



INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ CAMPUS OIAPOQUE

EVELINY MARQUEZINI QUINTINO DA SILVA  
IANCA SILVA DOS SANTOS  
LUCILEIDE DA SILVA LIMA

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NO AMBIENTE DE  
TRABALHO EM ATENDIMENTO DO SETOR VAREJISTA EM  
SUPERMERCADOS DE OIAPOQUE**

OIAPOQUE – AP

2025

EVELINY MARQUEZINI QUINTINO DA SILVA  
IANCA SILVA DOS SANTOS  
LUCILEIDE DA SILVA LIMA

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NO AMBIENTE DE  
TRABALHO EM ATENDIMENTO DO SETOR VAREJISTA EM  
SUPERMERCADOS DE OIAPOQUE**

Trabalho de conclusão de curso em formato de monografia apresentado ao Curso Tecnologia em Gestão Comercial, do Instituto Federal do Amapá, Campus Oiapoque, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão Comercial.

**Orientador:** Prof<sup>a</sup>. Esp. Prof<sup>o</sup>. Mário Sérgio Epaminondas Brasil.

Biblioteca Institucional - IFAP  
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

- S579i Silva, Eveliny Marquezini Quintino da  
A influência da motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho em atendimento do setor varejista em supermercados de Oiapoque / Eveliny Marquezini Quintino da Silva, Ianca Silva dos Santos, Lucileide da Silva Lima. - Oiapoque, 2025.  
40 f.
- Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, Campus Oiapoque, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, 2025.
- Orientador: Mário Sérgio Epaminondas Brasil.
1. Ambiente de Trabalho. 2. Oiapoque. 3. Motivação. I. Santos, Ianca Silva Dos . II. Lima, Lucileide Da Silva . I. Brasil, Mário Sérgio Epaminondas , orient. II. Título.

---


Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do IFAP com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

EVELINY MARQUEZINI QUINTINO DA SILVA  
IANCA SILVA DOS SANTOS  
LUCILEIDE DA SILVA LIMA

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NO AMBIENTE DE  
TRABALHO NO ATENDIMENTO DO SETOR VAREJISTA EM  
SUPERMERCADOS DE OIAPOQUE**


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a  
coordenação do curso superior de Tecnologia  
de Gestão Comercial como requisito avaliativo  
para obtenção do título de Tecnólogo em  
Gestão Comercial.

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 MARIO SERGIO EPAMINONDAS BRASIL  
Data: 17/10/2025 10:46:10-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>


---

**Prof.º Esp. Mário Sérgio Epaminondas Brasil (Orientador)**  
**IFAP - Campus Oiapoque**

Documento assinado digitalmente  
 ESTEFANY CARVALHO DA SILVA  
Data: 03/10/2025 12:53:11-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

---

**Prof.º Ma. Estefany Carvalho da Silva**  
**IFAP - Campus Oiapoque**

Documento assinado digitalmente  
 ELINELSON PINHEIRO DE SOUZA  
Data: 17/10/2025 16:12:49-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

---

**Prof.º Me. Elinelson Pinheiro de Souza**  
**IFAP - Campus Oiapoque**

Apresentado em: 09 / 08 / 2025.

Conceito/Nota: 9,6

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelas nossas vidas, e por nos ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

Aos nossos familiares que nos incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a nossa ausência enquanto nos dedicávamos à realização deste trabalho.

Aos professores, pelas correções e ensinamentos que nos permitiram apresentar um melhor desempenho no nosso processo de formação profissional.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a influência da motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho e sua relação com o atendimento ao cliente no setor varejista de supermercados do município de Oiapoque, estado do Amapá. A pesquisa parte do pressuposto de que a motivação é um fator determinante para o desempenho organizacional e a qualidade do atendimento ao consumidor, especialmente em um contexto marcado por alta rotatividade, desafios estruturais e peculiaridades socioeconômicas regionais. A abordagem metodológica adotada foi quali-quantitativa, com aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas junto a colaboradores e gerentes de supermercados locais. Os dados foram analisados com base nas teorias de Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom, e complementados por discussões sobre clima organizacional, cultura corporativa, remuneração e qualidade de vida no trabalho. Os resultados indicam que, embora os colaboradores relatem níveis razoáveis de satisfação com o ambiente físico e interpessoal, há deficiências no reconhecimento por parte da liderança e na valorização profissional. Conclui-se que a motivação está diretamente associada à qualidade do atendimento e ao engajamento dos trabalhadores, sendo essencial que as empresas adotem práticas de gestão mais humanizadas, focadas na valorização do capital humano e no fortalecimento das relações internas.

**Palavras-chave:** motivação; colaboradores; ambiente de trabalho; atendimento; varejo.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of employee motivation in the workplace and its relationship with customer service in the retail supermarket sector in the municipality of Oiapoque, in the state of Amapá, Brazil. The research assumes that motivation is a key factor in organizational performance and service quality, especially in a context marked by high staff turnover, structural challenges, and specific regional socioeconomic characteristics. A qualitative and quantitative methodological approach was adopted, using questionnaires and semi-structured interviews with employees and managers of local supermarkets. The data were analyzed based on the theories of Maslow, Herzberg, McGregor, and Vroom, and complemented by discussions on organizational climate, corporate culture, compensation, and quality of work life. The results indicate that although employees report a reasonable level of satisfaction with the physical and interpersonal environment, there are weaknesses in leadership recognition and professional appreciation. It is concluded that motivation is directly associated with service quality and employee engagement, and it is essential for companies to adopt more humanized management practices focused on valuing human capital and strengthening internal relationships.

**Keywords:** motivation; employees; work environment; customer service; retail.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição dos respondentes por sexo	26
Figura 2 – Faixa etária dos respondente	27
Figura 3 – Escolaridade dos respondentes	27
Figura 4 – Tempo de trabalho na empresa	28
Figura 5 – Cargo ocupado pelos respondentes	28
Figura 6 – Jornada semanal de trabalho dos respondentes	29
Figura 7 - Grau de motivação e satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho	30
Figura 8 – Percepção dos colaboradores sobre o reconhecimento profissional	30
Figura 9 - Participação dos colaboradores nas decisões organizacionais	31
Figura 10 – Satisfação dos colaboradores com a remuneração	32
Figura 11 - Influência da motivação na qualidade do atendimento	32

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceito de motivação no trabalho</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Teorias Comportamentais (Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom)</b> .....	<b>13</b>
<b>2.3</b>	<b>Teoria das Necessidades Humanas – Abraham Maslow</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4</b>	<b>Teoria dos Dois Fatores – Frederick Herzberg</b> .....	<b>14</b>
<b>2.5</b>	<b>Teoria das Expectativas – Victor Vroom</b> .....	<b>15</b>
<b>2.6</b>	<b>Tipos de Motivação: Intrínseca x Extrínseca</b> .....	<b>16</b>
<b>2.7</b>	<b>Fatores que influenciam a motivação no varejo</b> .....	<b>17</b>
2.7.1	Ambiente Organizacional .....	18
2.7.2	Cultura Organizacional .....	19
2.7.3	Clima Organizacional .....	19
2.7.4	Remuneração e Benefícios.....	20
2.7.5	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) .....	20
<b>2.8</b>	<b>Características do Mercado Local de Oiapoque - AP</b> .....	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa: Qualitativa e Quantitativa</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2</b>	<b>Instrumentos de coleta de dados: Questionários e Entrevistas</b> .....	<b>24</b>
<b>3.3</b>	<b>Público-alvo: Colaboradores e Gerentes</b> .....	<b>25</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização dos respondentes</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2</b>	<b>Discussão dos resultados motivacionais</b> .....	<b>29</b>
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>34</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>35</b>
	<b>ANEXO A – OFÍCIO DE AUTORIZAÇÃO</b> .....	<b>37</b>
	<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA</b> .....	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No comércio varejista do município de Oiapoque-AP, a motivação dos colaboradores exerce um papel fundamental na qualidade no atendimento ao cliente, sendo um fator decisivo para o crescimento e a competitividade das empresas. Essa realidade se torna ainda mais relevante em uma região com características econômicas peculiares, marcada pelas relações de fronteira com a Guiana Francesa, a circulação do Euro como moeda de forte aceitação no comércio local e a influência indireta da atividade garimpeira, que impulsiona o consumo e o volume de vendas no setor varejista.

Diante de um cenário competitivo e desafiador, a motivação no exercício das atividades profissionais surge como um diferencial importante para enfrentar dificuldades como a falta de infraestrutura, o alto índice de informalidade do mercado, as interferências do período chuvoso e o chamado “custo amazônico”, que encarece produtos e operações. Também, fatores como treinamentos, reconhecimento profissional, boas condições estruturais e estratégias de marketing voltadas para o engajamento da equipe podem impactar diretamente na produtividade, no clima organizacional e na experiência dos clientes.

Além disso, observa-se um alto índice de rotatividade de funcionários nas empresas locais, o que destaca a importância de ações voltadas à valorização e ao estímulo dos trabalhadores. Considerando que os indivíduos passam grande parte do tempo em suas rotinas laborais, é essencial que esse espaço contribua para a satisfação das necessidades humanas básicas, influenciando não apenas o desempenho profissional, mas também o bem-estar emocional e familiar dos colaboradores.

Nesse contexto, a motivação dos colaboradores torna-se um elemento estratégico para garantir um atendimento de qualidade e o crescimento dos estabelecimentos, especialmente diante de desafios como a informalidade, a infraestrutura precária e o alto índice de rotatividade de funcionários. Assim, surge o seguinte problema de pesquisa: qual é a influência da motivação dos colaboradores no contexto organizacional e na qualidade do atendimento no setor varejista de supermercados de Oiapoque?

A relevância deste estudo está em compreender como a valorização profissional, as condições oferecidas pelas empresas e as práticas de gestão impactam diretamente na

produtividade, no bem-estar dos trabalhadores e na experiência dos clientes. Dessa forma, o objetivo geral é analisar de que forma a motivação dos colaboradores influencia a dinâmica organizacional e o atendimento ao público no setor varejista de supermercados do município. Como objetivos específicos, pretende-se: identificar os principais fatores que interferem na motivação dos trabalhadores no comércio local; avaliar a relação entre o engajamento profissional e a excelência no atendimento; e levantar práticas de gestão que favoreçam a valorização dos funcionários e o fortalecimento da cultura organizacional.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. A introdução apresenta o tema, a delimitação do problema, os objetivos da pesquisa e a justificativa do estudo. No capítulo dois, é desenvolvida a fundamentação teórica, abordando conceitos sobre motivação no trabalho, teorias comportamentais clássicas, tipos de motivação, fatores que influenciam o engajamento no setor varejista e as particularidades do comércio de supermercados em Oiapoque. O capítulo três descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, incluindo o tipo de abordagem, os instrumentos de coleta de dados e o público-alvo. No quarto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio da análise dos dados. Por fim, o capítulo cinco traz as considerações finais, destacando os principais achados da pesquisa, suas contribuições e sugestões para estudos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Conceito de motivação no trabalho

A motivação é um tema amplamente estudado nas ciências humanas, especialmente no contexto organizacional, por seu papel fundamental na produtividade, bem-estar e engajamento dos colaboradores. Sua origem remonta aos primórdios da humanidade, quando, ainda na pré-história, o ser humano necessitava de impulso interno como a curiosidade, a necessidade de sobrevivência e o desejo de descoberta para realizar tarefas essenciais, como caçar, proteger-se e descobrir o fogo. Esses comportamentos iniciais já refletiam formas primitivas de motivação, movidas por necessidades básicas.

Na Grécia Antiga, Aristóteles foi um dos primeiros pensadores a se dedicar ao estudo da motivação, relacionando-a ao conceito de "apetite", ou seja, ao desejo interno que leva o indivíduo à ação. Séculos depois, durante a Revolução Industrial, o tema ganhou novos contornos com o surgimento da Escola das Relações Humanas, na década de 1930. Essa abordagem rompeu com a rigidez da Teoria Clássica da Administração, que via o trabalhador como parte de uma engrenagem mecânica, sem considerar suas necessidades emocionais e sociais. Nessa época, o pesquisador Elton Mayo conduziu os famosos estudos de Hawthorne, em uma fábrica americana, demonstrando que fatores como reconhecimento, valorização e boas condições de trabalho influenciavam diretamente na produtividade dos empregados.

Do ponto de vista etimológico, a palavra "motivação" vem do latim *movere*, que significa "mover", e representa a força que impulsiona os indivíduos a agir em direção a determinados objetivos. Para Bergamini (1997), essa força está relacionada ao desejo de ser valorizado e reconhecido dentro de uma organização, o que leva os colaboradores a desempenharem suas funções com mais comprometimento. Segundo Chiavenato (2004) complementa que a motivação está associada ao comportamento humano e é influenciada por necessidades internas que variam de pessoa para pessoa, o que motiva um indivíduo pode não surtir o mesmo efeito em outro.

Conforme define Robbins (2012) motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma meta. Em outras palavras, ela envolve não apenas o desejo de agir, mas também a continuidade e o foco necessário para superar obstáculos no percurso. Motivar é, portanto, um desafio constante nas organizações, exigindo dos gestores estratégias que envolvam reconhecimento, incentivo, clima organizacional saudável e perspectivas de crescimento profissional.

Segundo Castro (2002), a motivação é o processo que gera causas, sentidos ou razões que tornam as pessoas mais realizadas e eficazes em suas atividades. Trata-se de um mecanismo que estimula comportamentos e dá sentido às ações humanas, sendo composto por um conjunto de motivos que levam a um conjunto correspondente de ações (motivo + ação = motivação).

Dessa forma, percebe-se que a motivação no trabalho é um fenômeno complexo, que envolve fatores internos e externos, exigindo atenção por parte das organizações. Um ambiente que valoriza o ser humano e compreende suas necessidades pode transformar tarefas árduas em metas alcançáveis, promovendo não apenas a satisfação individual, mas também o crescimento coletivo da empresa.

## **2.2 Teorias Comportamentais (Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom)**

As teorias comportamentais sobre motivação surgiram como resposta às limitações da visão mecanicista predominante na Teoria Clássica da Administração, que tratava os colaboradores apenas como peças de um sistema produtivo. A partir do século XX, especialmente após a Revolução Industrial, estudiosos passaram a observar que o comportamento humano nas organizações não poderia ser reduzido a comandos e controles rígidos. Com isso, a motivação passou a ser compreendida como elemento central na relação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2004, p. 45).

Neste contexto, destacam-se as contribuições de autores como Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor e Victor Vroom, que desenvolveram teorias que até hoje influenciam a gestão de pessoas nas organizações. Suas abordagens trazem olhares distintos, mas complementares, sobre os fatores que impulsionam o comportamento humano e o comprometimento profissional.

## **2.3 Teoria das Necessidades Humanas – Abraham Maslow**

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, proposta por Maslow (2000, p. 76), parte do princípio de que os seres humanos são motivados por necessidades que seguem uma ordem hierárquica, desde as mais básicas até as mais elevadas. Segundo o autor, uma necessidade só se torna motivadora quando a anterior está, pelo menos parcialmente, satisfeita. Essa estrutura, representada em forma de pirâmide, contempla cinco níveis: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização.

No ambiente de trabalho, essa teoria ajuda a entender por que determinados colaboradores não se sentem motivados mesmo com bons salários: se suas necessidades de pertencimento ou reconhecimento não forem atendidas, por exemplo, os estímulos materiais

podem ter efeito limitado. Chiavenato (2004, p. 120), reforça que a aplicação prática dessa teoria exige que os gestores conheçam bem as expectativas e necessidades de seus colaboradores para adotar políticas de gestão eficazes e personalizadas.

Conforme acrescenta Robbins (2012, p. 42) que embora Maslow tenha apresentado uma estrutura linear, as necessidades humanas muitas vezes se sobrepõem ou retornam, dependendo do contexto cultural e das experiências individuais. Em regiões como Oiapoque, onde fatores sociais e econômicos se combinam de maneira singular, essa abordagem deve ser adaptada à realidade local, observando as necessidades mais urgentes dos trabalhadores, como segurança no emprego e estabilidade emocional.

## **2.4 Teoria dos Dois Fatores – Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores com base em entrevistas que buscavam compreender o que tornava as pessoas satisfeitas ou insatisfeitas em seus trabalhos. A partir disso, ele categorizou dois tipos de fatores: os higiênicos (ou extrínsecos) e os motivacionais (ou intrínsecos). Os fatores higiênicos, como salário, políticas da empresa, condições físicas e supervisão, não geram motivação, mas sua ausência causa insatisfação. Já os fatores motivacionais, como reconhecimento, crescimento e realização profissional, são os verdadeiros responsáveis por engajamento e satisfação (HERZBERG *et al.*, 1959).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 168) salienta que muitas organizações falham ao pensar que apenas melhorar os fatores extrínsecos é suficiente para manter a equipe motivada. No entanto, sem foco no desenvolvimento humano, no reconhecimento pelo desempenho e em oportunidades de crescimento, dificilmente os colaboradores se sentirão motivados de maneira duradoura.

Para Bergamini (1997, p. 54), essa teoria destaca a importância da valorização simbólica e psicológica do trabalhador, ao passo que uma empresa que investe apenas em condições materiais corre o risco de não criar vínculos afetivos e profissionais sólidos. No setor varejista de Oiapoque, por exemplo, oferecer um ambiente de trabalho com autonomia, participação nas decisões e clareza de metas pode gerar mais engajamento do que apenas benefícios financeiros. Teoria X e Teoria Y – Douglas McGregor

Como afirma, Douglas McGregor, em sua clássica obra *The Human Side of Enterprise*, propôs dois modelos de gestão baseados em diferentes visões sobre o ser humano: a Teoria X e a Teoria Y. A Teoria X parte do pressuposto de que os colaboradores são naturalmente avessos ao trabalho, evitam responsabilidades e necessitam de coerção e supervisão rígida. Já a Teoria Y considera que o trabalho pode ser fonte de realização pessoal, e que os indivíduos são capazes

de autodisciplina, criatividade e busca por responsabilidades, quando estimulados adequadamente (McGREGOR, 1960, p. 103).

Na visão de Robbins (2012, p. 72) argumenta que a Teoria Y reflete os princípios da gestão moderna, ao sugerir que ambientes de trabalho mais participativos e humanizados favorecem o desenvolvimento das competências dos colaboradores. No entanto, a escolha entre aplicar a Teoria X ou Y está relacionada ao contexto organizacional e à maturidade dos trabalhadores.

Segundo Chiavenato (2004, p. 161) reforça que muitos líderes ainda operam sob a lógica da Teoria X, especialmente em setores como o comércio, onde há alta rotatividade de mão de obra e pouca valorização do capital humano. Contudo, mesmo em ambientes com desafios estruturais, como é o caso de regiões de fronteira, a aplicação dos princípios da Teoria Y pode promover maior confiança entre líderes e equipes, melhorando o atendimento e o clima organizacional.

## **2.5 Teoria das Expectativas – Victor Vroom**

A Teoria das Expectativas, proposta por Victor Vroom, introduz uma abordagem cognitiva para explicar a motivação. De acordo com Vroom, os colaboradores se motivam a partir da expectativa de que seu esforço levará a um bom desempenho, que esse desempenho será recompensado, e que a recompensa será valorizada por eles. A equação que representa essa lógica é:  $\text{Motivação} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valência}$  (VROOM, 1964, p. 58).

Destaca Chiavenato (2004, p. 137) que essa teoria oferece grande aplicabilidade prática, pois exige que o gestor alinhe claramente os objetivos da empresa com os objetivos individuais dos colaboradores. Não basta oferecer recompensas: é preciso que o colaborador perceba a relação direta entre esforço, desempenho e benefício.

Segundo Robbins (2012, p. 85), a motivação será nula se um dos três elementos da equação for zero. Isso significa que, se o colaborador não acreditar que seu esforço trará resultados, ou que os resultados não levarão a uma recompensa desejada, ele não se motivará. Em ambientes varejistas, onde metas de vendas e bonificações são comuns, essa teoria se aplica diretamente: os funcionários precisam entender o sistema de metas, acreditar que podem alcançá-las e valorizar as recompensas prometidas.

As teorias comportamentais de Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom oferecem diferentes perspectivas sobre a motivação humana, mas todas convergem na ideia de que colaboradores motivados tendem a ser mais produtivos, criativos e comprometidos com os objetivos da organização. Compreender essas abordagens permite que os gestores construam

estratégias de valorização do capital humano, respeitando as necessidades individuais e coletivas.

No setor varejista de Oiapoque, marcado por desafios logísticos, alta rotatividade e influência econômica externa, como a presença do euro, aplicar essas teorias com sensibilidade ao contexto pode representar um diferencial competitivo. Investir em reconhecimento, participação, diálogo e perspectivas de crescimento é, portanto, essencial para o fortalecimento das relações de trabalho e para a excelência no atendimento ao cliente.

## **2.6 Tipos de Motivação: Intrínseca x Extrínseca**

A motivação é um fenômeno complexo que pode ser analisado a partir de diferentes perspectivas. Dentre as classificações mais relevantes no campo da Psicologia Organizacional e da Administração, destaca-se a divisão entre motivação intrínseca e extrínseca, que se refere à natureza das forças que impulsionam o comportamento humano no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, a motivação intrínseca é aquela que parte de dentro do indivíduo e está relacionada ao prazer e à satisfação pessoal obtida na realização de determinada atividade. Quando o colaborador sente-se desafiado, estimulado intelectualmente, reconhecido pelo próprio desempenho e envolvido com o propósito da tarefa, ele está agindo por motivação intrínseca. Esse tipo de motivação não depende diretamente de recompensas externas, mas sim do significado e da realização pessoal que a atividade proporciona (DECI; RYAN, 2000, p. 68).

De outra forma, a motivação extrínseca tem origem em fatores externos ao indivíduo e está relacionada à obtenção de recompensas tangíveis ou à evitação de punições. Exemplos incluem salário, bônus, benefícios, promoções, elogios ou até mesmo a manutenção do emprego. Nesse caso, o colaborador desempenha suas funções visando a uma consequência externa desejada, e não necessariamente porque encontra satisfação no próprio ato de trabalhar (CHIAVENATO, 2004, p. 229).

Segundo Bergamini (1997, p. 37), ambas as formas de motivação coexistem no cotidiano das organizações, sendo necessário que os gestores saibam identificar e equilibrar os estímulos que proporcionam tanto recompensas externas quanto significado pessoal. No setor varejista, por exemplo, é comum que a motivação extrínseca seja o principal recurso utilizado, como metas de vendas comissionadas. No entanto, quando os funcionários percebem que são ouvidos, que participam das decisões e que seu trabalho possui valor para a empresa, é possível desenvolver também a motivação intrínseca.

Conforme destaca Robbins (2012, p. 202) a motivação intrínseca tende a gerar resultados mais sustentáveis e duradouros, uma vez que está vinculada ao envolvimento genuíno com a atividade e não depende da presença contínua de incentivos externos. Contudo, ele alerta que o contexto organizacional deve ser propício ao desenvolvimento desse tipo de motivação, por meio de políticas de valorização, autonomia e reconhecimento simbólico.

Complementa Chiavenato (2004, p. 230) embora a motivação extrínseca seja eficaz em curto prazo, ela tende a perder efeito com o tempo se não for acompanhada de estímulos que envolvam o colaborador de maneira mais profunda. Portanto, um modelo de gestão equilibrado deve considerar os dois tipos de motivação, adaptando-os às características do ambiente, da equipe e das metas da organização.

Em análise uma análise empírica das teorias, o contexto do comércio varejista de Oiapoque, onde predominam fatores como rotatividade de pessoal, desafios estruturais e influências econômicas externas, a combinação de incentivos extrínsecos com estratégias voltadas para o engajamento pessoal pode contribuir significativamente para o fortalecimento do vínculo entre colaborador e empresa.

Investir em capacitação, reconhecimento simbólico, feedback constante e cultura organizacional participativa são exemplos de práticas que favorecem o desenvolvimento da motivação intrínseca, promovendo, assim, maior comprometimento e desempenho.

## **2.7 Fatores que influenciam a motivação no varejo**

Um gestor precisa aprimorar algumas competências, tais como: ouvir seus colaboradores, falar com propriedade sobre os assuntos relacionados à sua função, envolver a equipe nas tarefas, agir com integridade e tratar todos de forma equitativa. Isso requer responsabilidade, expressões faciais adequadas, sensibilidade aos problemas e habilidades para dirigir e liderar a organização. Na medida em que o conhecimento se expande, eleva-se a possibilidade de uma gestão eficiente, rompendo-se os limites das relações interpessoais (FIORELLI, 2008, p. 212).

Sabendo que os fatores que motivam os trabalhadores são diversos — como remuneração, metas alcançáveis, autoconhecimento, comunicação, feedback, oportunidades de crescimento, relacionamento amigável, segurança e estabilidade —, é importante considerar também elementos como clima, cultura e ambiente organizacional. Conforme Chiavenato (2003), o clima e a cultura organizacional funcionam como fatores motivacionais. Para o autor:

"O clima organizacional constitui o meio interno ou atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização" (CHIAVENATO, 2003, p. 134).

A motivação dos colaboradores no varejo, particularmente em supermercados, é essencial para a excelência no atendimento ao cliente. No contexto de Oiapoque, cidade fronteiriça com desafios socioeconômicos específicos, a estrutura organizacional torna-se o alicerce da motivação, sendo que as interações no local de trabalho exercem papel fundamental para o desenvolvimento humano e profissional dos colaboradores.

### 2.7.1 Ambiente Organizacional

De acordo com Daft (2002, p. 122), o ambiente de uma organização abrange "todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que têm o poder de afetá-la como um todo ou parte dela". Trata-se de um conjunto complexo, composto por fatores internos e externos, como clientes, fornecedores, colaboradores, gestores, sindicatos, governo e investidores. Esses elementos influenciam diretamente a estrutura, a produtividade e os resultados da empresa, sendo essencial que a liderança compreenda as necessidades e percepções de seus funcionários para alcançar uma gestão mais eficiente.

Conforme explica Chiavenato (2003, p. 71), nenhuma empresa opera de forma isolada. Elas estão inseridas em um contexto social mais amplo, formado por outros negócios, instituições e grupos sociais. É nesse meio que buscam recursos e informações necessárias à sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, devolvem à sociedade os produtos e serviços que geram. Para ele, as organizações são sistemas semiabertos, ou seja, mantêm uma relação de dependência com o ambiente externo, devendo interagir constantemente com seus públicos de interesse para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do mercado.

Vale ressaltar que, além das relações externas, o contexto interno também exerce influência sobre a motivação dos colaboradores. A forma como os colegas se relaciona e o clima predominante no local de trabalho são fatores determinantes para o engajamento da equipe. A liderança deve, portanto, adotar uma postura proativa, promovendo um espaço organizacional saudável e colaborativo, capaz de estimular o comprometimento e o desempenho de todos.

### 2.7.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional está diretamente ligada à missão, visão e valores da empresa, sendo o alicerce que orienta as condutas, decisões e interações no ambiente de trabalho. Ela também influencia o comprometimento da equipe, servindo como guia para o alcance das metas estabelecidas. Para Schein (2010, p. 23), a cultura pode ser compreendida como "o DNA da organização, invisível, mas essencial, sendo assimilada e transmitida por seus colaboradores por meio de práticas cotidianas, rituais e tomadas de decisão".

Ainda segundo o autor (SCHEIN, 2010, p. 25), "a cultura representa para grupos e organizações o mesmo que o caráter para os indivíduos". Ou seja, ela molda os comportamentos, valores e atitudes dos membros da organização, afetando diretamente a forma como as decisões são tomadas, como os problemas são enfrentados e como as metas são perseguidas.

Uma cultura sólida e coerente promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador, contribuindo para a retenção de talentos, inovação e engajamento. No contexto do varejo, especialmente em locais como Oiapoque, onde há diversidade cultural e desafios socioeconômicos, compreender e alinhar a cultura organizacional à realidade local é um diferencial competitivo. Empresas que conseguem comunicar de forma clara seus valores e envolver os colaboradores nesse processo tendem a obter melhores resultados tanto em desempenho quanto em satisfação interna.

### 2.7.3 Clima Organizacional

O clima organizacional interfere diretamente na satisfação e produtividade dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2010, p. 129), "é o sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem, como as pessoas tratam os clientes, fornecedores etc.". Trata-se de uma percepção coletiva, construída a partir da convivência diária e da forma como os profissionais vivenciam a rotina de trabalho.

Esse clima também é influenciado por fatores como a liderança, as relações interpessoais, a estrutura física e o bem-estar psicológico dos funcionários. Conforme Luz (2003), o clima organizacional está intimamente ligado à satisfação dos funcionários, sendo este um reflexo da cultura organizacional que conduz hábitos, desempenho e comportamentos.

Um clima positivo favorece o engajamento, reduz conflitos e promove a cooperação entre os setores, criando um ambiente propício para o crescimento individual e coletivo. Por

outro lado, um clima negativo pode gerar desmotivação, absenteísmo e alta rotatividade, impactando diretamente a qualidade do atendimento no varejo.

#### 2.7.4 Remuneração e Benefícios

Em Oiapoque, região fronteiriça com especificidades econômicas, é essencial que os supermercados adotem estratégias motivacionais como vale-alimentação, bonificações e participação nos lucros. Essas medidas ajudam a reduzir a rotatividade, atrair talentos e compensar as exigências diárias do trabalho no setor varejista, caracterizado por jornadas intensas e atendimento direto ao público. Chiavenato (2010) afirma:

"A organização precisa manter uma balança suficientemente equilibrada dos incentivos-contribuições. Cada pessoa faz contribuição à organização (na forma de trabalho, dedicação, esforço, tempo etc.), na medida em que recebe induzimentos ou incentivos (na forma de salários, benefícios, prêmios, reconhecimento, promoções etc.)." (CHIAVENATO, 2010, p. 268).

Assim, o investimento no capital humano reflete diretamente em produtividade, lealdade e resiliência. No entanto, é importante ressaltar que apenas a remuneração não é suficiente para manter os colaboradores motivados. A valorização profissional deve estar aliada a uma boa comunicação interna, reconhecimento das conquistas, oportunidades de crescimento e fortalecimento dos laços interpessoais no ambiente de trabalho.

#### 2.7.5 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Quando se trata de qualidade de vida no trabalho, é fundamental considerar diversos aspectos, como a organização do ambiente, a promoção da saúde e a criação de condições adequadas para que os colaboradores realizem suas atividades com bem-estar. Isso envolve desde a limpeza e segurança física até uma gestão eficiente e humanizada.

Nesse sentido, torna-se essencial que as empresas invistam continuamente na melhoria das condições de trabalho, oferecendo recursos e suporte que favoreçam a satisfação e o desempenho dos funcionários. Dessa forma, é possível não apenas manter os talentos já existentes, mas também atrair novos profissionais comprometidos com os objetivos da organização. Segundo Chiavenato (2014),

A imperiosa necessidade de atrair e reter talentos faz com que as organizações de hoje se esforcem para oferecer um excelente ambiente de trabalho. Ao lado da higiene e segurança do ponto de vista físico e ambiental, existe o bem-estar psicológico e social [...] O bem-estar ou o modo de bem viver são aspectos importantes na manutenção de uma força de trabalho talentosa, motivada e engajada no negócio da administração. (CHIAVENATO, 2014, p. 153).

O programa QVT (qualidade de vida no trabalho), para ser implantado parti de alguns pontos principais, o primeiro é o grau de satisfação das pessoas em relação à empresa, isto é, o relacionamento interpessoal no ambiente organizacional. O segundo é baseado na ergonomia, ou seja, condições ambientais e a promoção em saúde no qual o colaborador está inserido no seu local de trabalho. A organização tem que oferecer EPIs, elaborar mapas de riscos, momentos de relaxamento, palestra de saúde preventiva.

Os autores destacam aspectos fundamentais da Qualidade de Vida no Trabalho, ressaltando que sua implementação depende tanto do bem-estar psicológico quanto das condições físicas do ambiente, enfatizam ainda a importância do relacionamento interpessoal e da satisfação dos funcionários, fatores essenciais para um ambiente produtivo e saudável. Assim pode-se entender dessa forma que a QVT não se resume apenas a benefícios pontuais, mas a um conjunto de práticas que integram o cuidado com o colaborador e a melhoria contínua do ambiente organizacional.

Segundo Werther e Davis (1983), os esforços para melhorar a QVT devem estar voltados em tornar os cargos mais produtivos e mais satisfatórios. Os projetos de cargos devem levar em conta os aspectos relacionados aos fatores ambientais, organizacionais e comportamentais, encontrando a justa medida de respeito pelas limitações e exploração do potencial dos trabalhadores. O modelo proposto por eles articula-se a partir de variáveis tais como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargos, por entender que são estas que afetam diretamente a QVT, considerando, que é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador.

Para melhorar a qualidade de vida no trabalho, é necessário tornar os cargos mais produtivos e menos estressantes. Elementos como supervisão eficiente, boas condições de trabalho, remuneração adequada, benefícios atrativos e a forma como as atividades são organizadas estão diretamente relacionados à QVT. Esses fatores influenciam não apenas o bem-estar dos colaboradores, mas também seu desempenho e permanência na organização.

## **2.8 Características do Mercado Local de Oiapoque - AP**

O município de Oiapoque, localizado no extremo norte do estado do Amapá, está situado a aproximadamente 590 quilômetros da capital, Macapá. Com uma área territorial de 23.034,392 km<sup>2</sup> (IBGE, 2023), o acesso ao município é feito por meio da BR-156, além de vias fluviais e aéreas. Criado pela Lei nº 7.578, de 23 de maio de 1945, Oiapoque possui atualmente uma população de 27.482 habitantes (IBGE, 2022). Por ser o único município do Amapá a fazer fronteira com a Guiana Francesa, o território possui um valor estratégico tanto para o Brasil

quanto para a França, o que impacta diretamente sua dinâmica econômica (FEITOSA; MOURA, 2018).

A economia local apresenta características singulares devido à sua posição fronteiriça. Segundo Silva e Sá (2020), a proximidade geográfica com a Guiana Francesa favorece um intenso fluxo de mercadorias e pessoas, estimulando o comércio local. Essa dinâmica permite a circulação de múltiplas moedas, como o real, o euro e até o ouro, conferindo à economia do município uma configuração complexa e, por vezes, instável.

O setor produtivo de Oiapoque é diversificado, abrangendo atividades primárias, secundárias e terciárias. No setor primário, destacam-se a agropecuária, com a criação de bovinos, bubalinos e suínos, e a agricultura, com ênfase no cultivo da mandioca, que se destaca como um dos principais produtos da economia local. De acordo com Costa e Bezerra (2020), a mandioca tem grande relevância para as comunidades indígenas, servindo como base alimentar e fonte de renda, especialmente na fabricação de farinha, amplamente comercializada na região.

No setor secundário, destaca-se a extração mineral, principalmente a exploração de ouro, que, embora ocorra de forma majoritariamente clandestina e ilegal, exerce influência sobre a economia local. Silva e Sá (2020) apontam que o garimpo ilegal representa um desafio tanto para a economia quanto para a sustentabilidade ambiental da região. A regulamentação dessas atividades é essencial para mitigar os impactos negativos e garantir que os recursos extraídos beneficiem efetivamente a população.

O setor terciário, por sua vez, é composto majoritariamente pelo comércio varejista e pelos serviços, que desempenham papel fundamental na economia do município. A localização geográfica estratégica de Oiapoque torna o comércio local um ponto de encontro relevante entre consumidores brasileiros e estrangeiros, principalmente franceses, impulsionando o mercado varejista. Essa dinâmica fomenta o crescimento econômico, contribuindo para a geração de empregos, o aumento na arrecadação de tributos e a melhoria na qualidade de vida da população (FEITOSA; MOURA, 2018).

Apesar da diversidade comercial existente, Costa e Bezerra (2020) afirmam que a oferta de produtos e serviços ainda é considerada limitada, o que representa uma oportunidade para novos empreendimentos. O fato de existir um público consumidor ativo, com gostos e necessidades variados, abre espaço para iniciativas empreendedoras voltadas à ampliação e aprimoramento do mercado local.

A significativa presença de imigrantes, especialmente daqueles que buscam asilo na Guiana Francesa, também influencia diretamente a economia de Oiapoque. A procura por produtos alimentícios, agrícolas, vestuário e eletroeletrônicos impulsiona a atividade

econômica. Segundo Feitosa e Moura (2018), a realização da Feira Binacional de Oiapoque, ocorrida entre 1º e 3 de agosto de 2024, fortaleceu os laços comerciais entre o Brasil e a Guiana Francesa, promovendo novas oportunidades de negócios entre os estados da Amazônia e o território francês.

Outro fator relevante é o crescimento populacional constante do município nas últimas décadas. No entanto, conforme salientam Costa e Bezerra (2020), o desenvolvimento econômico ainda enfrenta obstáculos estruturais, como a escassez de infraestrutura, recursos limitados e alta burocracia, além da dependência de políticas públicas para fomentar o crescimento sustentável.

Nesse cenário, a chegada da Petrobras à região, com o início da exploração de petróleo, representa uma perspectiva promissora para o fortalecimento da economia local. De acordo com Silva e Sá (2020), os royalties provenientes da atividade petrolífera têm potencial para injetar milhões de reais na economia do município. Contudo, a gestão eficiente desses recursos deve ser planejada com responsabilidade, garantindo investimentos sustentáveis e minimizando os impactos socioambientais decorrentes da atividade.

Em suma, o mercado de Oiapoque é marcado por uma economia dinâmica, fortemente influenciada por sua localização estratégica e por suas características socioculturais. A adoção de políticas públicas eficientes, o incentivo ao empreendedorismo e a regulação das atividades econômicas são elementos essenciais para promover um desenvolvimento sustentável, inclusivo e duradouro na região.

### **3 JUSTIFICATIVA**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, descrevendo o tipo de abordagem utilizada, os instrumentos de coleta de dados aplicados e a caracterização do público-alvo.

#### **3.1 Tipo de pesquisa: Qualitativa e Quantitativa**

A pesquisa adotou uma abordagem qualiquantitativa, combinando métodos qualitativos e quantitativos para uma compreensão mais abrangente do objeto de estudo. A abordagem qualitativa permitiu analisar, por meio de percepções e interpretações, os fatores subjetivos relacionados à motivação no ambiente de trabalho e no atendimento ao cliente no setor varejista. Já a abordagem quantitativa possibilitou a mensuração de dados objetivos, com base em respostas obtidas através de escalas e frequências, contribuindo para a análise estatística dos resultados.

Segundo Gil (2010), a pesquisa qualitativa foca na compreensão dos fenômenos em seus contextos naturais, buscando interpretar significados e padrões. Já a pesquisa quantitativa, conforme Lakatos e Marconi (2017), busca traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las com base em técnicas estatísticas. A integração dessas abordagens proporcionou maior profundidade à análise dos dados coletados.

#### **3.2 Instrumentos de coleta de dados: Questionários e Entrevistas**

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram o questionário e a entrevista semiestruturada, ambos elaborados com base nos objetivos específicos da pesquisa. O questionário foi composto por perguntas fechadas, abertas com escala Likert, sendo aplicado de forma presencial e individual, visando à obtenção de dados objetivos e à comparação estatística entre as respostas dos participantes.

As entrevistas semiestruturadas, por sua vez, permitiram aprofundar temas relevantes, trazendo à tona percepções, sentimentos e experiências dos colaboradores e gestores das lojas de varejo. Esse instrumento favoreceu a compreensão mais ampla dos fatores motivacionais que influenciam o desempenho profissional e o atendimento no contexto local.

A triangulação dos instrumentos visou garantir maior confiabilidade e validade aos dados obtidos, enriquecendo a análise e possibilitando a confrontação entre os dados objetivos e subjetivos.

### **3.3 Público-alvo: Colaboradores e Gerentes**

O público-alvo da pesquisa foi composto por colaboradores e gerentes de supermercados e lojas varejistas do município de Oiapoque – AP. A escolha desse grupo se deu em razão de sua atuação direta no atendimento ao público e na rotina operacional do setor, sendo os principais agentes impactados pelos fatores motivacionais analisados.

A seleção dos participantes ocorreu de forma não probabilística, por conveniência, contemplando diferentes perfis profissionais, níveis hierárquicos e tempos de experiência. Essa diversidade possibilitou uma visão mais ampla da realidade organizacional e das dinâmicas de motivação existentes no ambiente de trabalho local.

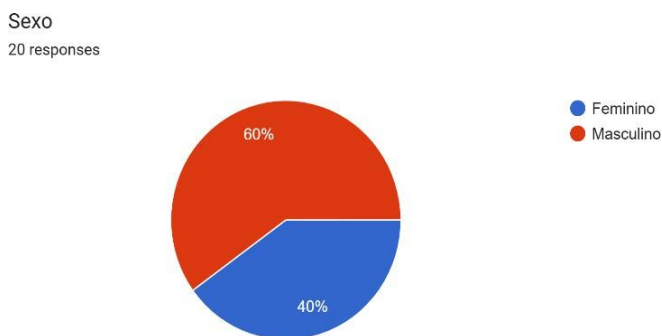
## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Caracterização dos respondentes

A análise do perfil dos participantes da pesquisa é essencial para compreender como suas características individuais podem influenciar os fatores motivacionais no ambiente de trabalho e a qualidade do atendimento no setor varejista de supermercados em Oiapoque. O questionário aplicado forneceu informações relevantes sobre sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço na empresa, cargo ocupado e jornada semanal de trabalho.

Com relação ao sexo dos respondentes, observou-se uma leve predominância do público masculino. Dos 20 colaboradores que participaram da pesquisa, 12 (60%) se identificaram como do sexo masculino, enquanto 8 (40%) como do sexo feminino. Conforme figura 01.

Figura 1 – Distribuição dos respondentes por sexo



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Essa composição pode refletir a realidade do setor varejista local, em que funções operacionais e de carga horária intensa são ocupadas, em sua maioria, por homens. Essa distribuição de gênero pode influenciar diretamente os níveis de motivação, uma vez que homens e mulheres podem apresentar diferentes expectativas em relação ao reconhecimento, à ascensão profissional e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Quanto à faixa etária, observa-se uma distribuição equilibrada entre os grupos de 19 a 29 anos e de 30 a 40 anos, cada um representando 45% dos participantes da pesquisa. Apenas 2 colaboradores 10% dos colaboradores possuem entre 41 e 50 anos.

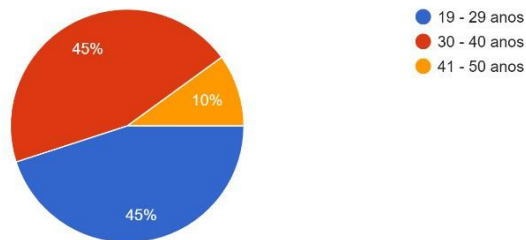
Essa composição revela que a maioria dos respondentes é formada por adultos jovens em fase de consolidação de suas trajetórias profissionais, o que pode influenciar diretamente os fatores motivacionais predominantes no ambiente de trabalho. A presença de diferentes gerações também pode afetar o tipo de estímulo necessário para manter os colaboradores

engajados, uma vez que, conforme destacam Maslow (2000) e Robbins (2012), a motivação está diretamente relacionada às necessidades pessoais e às metas individuais.

Figura 2 – Faixa etária dos respondente

Idade

20 responses



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

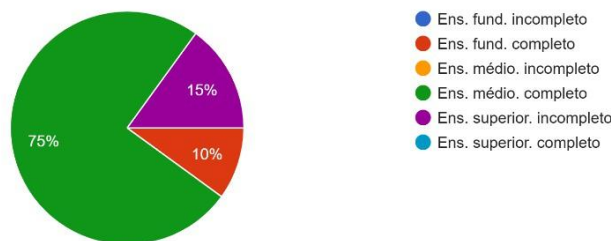
No que se refere à escolaridade, verificou-se que a maioria dos colaboradores participantes, 15 (75%), possui o ensino médio completo. Um número menor dos respondentes 3 (15%) afirmou ter ensino superior incompleto, enquanto 2 (10%) declararam ter apenas o ensino fundamental. Esse dado revela que o setor varejista de Oiapoque é composto majoritariamente por profissionais com nível médio de instrução, o que está em conformidade com os requisitos básicos para funções operacionais.

No entanto, essa limitação acadêmica pode impactar as oportunidades de crescimento dentro das empresas, influenciando negativamente a motivação de colaboradores que almejam evoluir profissionalmente, mas não encontram suporte institucional para qualificação.

Figura 3 – Escolaridade dos respondentes

Grau de escolaridade

20 responses

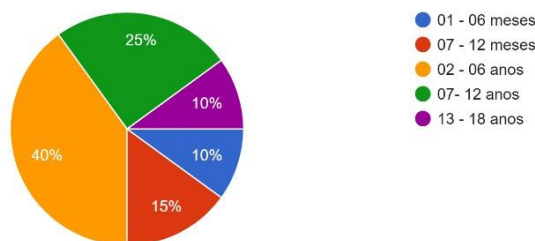


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, a maioria dos participantes está há menos de dois anos no atual emprego 8 (40%). Esse dado confirma um dos problemas identificados na fundamentação teórica: a alta rotatividade no setor varejista local. A baixa permanência dos colaboradores pode ser reflexo da ausência de políticas eficazes de valorização, reconhecimento e desenvolvimento profissional. Segundo Herzberg (1959), a ausência de fatores motivacionais intrínsecos, como perspectivas de crescimento e realização pessoal, tende a gerar insatisfação e descomprometimento.

Figura 4 – Tempo de trabalho na empresa

Tempo de trabalho na área comercial?  
20 responses

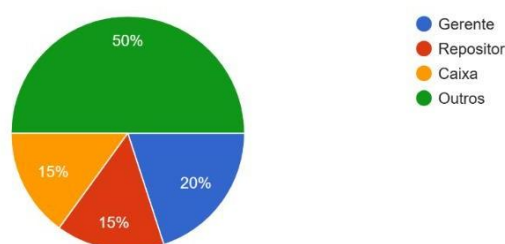


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Quanto ao cargo ocupado, predominam as funções operacionais, como atendente e caixa, com 3 respondentes (15%), repositor, 3 (15%), e auxiliar de serviços gerais, entre outras funções semelhantes, com 10 respondentes (50%). Apenas uma pequena parcela dos respondentes afirmou exercer funções de liderança ou supervisão 4 (20%). A concentração em cargos de base exige dos gestores atenção especial à motivação extrínseca, como remuneração adequada, boas condições de trabalho e reconhecimento, uma vez que essas funções estão diretamente expostas ao atendimento ao público e à pressão por resultados.

Figura 5 – Cargo ocupado pelos respondentes

Exerce qual função?  
20 responses

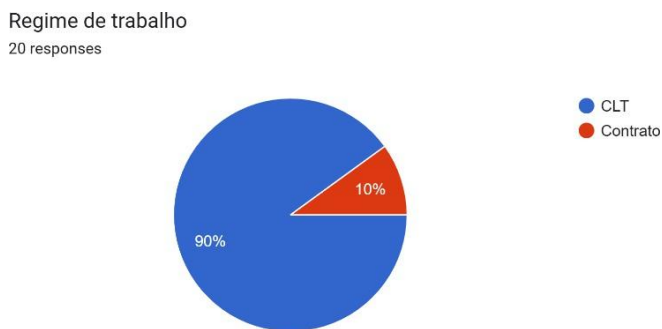


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Por fim, no que tange à jornada semanal de trabalho, a maioria dos colaboradores atua entre 40 e 44 horas por semana, 18 (90%) conforme previsto na legislação trabalhista brasileira. Contudo, alguns relataram cargas horárias superiores, chegando a 48 horas semanais.

Jornadas extensas e extenuantes podem impactar negativamente a qualidade de vida no trabalho (QVT), comprometendo o bem-estar físico e emocional dos colaboradores e, conseqüentemente, sua motivação e desempenho. Conforme Chiavenato (2010), o equilíbrio entre esforço e recompensa é essencial para promover um clima organizacional saudável e sustentável.

Figura 6 – Jornada semanal de trabalho dos respondentes



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Dessa forma, a caracterização dos respondentes reforça a importância de políticas de gestão voltadas à valorização do capital humano, considerando as especificidades do perfil predominante entre os trabalhadores do setor: jovens, com escolaridade média, em funções operacionais e sujeitos a longas jornadas de trabalho. Compreender esse contexto é essencial para o desenvolvimento de práticas motivacionais eficazes, que contribuam para a permanência dos colaboradores, o engajamento organizacional e a excelência no atendimento ao cliente.

## 4.2 Discussão dos resultados motivacionais

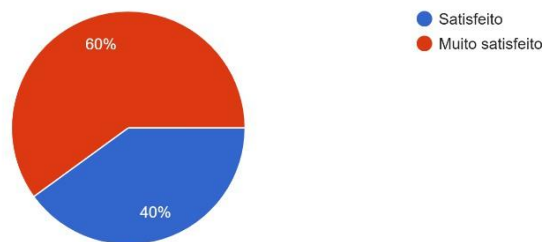
A partir dos dados coletados, é possível compreender de forma mais clara como os fatores motivacionais influenciam diretamente a percepção dos colaboradores sobre seu ambiente de trabalho e a qualidade do atendimento prestado aos clientes. Essa análise revela conexões entre a prática organizacional, o comportamento dos funcionários e os princípios das teorias de motivação apresentadas na fundamentação teórica.

Em relação ao nível de motivação e satisfação no ambiente de trabalho, observa-se que 12 (60%) dos respondentes indicam sensação de “Muito satisfeito”, enquanto 8 (40%), declaram “Satisfeito”, o que indica um grau satisfatório de motivação e bem-estar. Esse resultado está em consonância com os conceitos de clima organizacional positivo

(CHIAVENATO, 2004), no qual a satisfação dos trabalhadores contribui para a harmonia e produtividade da equipe.

Figura 7 – Grau de motivação e satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho

3. Qual seu nível de motivação e satisfação no seu ambiente de trabalho?  
20 responses



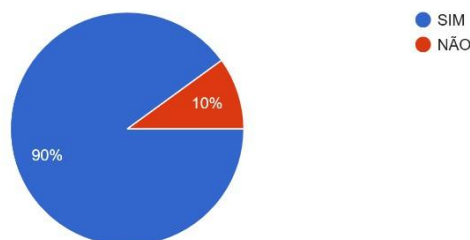
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em relação ao reconhecimento do trabalho desempenhado, 18 (90%) dos respondentes afirmaram que se sentem reconhecidos, enquanto 2 (10%) relataram o oposto. Embora o alto percentual positivo seja um indicativo de boas práticas por parte das lideranças, os 10% que se sentem desvalorizados merecem atenção especial.

Esse achado dialoga com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a qual classifica o reconhecimento como um fator motivacional intrínseco, elemento essencial para que o colaborador sinta-se engajado e comprometido com suas funções. Quando negligenciado, mesmo que haja boas condições externas, o desempenho pode ser comprometido por falta de significado e pertencimento ao trabalho.

Figura 8 – Percepção dos colaboradores sobre o reconhecimento profissional

5. Você acha que seu trabalho é reconhecido?  
20 responses



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A participação nas decisões organizacionais é outro fator relevante, sendo que 16 (80%) dos respondentes afirmaram participar das mudanças no ambiente de trabalho, enquanto apenas 4 (20%) relataram não ser incluídos nesses processos. Esse resultado revela um cenário positivo

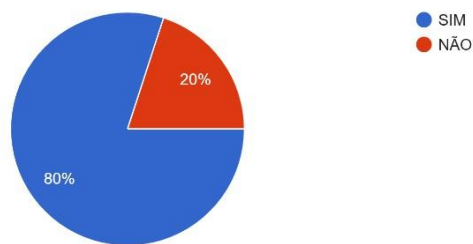
em termos de gestão participativa, indicando que a maioria dos colaboradores se sente envolvida nas decisões que impactam seu ambiente profissional.

Essa realidade se contrapõe aos princípios da Teoria Y de McGregor, que valoriza a autonomia, a criatividade e o envolvimento do trabalhador como elementos essenciais para a motivação e o crescimento conjunto da organização. A limitação da participação pode refletir uma prática gerencial mais próxima à Teoria X, na qual o gestor centraliza as decisões e supõe que os colaboradores necessitam ser constantemente dirigidos.

Por outro lado, os 4 (20%) que não se sentem incluídos indicam a necessidade de ajustes e melhorias em determinados setores ou práticas internas, a fim de tornar a participação mais ampla e efetiva. Estimular a escuta ativa e a inclusão contínua desses profissionais pode potencializar ainda mais os resultados coletivos e o compromisso com os valores organizacionais.

Figura 9 - Participação dos colaboradores nas decisões organizacionais

4. Você participa das tomadas de decisões ou das mudanças que ocorre no estabelecimento?  
20 responses

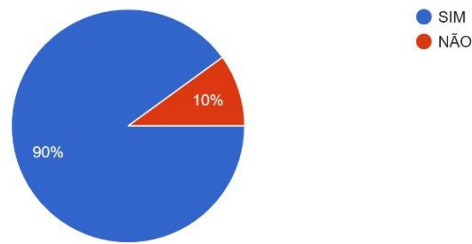


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em relação à remuneração, a pesquisa revelou que 18 (90%) dos colaboradores declararam estar satisfeitos com seus salários, enquanto 2 (10%) manifestaram insatisfação, conforme apresentado na Figura 10. Esse dado evidencia a relevância da remuneração como fator de satisfação e está alinhado com os chamados fatores higiênicos da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Embora a remuneração não seja, por si só, um elemento gerador de motivação duradoura, sua ausência ou inadequação pode causar insatisfação e desengajamento. Além disso, o salário é reconhecido como um importante fator de motivação extrínseca, pois representa uma forma de recompensa imediata, associada ao desempenho e à permanência no trabalho.

Figura 10 – Satisfação dos colaboradores com a remuneração

6. Como você percebe a questão salarial, está satisfeito com seu salário?  
20 responses



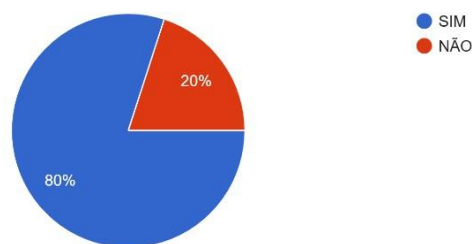
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A respeito da influência da motivação na qualidade do atendimento, os dados indicam que 16 (80%) dos colaboradores percebem essa relação como positiva, enquanto 4 (20%) demonstram não perceber essa influência, conforme demonstra a Figura 11. Esse resultado evidencia que a maioria dos participantes reconhece que sua motivação impacta diretamente no modo como prestam o serviço ao cliente.

Esse dado dialoga com a Teoria das Expectativas de Vroom, a qual afirma que os colaboradores se motivam na medida em que acreditam que seu esforço resultará em um desempenho eficaz e, conseqüentemente, em recompensas desejadas. Assim, quanto maior a motivação, melhor tende a ser o atendimento prestado, refletindo não apenas em resultados individuais, mas também na imagem da empresa diante dos consumidores.

Figura 11 – Influência da motivação na qualidade do atendimento

11. Na sua opinião, a motivação dos funcionários impacta diretamente no atendimento ao cliente?  
20 responses



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Com base nos dados apresentados, conclui-se que a motivação exerce papel relevante na qualidade do atendimento prestado pelos colaboradores do setor varejista. A maioria dos respondentes reconhece essa influência, o que reforça a necessidade de estratégias voltadas à valorização profissional, ao reconhecimento e à criação de um ambiente de trabalho saudável.

Tais fatores impactam tanto o desempenho individual quanto a percepção do cliente, evidenciando a relação direta entre motivação e resultados organizacionais positivos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a influência da motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho e sua relação com o atendimento ao cliente no setor varejista de supermercados do município de Oiapoque – AP. Para tanto, buscou-se compreender os fatores que impactam a motivação dos trabalhadores, identificar suas percepções sobre valorização e reconhecimento profissional e discutir como essas dimensões influenciam o desempenho e o relacionamento com os consumidores.

A fundamentação teórica permitiu reconhecer a importância da motivação como elemento estratégico na gestão de pessoas, destacando teorias clássicas, como a de Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom, bem como abordagens contemporâneas sobre clima organizacional, qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional. Esses conceitos foram essenciais para interpretar os dados coletados por meio de questionários aplicados a colaboradores e gerentes do comércio varejista local.

Os resultados demonstraram que, apesar de os colaboradores apresentarem níveis satisfatórios de satisfação com o ambiente físico e relacional, há fragilidades importantes no que diz respeito ao reconhecimento e à valorização por parte da liderança. Esse cenário contribui para a rotatividade de pessoal e compromete o engajamento contínuo, o que pode afetar negativamente a qualidade do atendimento ao cliente.

A pesquisa confirmou que a motivação dos colaboradores está diretamente ligada ao desempenho profissional e ao atendimento prestado. Ambientes que promovem não apenas boas condições estruturais, mas também incentivos simbólicos, participação nas decisões e reconhecimento pelo esforço tendem a alcançar melhores resultados organizacionais.

Diante disso, recomenda-se que as empresas do setor varejista em Oiapoque invistam em práticas de gestão mais humanizadas, promovam feedbacks constantes, reconheçam os esforços individuais e criem oportunidades reais de crescimento profissional. Tais ações não apenas fortalecem o vínculo entre empregado e empregador, como também promovem a melhoria da experiência do cliente e o sucesso do negócio.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas explorem o tema da motivação em outros segmentos do mercado local, como o setor de serviços ou o setor público, bem como realizem análises comparativas entre empresas que já adotam práticas motivacionais estruturadas e aquelas que ainda não as implementaram de forma consistente.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **Educação e desenvolvimento no Brasil**. Brasília: Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COSTA, Carlos Eduardo; BEZERRA, José Carlos. **Economia e desenvolvimento na fronteira: estudos sobre o Amapá**. Macapá: Editora Universitária, 2020.
- DAFT, Richard L. **Organização: teoria e design**. São Paulo: Cengage Learning, 2002.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum Press, 2000.
- FEITOSA, Elaine; MOURA, Renata. **Dinâmica econômica nas cidades de fronteira: estudo de caso de Oiapoque**. Belém: EDUFPA, 2018.
- FIORELLI, José Osmir. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissional e pessoal do gestor**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HERZBERG, Frederick *et al.* **The motivation to work**. New York: Wiley, 1959.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados: Oiapoque (AP)**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ap/oiapoque.html>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LUZ, Ricardo. **Clima organizacional: diagnóstico e intervenção organizacional**. São Paulo: Qualitymark, 2003.
- MASLOW, Abraham H. **Motivação e personalidade**. 2. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 2000.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1960.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Raimundo Nonato; SÁ, Luciana Torres. **Economia, fronteira e desenvolvimento no norte do Amapá**. Macapá: Editora Tucuju, 2020.

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

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

## ANEXO A – OFÍCIO DE AUTORIZAÇÃO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
DIRETORIA DO CAMPUS AVANÇADO DO OIAPOQUE

OFÍCIO Nº 39/2025 - DIGER-DPQ/DIGERAL-MCP/MCP/IFAP

23 de abril de 2025

**Assunto:** Autorização para a realização de uma pesquisa com alunos formandos do curso Gestão Comercial no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)

O Instituto Federal do Amapá (IFAP) – Campus Oiapoque, por meio deste, solicita autorização para a realização de uma pesquisa com alunos formandos do curso Gestão Comercial, no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulada “A influência da motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho e no atendimento no setor varejista de supermercados de Oiapoque.”

O objetivo da pesquisa: Analisar como os fatores motivacionais influenciam o desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho, especialmente no que se refere à qualidade do atendimento prestado no setor varejista de supermercados de Oiapoque.

**Metodologia - Amostra:**

A pesquisa será realizada em 6 supermercados do município: Bel Distribuidora, Atacadão Amapá, Novo Lar, Atacadão Marajara, Comercial HPL e Mercantil Frota.

**Instrumentos de pesquisa:**

Será utilizado um questionário misto (com perguntas abertas, fechadas e com escala Likert), aplicado diretamente aos colaboradores dos supermercados, gerentes ou responsáveis.

O questionário será aplicado de forma ética, garantindo o sigilo das informações e o anonimato dos participantes, conforme as diretrizes da pesquisa acadêmica.

Estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos e envio de informações complementares sobre o trabalho acadêmico, caso necessário. Desde já, agradecemos pela atenção e colaboração.

Atenciosamente,

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

#### FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

Sexo: F ( ) M ( )

Idade: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na área comercial: \_\_\_\_\_

Regime de trabalho: \_\_\_\_\_

CLT ( ) Contrato ( )

Outro \_\_\_\_\_ Exerce que função: \_\_\_\_\_ Grau de escolaridade:

a) Ens. Fund. Incompleto ( ) b) Ens. Fund. Completo ( )

c) Ens. Médio Incompleto ( ) d) Ens. Médio Completo ( )

e) Ens. Sup. Incompleto ( ) f) Ens. Sup. Completo ( )

g) Outro \_\_\_\_\_

#### ENTREVISTA

1. Você está satisfeito trabalhando na área do setor

varejista? SIM ( )

NÃO ( )

2. Você exerce uma função específica ou diversificada dentro dos supermercados?

SIM ( )

NÃO ( )

3. Qual o nível de satisfação de motivação de 0 a 10?

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

4. Você participa das tomadas de decisões ou das mudanças que ocorre no estabelecimento?

SIM ( )

NÃO ( )

5. Você acha que seu trabalho é reconhecido?

SIM ( )

NÃO ( )

6. Como você percebe a questão salarial, está satisfeito com seu salário?

SIM ( )

NÃO ( )

7. O Salário também é motivação?

SIM ( )

NÃO ( )

8. Seu relacionamento com seus superiores (a) é bom ou ruim?

SIM ( )

NÃO ( )

9. Seu trabalho lhe oferece plano de carreira ou qualquer outro benefício?

SIM ( )

NÃO ( )

10. As condições de físicas de seu ambiente de trabalho como: iluminação, ventilação, espaço físico, entre outros. Se houver reclamação, até que ponto é prejudicial para você trabalhador.

R \_\_\_\_\_

11. Qual é o tamanho da empresa onde você

trabalha? Pequena porte ( )

Média porte ( )

Grande porte ( )

12. Na sua opinião, a motivação dos funcionários impacta diretamente no atendimento ao cliente?

Sim ( )

Não ( )

13. Você acha que o ambiente de trabalho da sua empresa motiva os colaboradores? Sim ( )

Não ( )

Por quê? \_\_\_\_\_

14. A empresa oferece treinamentos ou programas de desenvolvimento profissional? Sim ( )

Não ( )

15. Na sua opinião, programas de treinamento e desenvolvimento podem aumentar a motivação no atendimento dos colaboradores setor varejista de supermercados?

Sim ( )

Não ( )

16. Você se sente satisfeito com a empresa em que trabalha? Sim ( )

Não ( )

17. Você acha que colaboradores mais motivados têm maior probabilidade de permanecer na empresa por mais tempo?

Sim ( )

Não ( )

18. Quais medidas você acredita que a empresa poderia adotar para aumentar a motivação dos funcionários?.

Cursos ( )

Treinamentos ( )

Capacitação ( )

Outros ( )