



A RESISTÊNCIA DOS TRABALHADORES FRENTE ÀS CONDIÇÕES DE TRABALHO UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA DE GRANDE PORTE EM MANAUS (AM)

JOSANA SOUZA DOS SANTOS

JUELEINY GOMES ANDRADE

YGOR GEANN DOS SANTOS LEITE

*Faculdade de Tecnologia da Amazônia - FATEC

RESUMO

Este estudo analisa como os funcionários demonstram resistência diante das condições de trabalho em uma empresa de grande porte do setor varejista, localizada em Manaus (AM). A sobrecarga de tarefas, sem o respectivo aumento no número de colaboradores, tem gerado acúmulo de funções, pressão constante e, conseqüentemente, manifestações de resistência por parte da equipe. A metodologia adotada foi o estudo de caso, com abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário com perguntas abertas, complementado pela aplicação de ferramentas administrativas como o diagrama de Ishikawa, a matriz GUT e o plano de ação 5W2H. Esses instrumentos auxiliaram na identificação das causas do problema, definição de prioridades e proposição de ações de melhoria. Os resultados revelaram que a resistência dos colaboradores está relacionada às condições adversas de trabalho, expressando-se por meio de lentidão nas atividades, priorização de tarefas consideradas mais importantes e, em alguns casos, desinteresse. O estudo contribui para a reflexão sobre práticas de gestão mais humanas, evidenciando a importância da organização do trabalho na construção de ambientes laborais mais equilibrados e saudáveis.

Palavras-chave: Resistência dos Trabalhadores. Condições de Trabalho. Gestão Organizacional. Saúde Ocupacional. Ferramentas Administrativas.

1 INTRODUÇÃO

As transformações no mundo do trabalho, impulsionadas pela constante busca por maior produtividade e redução de custos, têm provocado um aumento significativo na sobrecarga e no acúmulo de funções dentro das organizações. Esse cenário gera impactos diretos na saúde física e mental dos trabalhadores, além de desencadear diversas formas de resistência no ambiente laboral. Tais manifestações surgem como estratégias, conscientes ou não, para enfrentar condições adversas impostas pelas empresas.

Este estudo foi realizado em uma empresa do setor varejista localizada em Manaus (AM). Observou-se que o crescimento das demandas, sem a devida ampliação do quadro de funcionários, tem gerado pressão constante, dificuldades na divisão de tarefas e elevados níveis de estresse entre os colaboradores. Nessas condições, práticas de resistência foram identificadas tanto de forma sutil como atrasos intencionais ou redução do ritmo de trabalho quanto de forma explícita, como questionamentos diretos e pedidos de afastamento.



Diante dessa realidade, propõe-se a seguinte questão-problema: De que modo os trabalhadores expressam resistência frente às condições de sobrecarga e pressão em uma empresa do setor varejista?

O objetivo geral deste estudo é analisar como a resistência dos trabalhadores se manifesta diante das condições organizacionais impostas. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Identificar os principais fatores que contribuem para a sobrecarga de trabalho; compreender as diferentes formas de resistência adotadas pelos funcionários; e sugerir estratégias de gestão que favoreçam um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável.

A metodologia adotada foi o estudo de caso, com abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória. A análise dos dados ocorreu a partir de relatos e depoimentos dos próprios trabalhadores, permitindo uma compreensão subjetiva das suas experiências. Este estudo se justifica pela necessidade de compreender a resistência não como um ato de oposição improdutiva, mas como um reflexo legítimo das condições laborais, contribuindo para reflexões sobre práticas de gestão mais humanas, éticas e sustentáveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As transformações nas relações de trabalho, especialmente nos setores de serviços e comércio, têm intensificado a sobrecarga, o acúmulo de funções e as condições precárias enfrentadas pelos trabalhadores. De acordo com Cascais (2024), esse cenário se alimenta da pressão constante por mais produtividade e da redução de custos, o que impacta diretamente o bem-estar dos profissionais e favorece o surgimento de atitudes de resistência no ambiente laboral.

Para Cabral (2019), essas atitudes podem se manifestar de forma consciente ou não, funcionando como estratégias de enfrentamento diante das exigências do trabalho, com o objetivo de preservar a saúde mental e manter a dignidade. Mesmo quando silenciosas ou sutis, essas ações demonstram o esforço dos trabalhadores em equilibrar as exigências da empresa com seus próprios limites físicos e emocionais.

Segundo Santos (2021), a resistência no trabalho nem sempre se expressa por meios diretos ou declarados. Ela pode ocorrer por estratégias mais discretas, como a diminuição do ritmo, o desinteresse progressivo, o isolamento funcional ou até mesmo o adoecimento, que se torna uma resposta às condições adversas. Em contextos em que equipes são reduzidas e as demandas, elevadas, esses comportamentos se apresentam como uma forma de autoproteção.

Costa (2020) destaca que a insatisfação dos trabalhadores frequentemente surge da falta de reconhecimento, da sobrecarga e da desorganização nos processos internos. Quando não há espaço para diálogo, apoio ou melhorias concretas nas condições de trabalho, os trabalhadores tendem a desenvolver formas individuais ou coletivas de se protegerem, seja desacelerando, seja criando limites emocionais para lidar com o ambiente.

Senra et al. (2025) apontam que a resistência também está fortemente relacionada ao esgotamento físico e emocional. O aumento das demandas, sem contrapartidas em termos de condições adequadas, leva a uma desconexão afetiva do trabalhador com a organização. Isso se reflete na queda do engajamento, na qualidade das entregas e no crescimento de indicadores como o absenteísmo, a rotatividade e o adoecimento ocupacional.

Oliveira (2021) ressalta que a resistência dos trabalhadores vai além de uma simples reação: ela deve ser interpretada como um sinal de alerta para as empresas. Ignorar essas manifestações



significa desconsiderar os impactos da má gestão, da falta de apoio e da negligência com a saúde ocupacional. Reconhecer e compreender esses comportamentos pode ser o primeiro passo para transformar os ambientes de trabalho em espaços mais saudáveis, produtivos e sustentáveis.

3 METODOLOGIA E FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS

No contexto organizacional, as ferramentas administrativas são fundamentais para identificar problemas, analisar suas causas e elaborar planos de ação que contribuam para a melhoria dos processos e das condições de trabalho. Segundo Almeida (2020), essas ferramentas oferecem uma visão clara e estruturada dos fluxos internos, permitindo uma tomada de decisão mais eficiente e assertiva por parte da gestão.

Uma das ferramentas utilizadas neste estudo é o Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como Diagrama de Ishikawa. Conforme apontam Inácio et al. (2023), essa ferramenta permite identificar, organizar e visualizar as causas de um problema específico, distribuindo-as em categorias como mão de obra, métodos, materiais, máquinas, meio ambiente e gestão. O principal objetivo é compreender os fatores que contribuem para o surgimento de problemas no ambiente de trabalho, fornecendo uma visão ampla e analítica da situação.

Outro recurso amplamente empregado na análise organizacional é a Matriz GUT. De acordo com Gallegos (2023), essa matriz auxilia na priorização dos problemas identificados, considerando três dimensões: Gravidade, Urgência e Tendência. Por meio dela, é possível classificar os problemas com base em seu impacto no funcionamento da organização, na necessidade de resolução imediata e na probabilidade de agravamento ao longo do tempo.

Já o Plano de Ação 5W2H, também descrito por Gallegos (2023), é uma ferramenta prática e acessível, que facilita a organização, o acompanhamento e o controle das ações propostas. A sigla refere-se às perguntas: What? Why? Where? When? Who? How? How much? – em português: o que será feito, por que, onde, quando, por quem, como e quanto custará. Sua aplicação contribui para maior clareza na definição de responsabilidades e maior controle sobre a execução das tarefas.

Para Almeida (2020), o uso integrado dessas ferramentas proporciona uma abordagem robusta e completa, permitindo não apenas o diagnóstico dos problemas, mas também a priorização de ações e a construção de planos compatíveis com a realidade da organização. Isso se mostra especialmente útil em contextos em que há alta exigência por resultados, mas escassez de recursos.

Além disso, o uso dessas ferramentas não deve se limitar à análise de processos operacionais. É essencial que também sejam aplicadas na avaliação das relações de trabalho e na identificação de fatores que geram sobrecarga, desgaste e resistência por parte dos colaboradores. Dessa forma, elas não apenas contribuem para o aumento da eficiência produtiva, mas também para a promoção de ambientes laborais mais saudáveis, cooperativos e sustentáveis.

4 ESTUDO DE CASO

O presente estudo foi realizado em uma empresa do setor varejista, localizada na cidade de Manaus (AM). A organização atua no comércio de itens de uso cotidiano, operando por meio



de diversas lojas, o que demanda uma estrutura sólida nas áreas de administração, operação e suporte. Seu quadro funcional é composto por um número expressivo de colaboradores, distribuídos em diferentes setores, responsáveis por atividades que vão desde o atendimento ao cliente até o controle de equipes, logística, resposta operacional, gestão administrativa e recursos humanos.

Nos últimos anos, a empresa tem apresentado um crescimento significativo, com expansão de suas operações, abertura de novas unidades e ampliação de suas áreas de atuação. No entanto, esse processo de crescimento não foi acompanhado, na mesma proporção, pela ampliação do quadro de funcionários nas áreas administrativas e de suporte, o que gerou impactos diretos na organização do trabalho. A escassez de pessoal nessas áreas resultou em sobrecarga de tarefas, acúmulo de funções e pressão contínua por produtividade.

O principal problema identificado está na ausência de equilíbrio entre a quantidade de tarefas exigidas diariamente e o número de colaboradores disponíveis para realizá-las. O setor de Recursos Humanos, por exemplo, enfrenta alta demanda na gestão de ponto eletrônico, admissões, rescisões, fechamento de folha de pagamento, muitas vezes com uma mesma pessoa atendendo simultaneamente a diversas unidades. Essa situação tem levado os trabalhadores a adotarem estratégias informais de resistência, como redução do ritmo, priorização apenas das demandas essenciais, evitação de tarefas consideradas supérfluas e, em alguns casos, manifestações de adoecimento físico e emocional.

A forma como a empresa tem lidado com essa realidade demonstra certo reconhecimento, por parte da gestão, das dificuldades enfrentadas pelos colaboradores. Entretanto, as soluções adotadas ainda são pontuais, locais e reativas, concentrando-se na resolução imediata de tarefas do dia a dia, sem mudanças estruturais que promovam um real reequilíbrio da carga de trabalho. Embora existam tentativas de escuta e diálogo por parte da liderança, a intensidade das demandas e a sobrecarga generalizada dificultam a implementação de ações eficazes que atendam plenamente às necessidades dos trabalhadores.

Esse cenário revela um desalinhamento entre o ritmo de crescimento da organização e a capacidade de sua gestão em garantir condições de trabalho adequadas, que promovam bem-estar, saúde ocupacional e satisfação no ambiente laboral. Assim, as manifestações de resistência por parte dos trabalhadores não devem ser vistas apenas como sinais de insatisfação, mas como respostas legítimas às condições impostas, evidenciando a urgência de repensar os processos de gestão, o dimensionamento das equipes e as práticas organizacionais que afetam diretamente a rotina de trabalho.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir, será apresentado o diagnóstico SWOT, uma ferramenta essencial para a análise estratégica organizacional. Por meio dessa metodologia, são identificados os pontos fortes (forças) e as limitações internas (fraquezas) da empresa, assim como as oportunidades e ameaças que emergem do ambiente externo. Essa análise detalhada permite compreender melhor o cenário em que a organização está inserida, facilitando a tomada de decisões e o planejamento de ações que promovam o desenvolvimento sustentável e a competitividade no mercado. Ao mapear os fatores que influenciam o desempenho, a empresa pode alinhar seus recursos e capacidades para aproveitar as oportunidades e mitigar os riscos, fortalecendo sua posição e garantindo a continuidade dos negócios.



Quadro 01. Matriz SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNO	Capacidade de gestão e planejamento estratégico	Sobrecarga em setores-chave, especialmente RH.
	Gestão da carga de trabalho e bem-estar dos colaboradores	Crescimento da empresa não acompanha aumento de funcionários nas áreas de suporte.
	Engajamento e motivação dos funcionários	Estratégias reativas e sem planejamento estruturado.
	Desenvolvimento e retenção de talentos	Resistência silenciosa dos funcionários (desaceleração, adoecimento).
	Imagem e sustentabilidade organizacional	Falta de gestão para redistribuição de tarefas e equilíbrio da carga de trabalho.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EXTERNO	Implementar ferramentas administrativas para resolver problemas.	Aumento de absenteísmo, rotatividade e adoecimento.
	Reestruturar equipes com base em indicadores.	Desmotivação impactando qualidade do serviço.
	Investir em saúde mental e bem-estar.	Perda de talentos para concorrentes.
	Desenvolver plano de carreira e valorizar colaboradores.	Crescimento desorganizado que prejudica sustentabilidade.
	Criar canais formais para escuta e feedback.	Risco à reputação por denúncias ou percepções negativas sobre condições laborais.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

Ao analisar o diagnóstico SWOT apresentado, fica claro que a empresa enfrenta desafios importantes, mas também possui boas oportunidades para melhorar. A sobrecarga de trabalho, principalmente no setor de Recursos Humanos, mostra que a organização está crescendo, mas sem o suporte necessário para acompanhar esse ritmo. Isso gera um efeito negativo não só na produtividade, mas também no bem-estar dos colaboradores, que acabam respondendo com resistência silenciosa, desacelerando suas atividades ou até adoecendo. É um sinal de alerta que não pode ser ignorado.

Por outro lado, as oportunidades apontadas indicam caminhos que podem transformar essa realidade. Investir em ferramentas administrativas para organizar melhor as demandas e reestruturar as equipes de forma inteligente pode equilibrar a carga de trabalho. Além disso, programas de saúde mental e planos de carreira não são apenas benefícios, mas verdadeiros pilares para motivar e valorizar as pessoas que fazem a empresa funcionar no dia a dia.

Também é importante destacar que, se esses problemas não forem enfrentados, as ameaças podem se tornar ainda mais graves. O aumento do absenteísmo, a rotatividade e a perda de talentos para concorrentes são consequências diretas da desmotivação e da falta de estrutura. A reputação da empresa pode ser afetada, o que prejudica não só o clima interno, mas também a confiança dos clientes e parceiros. Portanto, a discussão não deve focar apenas nos problemas, mas principalmente nas soluções possíveis, que passam por uma gestão mais estratégica, diálogo aberto com os colaboradores e um olhar cuidadoso para o equilíbrio entre crescimento



e qualidade de vida no trabalho. Essa é a base para construir um ambiente saudável, produtivo e sustentável.

A seguir, será aplicada a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para a priorização das fraquezas identificadas na análise SWOT. Essa ferramenta auxilia na avaliação criteriosa dos problemas, classificando-os conforme seu impacto, o nível de urgência para resolução e a tendência de agravamento caso não sejam tratados. Dessa forma, será possível definir quais questões merecem atenção imediata, otimizando os esforços e recursos da organização para promover melhorias eficazes e sustentáveis.

Quadro 02. Matriz G.U.T.

Lista de Problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Sobrecarga em setores-chave, especialmente RH.	5	5	5	125	1°
Crescimento da empresa não acompanha aumento de funcionários nas áreas de suporte.	4	4	4	64	4°
Estratégias reativas e sem planejamento estruturado.	4	5	5	100	2°
Resistência silenciosa dos funcionários (desaceleração, adoecimento).	4	4	5	80	3°
Falta de gestão para redistribuição de tarefas e equilíbrio da carga de trabalho.	3	4	4	48	5°

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

A análise da matriz GUT revelou que a maior prioridade da empresa é a sobrecarga em setores-chave, especialmente no Recursos Humanos, que compromete a eficiência e o bem-estar dos colaboradores. Em segundo lugar, a adoção de estratégias reativas e a falta de planejamento estruturado dificultam a implementação de soluções duradouras para os desafios enfrentados. O terceiro problema mais crítico é a resistência silenciosa dos funcionários, que se manifesta por meio da desaceleração do ritmo, priorização seletiva de tarefas e adoecimento, refletindo o impacto negativo das condições de trabalho atuais. Esses três pontos são fundamentais para orientar ações estratégicas que promovam o equilíbrio da carga de trabalho e a melhoria do ambiente organizacional.

Para enfrentar esses desafios, é fundamental que a empresa adote uma postura proativa, investindo em um planejamento estratégico que considere o dimensionamento adequado das equipes e a redistribuição eficiente das tarefas. Além disso, é imprescindível fortalecer os canais de comunicação e promover ações que valorizem a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores. Só assim será possível reverter a resistência silenciosa e construir um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, alinhado ao crescimento sustentável da organização. A prioridade deve ser o equilíbrio entre as demandas operacionais e a capacidade dos trabalhadores, garantindo a continuidade dos resultados sem comprometer a qualidade de vida no trabalho.



A seguir, será utilizada a técnica dos 5 Porquês, uma ferramenta simples e eficaz para a identificação da causa raiz dos problemas destacados na análise anterior. Por meio de questionamentos sucessivos e aprofundados, será possível compreender melhor as origens das fraquezas apontadas, evitando focar apenas nos sintomas e permitindo o desenvolvimento de soluções mais precisas e duradouras. Essa abordagem contribui para uma análise crítica e detalhada, fundamental para o aprimoramento dos processos organizacionais e a melhoria do ambiente de trabalho.

Quadro 03. 5 Porquês

O QUÊ?	1º POR QUÊ?	2º POR QUÊ?	3º POR QUÊ?	4º POR QUÊ?	5º POR QUÊ?	CONTRAMEDIDA
Sobrecarga em setores-chave, especialmente RH.	Porque há excesso de tarefas concentradas em poucos colaboradores.	Porque o número de funcionários não acompanha o crescimento da empresa.	Porque não houve planejamento prévio para expansão da equipe.	Porque o foco da gestão tem sido nas operações e resultados imediatos.	Porque a empresa não adota uma política de análise contínua de carga de trabalho e dimensionamento.	Realizar redistribuição de tarefas com base em um mapeamento interno das funções, aproveitando talentos já disponíveis em outros setores menos sobrecarregados.
Estratégias reativas e sem planejamento estruturado.	Porque as decisões são tomadas apenas diante de problemas urgentes.	Porque não há cultura de planejamento antecipado.	Porque a gestão atua com foco operacional, não estratégico.	Porque faltam indicadores claros para prever e acompanhar a evolução da empresa.	Porque não foi implementado um modelo simples de gestão por metas e resultados.	Implantar reuniões mensais de planejamento participativo entre líderes e equipes, utilizando ferramentas gratuitas como SWOT e plano de ação 5W2H.
Resistência silenciosa dos funcionários (desaceleração, adoecimento).	Porque os colaboradores estão se sentindo sobrecarregados e sem reconhecimento.	Porque há acúmulo de funções e falta de apoio.	Porque não há canais eficientes para escuta e acolhimento de demandas.	Porque não se prioriza o bem-estar dos funcionários na gestão do dia a dia.	Porque ainda não foi incorporada uma cultura de cuidado e valorização das pessoas.	Criar um canal interno de escuta ativa e feedback anônimo, usando ferramentas gratuitas (ex: Google Forms), para que os funcionários possam relatar demandas, insatisfações e sugestões de forma segura.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025



Diante do cenário identificado na empresa do setor varejista em Manaus, a aplicação da metodologia dos 5 Porquês permitiu uma reflexão mais profunda sobre as causas estruturais dos principais problemas enfrentados pelos trabalhadores. A sobrecarga em setores-chave, especialmente no departamento de Recursos Humanos, não decorre apenas da escassez de pessoal, mas de uma ausência de planejamento estratégico para acompanhar o ritmo de crescimento da empresa. Essa falta de dimensionamento adequado resulta em acúmulo de tarefas, estresse e, conseqüentemente, em prejuízos à produtividade e à saúde dos colaboradores.

As estratégias de gestão reativas também revelam a carência de uma cultura organizacional voltada ao planejamento e à antecipação de demandas. A empresa atua constantemente em um modo de resposta a crises, o que impossibilita a construção de soluções de longo prazo. Essa forma de atuação compromete a eficiência operacional e reforça um ambiente de instabilidade e incerteza para as equipes. Nesse sentido, pequenas ações sem custos, como a realização de reuniões de alinhamento e planejamento, podem gerar impactos significativos na organização e no engajamento das equipes.

A resistência silenciosa dos trabalhadores, manifestada por meio da desaceleração do ritmo de trabalho, priorização mínima de tarefas e sinais de adoecimento físico e emocional, representa uma resposta legítima às condições adversas enfrentadas no ambiente laboral. Mais do que um problema comportamental, trata-se de um sintoma de um ambiente organizacional que carece de escuta ativa, valorização e cuidado com o bem-estar dos colaboradores. A criação de canais internos de feedback e acolhimento, mesmo com ferramentas gratuitas, pode ser um passo relevante para restaurar o diálogo entre gestão e funcionários.

A seguir, será aplicada a ferramenta 5W2H com o objetivo de organizar e planejar de forma prática e objetiva as ações corretivas necessárias frente aos principais problemas identificados na empresa. Essa metodologia permitirá detalhar o que será feito, por que, quem será o responsável, quando e onde as ações ocorrerão, além de apontar como serão executadas e quanto custarão facilitando a implementação de soluções realistas e eficientes.

Quadro 04. 5W2H

O QUÊ?	POR QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO ?
Sobrecarga em setores-chave, especialmente RH.	Porque a empresa não adota uma política de análise contínua de carga de trabalho e dimensionamento.	Gestor de RH	Início: 01/08/2025 Fim: 12/12/2025	Na empresa	Realizar redistribuição de tarefas com base em um mapeamento interno das funções, aproveitando talentos já disponíveis em outros setores menos sobrecarregados.	Sem valor financeiro diretamente e agregado
Estratégias reativas e sem planejamento estruturado.	Porque não foi implementado um modelo simples de gestão por metas e resultados.	Gestor de RH	Início: 01/08/2025 Fim: 12/12/2025	Na empresa	Implantar reuniões mensais de planejamento participativo entre líderes e equipes, utilizando ferramentas gratuitas como SWOT e plano de ação 5W2H.	Sem valor financeiro diretamente e agregado
Resistência silenciosa dos funcionários	Porque ainda não foi incorporada uma cultura de cuidado e	Gestor de RH	Início: 01/08/2025	Na empresa	Criar um canal interno de escuta ativa e feedback anônimo,	Sem valor financeiro



(desaceleração, adoecimento).	valorização das pessoas.		Fim: 12/12/2025		usando ferramentas gratuitas (ex: Google Forms), para que os funcionários possam relatar demandas, insatisfações e sugestões de forma segura.	diretamente agregado
-------------------------------	--------------------------	--	--------------------	--	---	----------------------

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

Com base na aplicação da ferramenta 5W2H, é possível perceber que a organização possui alternativas viáveis e de fácil implementação para enfrentar os principais desafios identificados na gestão de pessoas. A sobrecarga em setores-chave, como o RH, pode ser minimizada com uma redistribuição interna de tarefas, sem necessidade de novos investimentos financeiros, desde que se adote um mapeamento eficaz das funções. Da mesma forma, a substituição de ações reativas por um modelo de planejamento estruturado, com reuniões participativas mensais, pode gerar melhorias significativas na rotina organizacional, promovendo maior engajamento das equipes.

Além disso, a resistência silenciosa dos colaboradores manifestada por adoecimento e queda de produtividade pode ser enfrentada com a criação de um canal interno de escuta ativa, utilizando ferramentas simples e gratuitas, como o Google Forms. Essas soluções, de baixo custo, demonstram que o enfrentamento das fragilidades organizacionais não exige, necessariamente, grandes investimentos, mas sim um olhar estratégico, sensível e comprometido com a valorização dos trabalhadores e com a melhoria contínua do ambiente de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado da análise dos principais problemas enfrentados pela organização incluindo a sobrecarga em setores-chave, a ausência de planejamento estruturado e a resistência silenciosa dos colaboradores, observou-se que muitas das causas estão diretamente relacionadas à falta de políticas internas voltadas à gestão eficiente de pessoas e processos. A utilização de ferramentas como os 5 Porquês e o 5W2H possibilitou uma investigação mais profunda das causas raízes, permitindo, assim, propor contramedidas simples, de fácil implementação e sem custos diretos, mas que podem gerar impactos significativos na melhoria da performance organizacional e no bem-estar dos colaboradores.

As propostas apresentadas redistribuição de tarefas, planejamento participativo e escuta ativa demonstram que o fortalecimento da gestão não depende exclusivamente de recursos financeiros, mas sim de decisões estratégicas alinhadas à valorização humana e à melhoria contínua. A adoção dessas medidas pode marcar o início de uma transformação positiva na cultura organizacional, promovendo um ambiente mais saudável, colaborativo e produtivo. Assim, reforça-se a importância de ações proativas, sustentadas por ferramentas de gestão acessíveis, para alcançar resultados duradouros e sustentáveis.



Com o envolvimento ativo da liderança e o comprometimento das equipes, é possível consolidar essas mudanças no cotidiano da empresa. O acompanhamento constante dos resultados e a escuta contínua dos colaboradores serão essenciais para ajustes e aprimoramentos. Dessa forma, a organização estará mais preparada para enfrentar desafios futuros com resiliência e eficiência.

7 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Bruna Santos de. Efetividade nos serviços prestados pelos órgãos públicos: uso de ferramentas administrativas como forma de alcance da efetividade organizacional. 2020. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/24408> Acesso em: 18 de maio de 2025.

CABRAL, Joana Alexandra Rocha. (Des) regulação emocional, saúde mental e desempenho profissional: um estudo em trabalhadores portugueses. 2019. Dissertação de Mestrado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal). Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/52d7c4b179d0c76d48a002436927f7e5/1?cbl=2026366&diss=y&pq-origsite=gscholar> Acesso em: 18 de maio de 2025.

CASCAIS, Fábio dos Santos et al. Saúde mental dos trabalhadores-docentes de uma prefeitura da baixada santista: um estudo bibliográfico à luz da teoria psicodinâmica do trabalho. 2024. Disponível em: <https://tede.unisantos.br/bitstream/tede/8033/1/Fabio%20dos%20Santos%20Cascais.pdf> Acesso em: 15 de maio de 2025.

COSTA, Mateus Figueiredo Martins et al. Análise da responsabilidade na assistência em saúde: percepção dos usuários e trabalhadores do centro de saúde cafezal. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/36041/4/DISSERTAC%cc%a7A%cc%83O%20MATEUS%20FIGUEIREDO%20Final.pdf> Acesso em: 18 de maio de 2025.

INÁCIO, Laíres Cristina dos reis et al. Ferramentas básicas da qualidade: folha de verificação, estratificação, fluxograma, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, matriz GUT e 5W2H. Revista de Gestão e Secretariado, v. 14, n. 10, p. 17413-17427, 2023.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MARTINO, Luis Mauro Sá. A Violência invisível em contextos organizacionais: Desigualdades, vulnerabilidades e resistências. Editora Sulina, 2024.

OLIVEIRA, Bruno Rafael de et al. Ergonomia organizacional e saúde: condições de trabalho e presenteísmo em enfermagem hospitalar. 2021. Disponível em: <https://www.btd.uerj.br:8443/bitstream/1/19504/4/Disserta%cc%a7%cc%a3o%20-%20Bruno%20Rafael%20de%20Oliveira%20-%202021%20-%20Completa.pdf> Acesso em: 18 de maio de 2025.

SANTOS, Carolina Martins dos et al. O trabalho no Centro de Referência Especializado em Assistência Social (CREAS): uma leitura mediada pela psicodinâmica do trabalho. 2021. Disponível em:



InovaGest

Journal of Science,
Technology, Management
and Social Studies

<https://tede2.pucgoias.edu.br/bitstream/tede/4917/2/Carolina%20Martins%20dos%20Santos.pdf>
Acesso em: 10 de maio de 2025

SENRA, Ana Carolina Cidade et al. AS CONSEQUÊNCIAS DO ESTRESSE CRÔNICO NO PROFISSIONAL DA ATENÇÃO BÁSICA. Revista da JOPIC, v. 1, n. 13, p. 72-85, 2025.