar ações voltadas para o incentivo dos colaboradores da empresa. Essas melhorias buscam elevar a excelência da empresa, criando um ambiente organizacional motivacional e acolhedor, que demonstra se importar com seus colaboradores, gerando impacto positivo na produtividade e lucratividade da empresa.

## 7. RESULTADOS ESPERADOS

Diante dos problemas expostos, usamos as ferramentas administrativas para mensurar e analisar cada problema dentro da empresa, visando a melhor solução para a melhoria contínua da organização. O reconhecimento valoriza o esforço individual e coletivo, o que aumenta o sentimento de filiação no ambiente de trabalho, consequentemente influenciando na redução das taxas de turnover e causando uma melhora significativa na produtividade, colaboradores motivados são mais cooperativos e comprometidos com as metas organizacionais.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, compreendemos que o foco na qualificação e motivação da equipe, através de treinamentos contínuos e programas de incentivo, espera-se que os colaboradores se tornem mais comprometidos, qualificados e motivados. Essas ações quando integradas e bem conduzidas, contribuem para o fortalecimento da cultura organizacional, estimulam a inovação e aumentam a capacidade da empresa de atrair e reter talentos.

É importante ressaltar que os efeitos positivos dessas ações estão condicionados à continuidade e à efetividade, fazendo com que o comprometimento da liderança com essas práticas seja essencial para a consolidação dessas iniciativas. Isso impactará diretamente na produtividade, reduzindo falhas operacionais e promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e engajado.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, foi abordada a importância de criar incentivos para motivar os colaboradores da empresa, e, de que forma essa motivação pode impactar a produtividade da organização. Foi possível analisar também como uma Gestão inadequada, com líderes despreparados afeta



diretamente o clima organizacional da empresa, desmotivando os colaboradores, e impactando negativamente a produtividade.

Com o auxílio das ferramentas administrativas usadas neste estudo de caso, foi possível reunir as informações coletadas e organizá-las de acordo com o grau de prioridade, atingindo os objetivos de melhorias que foram traçados no início do trabalho. Tornando mais fácil para os Gestores da Organização a visualização dos dados, destacando quais problemas devem ser priorizados dentro da empresa e quais medidas devem ser tomadas para solucioná-los, para que haja uma melhoria no clima organizacional da empresa.

Com isso, podemos considerar que este estudo de caso teve uma proporção significativa em relação aos benefícios acadêmicos. O Trabalho tornou-se principal fonte de ajuda e contribuiu para a maximização dos conhecimentos acadêmicos ao longo do semestre. Gerando benefícios tanto para a empresa, que, a partir deste estudo e dos dados apresentados, poderá reavaliar seus procedimentos com os colaboradores para aumentar a produtividade, quanto para os estudantes que dele participaram.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A.F. A perspectiva da Gestão da Qualidade Total (GQT) Como modo de controle organizacional. Caderno de administração v 28, n 2, p. 98 -116, 2020.

BONATTI, J. A.R.; BENEDETTI, R.; DAMY-BENEDETTI, P.D.C. aplicação de ferramentas de qualidade com a finalidade de prolongar a vida de prateleira de Tilápia recheada. Revista Científica Unilago, v. 1, n. 1, 2023.

DELESPOSTE, J. E.; RANGEL, L. A. D.; NARCIZO, R. B.; JR, A. A. M. de A.; BERSOT, I. F.; VALENÇA, M. F. P. Proposição de melhorias organizacionais sob a perspectiva da psicologia do trabalho em um estabelecimento alimentício/ *Proposal of organizational improvements under the perspective of work psychology in a food establishment. Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 6, p. 35875–35888, 2020.

DIAS, P. H. S. Metodologia para a gestão de pessoas nas organizações. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração. Anhanguera, RS, 2022.

GONÇALVES, L. R.; GASPAROTTO, A. M. S. Um estudo sobre Gestão pela Qualidade Total na indústria de máquinas e equipamentos. Revista Interface Tecnológica, v.16, n.2, p. 428–440, 2019.

JAEGER, R.A. Gestão da qualidade: implementação de carta de controle estatístico de processo no setor de pintura industrial. 65 f. Monografia de graduação em Engenharia Mecânica. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul- Campus Ibirubá. RS, 2022.

MARTINS, F. A.; SILVA, D. J. Estratégias para promover produtividade e qualidade de vida no trabalho. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v. 11, n. 4, p. 112-127, 2019.

MOTTA, R.G.; CORÁ, M.A.J. Uma crítica ao discurso da gestão da qualidade total, a partir do pensamento de Maurício Tragtenberg. Revista Brasileira de Estudos Organizacionais, v.6, n.2, p. 352 – 379, 2019

OLIVEIRA, E. C. de; MOREIRA, F. J.; SILVA, S.V.C. da. Abordagens mistas na pesquisa em dissertações de mestrado de um programa de pós-graduação de educação. Revista Trasmutare, v. 4, n. 1, p. 1 – 17, 2019.



OLIVEIRA, M. E.; BARRETO, H. S. Planejamento estratégico com 5W2H: aplicação em empresas do setor varejista. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 5, n. 10, p. 114-126, 2019.

PEREIRA, J. M.; ALMEIDA, R. T. Análise SWOT e desempenho organizacional: uma abordagem estratégica. Revista de Administração e Inovação, v. 18, n. 4, p. 60-73, 2021.

PEREIRA, L. F.; SOUZA, T. A. Priorização de problemas organizacionais com a Matriz GUT. Revista de Gestão Industrial, v. 15, n. 2, p. 22-35, 2019.

REIS, R.B.D. Gestão da Qualidade & Planejamento Estratégico. 1. Ed. São Paulo: Editora Dialética, 2024.

RIBEIRO, L. M.; COSTA, G. H. Impacto das ferramentas digitais na produtividade organizacional. Revista Gestão & Tecnologia, v. 21, n. 2, p. 84-98, 2021.

SANTOS, D. R. G.; DUTRA, E. S. Teorias Motivacionais: A Falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 2, n. 1, p. 1 – 15, 2023.

SANTOS, V. A.; LIMA, F. G. Uso do Diagrama de Pareto em diagnósticos organizacionais. Revista de Engenharia de Produção Online, v. 20, n. 1, p. 88-97, 2020.

SOUSA, R. O. de. Sistema de gestão da qualidade total: um estudo de caso da empresa Newland. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso em Graduação em Administração. Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, CE 2019.