



REDUÇÃO DOS ÍNDICES DE INSATISFAÇÃO POR MEIO DE ESTRATÉGIAS RELACIONADAS AO ENDOMARKETING: ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE VARIEDADES

ADRIA VITÓRIA RODRIGUES DE MATOS
DIANA AZEVEDO BARBOSA
YGOR GEANN DOS SANTOS LEITE

RESUMO

A insatisfação dos colaboradores pode afetar diretamente o clima organizacional, a produtividade e o relacionamento interno das empresas, principalmente no setor varejista, onde o contato constante com o público exige maior equilíbrio entre desempenho e ambiente de trabalho. O presente estudo foi desenvolvido em uma loja de variedades localizada no Amazonas e teve como objetivo propor estratégias de endomarketing voltadas à redução dos índices de insatisfação dos colaboradores. A pesquisa possui abordagem mista, de natureza descritiva e propositiva, sendo realizada por meio de estudo de caso, observação do ambiente organizacional e análise documental, com apoio de ferramentas gerenciais voltadas à identificação de problemas e organização das propostas de melhoria. Durante a análise, foram identificadas dificuldades relacionadas à comunicação interna, ausência de reconhecimento profissional, sobrecarga de trabalho e falhas no acompanhamento das equipes. Os resultados indicaram que ações voltadas à valorização dos colaboradores e fortalecimento da comunicação interna podem contribuir para melhoria do ambiente organizacional e redução dos índices de insatisfação dentro da empresa., produtivo e alinhado às exigências legais e humanas do trabalho contemporâneo.

Palavras-chave: Endomarketing. Clima organizacional. Gestão da qualidade. Produtividade. Ferramentas da qualidade.

ABSTRACT

Employee dissatisfaction can directly affect organizational climate, productivity, and internal company relationships particularly in the retail sector, where constant public contact demands a greater balance between performance and the work environment. This study was conducted at a variety store in Amazonas and aimed to propose internal marketing (endomarketing) strategies designed to reduce employee dissatisfaction levels. The research employed a mixed-methods approach descriptive and proposal-oriented in nature utilizing a case study, observation of the organizational environment, and document analysis, supported by management tools for problem identification and the structuring of improvement proposals. The analysis revealed challenges regarding internal communication, a lack of professional recognition, excessive workloads, and shortcomings in team supervision. The results indicated that initiatives focused on valuing employees and strengthening internal communication can contribute to improving the organizational climate and reducing dissatisfaction levels within the company, fostering a productive environment aligned with the legal and human demands of contemporary work.

Keywords: Internal marketing (Endomarketing). Organizational climate. Quality management. Productivity. Quality tools.

1. INTRODUÇÃO

A satisfação dos colaboradores possui relação direta com o clima organizacional, a produtividade e o desempenho das atividades desenvolvidas dentro das empresas. No setor varejista, onde existe contato constante com o público e elevada dinâmica operacional, fatores ligados à comunicação interna, reconhecimento profissional e relacionamento entre equipes acabam influenciando diretamente o ambiente de trabalho. Quando esses aspectos não recebem atenção adequada, podem surgir situações de desmotivação, aumento da insatisfação e dificuldades na execução das atividades diárias. Nesse contexto, o endomarketing passa a ser utilizado como estratégia voltada ao fortalecimento das relações internas e à valorização dos colaboradores dentro das organizações.

O estudo foi realizado em uma loja de variedades localizada no Amazonas, utilizada como referência para análise do ambiente organizacional. A empresa atua no setor varejista e possui atividades relacionadas ao atendimento ao público, organização de mercadorias, reposição de produtos e controle operacional. Durante a análise realizada no ambiente, foram percebidas dificuldades ligadas à comunicação interna, ausência de reconhecimento profissional, sobrecarga de trabalho e falhas no acompanhamento das equipes. Essas situações acabam interferindo diretamente no clima organizacional e na satisfação dos colaboradores durante a rotina de trabalho.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa foi definido da seguinte maneira: de que forma as estratégias de endomarketing podem contribuir para redução dos índices de insatisfação dos colaboradores em uma loja de variedades?

O objetivo geral deste trabalho consiste em propor estratégias de endomarketing voltadas à redução dos índices de insatisfação dos colaboradores em uma loja de variedades. Como objetivos específicos, busca-se identificar fatores relacionados à insatisfação no ambiente organizacional, analisar dificuldades presentes na rotina interna da empresa e estruturar propostas de melhoria com apoio de ferramentas gerenciais voltadas à organização das ações desenvolvidas.

A pesquisa possui abordagem mista, de natureza descritiva e propositiva, sendo desenvolvida por meio de estudo de caso, observação do ambiente organizacional e análise documental. Para auxiliar na identificação dos problemas e construção das propostas de melhoria, serão utilizadas ferramentas gerenciais voltadas à análise das dificuldades observadas e organização das ações propostas para a empresa analisada.

A fundamentação teórica será organizada em três capítulos principais. O primeiro abordará conceitos relacionados à Gestão da Qualidade Total, destacando aspectos ligados à melhoria contínua, organização dos processos e valorização das relações internas dentro das empresas. O segundo capítulo discutirá o endomarketing como estratégia de satisfação dos colaboradores, abordando fatores relacionados à comunicação interna, motivação, reconhecimento profissional e clima organizacional no ambiente varejista. O terceiro capítulo apresentará ferramentas gerenciais utilizadas na identificação de problemas e construção das propostas de melhoria, auxiliando na análise das dificuldades observadas e na organização das ações voltadas à redução dos índices de insatisfação dentro da empresa analisada.

A escolha do tema está relacionada à necessidade de compreender como fatores internos podem influenciar diretamente a satisfação e o desempenho dos colaboradores dentro das empresas. Em muitos ambientes varejistas, dificuldades relacionadas à comunicação, reconhecimento profissional e organização das atividades acabam sendo tratadas apenas como situações comuns

da rotina de trabalho. No entanto, esses fatores podem gerar impactos no clima organizacional, no relacionamento entre equipes e na qualidade das atividades desenvolvidas diariamente.

O estudo apresenta relevância por abordar questões relacionadas ao ambiente organizacional e à valorização dos colaboradores dentro do setor varejista. A análise das estratégias de endomarketing permite compreender como ações voltadas ao relacionamento interno podem contribuir para melhoria do clima organizacional e fortalecimento das relações profissionais. Além disso, o trabalho também auxilia na discussão sobre práticas voltadas à satisfação dos colaboradores e melhoria das condições organizacionais dentro das empresas.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto deste estudo é uma tradicional loja de variedades situada no estado do Amazonas. Sua atuação iniciou-se em meados da década de 1990, período em que o comércio local passou por transformações associadas ao crescimento urbano, à ampliação do consumo e à diversificação das demandas dos clientes. Com mais de vinte e oito anos de funcionamento, a organização consolidou-se como referência regional no varejo, atendendo consumidores que buscam produtos de uso doméstico, ferramentas, materiais de construção, eletrodomésticos e itens de utilidade diária.

A organização possui estrutura administrativa centralizada e mantém foco no atendimento ao cliente local. Seu modelo de funcionamento combina vendas presenciais, reposição constante de mercadorias e relacionamento direto com consumidores de perfis variados. A amplitude do mix de produtos representa uma força competitiva, mas também exige dos colaboradores capacidade de adaptação, atenção ao estoque, domínio de informações básicas sobre produtos e disposição para lidar com demandas simultâneas.

A equipe é composta por aproximadamente sessenta colaboradores distribuídos entre setores administrativos, vendas, atendimento, caixa, estoque e operações de apoio. Essa composição mostra que a empresa depende fortemente da integração entre áreas. Quando a comunicação interna falha, uma orientação incompleta repassada ao setor de vendas pode gerar erro no atendimento; quando o estoque não recebe informação clara, a reposição demora; quando a liderança não acompanha as necessidades da equipe, pequenos conflitos tendem a crescer.

A matriz está localizada em área comercial de grande circulação, o que favorece a visibilidade da loja e o acesso de clientes. Ao mesmo tempo, esse posicionamento amplia a pressão competitiva, pois a empresa concorre com grandes redes de departamentos, magazines, comércios especializados e plataformas digitais. Nesse cenário, o atendimento humanizado, a agilidade e a confiança do cliente tornam-se diferenciais relevantes. Tais diferenciais, contudo, dependem do engajamento da equipe e da capacidade da gestão de manter um ambiente saudável.

Embora a empresa possua experiência, localização estratégica e reconhecimento no mercado, o diagnóstico inicial indicou fragilidades internas relacionadas à valorização dos colaboradores. Entre os pontos mais sensíveis estão a ausência de programa estruturado de reconhecimento, falhas de comunicação entre gestão e equipe, lideranças imediatas com baixa capacitação em feedback e ausência de indicadores formais de clima organizacional. Esses fatores ajudam a explicar a presença de insatisfação simultânea em diferentes setores.

A escolha dessa empresa como campo de estudo se justifica por sua importância local e por apresentar condições adequadas para aplicação de ferramentas de qualidade voltadas à gestão

de pessoas. A análise não pretende expor dados sensíveis ou identificar a organização nominalmente, mas compreender como problemas internos podem ser tratados por meio de ações planejadas, mensuráveis e compatíveis com a realidade de uma loja de variedades de médio porte.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Gestão da Qualidade Total

A Gestão da Qualidade Total está relacionada às práticas voltadas à melhoria contínua dentro das organizações, buscando aperfeiçoar processos, fortalecer o desempenho das equipes e melhorar os resultados alcançados pelas empresas. Segundo Oliveira e Santos (2022), a qualidade passou a ser entendida como parte da gestão organizacional, envolvendo não apenas produtos e serviços, mas também fatores ligados às pessoas, ao ambiente interno e à organização das atividades desenvolvidas diariamente.

Dentro das empresas, a qualidade também possui relação direta com a forma como os colaboradores são inseridos na rotina organizacional. De acordo com Ferreira e Lima (2021), ambientes que apresentam dificuldades de comunicação, ausência de reconhecimento profissional e falhas na organização das atividades tendem a gerar impactos no clima organizacional e no desempenho das equipes. Nesse contexto, a Gestão da Qualidade Total contribui para identificação de falhas e fortalecimento das práticas internas voltadas à melhoria contínua.

No setor varejista, a aplicação da qualidade torna-se ainda mais importante devido à elevada dinâmica operacional e ao contato constante com o público. Conforme destacam Souza e Almeida (2023), empresas desse segmento dependem diretamente da integração entre equipes, organização dos processos internos e satisfação dos colaboradores para manter a qualidade das atividades realizadas e o bom relacionamento com os clientes.

A Gestão da Qualidade Total também está associada ao desenvolvimento de estratégias voltadas à valorização das pessoas dentro das organizações. Segundo Barbosa et al. (2024), práticas relacionadas ao acompanhamento das equipes, participação dos colaboradores e fortalecimento da comunicação interna possuem influência significativa sobre o ambiente organizacional e sobre os níveis de satisfação profissional.

Além da melhoria operacional, a qualidade passou a ser compreendida como ferramenta voltada ao fortalecimento das relações internas e à construção de ambientes organizacionais mais equilibrados. Para Costa e Ribeiro (2025), empresas que investem em práticas de qualidade conseguem desenvolver ambientes mais organizados, favorecendo maior comprometimento das equipes e melhoria no desempenho das atividades desenvolvidas.

Dessa forma, a Gestão da Qualidade Total deixa de estar relacionada apenas ao controle de processos e passa a envolver aspectos ligados ao relacionamento interno, satisfação dos colaboradores e melhoria contínua das práticas organizacionais. Conforme apontam Martins e Pereira (2026), a qualidade organizacional depende diretamente da participação das pessoas e da capacidade da empresa em desenvolver estratégias voltadas ao equilíbrio entre desempenho operacional e valorização humana.

3.2 Endomarketing como estratégia de satisfação dos colaboradores

O endomarketing está relacionado ao conjunto de ações desenvolvidas pelas empresas com o objetivo de fortalecer o relacionamento interno e melhorar a satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional. Segundo Carvalho e Mendes (2021), essas práticas buscam aproximar os profissionais dos objetivos da empresa, promovendo maior integração entre equipes e fortalecendo o comprometimento nas atividades desenvolvidas diariamente.

Dentro das organizações, o endomarketing também possui relação direta com fatores ligados à motivação e ao clima organizacional. De acordo com Rocha e Tavares (2022), ambientes que valorizam a comunicação interna e o reconhecimento profissional tendem a apresentar melhores resultados relacionados ao desempenho das equipes e à permanência dos colaboradores nas empresas. Dessa forma, ações voltadas ao relacionamento interno passam a influenciar diretamente a satisfação profissional.

No setor varejista, onde as atividades exigem contato constante com o público e elevada dinâmica operacional, o endomarketing torna-se importante para fortalecimento das relações internas e melhoria do ambiente de trabalho. Conforme destacam Nogueira e Batista (2023), colaboradores que se sentem valorizados e reconhecidos costumam apresentar maior envolvimento com as atividades desenvolvidas e melhor relacionamento com clientes e equipes.

Além da valorização profissional, o endomarketing também contribui para redução de conflitos internos e melhoria da comunicação entre os setores da empresa. Segundo Araújo e Fernandes (2024), estratégias voltadas à participação dos colaboradores e fortalecimento das relações organizacionais favorecem ambientes mais equilibrados e colaborativos, reduzindo dificuldades ligadas à desmotivação e à insatisfação profissional.

Outro fator importante relacionado ao endomarketing envolve o acompanhamento das necessidades dos colaboradores dentro das organizações. Para Teixeira e Moraes (2025), empresas que investem em ações de integração, reconhecimento e desenvolvimento profissional conseguem fortalecer o sentimento de pertencimento das equipes, favorecendo maior comprometimento com os objetivos organizacionais e melhoria das relações internas.

Dessa forma, o endomarketing passa a ser compreendido como estratégia voltada não apenas à comunicação interna, mas também ao fortalecimento das relações humanas dentro das empresas. Conforme apontam Vieira e Cardoso (2026), organizações que desenvolvem práticas voltadas à valorização dos colaboradores conseguem melhorar o clima organizacional, fortalecer o desempenho das equipes e reduzir índices de insatisfação no ambiente de trabalho.

3.3 Ferramentas Gerenciais

As ferramentas da qualidade possuem papel importante na melhoria contínua dos processos organizacionais e no fortalecimento das práticas voltadas ao desempenho empresarial. Segundo Almeida e Costa (2022), essas ferramentas são utilizadas pelas organizações para auxiliar na identificação de problemas, análise de falhas e planejamento de melhorias nos processos internos, contribuindo para organização das informações, definição de prioridades e apoio à tomada de decisões dentro das empresas.

A análise SWOT contribui para compreensão dos fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional, permitindo maior entendimento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes no ambiente empresarial. Conforme Ribeiro e Martins (2021), a ferramenta auxilia na realização de diagnósticos organizacionais mais amplos, favorecendo a análise estratégica das dificuldades e potencialidades da empresa.

A matriz GUT auxilia na priorização dos problemas organizacionais a partir dos critérios de gravidade, urgência e tendência, permitindo identificar quais situações necessitam de maior atenção dentro da empresa. Segundo Souza e Nascimento (2023), sua aplicação contribui para definição das prioridades organizacionais e direcionamento mais eficiente das ações de melhoria.

O gráfico de Pareto possui importância na identificação dos problemas que apresentam maior frequência ou impacto dentro das organizações, auxiliando no acompanhamento das situações mais recorrentes observadas nos processos internos. De acordo com Oliveira e Fernandes (2024), a ferramenta também pode ser utilizada como indicador de desempenho, favorecendo o controle das informações e direcionamento das ações corretivas.

Os 5 Porquês consistem em uma ferramenta utilizada para identificar a causa raiz de um problema por meio de questionamentos sucessivos, permitindo aprofundar a análise além dos sintomas inicialmente observados. Segundo Teixeira e Barros (2025), a ferramenta auxilia na investigação das origens dos problemas organizacionais, contribuindo para a compreensão dos fatores que provocam as falhas e para o desenvolvimento de propostas de melhoria mais eficazes e alinhadas à realidade da organização.

O 5W2H possui papel importante na organização e planejamento das ações voltadas à melhoria dos processos internos das empresas. Segundo Lima e Rocha (2026), a ferramenta auxilia na definição das atividades, responsáveis, prazos, formas de execução e custos envolvidos nas propostas elaboradas, favorecendo maior controle das ações desenvolvidas pela organização. Além de contribuir para organização das atividades, o 5W2H também facilita o acompanhamento das ações propostas dentro das empresas, permitindo maior clareza na execução das melhorias planejadas. A ferramenta possibilita definir de forma objetiva o que será realizado, os motivos da ação, os responsáveis pelo desenvolvimento das atividades, os prazos estabelecidos e os recursos necessários para execução das propostas. Conforme destacam Lima e Rocha (2026), sua utilização favorece maior controle organizacional e auxilia no acompanhamento das estratégias voltadas à solução dos problemas identificados no ambiente empresarial.

4. METODOLOGIA

A pesquisa possui abordagem mista, utilizando procedimentos qualitativos e quantitativos para análise das informações relacionadas ao ambiente organizacional da empresa estudada. Esse tipo de pesquisa permite compreender os problemas observados tanto por meio da interpretação das informações coletadas quanto pela análise de dados relacionados ao cenário investigado. Segundo Pereira e Oliveira (2022), a pesquisa mista possibilita maior aprofundamento das análises organizacionais, favorecendo a integração entre dados descritivos e informações quantitativas no desenvolvimento dos estudos científicos. Além disso, o trabalho contará com as seguintes ferramentas: análise SWOT, matriz GUT, gráfico de Pareto, 5 Porquês e 5W2H.

A análise SWOT será aplicada para identificação dos fatores internos e externos que influenciam o ambiente organizacional da empresa, permitindo observar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao cenário analisado. A ferramenta será desenvolvida a partir das informações coletadas durante a observação do ambiente organizacional e análise das dificuldades percebidas na rotina da empresa.

A matriz GUT será utilizada para priorização dos problemas identificados durante o estudo, considerando critérios relacionados à gravidade, urgência e tendência das situações observadas. Sua aplicação permitirá identificar quais dificuldades apresentam maior impacto dentro da empresa, auxiliando na definição das prioridades organizacionais.

O gráfico de Pareto será aplicado para identificar os problemas mais recorrentes dentro do ambiente organizacional, auxiliando na análise das situações que apresentam maior frequência ou impacto na rotina da empresa. A ferramenta também será utilizada como indicador de desempenho para acompanhamento das dificuldades identificadas durante o estudo.

Os 5 Porquês serão utilizados para aprofundar a análise dos problemas identificados durante a pesquisa, buscando compreender as possíveis causas relacionadas às dificuldades observadas no ambiente organizacional. A ferramenta permitirá investigar os fatores ligados aos problemas identificados, contribuindo para desenvolvimento das propostas de melhoria voltadas à redução da insatisfação dos colaboradores.

O 5W2H será utilizado para organização das propostas de melhoria elaboradas a partir das informações levantadas durante o estudo. A ferramenta auxiliará na definição das ações que serão desenvolvidas, responsáveis pelas atividades, prazos, formas de execução e recursos necessários para implementação das melhorias propostas na empresa analisada.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

A proposta de melhoria será iniciada por meio da análise SWOT, ferramenta utilizada para identificar os principais fatores internos e externos relacionados ao ambiente organizacional da empresa. Sua aplicação permitirá observar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes no cenário analisado, auxiliando na compreensão das dificuldades relacionadas à insatisfação dos colaboradores. A partir das informações levantadas, será possível desenvolver análises mais direcionadas sobre os problemas identificados e estruturar as próximas etapas da pesquisa voltadas à construção das propostas de melhoria.

Quadro 01. Análise SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNO	Boa localização da loja	Falhas na comunicação interna
	Variedade de produtos	Ausência de reconhecimento profissional
	Atendimento próximo ao cliente	Sobrecarga de atividades
	Equipe com experiência nas atividades	Lideranças pouco preparadas para feedback
	Facilidade de relacionamento com clientes	Ausência de indicadores de clima organizacional

EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Crescimento do setor varejista	Alta rotatividade no setor
	Uso de estratégias de endomarketing	Concorrência com grandes redes
	Capacitação profissional das equipes	Desmotivação dos colaboradores
	Fortalecimento da cultura organizacional	Queda na produtividade
	Utilização de ferramentas digitais de comunicação	Insatisfação refletida no atendimento ao cliente

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

A análise das fraquezas identificadas na loja evidencia que as falhas na comunicação interna representam um dos principais fatores relacionados à insatisfação dos colaboradores. Informações repassadas de maneira inadequada, ausência de alinhamento entre os setores e dificuldades no diálogo entre liderança e equipe acabam gerando conflitos internos, insegurança nas atividades e dificuldades no desenvolvimento das rotinas operacionais. Além disso, a ausência de comunicação eficiente pode comprometer diretamente o clima organizacional e refletir no atendimento realizado aos clientes.

Outro ponto crítico observado está relacionado à ausência de reconhecimento profissional dentro da empresa. Muitos colaboradores acabam desempenhando suas funções sem receber retorno positivo sobre os resultados alcançados ou perspectivas de crescimento profissional. Essa situação contribui para desmotivação, redução do comprometimento e sensação de desvalorização no ambiente de trabalho. Em empresas do setor varejista, onde as atividades exigem contato constante com o público e elevado ritmo operacional, a valorização profissional torna-se importante para fortalecimento das equipes e melhoria da satisfação interna.

A sobrecarga de atividades também aparece como uma fraqueza significativa dentro do ambiente organizacional da loja. O acúmulo de funções, associado à elevada demanda de trabalho e à divisão inadequada das tarefas, acaba aumentando o desgaste físico e emocional dos colaboradores. Esse cenário favorece o surgimento de estresse, queda de produtividade e dificuldades relacionadas ao desempenho das atividades diárias, comprometendo não apenas os colaboradores, mas também o funcionamento da empresa.

Além disso, observou-se que a ausência de lideranças preparadas para realização de feedbacks e acompanhamento das equipes contribui diretamente para o aumento da insatisfação organizacional. A falta de diálogo entre gestores e colaboradores dificulta a resolução de problemas internos e impede que os profissionais compreendam com clareza suas dificuldades, resultados e possibilidades de melhoria. Somado a isso, a inexistência de indicadores relacionados ao clima organizacional faz com que a empresa tenha dificuldades em identificar problemas internos antes que eles afetem de forma mais intensa o ambiente de trabalho.

Para definir quais fraquezas necessitam de maior atenção dentro da empresa, será utilizada a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). A ferramenta permitirá priorizar os problemas identificados de acordo com o impacto causado no ambiente organizacional, auxiliando na definição das ações voltadas à redução dos índices de insatisfação dos colaboradores e melhoria do clima organizacional da loja.

Quadro 02. Matriz G.U.T.

Fraquezas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Falhas na comunicação interna	5	5	5	125	1º
Ausência de reconhecimento profissional	5	4	5	100	2º
Sobrecarga de atividades	4	4	5	80	3º
Lideranças pouco preparadas para feedback	3	3	4	36	4º
Ausência de indicadores de clima organizacional	3	3	3	27	5º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

A aplicação da matriz GUT permitiu identificar que as falhas na comunicação interna representam o problema de maior criticidade dentro da loja, alcançando a maior pontuação entre as fraquezas analisadas. A ausência de alinhamento entre os setores, dificuldades no repasse das informações e falhas no diálogo entre liderança e colaboradores acabam influenciando diretamente o ambiente organizacional. Esse cenário favorece conflitos internos, retrabalho e insegurança durante a execução das atividades, além de contribuir para o aumento da insatisfação entre os colaboradores.

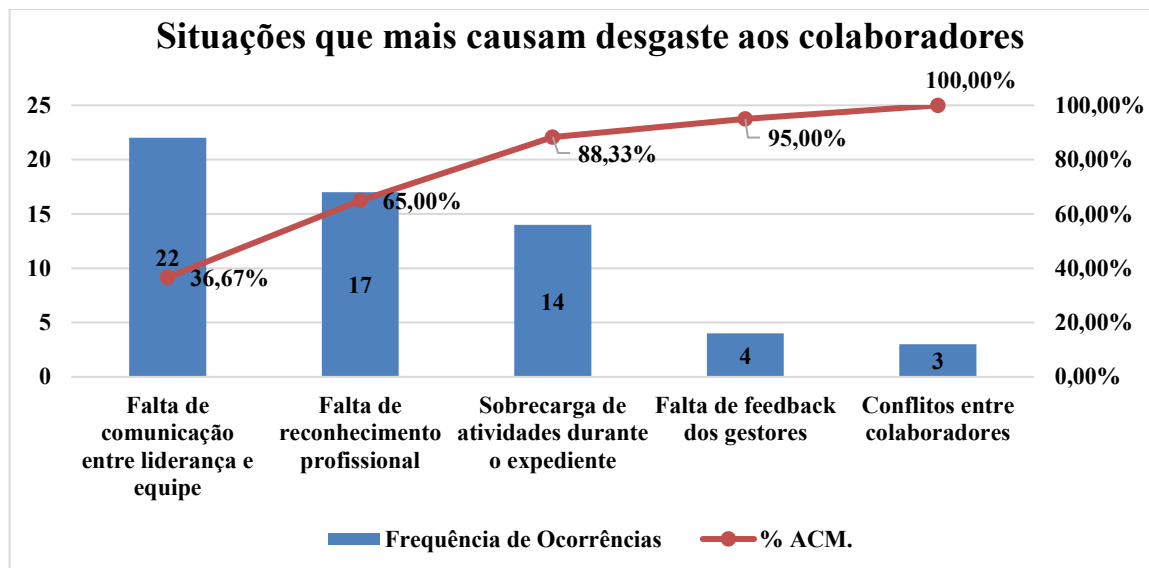
A ausência de reconhecimento profissional também apresentou elevada pontuação na matriz GUT, evidenciando sua forte influência sobre a motivação das equipes. A falta de valorização dos resultados alcançados, ausência de feedback positivo e inexistência de incentivos internos acabam reduzindo o comprometimento dos colaboradores com as atividades desenvolvidas. Em ambientes varejistas, onde existe grande desgaste físico e emocional, práticas relacionadas ao reconhecimento profissional possuem papel importante na construção de um ambiente mais saudável e produtivo.

Outro fator que apresentou destaque na análise foi a sobrecarga de atividades exercidas pelos colaboradores da loja. O acúmulo de funções e a elevada demanda operacional acabam contribuindo para o desgaste físico e emocional das equipes, aumentando os níveis de estresse e reduzindo a qualidade das atividades realizadas diariamente. Além disso, a sobrecarga também influencia diretamente na produtividade e no relacionamento entre os colaboradores, favorecendo o surgimento de conflitos internos e dificuldades relacionadas ao clima organizacional.

As lideranças pouco preparadas para realização de feedbacks também representam um problema relevante dentro do ambiente organizacional da empresa. A ausência de acompanhamento adequado das equipes dificulta a identificação de problemas internos e limita o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Somado a isso, a inexistência de indicadores relacionados ao clima organizacional faz com que a empresa tenha dificuldades em monitorar os níveis de satisfação interna e compreender de forma mais precisa os impactos das falhas identificadas na rotina organizacional.

Para auxiliar na análise das dificuldades observadas e identificar quais problemas apresentam maior frequência dentro do ambiente organizacional da loja, será utilizado o gráfico de Pareto como indicador de desempenho. A ferramenta permitirá visualizar quais fatores concentram a maior parte das ocorrências relacionadas à insatisfação dos colaboradores, direcionando as ações de melhoria para os problemas considerados mais relevantes dentro da empresa.

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

Os dados levantados durante a pesquisa evidenciaram que a falta de comunicação entre liderança e equipe representa a principal reclamação apresentada pelos colaboradores da loja, totalizando 22 ocorrências no levantamento interno realizado. Esse resultado demonstra que grande parte das dificuldades presentes no ambiente organizacional está relacionada à ausência de diálogo eficiente entre gestores e equipes. A deficiência na comunicação acaba gerando insegurança nas atividades, falhas operacionais e dificuldades no relacionamento interno, fatores que influenciam diretamente os níveis de satisfação dos colaboradores.

A falta de reconhecimento profissional também apresentou elevada frequência entre as reclamações identificadas, totalizando 17 ocorrências durante o levantamento. Esse cenário demonstra que muitos colaboradores não se sentem valorizados dentro da empresa, mesmo desempenhando suas atividades diariamente. A ausência de reconhecimento influencia diretamente a motivação das equipes e favorece o surgimento de desinteresse, desânimo e redução do comprometimento com as atividades organizacionais.

Outro fator que apresentou destaque na análise foi a sobrecarga de atividades durante o expediente, identificada em 14 ocorrências. O acúmulo de funções e a elevada demanda operacional acabam contribuindo para desgaste físico e emocional dos colaboradores, dificultando a realização das atividades de maneira equilibrada. Além disso, a sobrecarga interfere no clima organizacional e aumenta as possibilidades de conflitos internos, principalmente em ambientes que exigem elevado ritmo de trabalho e contato constante com o público.

Embora tenham apresentado menor frequência, as reclamações relacionadas à falta de feedback dos gestores e aos conflitos entre colaboradores também merecem atenção da empresa. A ausência de retorno sobre desempenho e dificuldades profissionais limita o desenvolvimento das equipes e dificulta a resolução de problemas internos. Da mesma forma, os conflitos entre colaboradores podem comprometer o ambiente organizacional e afetar diretamente a integração das equipes e a qualidade das atividades desenvolvidas diariamente.



Para aprofundar a análise das principais dificuldades identificadas durante o levantamento interno, será utilizada a ferramenta dos 5 Porquês. Sua aplicação permitirá investigar as possíveis causas relacionadas às reclamações apresentadas pelos colaboradores, contribuindo para compreensão mais detalhada dos problemas e desenvolvimento de propostas de melhoria voltadas à redução dos índices de insatisfação dentro da empresa.

Quadro 03. 5 Porquês

Problema	1º Porquê	2º Porquê	3º Porquê	4º Porquê	5º Porquê	Contramedida
Falhas na comunicação interna	Informações não são repassadas corretamente	Não existe padrão de comunicação	Falta alinhamento entre setores	Gestão prioriza apenas demandas operacionais	Ausência de planejamento organizacional	Implantar reuniões rápidas semanais e utilização de canais internos para alinhamento das informações entre liderança e equipe.
Ausência de reconhecimento profissional	Não existem feedbacks positivos	Falta política de valorização	Não há acompanhamento da satisfação interna	Foco apenas nos resultados operacionais	Ausência de cultura de endomarketing	Desenvolver ações de valorização dos colaboradores, como feedbacks positivos, destaque do mês e reconhecimento por desempenho.
Sobrecarga de atividades	Existe acúmulo de funções	Divisão de tarefas inadequada	Falta planejamento das rotinas	Gestão atua de forma imediata	Ausência de organização operacional	Reorganizar tarefas diárias e melhor divisão das atividades entre os colaboradores da loja.
Lideranças pouco preparadas para feedback	Gestores não receberam treinamento	Falta investimento em capacitação	Gestão prioriza apenas operações	Clima organizacional não é acompanhado	Ausência de gestão de pessoas	Realizar treinamentos voltados à comunicação, liderança e desenvolvimento de equipes.
Ausência de indicadores de clima organizacional	Não existem avaliações internas	Falta utilização de ferramentas organizacionais	Ausência de planejamento estratégico	Prioridade apenas comercial e operacional	Falta percepção sobre clima organizacional	Aplicação periódica de pesquisas internas de satisfação e acompanhamento dos indicadores relacionados ao clima organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

A análise dos 5 Porquês permitiu identificar que as falhas na comunicação interna estão diretamente relacionadas à ausência de padrões organizacionais voltados ao alinhamento das informações dentro da empresa. Observou-se que a comunicação ocorre de maneira informal e descentralizada, dificultando o entendimento das atividades e aumentando as possibilidades de conflitos internos. Diante disso, a implantação de reuniões rápidas semanais e utilização de canais internos de comunicação representam medidas importantes para melhorar o fluxo das informações entre liderança e colaboradores.

A ausência de reconhecimento profissional também apresentou relação direta com a inexistência de práticas organizacionais voltadas à valorização das equipes. Muitos colaboradores relataram falta de feedback positivo e ausência de reconhecimento pelo desempenho das atividades realizadas diariamente. Esse cenário favorece desmotivação e redução do comprometimento com os objetivos da empresa. Nesse contexto, ações simples de valorização profissional, como reconhecimento por desempenho e destaque interno, podem contribuir significativamente para melhoria da satisfação organizacional.

Outro problema identificado durante a análise foi a sobrecarga de atividades desenvolvidas pelos colaboradores da loja. O acúmulo de funções e a distribuição inadequada das tarefas acabam aumentando o desgaste físico e emocional das equipes, comprometendo o desempenho das atividades operacionais. A reorganização das rotinas internas e melhor divisão das tarefas tornam-se medidas importantes para redução da sobrecarga e fortalecimento do ambiente organizacional.

As dificuldades relacionadas às lideranças pouco preparadas para feedback também demonstraram influência significativa sobre os índices de insatisfação identificados na empresa. A ausência de preparo dos gestores para condução das equipes limita o desenvolvimento profissional dos colaboradores e dificulta a resolução de problemas internos. Dessa forma, a realização de treinamentos voltados à liderança, comunicação e gestão de pessoas pode contribuir para fortalecimento das relações organizacionais e melhoria do clima interno da empresa.

Além disso, observou-se que a ausência de indicadores relacionados ao clima organizacional dificulta o acompanhamento das dificuldades presentes no ambiente de trabalho. Sem ferramentas voltadas à avaliação da satisfação interna, a empresa possui limitações para identificar problemas organizacionais antes que eles afetem de maneira mais intensa as equipes e o desempenho operacional. Nesse sentido, a aplicação periódica de pesquisas internas e acompanhamento dos indicadores de satisfação podem auxiliar no monitoramento do clima organizacional e no desenvolvimento de estratégias voltadas à redução da insatisfação dos colaboradores.

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Com base nos problemas identificados durante a análise organizacional e nas contramedidas propostas para redução dos índices de insatisfação dos colaboradores, o planejamento das ações de melhoria será desenvolvido por meio da ferramenta 5W2H. Sua aplicação permitirá organizar de forma objetiva as atividades que serão realizadas, os responsáveis pelas ações, prazos de execução, formas de desenvolvimento e recursos necessários para implementação das propostas voltadas ao fortalecimento do clima organizacional e das estratégias de endomarketing dentro da empresa.



Quadro 04. 5W2H

O QUE?	POR QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Falhas na comunicação interna	Ausência de planejamento organizacional	Gerente de Recursos Humanos	Início: 25/06/2026 Fim: 12/12/2026	Para toda organização	Implantar reuniões rápidas semanais e utilização de canais internos para alinhamento das informações entre liderança e equipe.	Sem valor financeiro diretamente agregado.
Ausência de reconhecimento profissional	Ausência de cultura de endomarketing	Gerente de Recursos Humanos	Início: 25/06/2026 Fim: 12/12/2026	Para toda organização	Desenvolver ações de valorização dos colaboradores, como feedbacks positivos, destaque do mês e reconhecimento por desempenho.	R\$ 800,00 destinados à criação de brindes simbólicos, certificados e campanhas internas de valorização.
Sobrecarga de atividades	Ausência de organização operacional	Gerente de Recursos Humanos	Início: 25/06/2026 Fim: 12/12/2026	Para toda organização	Reorganizar tarefas diárias e melhor divisão das atividades entre os colaboradores da loja.	Sem valor financeiro diretamente agregado.
Lideranças pouco preparadas para feedback	Ausência de gestão de pessoas	Gerente de Recursos Humanos	Início: 25/06/2026 Fim: 12/12/2026	Para toda organização	Realizar treinamentos voltados à comunicação, liderança e desenvolvimento de equipes.	R\$ 1.500,00 destinados à realização de treinamento interno e capacitação dos gestores.
Ausência de indicadores de clima organizacional	Falta percepção sobre clima organizacional	Gerente de Recursos Humanos	Início: 25/06/2026 Fim: 12/12/2026	Para toda organização	Aplicação periódica de pesquisas internas de satisfação e acompanhamento dos indicadores relacionados ao clima organizacional.	Sem valor financeiro diretamente agregado.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

A proposta de melhoria elaborada por meio da ferramenta 5W2H demonstra que grande parte das dificuldades relacionadas à insatisfação dos colaboradores pode ser reduzida através de ações organizacionais simples e compatíveis com a realidade da empresa. As medidas relacionadas à melhoria da comunicação interna possuem foco no fortalecimento do alinhamento entre liderança e equipe, favorecendo maior clareza nas informações repassadas

diariamente e contribuindo para redução de conflitos internos e falhas operacionais dentro da loja.

As ações voltadas ao reconhecimento profissional também possuem papel importante no fortalecimento do clima organizacional da empresa. O desenvolvimento de campanhas internas de valorização, feedbacks positivos e reconhecimento por desempenho pode contribuir diretamente para aumento da motivação e fortalecimento do comprometimento dos colaboradores com as atividades desenvolvidas. Além disso, o investimento previsto para essas ações apresenta baixo custo em comparação aos benefícios relacionados à satisfação e permanência das equipes dentro da organização.

Outro ponto relevante da proposta está relacionado à reorganização das tarefas e melhor divisão das atividades entre os colaboradores da loja. A sobrecarga de funções identificada durante a pesquisa demonstrou influência direta sobre o desgaste físico e emocional das equipes, comprometendo o desempenho das atividades e o ambiente organizacional. Dessa forma, a reorganização operacional representa uma medida importante para melhoria das rotinas internas e redução dos níveis de estresse dentro da empresa.

Além disso, a realização de treinamentos voltados às lideranças e aplicação periódica de pesquisas de clima organizacional representam ações importantes para fortalecimento da gestão de pessoas na empresa. O desenvolvimento das lideranças pode melhorar a comunicação, o relacionamento interpessoal e a condução das equipes, enquanto o acompanhamento dos indicadores de clima organizacional permitirá identificar possíveis problemas internos de forma mais rápida, favorecendo o desenvolvimento contínuo das estratégias de endomarketing e satisfação dos colaboradores.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que a aplicação das estratégias relacionadas ao endomarketing contribua para melhoria do clima organizacional e redução dos índices de insatisfação identificados entre os colaboradores da loja. As ações voltadas ao fortalecimento da comunicação interna e ao reconhecimento profissional tendem a favorecer maior integração entre liderança e equipe, aumentando a motivação, o comprometimento e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Também se espera que a reorganização das atividades internas e os treinamentos direcionados às lideranças contribuam para redução da sobrecarga operacional e melhoria das relações interpessoais dentro da empresa. A divisão mais equilibrada das tarefas e o desenvolvimento das lideranças poderão favorecer maior organização das rotinas, diminuição de conflitos internos e fortalecimento da gestão de pessoas no ambiente organizacional.

Além disso, espera-se que a aplicação periódica de pesquisas internas e o acompanhamento dos indicadores relacionados ao clima organizacional auxiliem a empresa na identificação antecipada de problemas ligados à satisfação dos colaboradores. Dessa forma, a organização poderá desenvolver ações preventivas voltadas à valorização das equipes, melhoria do ambiente de trabalho e fortalecimento das estratégias de endomarketing, contribuindo para maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hipótese inicial de que seria possível reduzir os índices de insatisfação dos colaboradores por meio da aplicação de estratégias relacionadas ao endomarketing foi confirmada. O resultado mais relevante identificado durante a pesquisa foi a constatação de que problemas relacionados à comunicação interna, ausência de reconhecimento profissional e sobrecarga de atividades possuem influência direta sobre o clima organizacional da empresa. Essa conclusão demonstra que ações simples voltadas à valorização das equipes, fortalecimento da comunicação e melhoria das relações internas podem contribuir significativamente para redução da insatisfação dos colaboradores.

Outro ponto importante observado durante o estudo foi que grande parte das dificuldades identificadas não está relacionada apenas a fatores financeiros, mas principalmente à ausência de práticas organizacionais voltadas à gestão de pessoas e ao acompanhamento do clima organizacional. A utilização das ferramentas da qualidade permitiu compreender de forma mais clara os fatores responsáveis pelos problemas observados na empresa, favorecendo a construção de propostas de melhoria mais alinhadas à realidade da organização e às necessidades dos colaboradores.

Como continuidade da pesquisa, sugere-se o acompanhamento da implementação do plano de ação elaborado por meio do 5W2H por um período de seis meses, permitindo avaliar os impactos das estratégias propostas sobre os índices de satisfação, integração das equipes e clima organizacional da empresa. Além disso, recomenda-se a realização de estudos semelhantes em outras empresas do setor varejista, ampliando as discussões relacionadas à importância do endomarketing e da gestão da qualidade para fortalecimento das relações organizacionais.

A pesquisa também evidenciou que o fortalecimento das práticas de endomarketing pode contribuir não apenas para melhoria da satisfação interna, mas também para o desempenho geral da empresa. Colaboradores mais motivados, valorizados e integrados tendem a desenvolver suas atividades com maior comprometimento, favorecendo a produtividade, a qualidade do atendimento ao cliente e o fortalecimento das relações organizacionais dentro da loja.

Além disso, o estudo demonstrou que pequenas mudanças organizacionais podem gerar impactos significativos no ambiente de trabalho quando desenvolvidas de maneira planejada e alinhadas às necessidades das equipes. A aplicação das ferramentas da qualidade permitiu estruturar ações voltadas à melhoria do clima organizacional de forma mais objetiva, contribuindo para que a empresa desenvolva estratégias internas mais eficientes e compatíveis com sua realidade operacional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Roberto; COSTA, Juliane. Ferramentas da qualidade aplicadas à gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2022.
- ARAÚJO, Felipe; FERNANDES, Camila. Comunicação interna e relações organizacionais nas empresas. São Paulo: Atlas, 2024.
- BARBOSA, Carlos Henrique et al. Gestão da qualidade e valorização das equipes no ambiente organizacional. São Paulo: Atlas, 2024.

- CARVALHO, Renata; MENDES, Júlio. Endomarketing e valorização profissional nas organizações. Curitiba: InterSaberes, 2021.
- COSTA, Mariana; RIBEIRO, Paulo Henrique. Qualidade organizacional e desenvolvimento empresarial. Rio de Janeiro: LTC, 2025.
- FERREIRA, Lucas; LIMA, André. Clima organizacional e qualidade nas empresas contemporâneas. Curitiba: InterSaberes, 2021.
- LIMA, Eduardo; ROCHA, Patrícia. Planejamento organizacional e ferramentas gerenciais. Curitiba: InterSaberes, 2026.
- MARTINS, Roberta; PEREIRA, Diego. Gestão estratégica da qualidade nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2026.
- NOGUEIRA, Bruno; BATISTA, Elaine. Gestão de pessoas e satisfação no setor varejista. Porto Alegre: Bookman, 2023.
- OLIVEIRA, Fernanda; SANTOS, Ricardo. Fundamentos da gestão da qualidade total. Belo Horizonte: Dialética, 2022.
- OLIVEIRA, Marcos; FERNANDES, Camila. Indicadores de desempenho e qualidade nas organizações. Rio de Janeiro: LTC, 2024.
- RIBEIRO, Amanda; MARTINS, Felipe. Diagnóstico organizacional e análise SWOT nas empresas. Porto Alegre: Bookman, 2021.
- ROCHA, Patrícia; TAVARES, Leonardo. Clima organizacional e motivação no ambiente empresarial. Rio de Janeiro: LTC, 2022.
- SOUZA, Marcelo; ALMEIDA, Renata. Gestão da qualidade no setor varejista. Porto Alegre: Bookman, 2023.
- SOUZA, Ricardo; NASCIMENTO, Elaine. Priorização de problemas e gestão organizacional. Belo Horizonte: Dialética, 2023.
- TEIXEIRA, Amanda; MORAES, Felipe. Estratégias de integração e desenvolvimento profissional nas empresas. Belo Horizonte: Dialética, 2025.
- TEIXEIRA, Bruno; BARROS, Luciana. Ferramentas de análise e melhoria contínua nos processos empresariais. São Paulo: Saraiva, 2025.
- VIEIRA, Marcelo; CARDOSO, Juliana. Endomarketing e fortalecimento das relações internas. São Paulo: Saraiva, 2026.