



UNIVERSIDADE FEDERAL DO NORTE DO TOCANTINS  
CENTRO DE CIÊNCIAS INTEGRADAS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

Jonas Alves Lima

A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO  
SOBRE EMPRESAS DO SETOR DE SUPERMERCADOS EM ARAGUAÍNA -TO

Araguaína - TO  
2025

A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO  
SOBRE EMPRESAS DO SETOR DE SUPERMERCADOS EM ARAGUAÍNA -TO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), na modalidade Artigo Científico apresentado à UFNT – Universidade Federal do Norte do Tocantins – Curso Superior de Tecnologia em Logística, para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Araguaína - TO  
2025

## Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Geração de Ficha Catalográfica SGFC-UFNT

**Gerado automaticamente mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

A474m Alves Lima , Jonas .

A motivação dos colaboradores nas organizações : Um Estudo sobre Empresas do Setor de Supermercados em Araguaína-TO / Jonas Alves Lima . - Centro de Ciências Integradas - CCI, TO, 2025.

26 f.

Artigo de Graduação (Graduação - em Logística) -- Universidade Federal do Norte do Tocantins, 2025.

Orientadora: Angelita de Oliveira Almeida .

1. Colaboradores . 2. Motivação . 3. Desmotivação .

**CDD 658.5**

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Jonas Alves Lima

A motivação dos colaboradores nas organizações: Um Estudo sobre Empresas do Setor de Supermercados em Araguaína-TO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), na modalidade Artigo Científico apresentado à UFNT – Universidade Federal do Norte do Tocantins – Curso Superior de Tecnologia em Logística, para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Data de aprovação: 13 / 06 / 2025

Banca Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dar<sup>a</sup>. Angelita de Oliveira Almeida (Orientadora)

---

Prof.<sup>o</sup> Me. Leonardo Pinheiro da Silva (Examinador)

---

Prof.<sup>a</sup>. Me. Beatriz Batista Costa (Examinadora)

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os principais fatores que influenciam a motivação e a desmotivação dos colaboradores em supermercados da cidade de Araguaína-TO. A pesquisa parte da compreensão de que a motivação no ambiente de trabalho está diretamente relacionada ao desempenho, à produtividade e à permanência dos profissionais nas organizações. O estudo fundamenta-se em teorias clássicas da motivação, como as de Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland, Vroom e Adams, buscando compreender como aspectos estruturais, relacionais e simbólicos impactam o comportamento organizacional. Trata-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa, classificada como exploratória e descritiva. Os dados foram coletados por meio de questionários estruturados e entrevistas semiestruturadas com colaboradores e gestores de supermercados de diferentes portes. A investigação visa contribuir para a elaboração de estratégias de gestão mais eficazes e humanizadas, voltadas à valorização do capital humano e à sustentabilidade organizacional.

**Palavras-chave:** Trabalhadores. motivação. Desmotivação.

## ABSTRACT

*This article aims to analyze the main factors that influence employee motivation and demotivation in supermarkets located in the city of Araguaína, Tocantins, Brazil. The research is based on the understanding that workplace motivation is directly related to performance, productivity, and employee retention within organizations. The study is grounded in classical motivational theories, such as those proposed by Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland, Vroom, and Adams, seeking to understand how structural, relational, and symbolic aspects affect organizational behavior. This is an applied research project with a quantitative and qualitative approach, classified as exploratory and descriptive. Data collection was carried out through structured questionnaires and semi-structured interviews with employees and managers from supermarkets of various sizes. The study seeks to contribute to the development of more effective and human-centered management strategies focused on valuing human capital and promoting organizational sustainability.*

**Keywords:** *Work. Motivation. Demotivation.*

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	9
2.1 Motivação no ambiente de trabalho .....	9
2.2 Reconhecimento no ambiente de trabalho .....	11
2.3 Relações institucionais e interpessoais .....	14
3- METODOLOGIA .....	16
4- RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	17
4.1- Principais aspectos motivacionais que contribuem para os colaboradores permanecerem em seus postos de trabalho.....	17
4.2- Principais aspectos de desmotivação que contribuem para colaboradores trocarem de cargos e/ou locais de trabalho.....	20
4.3- Sugestões de melhorias relacionados com a desmotivação dos colaboradores .....	23
5- CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	24
REFERÊNCIAS.....	25

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Vroom (1964), a motivação no ambiente organizacional está diretamente ligada à expectativa de que o esforço individual levará a um desempenho satisfatório e será recompensado de forma adequada. Esse processo influencia diretamente a produtividade, a satisfação no trabalho e a retenção de talentos, pois colaboradores motivados tendem a se engajar mais quando percebem que suas contribuições são valorizadas e reconhecidas. O ambiente corporativo atual, caracterizado por intensa competitividade e mudanças constantes, exige um entendimento aprofundado sobre os fatores que impulsionam a motivação dos colaboradores para garantir a sustentabilidade das empresas.

Assim, este estudo tem por objetivo geral identificar os principais aspectos relacionados com a motivação e/ou desmotivação dos colaboradores dos supermercados do município de Araguaína-TO. E por objetivos específicos: Identificar e analisar os principais fatores de motivação que contribuem para que estes colaboradores permaneçam em seus postos de trabalho; identificar e analisar os principais fatores de desmotivação que levam a estes funcionários trocarem de cargos e/ou locais de trabalho e propor melhorias dos fatores relacionados com a desmotivação.

Este estudo concentra-se no contexto dos supermercados de Araguaína -TO, cidade que ocupa a segunda posição em relevância econômica no Tocantins, com um comércio em expansão e desafios específicos na gestão de pessoas. O desafio da gestão de pessoas no comércio se torna mais complexo em ambientes dinâmicos como o de Araguaína, onde o crescimento econômico e a competitividade exigem práticas de liderança mais humanizadas e eficientes. Segundo Chiavenato (2004), a gestão de pessoas é essencial para alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, especialmente em setores que lidam diretamente com o público e demandam alta performance dos colaboradores.

Esse cenário mostra a importância de se compreender os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores neste setor, uma vez que a eficiência da gestão de pessoas impacta diretamente a produtividade e a competitividade das organizações.

Desse modo, o problema central que se impõe é: como a motivação dos colaboradores pode ser fortalecida nos supermercados de Araguaína-TO para transformar desafios atuais em vantagens competitivas? Essa questão se torna ainda mais relevante diante da constatação de que práticas motivacionais inadequadas não apenas reduzem a eficiência operacional, mas comprometem a retenção de talentos e a sustentabilidade organizacional. A partir dessa problemática, o estudo busca diagnosticar os principais fatores motivacionais e sugerir estratégias adaptadas à realidade local. Dados do SEBRAE (2024), mostram que o setor de supermercados é um dos mais representativos do comércio varejista em Araguaína, tanto em número de estabelecimentos quanto em geração de empregos diretos e indiretos. Apesar de não haver dados específicos relacionados ao setor, os supermercados da cidade se dividem entre pequenos, médios e grandes empreendimentos muitos dos quais operam com equipes enxutas e estrutura física limitada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Motivação no ambiente de trabalho**

Motivação no ambiente de trabalho é um fenômeno complexo e multidimensional que influencia diretamente o comportamento, o desempenho e a permanência dos colaboradores nas organizações. Segundo Robbins (2005, p. 162), “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.” Essa definição destaca que a motivação não é apenas um impulso momentâneo, mas um processo contínuo que afeta como os indivíduos se engaja em suas atividades laborais.

Este estudo, cujo objetivo é identificar e analisar os principais aspectos relacionados com a motivação e/ou desmotivação dos colaboradores dos supermercados do município de Araguaína-TO, utiliza contribuições teóricas de autores clássicos como Herzberg (1959), Maslow (1943), Vroom (1964) e Adams (1965). Essas teorias fornecem um embasamento sólido para compreender os fatores que impulsionam ou dificultam a motivação dos trabalhadores e como esses aspectos se manifestam no contexto organizacional pesquisado.

Para Maslow (1943), as necessidades humanas são hierarquizadas em cinco níveis: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Ele afirma que

“somente as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, e uma vez satisfeita uma necessidade, ela deixa de ser motivadora” (MASLOW, 1943, p. 375). Esse conceito indica que, em ambientes onde as necessidades básicas não são atendidas como salário adequado e segurança no trabalho, torna-se difícil alcançar níveis superiores de motivação como reconhecimento e propósito.

Na Teoria das Necessidades Adquiridas McClelland (1961) identificou três necessidades que impulsionam a motivação humana: A realização, poder e afiliação dos Indivíduos com alta necessidade de realização buscam desafios, feedback claro e reconhecimento por seus resultados.

Já Herzberg (1959) propôs a Teoria dos Dois Fatores, que distingue os fatores higiênicos (extrínsecos) como salário, condições de trabalho e políticas da empresa. Dos fatores motivacionais (intrínsecos) como reconhecimento, responsabilidade e crescimento profissional. De acordo com o autor, a ausência dos fatores higiênicos causa insatisfação, mas sua presença não garante motivação. Somente os fatores motivacionais são capazes de promover satisfação duradoura no trabalho.

Esses conceitos são essenciais para o alcance do objetivo geral desta pesquisa, pois ajudam a entender quais fatores, presentes ou ausentes, contribuem para a motivação ou desmotivação dos colaboradores dos supermercados de Araguaína. Eles também orientam a elaboração de estratégias práticas que promovam o engajamento, a produtividade e a permanência dos trabalhadores no seu trabalho.

No que se refere ao conceito de trabalho, Dejours (1992) afirma que ele não se reduz à execução de tarefas, mas envolve a subjetividade do indivíduo, suas emoções, valores e relações com o ambiente. Essa visão é fundamental para compreender que o trabalho, além de uma atividade técnica, também é um espaço de realização pessoal e social. Quanto ao ambiente de trabalho, Chiavenato (2004) destaca que ele compreende as condições físicas, organizacionais e sociais em que o trabalho é executado. Um ambiente saudável influencia positivamente a motivação e o desempenho, enquanto ambientes hostis, desorganizados ou sobrecarregados geram insatisfação e rotatividade.

Outra teoria importante nesse contexto é a da Expectativa de Vroom (1964), que propõe que a motivação depende da percepção do colaborador de que seu esforço resultará em desempenho e, conseqüentemente, em recompensas

valorizadas. A teoria estrutura-se em três pilares: expectativa (esforço, desempenho), instrumentalidade (desempenho, recompensa) e valência (valor atribuído à recompensa). A teoria de Vroom reforça a importância de vincular metas organizacionais a incentivos claros e significativos. Para melhorar a produtividade e o engajamento, é essencial criar sistemas de reconhecimento e planos de carreira que demonstrem aos colaboradores a relação entre seu desempenho e recompensas tangíveis ou simbólicas.

Com relação a teoria da motivação da Equidade de Adams (1965) defende que a motivação está ligada à percepção de justiça nas relações de trabalho. Existe iniquidade para uma pessoa toda vez que esta percebe que a relação existente entre seus investimentos e resultados e os investimentos e resultados de outra pessoa são desiguais.” (ADAMS, 1965, p.268).

Isso reforça que a motivação é um pilar estratégico para transformar desafios em vantagens competitivas. Ao integrar esses referenciais, as estratégias propostas como revisão salarial, programas de capacitação e transparência nas políticas tornam-se não apenas ações isoladas, mas parte de um modelo coerente para elevar a produtividade, melhorar o clima organizacional e reter talentos.

Desse modo, compreende-se que os colaboradores comparam seus esforços e recompensas com os de seus colegas de trabalho, e possíveis desigualdades podem gerar descontentamento. A teoria da equidade ressalta a importância de políticas transparentes e inclusivas, especialmente em setores com alta diversidade de cargos, como supermercados. A transparência em critérios salariais e de promoção contribui para uma cultura organizacional mais coesa, reduzindo conflitos e fortalecendo a confiança, fatores-chave para a sustentabilidade das organizações.

## **2.2 Reconhecimento no ambiente de trabalho**

O ambiente de trabalho desempenha papel essencial no desempenho e na motivação dos colaboradores. Empresas que adotam políticas positivas e estruturam ambientes saudáveis favorecem o desenvolvimento das atividades laborais com maior satisfação, comprometimento e prazer. Segundo Chiavenato (2004, p. 304), “o ambiente de trabalho adequado é aquele que proporciona condições físicas, psicológicas e sociais capazes de estimular o bom desempenho dos funcionários e

contribuir para a sua motivação e bem-estar”. Essa perspectiva demonstra que não apenas fatores econômicos, mas também aspectos emocionais e relacionais impactam diretamente a produtividade e a permanência dos trabalhadores nas organizações.

Dentro desse contexto, o reconhecimento organizacional se configura como um elemento crítico para a retenção de talentos, atuando como forte atrativo para o engajamento e a lealdade dos colaboradores. Diferentes teorias abordam a importância do reconhecimento como um mecanismo motivacional central, entre elas, destacam-se as contribuições de McClelland (1961), McGregor (1960), Alderfer (1969) e Sardinha (2013).

Segundo McClelland (1961), indivíduos com alta necessidade de realização buscam constantemente o reconhecimento de suas conquistas e a superação de desafios pessoais e profissionais. Para esses colaboradores, a visibilidade de seus resultados e a oferta de oportunidades de crescimento são fatores decisivos para sua permanência na organização.

Organizações que implementam sistemas de reconhecimento vinculados à realização profissional, como programas de premiação por metas alcançadas ou promoções baseadas em desempenho, tendem a reter talentos que valorizam o mérito e a ascensão (SARDINHA, 2013). O reconhecimento, portanto, não apenas reforça comportamentos positivos, mas também fortalece a conexão emocional entre o colaborador e a empresa.

Assim, a construção de um ambiente de trabalho que reconheça e valorize os esforços dos indivíduos não é apenas uma estratégia de recursos humanos, mas uma necessidade organizacional para manter equipes motivadas, reduzir a rotatividade e aumentar a competitividade no mercado.

A ausência desse reconhecimento pode levar à frustração e à busca por oportunidades externas. A Teoria X e Teoria Y de McGregor (1960) propôs duas visões contrastantes sobre a natureza humana no trabalho. A Teoria Y, em particular, assume que os colaboradores são autodirigidos, criativos e motivados por fatores intrínsecos, como autonomia, responsabilidade e reconhecimento. Segundo essa perspectiva, o reconhecimento não apenas valida o esforço individual, mas também fortalece a conexão emocional do colaborador com a organização. Empresas que adotam práticas da Teoria Y, como delegar responsabilidades, oferecer feedback

construtivo e celebrar conquistas coletivas criam ambientes onde o reconhecimento é parte da cultura. Isso reduz a rotatividade, pois os colaboradores se sentem valorizados e integrados a um propósito maior.

A falta de reconhecimento no ambiente organizacional pode levar à frustração, insatisfação e conseqüente busca por oportunidades em outras empresas. Neste contexto, a Teoria X e Teoria Y, proposta por McGregor (1960), oferece importantes insights sobre a influência da visão de liderança na motivação ou desmotivação dos colaboradores.

A Teoria X parte do princípio de que os trabalhadores têm aversão ao trabalho, evitam responsabilidades sempre que possível e necessitam ser controlados, dirigidos e, muitas vezes, punidos para alcançarem os objetivos organizacionais. Em ambientes que adotam práticas baseadas nessa visão, a ausência de reconhecimento é intensificada, pois predominam relações autoritárias, falta de autonomia e pouca valorização dos esforços individuais. Isso gera um clima organizacional de desconfiança, medo e insatisfação, fatores que aumentam significativamente a rotatividade e reduzem o engajamento.

Assim, a escolha entre adotar práticas da Teoria X ou da Teoria Y influencia diretamente o nível de motivação no ambiente de trabalho enquanto a primeira tende a gerar ambientes de desmotivação e alta rotatividade, a segunda promove a satisfação, o engajamento e a retenção de talentos.

Entretanto, a Teoria ERG Alderfer (1969) simplificou a hierarquia de Maslow em três categorias inter-relacionadas: existência (necessidades básicas), relacionamento (conexões sociais) e crescimento (desenvolvimento pessoal).

Assim, o reconhecimento no ambiente laboral está diretamente ligado às necessidades de crescimento, pois sinaliza ao colaborador que seu trabalho contribui para seu desenvolvimento e para os objetivos organizacionais. Quando uma empresa reconhece o desempenho por meio de capacitações, promoções ou projetos desafiadores, está atendendo à necessidade de crescimento. Colaboradores que percebem essa conexão tendem a permanecer na organização, já que veem nela um espaço para evolução contínua.

Portanto, compreender a importância do reconhecimento no ambiente de trabalho é essencial para promover um ciclo positivo de motivação, engajamento e retenção de talentos. Tanto a Teoria Y de McGregor (1960) quanto a Teoria ERG de

Alderfer (1969) evidenciam que o colaborador, quando valorizado, tende a desenvolver vínculos mais fortes com a organização, elevando seu desempenho e sua satisfação pessoal.

### **2.3 Relações institucionais e interpessoais**

A cultura organizacional e a qualidade dos relacionamentos interpessoais são pilares fundamentais para a construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Segundo Schein (2010, p. 18), “a cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido”. Essa definição destaca que a cultura influencia profundamente as práticas internas, os comportamentos esperados e a maneira como os colaboradores se relacionam dentro da organização.

Para entender as relações institucionais e interpessoais, é necessário compreender o que se entende por cultura. Segundo Chiavenato (2004, p. 228), “cultura é o modo de vida de um grupo humano, especialmente o modo como esse grupo pensa, sente e age”. No contexto organizacional, a cultura é formada pelos valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que orientam o comportamento dos seus membros.

Esses elementos, tais como, valores, crenças e normas moldam as expectativas dos colaboradores e norteiam suas atitudes no dia a dia da organização. Valores representam princípios fundamentais que orientam decisões; crenças são percepções que os membros compartilham sobre a realidade; e normas são as regras não escritas que regulam o comportamento dentro do ambiente de trabalho. Quando uma organização deixa clara sua cultura para os colaboradores evidenciando seus valores, crenças e normas, ela fortalece a identidade organizacional, proporciona maior coesão interna e cria um ambiente mais previsível e confiável. De acordo com Sardinha (2013), a clareza cultural reduz conflitos, aumenta o comprometimento e contribui para a motivação dos colaboradores, pois eles sabem o que é esperado de seu comportamento e se sentem parte integrante da empresa.

Assim, para que as relações institucionais e interpessoais sejam positivas, tanto para a empresa quanto para os colaboradores, é imprescindível que a cultura organizacional seja clara, coesa e flexível às dinâmicas de mudança do mercado. Uma cultura bem definida e comunicativa permite que os colaboradores se alinhem mais

facilmente às estratégias organizacionais, fortaleçam seus laços interpessoais e contribuam para um ambiente de trabalho colaborativo e saudável. Por outro lado, quando a cultura organizacional é vaga, contraditória ou negligenciada, surgem vários problemas: aumento de conflitos interpessoais, sentimento de insegurança, desmotivação, rotatividade elevada e enfraquecimento da identidade organizacional. Sem uma cultura sólida, os colaboradores tendem a agir de maneira individualista, e o ambiente se torna propício para a desconfiança, a competitividade desleal e a fragmentação dos grupos de trabalho, prejudicando a produtividade e o clima organizacional.

Segundo Sardinha (2013), a evolução histórica das relações de trabalho desde a Revolução Industrial até os modelos contemporâneos mostra que a cultura deixou de ser um mero reflexo de hierarquias rígidas para incorporar elementos de colaboração e respeito mútuo. Uma cultura que valoriza a transparência, a ética e o diálogo criam um ambiente onde os colaboradores se sentem seguros para contribuir, fortalecendo sua identificação com a organização.

Em supermercados, por exemplo, uma cultura que prioriza o atendimento humanizado ao cliente tende a ser internalizada pelos funcionários, incentivando comportamentos colaborativos e reduzindo conflitos internos. Quando a cultura é tóxica (ex.: competitividade excessiva, falta de comunicação), o ambiente torna-se tóxico, aumentando a rotatividade. Outro fator importante mencionado pelo autor McGregor propõe duas visões antagônicas sobre a gestão de pessoas. A Teoria X pressupõe que os colaboradores são preguiçosos e evitam responsabilidades, exigindo controle rígido. Já a Teoria Y defende que as pessoas são autônomas, criativas e motivadas por desafios quando há confiança e reconhecimento.

Líderes alinhados à Teoria Y tendem a adotar estilos participativos, delegando tarefas, oferecendo feedback construtivo e incentivando a autonomia. Isso fortalece a confiança entre gerentes e subordinados, criando um ciclo de respeito mútuo. Em contraste, gestores que seguem a Teoria X geram ambientes autoritários, onde medo e desconfiança prejudicam a cooperação. Em setores como o varejo, onde a pressão por resultados é alta, líderes que equilibram orientação e empoderamento são essenciais para manter equipes estáveis. Outro autor chamado Alderfer (1969) que reformulou a hierarquia de Maslow a dividiu em três categorias interligadas: existência (necessidades básicas), relacionamento (conexões sociais) e crescimento

(desenvolvimento). A categoria relacionamento destaca a importância de vínculos positivos entre colegas para a motivação e a coesão de equipes. Em supermercados, equipes de reposição, caixa e atendimento dependem de colaboração eficiente. Quando os relacionamentos são marcados por apoio mútuo, compartilhamento de conhecimento e respeito, os colaboradores tendem a se sentir parte de um grupo coeso. Isso reduz atritos e aumenta a resiliência em períodos de alta demanda.

Por outro lado, ambientes com rivalidade ou falta de comunicação fragmentam a equipe, comprometendo a eficiência operacional. Diante desse cenário a interação entre cultura organizacional e relacionamentos interpessoais é decisiva para um ambiente de trabalho saudável, cultura como alicerce de valores como transparência e ética orientam comportamentos, prevenindo conflitos e promovendo alinhamento. A liderança como facilitadora: Gestores que adotam a Teoria Y criam espaços para diálogo são essenciais para resolver tensões e manter a motivação.

Em organizações do setor de supermercados, onde a rotatividade é alta e a pressão por produtividade constante, investir nesses pilares não é apenas uma estratégia de retenção, mas uma condição para a sustentabilidade. Empresas que priorizam uma cultura inclusiva e relações baseadas em respeito criam ecossistemas onde os colaboradores desejam permanecer, transformando desafios operacionais em oportunidades de crescimento coletivo.

### **3- METODOLOGIA**

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimento para aplicação prática, voltado à solução de problemas específicos no contexto dos supermercados de Araguaína-TO. Segundo Gil (2008, p.42), “a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”.

A pesquisa também é classificada como exploratória e descritiva. A abordagem exploratória é utilizada para proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. Já a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população ou fenômeno. De acordo com Vergara (2016), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior compreensão sobre determinado tema, enquanto a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno.

Além disso, foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos de coleta e análise de dados, caracterizando-se como uma abordagem quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa foi empregada para quantificar as percepções e níveis de motivação dos colaboradores, utilizando-se questionários estruturados com perguntas fechadas. A abordagem qualitativa complementou a análise, permitindo a compreensão mais profunda das experiências dos participantes por meio de entrevistas semiestruturadas. Segundo Richardson (1999, p.47), a pesquisa quantitativa “procura quantificar opiniões, dados e comportamentos”, enquanto a qualitativa “trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”.

Participaram do estudo colaboradores de 12 supermercados da cidade de Araguaína-TO, distribuídos igualmente entre pequeno, médio e grande porte, e estratificados por localização, centro e periferia. Diante destes 12 supermercados, a pesquisa contou com uma amostra de 82 participantes, sendo estes classificados em: 70% colaboradores operacionais (caixas, repositores e atendentes) e 30% gestores (gerentes e supervisores), totalizando 58 colaboradores e 24 gestores. A seleção dos participantes ocorreu por amostragem não probabilística por conveniência, buscando garantir a representatividade de gênero, idade e tempo de experiência na empresa.

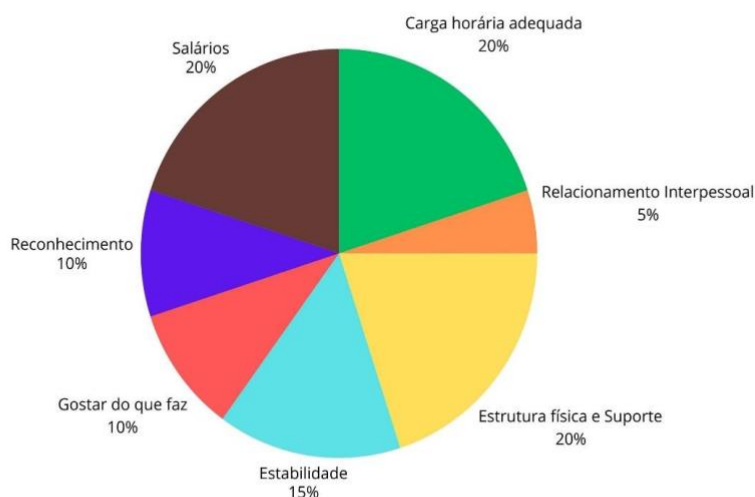
Para o levantamento das informações referentes aos dados quantitativos participaram da pesquisa 82 colaboradores. Esta foi realizada por meio de questionário estruturado com 25 perguntas fechadas, utilizando escalas de Likert de 1 a 5 e questões de múltipla escolha. Já para o levantamento das informações qualitativas participaram apenas 12 colaboradores, sendo 8 da área operacional e 4 gestores. Esta foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com um roteiro com 10 perguntas abertas voltadas à investigação das experiências individuais de motivação e desmotivação no trabalho. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas integralmente e analisadas de forma criteriosa. Os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando anonimato e o uso exclusivo das informações para fins acadêmicos.

## **4- RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1- Principais aspectos motivacionais que contribuem para os colaboradores permanecerem em seus postos de trabalho**

A análise dos dados coletados revela que os principais aspectos motivacionais que contribuem para que os colaboradores permaneçam em seus postos de trabalho, ou seja, em seu emprego atual, dizem respeito ao salário, carga horária adequada, gostar do que fazem no seu trabalho, estabilidade no emprego, infraestrutura física e suporte da empresa, relações interpessoais desenvolvidas no ambiente de trabalho e reconhecimento. Em dados quantitativos, o gráfico I, representa em percentual estes fatores motivacionais destacados acima.

**Gráfico 1:** Principais aspectos de motivação dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda em conformidade com o Gráfico I, destaca-se que 20% dos colaboradores apontaram o salário como fator determinante para sua motivação, o que reforça a importância da remuneração justa como reconhecimento pelo trabalho desempenhado. Outro elemento igualmente citado por 20% dos respondentes foi a carga horária adequada, demonstrando que uma jornada de trabalho equilibrada, que respeita os limites físicos e emocionais do trabalhador, contribui significativamente para o seu bem-estar e engajamento nas atividades organizacionais. Esses dados

indicam que tanto fatores objetivos, como remuneração e tempo de trabalho, quanto aspectos subjetivos, como por exemplo a identificação com a função, são determinantes no processo motivacional dos colaboradores.

Outros 15% destacaram a estabilidade como elemento decisivo, evidenciando que em uma cidade de economia em crescimento como Araguaína, a segurança de ter um emprego fixo é um diferencial, mesmo diante de condições adversas.

Para 20% dos participantes da pesquisa apontaram que a infraestrutura física também é fator de motivação. Alguns supermercados vêm investindo em melhorias como climatização, equipamentos ergonômicos e organização dos ambientes. Embora ainda haja deficiências, os avanços foram percebidos positivamente pelos colaboradores, e assim, estes dados dialogam com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), que aponta que a presença de boas condições de trabalho (fatores higiênicos) reduz a insatisfação e contribui para a permanência dos trabalhadores, mesmo que não sejam suficientes para promover motivação intrínseca.

Observa-se também que 10% dos participantes da pesquisa afirmaram permanecer em seus postos de trabalho por gostarem do que fazem. Esse dado evidencia que o vínculo subjetivo com a atividade exercida é um dos aspectos motivadores, especialmente quando relacionado a um sentimento de utilidade e propósito.

Já 5% dos entrevistados mencionaram as relações interpessoais, sobretudo maior coesão ou lideranças participativas. Esse dado é corroborado por relatos qualitativos, em que colaboradores expressaram satisfação em trabalhar com colegas colaborativos e líderes acessíveis, em contraste com outros setores da mesma organização. Tais percepções vão ao encontro da Teoria Y de McGregor (1960), segundo a qual ambientes baseados em confiança, reconhecimento e autonomia estimulam o engajamento.

E Com relação ao reconhecimento no emprego 10% dos entrevistados afirmaram que o reconhecimento verbal e a possibilidade de crescimento, mesmo que ainda pequena, são fatores que os motivam a permanecerem nas empresas. Eles relataram que o simples fato de serem ouvidos por suas lideranças, ou de receberem elogios públicos pelo bom desempenho, gera um sentimento de pertencimento e valorização. Isso remete às contribuições de McClelland (1961), que associa a

motivação à necessidade de realização e ao reconhecimento pelos resultados alcançados.

Neste contexto, entendem-se que mesmo diante de baixos salários e extensas jornadas de trabalho, conforme apresentado no gráfico 2, os aspectos motivacionais como identificação com o trabalho, estabilidade no emprego, melhorias na estrutura física e reconhecimento têm contribuído para a retenção de parte dos colaboradores. Esses elementos funcionam como compensações emocionais ou práticas, mitigando parcialmente os efeitos da desmotivação. No entanto, também apontam a necessidade de ampliar melhores condições de trabalho para ampliar a satisfação de forma mais abrangente e sustentável.

#### **4.2- Principais aspectos de desmotivação que contribuem para colaboradores trocarem de cargos e/ou locais de trabalho**

Com relação aos aspectos que causam desmotivação para os colaboradores que estão efetivados em supermercados de Araguaína/TO, os principais aspectos que se destacou na pesquisa foram: Carga horária excessiva, baixos salários, conflitos interpessoais, infraestrutura inadequada e ausência de perspectivas de crescimento, conforme apresentado no gráfico 2.

**Gráfico 2:** Principais aspectos de desmotivação entre os colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor.

A carga horária excessiva foi apontada como fator crítico por 30% dos participantes. Relataram que tem jornadas que chegam a 12 horas diárias, especialmente em períodos de alta demanda, como finais de semana e feriados. Essa sobrecarga gera cansaço físico, emocional e afeta diretamente a qualidade de vida dos colaboradores. Alguns participantes das entrevistas mencionaram ainda que essa rotina os leva a buscar empregos com escalas mais equilibradas, mesmo que o salário seja similar. Esse dado reforça os apontamentos de Herzberg (1959), que inclui as condições de trabalho como fator higiênico, cuja ausência contribui fortemente para a insatisfação.

Os baixos salários foram citados por 25% dos entrevistados, já que a grande maioria dos participantes das entrevistas, ou seja, 70% colaboradores dos setores operacionais da empresa, como caixas, repositores e atendentes. Estes destacaram que, os valores pagos estão em muitos casos próximos ao salário-mínimo, sem considerar o custo de vida crescente em Araguaína. Assim, entende-se que a falta de reajustes salariais, benefícios atrativos e políticas de valorização financeira faz com que os colaboradores busquem cargos em empresas que ofereçam remuneração mais justa. A teoria de Maslow (1943) também embasa esse ponto ao destacar que,

sem a satisfação das necessidades básicas, os indivíduos não se sentirão motivados a buscar níveis mais altos de autorrealização.

Os conflitos interpessoais foram mencionados por 25% dos colaboradores. Ambientes marcados por disputas internas, falhas na comunicação e estilos de liderança autoritários são frequentes. Estes destacam que episódios de desrespeito, cobrança excessiva e ausência de diálogo com líderes, contribuem para o desejo de mudança. A Teoria X de McGregor (1960) se faz presente nesses contextos, onde a desconfiança na capacidade dos colaboradores gera ambientes opressores e pouco saudáveis.

A infraestrutura inadequada foi mencionada por 12% dos colaboradores. Foram relatadas falhas como ambientes sem ventilação, equipamentos obsoletos e falta de ergonomia. Essas condições afetam diretamente a saúde e a produtividade dos trabalhadores, em especial, setores como frios e depósito enfrentam maiores desafios. A inadequação da infraestrutura é percebida como negligência por parte das empresas, afetando o sentimento de valorização dos profissionais.

Por fim, 8% dos participantes destacaram a ausência de perspectivas de crescimento como também, um fator decisivo para deixar seus cargos. Principalmente os participantes mais jovens da pesquisa realizada, demonstraram frustração com a falta de planos de carreira, capacitações internas e promoções por mérito. Muitos afirmaram que apesar de seu desempenho não vislumbram evolução dentro da empresa. A Teoria da Expectativa de Vroom (1964) e a Teoria da Equidade de Adams (1965) oferecem suporte teórico para essa percepção: a falta de perspectivas e a percepção de injustiça na distribuição de oportunidades geram forte desmotivação.

Esses elementos contribuem para que uma parcela significativa dos trabalhadores a buscar novas oportunidades, seja em outros setores, empresas ou cargos. Desse modo, estas informações favorecem a tomarem decisões de trocarem de emprego ou cargo. A insatisfação com elementos básicos do ambiente de trabalho, combinada com a percepção de estagnação, cria um cenário desfavorável à retenção de talentos. A busca por locais com melhores condições, reconhecimento e possibilidades de crescimento torna-se, assim, uma consequência natural da desmotivação persistente.

#### **4.3- Sugestões de melhorias relacionados com a desmotivação dos colaboradores**

A partir dos dados analisados na pesquisa, foram elaboradas propostas de melhorias com o objetivo de reduzir os índices de desmotivação e fortalecer a permanência dos colaboradores nos supermercados de Araguaína-TO, ou seja, aumentar os índices de motivação. As sugestões consideram tanto os relatos qualitativos quanto os dados quantitativos, buscando atender às necessidades mais urgentes dos trabalhadores e promover uma gestão de pessoas mais eficaz e humanizada.

Uma das primeiras medidas sugeridas é a revisão salarial estratégica, especialmente para cargos com maior índice de rotatividade, como operadores de caixa e repositores. A proposta é realizar uma comparação salarial que considere o custo de vida local e aplicar reajustes graduais, priorizando a valorização dos colaboradores com maior tempo de serviço ou desempenho destacado. Essa ação visa atender às necessidades básicas dos trabalhadores, conforme preconizado por Maslow (1943), e reduzir o sentimento de desigualdade salarial percebido, como aponta a Teoria da Equidade de Adams (1965).

Outra sugestão é a adoção de escalas inteligentes, com jornadas mais equilibradas e respeito aos intervalos legais. Turnos de seis horas para funções operacionais, aliados à contratação de trabalhadores de meio período para cobrir horários de pico, são alternativas viáveis para reduzir a sobrecarga física e mental. Essas medidas se alinham à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), ao propor melhorar as condições de trabalho e minimizar a insatisfação.

O investimento em programas de capacitação e desenvolvimento profissional também se mostra essencial. A criação de parceria com instituições como o SENAC-TO, focadas em atendimento ao cliente, gestão de estoque e trabalho em equipe, possibilita qualificar a mão de obra e ampliar as chances de crescimento interno. Além disso, o vínculo entre capacitação e promoções pode motivar colaboradores que buscam reconhecimento e ascensão, conforme destacado por McClelland (1961).

No que diz respeito ao ambiente físico, sugere-se a modernização da infraestrutura, priorizando a ventilação adequada, aquisição de equipamentos ergonômicos e melhoria das condições nos setores mais críticos, como frios e

estoque. A criação de um fundo de manutenção preventiva com base em um percentual do faturamento mensal pode garantir a sustentabilidade dessas ações. A melhoria do espaço de trabalho impacta diretamente na saúde, segurança e satisfação do colaborador.

Outra proposta importante é o fortalecimento das relações interpessoais e da comunicação interna. A implementação de workshops mensais sobre processos de comunicação eficiente dentro da organização empresarial, conduzidos por profissionais da área de psicologia organizacional, pode melhorar o clima organizacional e reduzir conflitos. Além disso, a criação de um canal de feedback anônimo, como por exemplo, Fala Colaborador, pode possibilitar que os trabalhadores expressem suas insatisfações e sugestões, promovendo uma escuta ativa e transparência nas relações.

Em síntese, as sugestões apresentadas neste estudo integram medidas estruturais e comportamentais. Elas visam transformar o ambiente de trabalho em um espaço mais justo, motivador e acolhedor. A aplicação prática dessas estratégias depende do comprometimento da gestão. Porém, os ganhos potenciais como: Aumento da produtividade, redução da rotatividade e fortalecimento do clima organizacional, justificam o investimento. Tais ações demonstram que é possível alinhar o crescimento econômico organizacional com a valorização do capital humano, consolidando um modelo sustentável para a gestão de pessoas.

## **5- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo evidenciou que a insatisfação dos colaboradores em supermercados de Araguaína-TO está enraizada em fatores críticos como carga horária excessiva (30%), baixos salários (25%) e relacionamentos interpessoais conflituosos (25%), confirmando a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) e a Hierarquia de Necessidades de Maslow (1943). A ausência de condições básicas (fatores higiênicos) e a negligência com motivadores intrínsecos, tais como, reconhecimento e crescimento comprometem não apenas a produtividade, mas também a sustentabilidade organizacional em um contexto econômico dinâmico como o de Araguaína.

As estratégias propostas como revisão salarial progressiva, programas de capacitação em parceria como por exemplo o SENAC-TO e modernização da

infraestrutura apresentam-se como soluções viáveis para transformar desafios em vantagens competitivas. A adoção de escalas inteligentes e o fortalecimento do diálogo institucional podem reduzir custos com rotatividade e melhorar o clima organizacional.

Entretanto, o estudo possui limitações, como o receio dos colaboradores participar da pesquisa por medo de retaliação e a tendência de amostragem por conveniência e pela limitação geográfica, que impedem generalizações mais amplas. Para pesquisas futuras, sugere-se a expansão para outras cidades com perfis socioeconômicos similares. Portanto, a motivação emerge não apenas como um elemento de gestão, mas como um pilar estratégico para equilibrar crescimento econômico e valorização humana, essencial para a consolidação de Araguaína como polo comercial sustentável na região Norte.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, Leonard (Ed.). **Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Academic Press, 1965. V. 2, p. 267-299.

ALDERFER, Clayton P. An empirical test of a new theory of human needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, n. 2, p. 142-175, 1969. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X). Acesso em: 04 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. 2. Ed. New York: Wiley, 1959.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation**. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0054346>. Acesso em: 15 abr. 2025.

MCCLELLAND, David C. **The achieving society**. Princeton: Van Nostrand, 1961.

MCGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. Ver. E atual. São Paulo: Atlas, 1999.

SARDINHA, João. **Cultura organizacional e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SEBRAE/TO, 2024. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 25 abr. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 17. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.