



O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Eficiência Operacional: Um Plano de Intervenção Baseado em Diagnóstico Organizacional na Concessionária Top Veículos

Ana Paula Oliveira de Sousa, Emilly Cristiny Campos e Silva, Joyce da Silva Cunha, José Carlos Alves Roberto, José Roberto Lira Pinto Junior, Ricardo Vinícius Ferreira de Figueiredo, Tiffany Nascimento Gomes.



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p7293-7315>

Artigo recebido em 14 de Setembro e publicado em 14 de Novembro de 2025

ARTIGO ORIGINAL – ESTUDO DE CASO

RESUMO

O presente estudo de caso aborda a gestão organizacional no competitivo mercado automotivo de Manaus, focando na Concessionária Top Veículos. A importância da pesquisa para a empresa origina-se de um diagnóstico organizacional que identificou a área de Recursos Humanos como a mais crítica, revelando fragilidades em capacitação, clima e comunicação que comprometem a eficiência da empresa. A questão-problema que norteia o trabalho é: De que maneira a implementação de ações interventivas na área de Recursos Humanos pode corrigir as fragilidades no clima organizacional, na capacitação da equipe e na comunicação interna, visando a melhoria da eficiência e do desempenho geral da Concessionária Top Veículos?. O objetivo geral é propor um plano de intervenção para a área de Recursos Humanos da Concessionária Top Veículos, a partir de um diagnóstico que a identificou como a mais crítica, visando fortalecer o capital humano e melhorar a eficiência operacional da empresa. A metodologia adota uma abordagem qualitativa, com fins exploratórios e descritivos. Quanto aos meios, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a análise documental e um estudo de caso com entrevista semiestruturada. Como consideração final, o êxito do estudo consiste na apresentação de uma proposta de intervenção fundamentada, que detalha um plano de ação aplicável para ser implementado, fortalecer o capital humano e aumentar a eficiência organizacional da concessionária.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Diagnóstico Organizacional, Eficiência Operacional, Plano de Intervenção, Clima Organizacional.



The Impact of Human Resource Management on Operational Efficiency: An Intervention Plan Based on Organizational Diagnosis at the Top Veículos Dealership

ABSTRACT

This case study addresses organizational management in the competitive automotive market of Manaus, focusing on the Top Veículos dealership. The importance of the research for the company stems from an organizational diagnosis that identified the Human Resources area as the most critical, revealing weaknesses in training, climate, and communication that compromise the company's efficiency. The guiding question is: How can implementing intervention actions in the Human Resources area correct weaknesses in the organizational climate, team training, and internal communication, aiming to improve the efficiency and overall performance of the Top Veículos dealership? The overall objective is to propose an intervention plan for the Human Resources area of the Top Veículos dealership, based on a diagnosis that identified it as the most critical, aiming to strengthen human capital and improve the company's operational efficiency. The methodology adopts a qualitative approach, with exploratory and descriptive purposes. The means used were bibliographical research, document analysis, and a case study with semi-structured interviews. As a final consideration, the success of the study consists of the presentation of a well-founded intervention proposal, which details an applicable action plan to be implemented, strengthen human capital and increase the organizational efficiency of the dealership.

Keywords: Human Resources, Organizational Diagnosis, Operational Efficiency, Intervention Plan, Organizational Climate.

Instituição afiliada – Centro Universitario Fametro

Autor correspondente: Joyce da Silva Cunha - joyssilva110@gmail.com

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





1 - INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta um estudo de caso realizado na Concessionária Top Veículos em Manaus com o propósito de aprofundar a análise sobre a gestão organizacional e seus impactos na eficiência operacional no varejo automotivo. O estudo se justifica pela necessidade de a empresa se adaptar a um mercado dinâmico e competitivo, onde a eficiência e a diferenciação são essenciais para a sobrevivência e sustentabilidade do negócio.

Historicamente, a Concessionária Top Veículos enfrenta desafios de gestão que impactam diretamente sua estabilidade no mercado. A origem do problema investigado neste trabalho foi identificada por meio de um Diagnóstico Organizacional, cujo objetivo foi avaliar as principais áreas de funcionamento da empresa. A análise dos resultados demonstrou que a área de Recursos Humanos apresentou o menor índice de desempenho, sendo classificada como a mais crítica e frágil, comprometendo a eficiência e a execução dos objetivos estratégicos. Diante disso, o objetivo geral deste trabalho é propor um plano de intervenção para a área de Recursos Humanos da Concessionária Top Veículos, a partir de um diagnóstico que a identificou como a mais crítica, visando fortalecer o capital humano e melhorar a eficiência operacional da empresa.

Segundo a literatura, uma questão norteadora é a bússola que guia a pesquisa, definindo o foco e a direção do estudo ao traduzir a essência do problema a ser investigado. A questão norteadora deste estudo é: De que maneira a implementação de ações interventivas na área de Recursos Humanos pode corrigir as fragilidades no clima organizacional, na capacitação da equipe e na comunicação interna, visando a melhoria da eficiência e do desempenho geral da Concessionária Top Veículos?

A metodologia adotada para este estudo de caso é de natureza qualitativa, pois busca compreender em profundidade os fenômenos e as percepções dos envolvidos. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, pois visa aprofundar o conhecimento sobre um problema ainda pouco investigado no contexto específico da empresa, e descritiva, por detalhar as características de um determinado fenômeno. Por fim, quanto aos meios, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada com os gestores e colaboradores.



A pesquisa foi desenhada para atingir os seguintes objetivos específicos, que integram as etapas do estudo desde o diagnóstico até a proposição da intervenção: realizar um diagnóstico organizacional para identificar e avaliar o desempenho das áreas funcionais da Top Veículos, determinando as mais críticas; analisar as causas da baixa performance na área de Recursos Humanos, investigando as deficiências em qualificação, clima organizacional, comunicação interna e gestão de pessoas; estruturar um plano de ação focado em Recursos Humanos, contemplando a criação de programas de treinamento, a aplicação de pesquisas de clima, a implantação de canais de comunicação e o desenvolvimento de um programa de reconhecimento; e detalhar as ações interventivas propostas para aumentar a motivação, o engajamento e a produtividade dos colaboradores, impactando positivamente o desempenho da organização.

Ao final, espera-se que a pesquisa resulte em um diagnóstico detalhado dos problemas operacionais e de gestão de pessoas da Top Veículos. A conclusão deste trabalho culmina na proposição de um plano de ação detalhado, que inclui a implementação de um programa de treinamento, a melhoria dos canais de comunicação e a criação de um programa de reconhecimento como estratégias traçadas para solucionar os problemas identificados. Se implementado, o plano deve levar ao fortalecimento da equipe, à melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, ao aumento da eficiência operacional da concessionária.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1 - Gestão Estratégica de Pessoas e o Desempenho Organizacional

A gestão de pessoas assume um papel estratégico nas organizações ao alinhar suas práticas com os objetivos globais da empresa, deixando de ser apenas um departamento de suporte. Essa abordagem estratégica entende que os colaboradores são um diferencial competitivo essencial para o sucesso do negócio. Segundo Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas deve estar em consonância com o planejamento estratégico, garantindo que as políticas de recursos humanos contribuam diretamente para que a organização alcance suas metas e se destaque no



mercado.

Para que a gestão de pessoas impacte positivamente o desempenho organizacional, é fundamental que suas políticas e práticas sejam percebidas como valiosas pelos colaboradores. A maneira como os funcionários interpretam e reagem às práticas de recursos humanos influencia diretamente seu comportamento e, consequentemente, os resultados da empresa. Conforme a visão de Legge (2006), a eficácia das políticas de RH depende da sua capacidade de gerar comprometimento e um comportamento alinhado aos interesses da organização, o que, por sua vez, reflete no desempenho geral.

A competitividade e a sobrevivência de uma organização no longo prazo estão intrinsecamente ligadas à forma como ela gerencia seu capital humano. O desenvolvimento de competências, a motivação e o comprometimento dos colaboradores são fatores que impulsionam a inovação e a qualidade, elementos cruciais para o desempenho superior. Chiavenato (2004) reforça essa ideia ao afirmar que a gestão de pessoas é uma função estratégica que permite construir e manter talentos, transformando-os em uma vantagem competitiva sustentável que impacta diretamente os resultados financeiros e a posição da empresa no mercado.

Diante do exposto, a equipe compreende que a gestão estratégica de pessoas é a base para um desempenho organizacional de excelência. A partir das perspectivas de Fischer, Legge e Chiavenato, fica claro que não basta apenas implementar práticas de RH isoladas. É necessário que essas práticas estejam integradas à estratégia geral da organização, sejam percebidas como justas e valiosas pelos colaboradores e, principalmente, atuem como um motor para o desenvolvimento de competências e o fortalecimento do comprometimento. Somente assim as pessoas se tornarão, de fato, o diferencial competitivo que leva a organização a alcançar seus objetivos e a prosperar em um ambiente de negócios desafiador.

2.2 - Clima Organizacional e sua Influência na Produtividade

De acordo com Chiavenato (2014), o clima organizacional é entendido como a percepção que os colaboradores têm do seu ambiente de trabalho, o que inclui as relações interpessoais, o estilo de liderança e as políticas da empresa. Um clima



percebido como positivo tende a promover a satisfação e a cooperação, enquanto um clima negativo pode gerar desmotivação, conflitos e queda na produtividade.

Nesse contexto, Robbins (2014) argumenta que a liderança possui um papel fundamental na formação e sustentação do clima organizacional, sendo o líder o principal responsável por influenciar o comportamento e a moral dos funcionários. Uma liderança eficaz, que atua como facilitadora e promove a comunicação, é essencial para evitar sentimento de insegurança e desvalorização que comprometem o engajamento produtivo da equipe Silva (2015) reforça essa ideia ao explicar que o ambiente de trabalho e o clima organizacional são determinantes para a permanência dos colaboradores. Segundo o autor, um ambiente considerado tóxico, com comunicação deficiente e lideranças despreparadas, contribui para o desgaste emocional do time, o que impacta diretamente a produtividade e a intenção dos funcionários de se desligarem da empresa.

Fica evidente, a partir das contribuições teóricas, que o clima organizacional é um fator crítico para a produtividade. A definição de Chiavenato (2014) estabelece que o clima é uma percepção coletiva, e Robbins (2014) esclarece que essa percepção é moldada principalmente pela atuação dos líderes. Portanto, quando a liderança falha, o ambiente pode se tornar tóxico, como descreve Silva (2015), resultando em desgaste emocional e desengajamento. A produtividade, nesse cenário, não é apenas uma questão de processos, mas uma consequência direta da qualidade do ambiente de trabalho e das relações interpessoais promovidas pela gestão.

2.3 - Treinamento e Desenvolvimento (T&D) como Ferramenta de Eficiência

O treinamento e desenvolvimento (T&D) são fundamentais para melhorar as competências dos colaboradores e alinhar suas habilidades com os objetivos da empresa (Lourenço, 2024).

Segundo Monteiro (2024), a principal meta do treinamento é preparar os colaboradores para a execução imediata das tarefas por meio do repasse de informações e desenvolvimento de habilidades. Para o atendimento ao cliente, isso se torna indispensável, tendo em vista que, ao maximizar esses conhecimentos, o



atendente apresentará uma melhor performance para os clientes.

Para Félix (2019), a gestão de conhecimento, quando bem aplicada, consegue fazer a intermediação do que será transmitido e o conhecimento adquirido pelo colaborador. Todo esse processo é de grande importância para a empresa que começa a entender o colaborador como capital intelectual. Além disso, as organizações que investem em gestão do conhecimento têm um ambiente de trabalho muito mais favorável a um bom desempenho.

Ao alinhar as competências dos colaboradores com as metas da empresa, o T&D garante que as equipes estejam preparadas para os desafios do dia a dia, melhorando a performance e a qualidade dos serviços, especialmente no atendimento ao cliente. A gestão do conhecimento surge como uma ferramenta valiosa nesse processo, pois transforma o que é ensinado em capital intelectual. Com o aprendizado contínuo, as empresas cultivam um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador.

2.4 - A Comunicação Interna como Pilar do Alinhamento Estratégico

Ao apresentar diferentes perspectivas e evidências, busca-se enfatizar a importância da CI para a eficácia organizacional, promovendo o engajamento dos colaboradores, a coesão da equipe e a disseminação efetiva de informações relevantes. Além disso, procura-se fornecer insights sobre como a CI pode ser planejada e implementada estrategicamente, considerando as características e particularidades de cada empresa (Azeredo, 2024).

A CI é aspecto fundamental em qualquer organização, pois é por meio dela que os colaboradores conseguem compartilhar informações e conhecimentos, estabelecer relações de confiança e colaborar para o alcance dos objetivos da empresa (Freitas, 2024).

Sendo assim, conclui-se que a Comunicação Interna (CI) revela-se essencial para o bom funcionamento e desenvolvimento das organizações, pois não apenas facilita a circulação de informações e conhecimentos entre os colaboradores, mas também fortalece o engajamento, a confiança e a colaboração dentro das equipes.



Quando planejada e implementada de forma estratégica, a CI contribui significativamente para o alcance dos objetivos organizacionais, promovendo um ambiente mais coeso, participativo e eficiente.

2.5 - Motivação, Engajamento e Sistemas de Reconhecimento

A busca por reconhecimento pode levar a conflitos e tensões entre indivíduos e grupos. A luta por reconhecimento ocorre quando diferentes sujeitos competem entre si para terem suas identidades e perspectivas reconhecidas como válidas e legítimas. Essa luta é vista como um motor para o desenvolvimento histórico, pois é por meio dela que as contradições e as tensões sociais são resolvidas e superadas. (Antloga, 2024).

No cenário contemporâneo, a busca pela excelência na gestão de organizações cooperativas esbarra na complexidade do comportamento humano e na necessidade de alinhar objetivos individuais e coletivos. Nesse contexto, torna-se crucial compreender como motivação intrínseca e o engajamento dos membros e colaboradores podem ser influenciados e potencializados por meio dessas estratégias. (Félix & rocha, 2014).

A busca por reconhecimento e a gestão eficaz das organizações cooperativas estão interligadas. No contexto organizacional, compreender e estimular a motivação e o engajamento dos colaboradores é essencial para alinhar objetivos individuais e coletivos, promovendo ambientes mais colaborativos, produtivos e capazes de evoluir diante dos diferentes comportamentos humanos.

3 - METODOLOGIA

Sobre o método de pesquisa, Fiorese (2003, p.27) define: “o método (metodologia) é o conjunto de processos pelos quais se torna possível desenvolver procedimentos que permitam alcançar um determinado objetivo”.

3.1 Quanto à Natureza

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos



em profundidade em seu contexto. Richardson (2007) complementa que o qualitativo se beneficia de observações e entrevistas para interpretar dados. Assim, este estudo é de natureza qualitativa.

Os dados coletados foram compilados no diagnóstico para o desenvolvimento das propostas.

3.2 Quanto aos Fins

Para Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa exploratória busca familiaridade com um problema ainda pouco investigado, enquanto a descritiva detalha características de determinado fenômeno. O presente estudo é exploratório e descritivo.

O presente estudo busca reunir informações relevantes e abrangentes do clima organizacional, dos processos administrativos, das estratégias de marketing e das dificuldades encontradas no dia a dia da concessionária, a fim de aprofundar a compreensão dos desafios e estratégias da gestão da empresa.

3.3 Quanto aos Meios

Segundo Fiorese (2003), a pesquisa pode utilizar diferentes meios de coleta. Neste estudo foram aplicados: pesquisa bibliográfica, documental, entrevista semiestruturada e estudo de caso.

Yin (2015) define estudo de caso como uma investigação aprofundada de um fenômeno em seu contexto real. Para Gil (2017), a principal vantagem dessa metodologia é a capacidade de compreender fenômenos complexos de forma integrada. Já Vergara (2016) aponta como limitação a dificuldade de generalização dos resultados.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com a atual gestora da empresa. O objetivo principal foi identificar os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças externas, com base na análise das respostas 23 fornecidas. A partir das informações coletadas, aplicaram-se as ferramentas de Análise SWOT, 5W2H e PDCA para diagnosticar a situação atual e propor ações de melhoria.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica em revisão de literatura em livros,



artigos científicos e relatórios institucionais para o presente estudo.

De acordo com Sampaio (2022, p.41), o principal intuito em uma entrevista é a obtenção, por parte do lado dos pesquisadores, de informações conferidas pelos entrevistados sobre um determinado tema, situações ou fenômenos vividos, bem como adquirir essas informações da ótica do entrevistado.

Os dados foram coletados através de uma entrevista de perguntas semiestruturadas com a gestora da empresa, para o conhecimento de como estava o ambiente corporativo, quais as dificuldades enfrentadas em geral, quais pontos poderiam ser melhorados, e quais os resultados esperados acerca do diagnóstico organizacional. Obter uma visão interna dos processos, com dados sólidos, foi essencial para uma análise mais eficaz de forma geral.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo teve origem na elaboração do Diagnóstico Organizacional, cujo objetivo foi identificar os pontos fortes e fracos da empresa em suas principais áreas de funcionamento. A partir disto, possibilitou uma análise crítica sobre o desempenho organizacional, permitindo evidenciar as áreas críticas que comprometem a eficiência e a eficácia da gestão. Foram identificados gargalos como ausência de padronização, instabilidade de vendas e baixa visibilidade digital.

A partir da avaliação geral por área funcional, foram atribuídas notas conforme o desempenho identificado no diagnóstico, apresentadas abaixo:

Quadro 1 – Avaliação geral por área

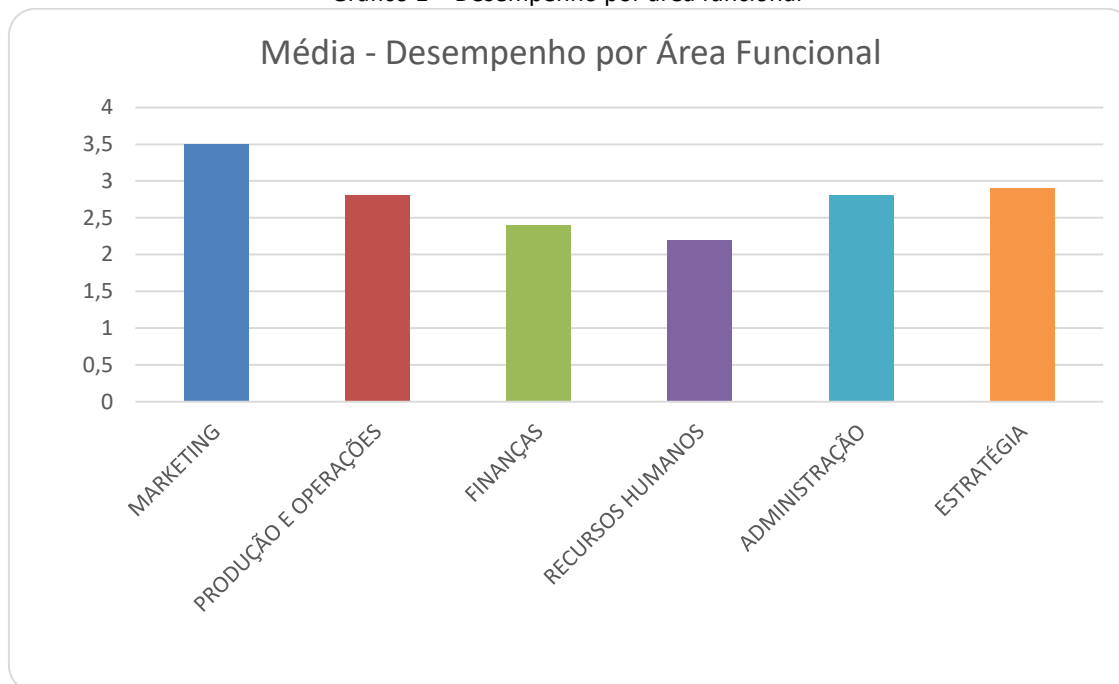
AVALIAÇÃO GERAL POR AREA	
MARKETING	3,5
PRODUÇÃO E OPERAÇÕES	2,8
FINANÇAS	2,4
RECURSOS HUMANOS	2,2
ADMINISTRAÇÃO	2,8



ESTRATÉGIA	2,9
------------	-----

Fonte: Elaborado pelos autores baseados na pesquisa de campo, 2025.

Gráfico 1 – Desempenho por área funcional



Fonte: Elaborado pelos autores baseados na pesquisa de campo, 2025.

A análise dos resultados demonstra que as áreas de *Marketing* e *Estratégia* obtiveram um desempenho superior, enquanto a área de *Recursos Humanos* apresentou o menor índice (2,2).

A demonstração do resultado revela a ameaça de baixo desempenho da organização; uma vez que a gestão de pessoas, a motivação, o treinamento e o investimento em capital intelectual de desenvolvimento profissional são fatores determinantes para o sucesso empresarial

Quadro 2 – Desempenho da área mais crítica

AREA FUNCIONAL		NIVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
RECURSOS HUMANOS		Ponto muito forte Nota (5)	Ponto forte Nota (4)	Ponto médio Nota (3)	Ponto fraco Nota (2)	Ponto muito fraco Nota (1)
1	A mão de obra da concessionária (vendedores,			X		



	atendentes) possui as habilidades necessárias para um bom desempenho?					
2	A empresa segue a legislação vigente em todas as relações de trabalho?					X
3	A taxa de saída de funcionários da concessionária é aceitável e não prejudica as operações?			X		
4	A empresa investe em ações para motivar e engajar seus colaboradores?				X	
5	A concessionária oferece treinamentos para que seus funcionários (vendedores, etc.) aprimorem suas habilidades?			X		
6	A empresa acompanha o tempo de treinamento que cada funcionário recebe?					X
7	A concessionária tem um programa para prevenir acidentes na oficina e em outras áreas?				X	
8	A empresa possui um processo estruturado para contratar novos colaboradores?				X	
9	O número de faltas e atrasos dos funcionários é aceitável e não compromete o funcionamento da concessionária?			X		
10	A empresa define metas claras de desempenho para cada colaborador (vendedores, equipe de pós-venda, etc.)?				X	
TOTAL (Σ)		0	0	12	8	2
MÉDIA POR GRAU (POR COLUNA)		0	0	1,2	0,8	0,2
DESEMPENHO DA ÁREA		2,2				

Fonte: Elaborado pelos autores baseados na pesquisa de campo, 2025.

A área de *Recursos Humanos* foi classificada como a mais crítica do diagnóstico organizacional, decorrente das seguintes observações:

- Qualificação e capacitação: ausência de treinamentos regulares, dificultando o desenvolvimento de competências.
- Clima organizacional: baixo nível de engajamento, refletindo na motivação e na rotatividade de colaboradores.
- Comunicação interna: falhas na comunicação entre setores, ocasionando conflitos e retrabalho.
- Gestão de pessoas: inexistência de plano de carreira estruturado, o que gera desmotivação entre os colaboradores.

Sendo assim, conclui-se que a área de Recursos Humanos apresenta um cenário mais frágil comparado as outras áreas, que afetam a eficiência organizacional e a execução dos objetivos estratégicos.



Pergunta-problema:

Diante do exposto, de que maneira a implementação de ações interventivas eficazes em Recursos Humanos poderá melhorar o clima organizacional, ampliar a capacitação da equipe e fortalecer o desenvolvimento interno da Top Veículos?

4.1 Plano de Ações Interventivas

Com base nas áreas mais críticas identificadas, foram propostas ações interventivas direcionadas à área de Recursos Humanos. O planejamento foi elaborado de forma a contemplar iniciativas capazes de impactar positivamente a motivação, a produtividade e o desenvolvimento dos colaboradores.

Quadro 3 – Ações Interventivas

Ações interventivas	Cronologia	Duração	Custo
Programa contínuo de treinamentos técnicos e comportamentais, a fim de melhorar o desempenho, reduzir erros e aumentar o engajamento.	Novembro de 2025	A cada 3 meses	R\$3.000,00
Pesquisa estruturada de clima organizacional para identificar percepções, dificuldades e necessidades da equipe, utilizando formulários e diálogo.	Outubro de 2025	A cada semestre	R\$200,00
Implantação de canais de comunicação interna: grupos de whatsapp, murais de avisos e reuniões de alinhamento, a fim de garantir o fluxo claro de informações e redução de retrabalho.	Novembro de 2025	Contínuo	R\$500,00
Criação de Programa de reconhecimento mensal dos colaboradores de maior destaque para estimular motivação e engajamento do time. Premiação em dinheiro (comissão).	Janeiro de 2026	Mensal	Orçamento fixo de R\$500,00.
Implementação de plano de carreira e desenvolvimento profissional, a fim de aumentar o engajamento e a produtividade dos colaboradores.	Janeiro de 2026	A cada semestre	Orçamento inicial de R\$5.000,00.

Fonte: Elaborado pelos autores baseados na pesquisa de campo, 2025.

4.1.1 Programa de Treinamento e Capacitação

A primeira ação consiste na implementação de um programa contínuo de treinamentos, abrangendo tanto competências técnicas quanto comportamentais. O objetivo principal é melhorar o desempenho da equipe, reduzir a ocorrência de erros operacionais e aumentar o nível de engajamento dos colaboradores. As capacitações serão realizadas de forma híbrida, ocorrendo na própria empresa e também por meio de plataformas de ensino online. A previsão é que o programa inicie em 30 dias,



seguindo um calendário de atividades a ser definido trimestralmente. A execução ficará a cargo da gestora da concessionária, que poderá firmar parcerias com consultorias externas ou utilizar talentos internos para ministrar os cursos. O investimento será definido por um orçamento mensal, cujo valor será correspondente ao número de colaboradores participantes.

A verificação da eficácia desta ação será realizada por meio da análise de indicadores de desempenho específicos. O sucesso do programa será confirmado pela melhoria nos índices de produtividade, pela redução mensurável de falhas operacionais e pelo aumento no nível de satisfação dos colaboradores, que será medido ao final de cada treinamento.

Quadro 4 - 5WH2 - Programa de Treinamento e Capacitação

Programa de Treinamento e Capacitação	
O quê? (What)	Programa contínuo de treinamentos técnicos e comportamentais.
Por quê? (Why)	Melhorar desempenho, reduzir erros e aumentar engajamento.
Onde? (Where)	Na empresa e em plataformas de ensino online.
Quando? (When)	Início em 30 dias, com calendário trimestral.
Quem? (Who)	Gestora da concessionária e terceiros.
Como? (How)	Parcerias com consultorias, treinamentos internos presenciais.
Quanto? (How much)	Orçamento mensal correspondente ao número de colaboradores.

Fonte: Elaborado pelos autores baseados na pesquisa de campo, 2025.

A eficácia da ação será medida pela melhoria nos indicadores de produtividade, pela redução de falhas e pelo aumento da satisfação dos colaboradores.

4.1.2 Pesquisa de Clima Organizacional

A segunda ação proposta é a realização de uma pesquisa estruturada de clima organizacional. Esta ferramenta tem como finalidade identificar as percepções, dificuldades e necessidades da equipe, fornecendo dados concretos para a gestão aprimorar o ambiente de trabalho. A pesquisa será aplicada semestralmente em todos os setores da empresa para garantir uma visão abrangente e acompanhar a evolução do clima ao longo do tempo. O processo será conduzido pela gestão com o apoio dos colaboradores, assegurando a transparência e o engajamento de todos. A coleta de dados ocorrerá por meio de questionários escritos e reuniões particulares,



representando um custo reduzido por se basear em ferramentas manuais e no diálogo direto.

A eficácia desta iniciativa será validada por dois fatores principais: um alto nível de participação dos colaboradores na pesquisa e uma evolução positiva nos índices de satisfação ao longo do tempo. Conforme os KPIs estabelecidos, o sucesso será medido pelo aumento de 20 pontos no índice de clima (e-NPS) no primeiro ano e pela redução da taxa de rotatividade voluntária em 10% ao ano.

Quadro 5 - 5WH2 - Pesquisa de Clima Organizacional

Pesquisa de Clima Organizacional	
O quê? (What)	Pesquisa estruturada de clima organizacional.
Por quê? (Why)	Identificar percepções, dificuldades e necessidades da equipe.
Onde? (Where)	Aplicada em todos os setores da empresa.
Quando? (When)	Todo semestre.
Quem? (Who)	Gestão com apoio dos colaboradores.
Como? (How)	Questionários escritos, reuniões particulares.
Quanto? (How much)	Custo reduzido (R\$200), utilizando ferramentas manuais e diálogo.

Fonte: Elaborado pelos autores baseados na pesquisa de campo, 2025.

A ação será eficaz se houver grande participação dos colaboradores e se os índices de satisfação apresentarem evolução positiva ao longo do tempo.

4.1.3 Implantação de Canais de Comunicação Interna

Visando corrigir as falhas de comunicação, a terceira intervenção é a implantação de canais de comunicação interna, como a criação de grupos de WhatsApp, murais de avisos e a promoção de reuniões de alinhamento. O principal propósito é garantir um fluxo de informações claro e ágil, o que contribui para a redução de retrabalho e para o alinhamento de todos com os objetivos da empresa. A iniciativa abrangerá todos os setores da concessionária e tem um prazo de implantação de até 3 meses. A responsabilidade pela execução será da gestão, que atuará em parceria com os colaboradores por meio de reuniões periódicas de alinhamento. O investimento necessário é baixo, uma vez que serão priorizadas reuniões presenciais e ferramentas digitais de baixo custo.



O sucesso da implementação dos novos canais de comunicação será observado por meio da redução de falhas e do aumento do alinhamento estratégico entre os colaboradores. A eficácia será confirmada quando as metas dos KPIs forem atingidas, especificamente a diminuição de 25% dos incidentes causados por falha de comunicação e a obtenção de uma nota média superior a 4 (de 1 a 5) no índice de satisfação com a comunicação interna.

Quadro 6 - 5WH2 – Implantação de Canais de Comunicação Interna

Implantação de Canais de Comunicação Interna	
O quê? (What)	Criação de grupos de whatsapp, murais de avisos e reuniões de alinhamento.
Por quê? (Why)	Garantir fluxo claro de informações e reduzir retrabalho.
Onde? (Where)	Todos os setores da concessionária.
Quando? (When)	Implantação em até 3 meses.
Quem? (Who)	Gestão em parceria com os colaboradores
Como? (How)	Reuniões periódicas de alinhamento.
Quanto? (How much)	Investimento reduzido (R\$500,00) através de reuniões presenciais.

Fonte: Elaborado pelos autores baseados na pesquisa de campo, 2025.

A eficácia será observada por meio da redução de falhas de comunicação e do aumento do alinhamento estratégico entre todos os colaboradores.

4.1.4 Criação de Programa de Reconhecimento

A quarta ação é a criação de um programa de reconhecimento mensal para premiar os colaboradores que mais se destacarem. O objetivo é estimular a motivação e o engajamento do time, promovendo um ambiente de valorização e alta performance. O programa será válido para todos os setores da concessionária e deverá ser implantado em um prazo de até 6 meses. A condução ficará a cargo da gestão em parceria com a equipe. O reconhecimento se dará pela definição de critérios objetivos de desempenho, com a entrega de uma premiação em dinheiro (comissão) para os destaques do mês. Para esta ação, está previsto um orçamento fixo mensal de R\$ 500,00.

A eficácia do programa de reconhecimento será verificada por meio do impacto direto em indicadores de gestão de pessoas e de resultados comerciais. A ação será



considerada bem-sucedida ao se constatar um maior engajamento da equipe, uma redução na taxa de rotatividade e uma melhora no desempenho geral da equipe e de vendas. O progresso será monitorado pelos KPIs, que estabelecem como meta um aumento de 15% nas notas de engajamento e um crescimento de 5% nas vendas.

Quadro 7 - 5WH2 – Criação de Programa de Reconhecimento

Criação de Programa de Reconhecimento	
O quê? (What)	Programa de reconhecimento mensal dos colaboradores de maior destaque.
Por quê? (Why)	Estimular motivação e engajamento do time.
Onde? (Where)	Todos os setores da concessionária.
Quando? (When)	Implantação em até 6 meses.
Quem? (Who)	Gestão em parceria com os colaboradores.
Como? (How)	Definição de critérios objetivos de desempenho e premiação em dinheiro (comissão).
Quanto? (How much)	Orçamento fixo de R\$500,00.

Fonte: Elaborado pelos autores baseados na pesquisa de campo, 2025.

A ação será eficaz se for constatado maior engajamento, redução da rotatividade e melhora no desempenho da equipe e de vendas.

4.1.5 Plano de carreira e desenvolvimento profissional

A quinta ação consiste na implantação de um plano de carreira e desenvolvimento profissional, estruturado para oferecer oportunidades de crescimento dentro da Top Veículos. O objetivo principal é reduzir a desmotivação e a rotatividade de colaboradores, além de aumentar o engajamento e o desenvolvimento de talentos. O plano abrangerá todos os setores da empresa e será implementado gradualmente ao longo de 12 meses. Sua execução ficará a cargo da gestão em conjunto com o apoio de consultorias especializadas para mapear cargos, funções e trilhas de desenvolvimento.

O investimento inicial será de aproximadamente R\$ 5.000,00, destinado à consultoria, elaboração de apostilas de estudo e treinamentos complementares.

A eficácia desta ação será realizada por meio de indicadores de desempenho voltados para gestão de pessoas. O sucesso do plano será confirmado pela redução na taxa de rotatividade, pelo alcance de um índice de satisfação dos colaboradores acima



de 80% e pelo aumento na produtividade dos colaboradores. Dessa forma, a ação funcionará como uma ferramenta estratégica para valorizar os colaboradores, alinhar expectativas e fortalecer a sustentabilidade organizacional.

Quadro 8 - 5WH2 – Plano de carreira e desenvolvimento profissional

Plano de carreira e desenvolvimento profissional	
O quê? (What)	Estruturação de um plano de carreira com trilhas de desenvolvimento profissional.
Por quê? (Why)	Reduzir desmotivação e rotatividade, aumentar desenvolvimento de talentos e engajamento da equipe.
Onde? (Where)	Todos os setores da concessionária.
Quando? (When)	Implantação em 12 meses.
Quem? (Who)	Gestão, com apoio de consultoria externa.
Como? (How)	Criação de trilhas de desenvolvimento, avaliações de desempenho semestrais, definição de metas individuais de venda.
Quanto? (How much)	Orçamento inicial de R\$5.000,00.

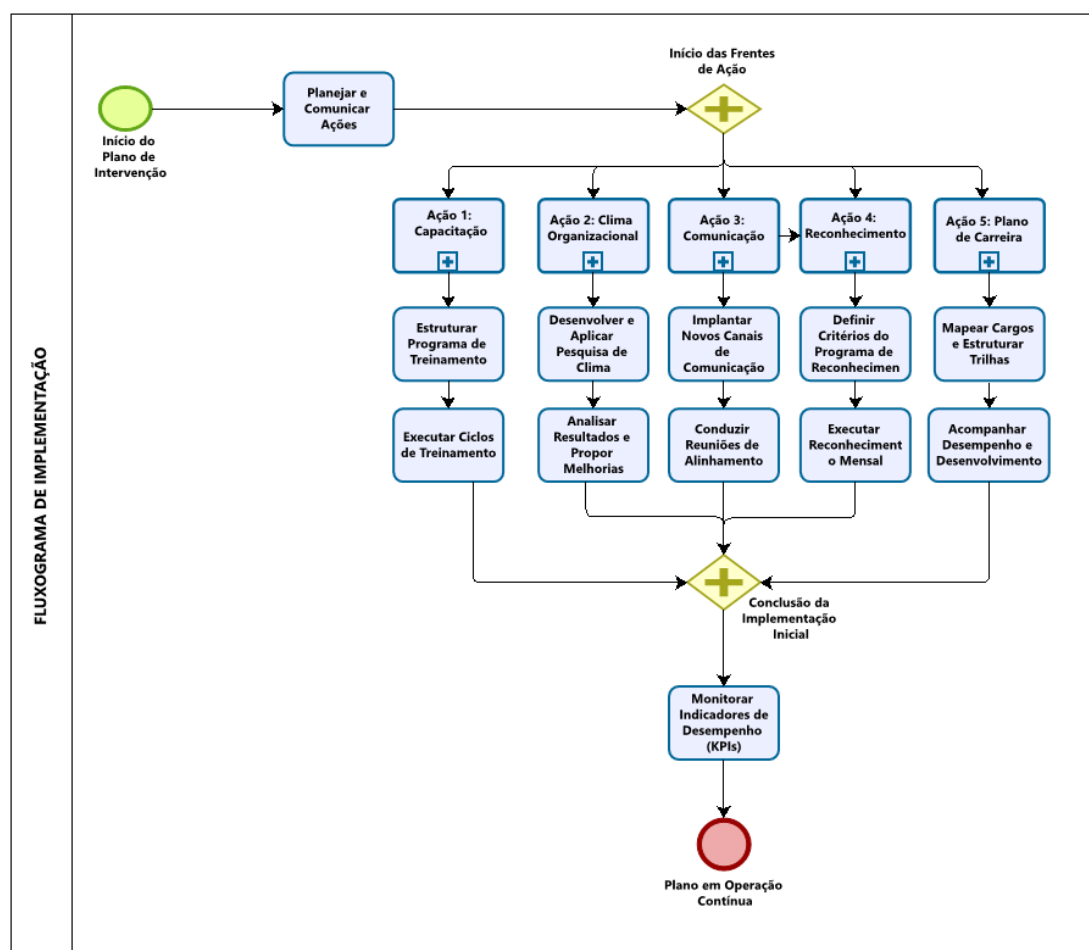
Fonte: Elaborado pelos autores baseados na pesquisa de campo, 2025.

4.2. FLUXOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

Para detalhar e visualizar a execução do plano de intervenção, foi elaborado o fluxograma a seguir. O processo, modelado na notação BPMN (*Business Process Model and Notation*), ilustra as etapas para a aplicação das ações propostas para a área de Recursos Humanos, identificada como a mais crítica no diagnóstico organizacional.

O fluxo unificado demonstra as atividades desde o planejamento inicial, passando pela execução simultânea das quatro frentes de ação — Treinamento e Capacitação, Pesquisa de Clima Organizacional, Implantação de Canais de Comunicação e Programa de Reconhecimento — até a etapa final de monitoramento contínuo dos resultados, conforme a estratégia de verificação definida.

Fluxograma 1: Fluxograma de implementação das ações interventivas na Top Veículos



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4.3 ESTRATEGIA DE VERIFICAÇÃO DE RESULTADOS

4.3.1 – TABELA COM INDICADORES DE DESEMPENHO

A eficácia de um plano de intervenção depende de um acompanhamento contínuo que permita avaliar o progresso e garantir que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Para assegurar que as ações propostas para a área de Recursos Humanos gerem os resultados esperados, foi desenvolvida uma estratégia de verificação baseada em indicadores de desempenho (KPIs).

O quadro a seguir detalha este sistema de controle. Para cada uma das cinco ações interventivas, são apresentados os indicadores de desempenho que serão utilizados, as metas quantitativas a serem atingidas e a forma como o monitoramento será realizado. Esta estrutura permitirá uma análise objetiva do impacto das mudanças, viabilizando ajustes e assegurando a melhoria da eficiência operacional da concessionária.



Quadro 9 – Indicadores de desempenho

AÇÃO INTERVENTIVA	INDICADOR DE DESEMPENHO	META
Programa de Treinamento e Capacitação	Índice de Satisfação com o Treinamento	85% de satisfação
	Redução da Taxa de Erros Operacionais	Redução de 15% em 6 meses
Pesquisa de Clima Organizacional	Índice de Clima (e-NPS)	Aumentar 20 pontos no 1º ano
	Taxa de Rotatividade Voluntária	Reduzir 10% ao ano
Implantação de Canais de Comunicação Interna	Redução de Erros por Falha de Comunicação	Diminuir 25% dos incidentes
	Índice de Satisfação com a Comunicação	Nota média > 4 (de 1 a 5)
Criação de Programa de Reconhecimento	Nível de Engajamento da Equipe	Aumento de 15% nas notas
	Aumento no Desempenho de Vendas	Aumento de 5% nas vendas
Plano de Carreira e Desenvolvimento Profissional	Índice de satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação acima de 80%
	Redução na taxa de rotatividade	Redução da taxa de rotatividade
	Aumento na produtividade dos colaboradores	Aumento da produtividade

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, foi realizado um estudo de caso na concessionária Top Veículos, onde foram identificados os gargalos e áreas mais críticas da empresa. A aplicação da ferramenta de gestão 5W2H no contexto de Recursos Humanos demonstrou-se uma ferramenta eficaz para identificar problemas, planejar ações e alinhar estratégias à realidade da organização.

Ao responder o que, por que, quem, quando, onde, como e quanto, foi possível estruturar soluções claras para fortalecer processos internos, engajar colaboradores e melhorar a gestão e o desenvolvimento de talentos.

Conclui-se que a eficácia das ações de RH depende de planejamento detalhado, comunicação assertiva e acompanhamento contínuo, garantindo que os objetivos estratégicos da empresa sejam atingidos de forma sustentável. Recomenda-se que futuras implementações do 5W2H em RH incluam avaliações periódicas de resultados e ajustes conforme as particularidades de cada equipe ou setor.



6 - REFERÊNCIAS

ANTLOGA, Carla Sabrina Xavier et al. Engajamento no trabalho: analisando o impacto do reconhecimento e dos afetos positivos. *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasília, v. 76, n. 2, p. 290-309, abr./jun. 2025. Disponível em:

<https://doi.org/10.21874/rsp.v76i2.10249>. Acesso em: 1 out. 2025.

AZEREDO, Ariadne da Silva; GOMES, Vanielle Aparecida do Patrocínio; FREITAS, Rodrigo Randow de. A comunicação interna como pilar estratégico nas organizações. *REVISTA RZ*, São Mateus, ES, 2024. p. 01-16.

CLEYTON SABOIA FERREIRA - FORTALEZA, CE (BRASIL), A.; ROBERTO VIEIRA DE SOUZA - FORTALEZA, CE (BRASIL), F.; DA SILVA TORRES - FORTALEZA, CE (BRASIL), I.; ALVES MONTEIRO - FORTALEZA, CE (BRASIL), M. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FERRAMENTA EDUCACIONAL PARA OS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE. *Revista Educação & Ensino - ISSN 2594-4444*, v. 8, n. 1, 31 dez. 2024.

Del Mouro, G. C. F., & Stefano, S. R. (2017). PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES DO RAMO DE CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS. *Revista Eletrônica Científica Do CRA-PR - RECC*, 4(1), 20–31. Recuperado de <https://revista.crapr.org.br/index.php/recc/article/view/51>

FÉLIX, Aurélio de Oliveira. Treinamento e Desenvolvimento: uma ferramenta de estratégia para empresa. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário Anhanguera, São Paulo, 2019.

FELIX, Geisa Ferreira Ribeiro; ROCHA, José Cláudio. Educação e aprendizagem como estratégias de gestão: um olhar sobre a motivação intrínseca e o engajamento. *Iniciação Científica Cesumar*, [S. l.], v. 27, p. 38–48, 2025. DOI: 10.17765/2176-9192.2025v27e13624. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/iccesumar/article/view/13624>. Acesso em: 2 out. 2025.

FIGUEIREDO, Romeu. Metodologia da pesquisa: como planejar, executar e escrever um trabalho científico. João Pessoa: EDU, 2003.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 3-11, mar./abr. 1995. Acesso em: 30 set. 2025.

PEDROSA, P. D. dos S.; ARAÚJO, J. V. M.; ROBERTO, J. C. A.; PINTO JUNIOR, J. R. L.; MOREIRA PUGA BARBOSA, L. M. A gestão de pessoas como estratégia para retenção de talentos no setor de bares e restaurantes: um estudo de caso na Cachaçaria do Dedé. *Cuadernos de Educación y Desarrollo - QUALIS A4*, [S. l.], v. 17, n. 4, p. e8146, 2025. DOI: 10.55905/cuadv17n4-141. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/8146>. Acesso em: 2 out. 2025.

TARTUCE, G. L. Metodologia da pesquisa científica. Santa Maria: Universidade Federal



de Santa Maria – UFSM, 2006. Disponível em:

https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf. Acesso em: 1 out. 2025.