

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA  
PARAÍBA CAMPUS GUARABIRA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

**THAISE PEREIRA DO NASCIMENTO**

**FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO NO SETOR DE CALL CENTER  
NO BREJO PARAIBANO**

**GUARABIRA, PB**

**2025**

THAISE PEREIRA DO NASCIMENTO

**FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO NO SETOR DE CALL CENTER  
NO BREJO PARAIBANO**

Projeto de Pesquisa apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus Guarabira, como requisito obrigatório para a disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Orientador(a): Giovani Luiz da Silva

GUARABIRA, PB

2025

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA

N244f	<p data-bbox="480 1171 1356 1304">Nascimento, Thaise Pereira do Fatores que influenciam a motivação no setor de call center no brejo paraibano / Thaise Pereira do Nascimento.- Guarabira, 2025. 34f.; il.; color.</p> <p data-bbox="480 1339 1356 1402">Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial). – Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2025.</p> <p data-bbox="521 1438 1016 1470">"Orientação: Prof. Giovani Luiz da Silva."</p> <p data-bbox="526 1505 672 1537">Referências.</p> <p data-bbox="480 1572 1356 1635">1. Administração de empresa. 2. Trabalho em equipe. 3. Motivação no trabalho. 4. Ambiente de trabalho. I. Título.</p> <p data-bbox="1078 1671 1356 1703">CDU 658:005.64(0.067)</p>
-------	--

THAISE PEREIRA DO NASCIMENTO

**FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO NO SETOR DE CALL CENTER  
NO BREJO PARAIBANO**

Projeto de Pesquisa apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus Guarabira, como requisito obrigatório para a disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Defendido em: 28 / 03 / 2025 \_\_\_\_\_

Documento assinado digitalmente  
 GIOVANI LUIZ DA SILVA  
Data: 23/04/2025 21:38:06-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Giovani Luiz da Silva

Orientador

Documento assinado digitalmente  
 RENATA BRAGA BERENGUER DE VASCONCELOS  
Data: 24/04/2025 09:56:59-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dra Renata Braga Berenguer de Vasconcelos

Membro Examinador Interno

Documento assinado digitalmente  
 JAIR DA SILVA ANDRADE  
Data: 24/04/2025 17:48:56-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Jair da Silva Andrade

Membro Examinador Externo

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus que me agraciou com saúde e força para superar as dificuldades e chegar até aqui. A minha família pelo incentivo constante, ao meu esposo pela paciência, cuidado e compreensão em todos os momentos de ausência dedicados aos estudos, vocês são o meu alicerce. As minhas amigas da faculdade que sempre me deram forças e por muitas vezes dividiram o desânimo e cansaço comigo, mas me incentivaram a seguir em frente. Aos professores que fizeram parte da minha formação, ao professor Jair por encarar esse desafio comigo e que sempre esteve à disposição quando precisei de auxílio, agradeço a cada um de vocês por sua contribuição, por todo conhecimento compartilhado, pelo carinho e dedicação. Aos amigos, parentes e todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho, o meu muito obrigada.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores que atuam no setor de suporte em duas empresas de call center no brejo paraibano. Buscou-se analisar os dados coletados e identificar fatores que impactam a motivação e o desempenho dos colaboradores, identificar estratégias que possam ser aplicadas para aprimorar a motivação e o ambiente de trabalho. Para isso foi aplicado um questionário de 17 questões aplicado via Google Forms contendo um total de 23 respondentes. Em relação aos fatores de influência destacaram o salário e o bom relacionamento com os colegas. Já no fator motivacional a maioria dos respondentes não se sente motivado dentro das empresas, mas durante a pesquisa puderam se destacar estratégias que tendem a motivar os colaboradores dentro da empresa tais como aplicação de feedbacks motivadores sobre resultados e campanhas dentro das empresas. Concluímos que a motivação de fato pode interferir no desempenho dos colaboradores tanto quanto o ambiente de trabalho e que a mesma é um fator relevante para o melhor desempenho dos colaboradores.

**Palavra-chave:** Colaborador, motivação, influencia, organização

## ABSTRACT

This study aims to identify the factors that influence the motivation of employees working in the support sector of two call center companies located in the Brejo region of Paraíba. The research sought to analyze the collected data in order to determine the elements that impact employee motivation and performance, as well as to identify strategies that could be implemented to enhance both motivation and the organizational work environment. To this end, a questionnaire comprising 17 questions was distributed via Google Forms, with a total of 23 participants. Among the influencing factors, salary and positive interpersonal relationships with colleagues were the most prominent. In terms of motivational aspects, the majority of respondents reported not feeling motivated within their respective companies. Nevertheless, the study identified certain strategies with the potential to foster greater motivation among employees, such as the provision of constructive and motivational feedback regarding performance, and the implementation of internal company campaigns. The findings suggest that motivation significantly affects employee performance, alongside the work environment, and that it is a critical factor in enhancing overall productivity.

**Keywords:** Employee, motivation, influence, organization.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo Geral.....	9
1.2.2 Objetivo Específico.....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	10
2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	11
2.3 MOTIVAÇÃO AFETANDO O DESEMPENHO DOS COLABORADORES.....	12
2.4 A INTERPRETAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	13
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>15</b>
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	15
3.2 INSTRUMENTOS.....	15
3.3 PROCEDIMENTOS.....	16
<b>4. RESULTADO E DISCUSSÕES.....</b>	<b>16</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação é o incentivo que envolve fenômenos emocionais, sociais e biológicos, ela é a responsável por influenciar o indivíduo a adotar determinado comportamento para atingir determinada meta ou objetivo, com isso a motivação é essencial para que o indivíduo realize qualquer tarefa no meio organizacional ou pessoal.

No âmbito organizacional, a motivação é relacionada com o desejo do indivíduo de progredir e desenvolver-se dentro da empresa. A motivação e o comportamento humano são os maiores responsáveis pela canalização de energia produtiva para um colaborador, segundo Broxado (2008, p.3) “a motivação é o impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energias no interior de cada pessoa”. Um funcionário que é motivado em seu emprego tem sempre bons resultados, visto que o seu comprometimento está relacionado a fatores motivacionais gerados no ambiente organizacional, com isso o indivíduo busca se desenvolver ainda mais quando se é reconhecido. Já segundo Erez (1997), “empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforços, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho.”

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, diferencia condições que levam a insatisfação (fatores higiênicos) tais como normas e diretrizes da empresa, salário e clima organizacional, dos fatores que levam à satisfação (fatores motivacionais) como reconhecimento, responsabilidade e realização. De acordo com a teoria, os fatores motivacionais são intrínsecos, ou seja, a satisfação decorre de um processo interno do indivíduo, que se sente realizado ao realizar determinada atividade. Em contrapartida, os fatores higiênicos, de natureza extrínseca, estão relacionados às consequências externas que surgem da execução de uma atividade, ou seja, ao que uma empresa pode oferecer ao indivíduo para atender suas expectativas.

Em contrapartida, segundo Araújo (2006), “ninguém motiva ninguém, mas os gestores podem sim proporcionar condições que satisfaçam as necessidades e objetivos dos colaboradores, e assim alcançar as perspectivas da organização e das pessoas, pois trabalhadores motivados trabalham mais e melhor”.

A partir dessa análise, é possível perceber a importância de uma organização valorizadora de seus colaboradores, acompanhando suas necessidades e expectativas. A gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial na formulação de estratégias que permitem que a empresa se destaque e se mantenha competitiva no mercado altamente dinâmico e desafiador da atualidade. Administrar pessoas é uma tarefa complexa, com isso é necessário que o gestor seja um profissional capacitado e ciente de suas obrigações, uma vez

que suas ações terão grande peso no sentido de motivar e desenvolver os colaboradores.

A motivação é uma ferramenta que deve ser usada pelos gestores como forma de desenvolver e reter bons colaboradores, pois sem ela o colaborador produz menos não atingindo as perspectivas da organização, e em muitos casos ocorre a evasão do mesmo na empresa.

Dentro desse contexto, o presente estudo tem como objetivo identificar os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores que atuam no setor de suporte em duas empresas de call center no brejo paraibano. A pesquisa visa, ainda, verificar como a motivação afeta no desempenho dos colaboradores, identificar o perfil dos funcionários das empresas de call center, identificar estratégias que possam ser aplicadas para aprimorar a motivação e o ambiente de trabalho.

Na sociedade atual o contexto sobre motivação ganhou espaço, mas pouco se debate em como pequenas ações podem modificar a cultura de uma organização, através motivação organizacional é possível não só desenvolver excelentes colaboradores, como aumentar a produtividade e qualidade de serviço.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores que atuam no setor de suporte em duas empresas de call center no brejo paraibano.

### **1.2.2 Objetivo Específico**

- Verificar como a motivação afeta no desempenho dos colaboradores;
- Identificar o perfil dos funcionários das empresas de call center;
- Identificar estratégias que possam ser aplicadas para aprimorar a motivação e o ambiente de trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A motivação é o impulso que faz com que o indivíduo alcance determinado objetivo. Chiavenato (2010, p.12) acredita que “é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizada com diferentes sentidos”. LOCKE et al. (2004) “A motivação no trabalho pode ocorrer por fatores internos que impulsionam a ação do trabalhador, e fatores externos que incentivam a sua ação.”

A motivação é intrínseca e está relacionada a fatores internos que fazem com que o indivíduo tenha satisfação em realizar tal atividade; por outro lado a motivação extrínseca é consequente de fatores externos, sua execução não está relacionada a satisfação do indivíduo, mas sim nas consequências que ocorrem quando ele realiza determinada atividade e quais benefícios ela pode lhe oferecer. Por exemplo: campanhas para bater metas, recompensas e etc.

“Uma refere-se ao indivíduo ter reconhecimento no trabalho e possibilidades de desenvolvimento pessoal, oportunidades de promoções, maiores responsabilidades e etc; já o outro fator é gerado devido a remuneração do trabalho, segurança na organização e relacionamentos interpessoais (Herzberg, 1997).”

Ao realizar uma análise, observa-se que o indivíduo que se integra uma organização trabalha, em primeiro plano, para atender às suas necessidades pessoais e, em segundo plano, para alcançar lucro ou reconhecimento dentro da empresa, por meio da realização de um trabalho de qualidade. Desse modo, o indivíduo que não encontra no trabalho formas de satisfazer suas expectativas não se sentirá motivado, produzirá menos, e desmotivará outros colaboradores. A produtividade do trabalho possui relação direta com a produtividade individual e organizacional, por sua vez, a motivação possui uma influência determinante para o colaborador, pois é ela que determina as expectativas, necessidades e desejos do colaborador dentro de uma empresa.

### **2.1 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG**

Refere-se a condições de trabalho e relações interpessoais que são responsáveis pelo engajamento dos funcionários. A teoria consiste em questionar satisfação e insatisfação dos trabalhadores no ambiente organizacional. Os fatores higiênicos são identificados como circunstâncias externas, fatores extrínsecos, insatisfacientes tais como: salário, diretrizes e normas da empresa; condições físicas e ambientais do trabalho e clima e cultura

organizacional; já os fatores motivacionais (internos ou intrínsecos) se dão através da realização do pagamento de recompensas; políticas administrativas e de recursos; relacionamento com os colegas e segurança, reconhecimento pessoal.

Para CHIAVENATO (2003) “a teoria busca diferenciar os fatores da seguinte maneira “ o primeiro se relaciona com a satisfação no cargo, a qual depende dos fatores motivacionais, se o conteúdo é desafiante o bastante para o indivíduo; e o segundo é em relação à insatisfação no cargo, que se relaciona com os fatores higiênicos, o ambiente de trabalho em si, toda a estrutura da organização e do cargo.”

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.

Fonte: André Rebelo (2023)

A Teoria de Herzberg tem como meta aprimorar a motivação dos colaboradores, sendo uma abordagem prática voltada para o crescimento profissional e sua influência positiva no sucesso das organizações.

## 2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é um fator essencial para o bem-estar dos colaboradores e pode influenciar diretamente sua produtividade e engajamento. Diversos estudos apontam que esse conceito está ligado tanto a aspectos objetivos do ambiente profissional quanto à percepção individual de cada trabalhador.

Nesse sentido, Cortinhas (2014) define: “A satisfação no trabalho se refere a uma resposta emocional em relação a uma situação do trabalho, estando relacionado, em muitos casos, com o exceder da expectativa, ou seja, trata-se de um estado emocional positivo resultante de uma avaliação afetiva/cognitiva de uma vivência no local de trabalho.”

Esse estado é orientado pela avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho, incluindo a realização de seus valores e metas pessoais no contexto profissional.

Partindo do proposto da motivação no trabalho, uma empresa que oferece planos de carreira ou estratégias de crescimento para os funcionários, gera no indivíduo uma expectativa emocional positiva em relação ao trabalho que executa motivando-o a se destacar profissionalmente. Lima, Vala e Monteiro (1988) definem em três níveis a satisfação organizacional.

“O primeiro nível busca como variáveis situacionais a explicação da satisfação, como características da função, do processo de tomada de decisão e do reforço. O segundo nível de satisfação capta as variáveis individuais como a discrepância entre expectativas e resposta da organização e o terceiro nível com a interação social que analisa as variáveis de comparação social, processamento da informação e cultura organizacional.”

Analisando a teoria da realização (Cidade, 2013), às necessidades individuais do colaborador devem estar satisfeitas tais como as necessidades fisiológicas e segurança, pois assim ele estará satisfeito com o seu trabalho. Já a teoria da discrepância (Segundo Locke 1969, 1984), a satisfação no trabalho é resultado da existência de uma concordância entre os valores e as necessidades individuais, e os valores que podem ser alcançados com o desempenho da função. A satisfação do indivíduo ocorre quando a recompensa fixa (salário) é igual à recompensa desejada (salário que se pretende ganhar).

Nesse sentido, é possível analisar que existem diversos fatores que podem influenciar a motivação do indivíduo, como a satisfação em desenvolver suas atividades e a percepção de que suas ideias e sugestões são valorizadas pela empresa, os quais são considerados fatores intrínsecos. Por outro lado, pode-se ter um colaborador cuja motivação é mais influenciada pelas consequências relacionadas às atividades que desempenha, como prêmios por produtividade, promoções e aumentos salariais. Ambos os fatores estão relacionados à forma como a empresa busca engajar seus colaboradores.

### **2.3 MOTIVAÇÃO AFETANDO O DESEMPENHO DOS COLABORADORES**

Sabe-se que motivação é um conjunto de forças internas, e que ela se refere a um processo intrínseco, ou seja, um processo subjetivo. Assim, cada pessoa tem uma maneira de se expressar com razões e motivos que as levam a tomar determinados comportamentos para alcançar determinado objetivo. Nesse sentido, observamos que trabalhar com a motivação é um processo complexo, pois requer a compreensão da subjetividade de cada pessoa e dos fatores que a impulsionam.

Toda essa diferença e complexibilidade que os gestores também precisam entender no ambiente organizacional para provocar a motivação em seus colaboradores.

Segundo Santos (2021), “Se um colaborador não vê razão para ter um desempenho no nível que se espera, ele não atenderá às suas expectativas. A falta de motivação significa que ele não tem o ímpeto de fazer o melhor.”

Por isso, a motivação dos funcionários está relacionada ao desempenho de suas funções. Assim, os gestores podem criar um ambiente mais desafiador e motivador, porém sempre se atentando que a motivação vem de dentro de cada indivíduo, e que as pessoas possuem diversas fontes de motivação.

É importante ressaltar que motivar vai além de dinheiro e de desejo. É compreender que o ser humano vive em constantes mudanças, e que suas prioridades e vontades estão em constante mudança também. Para cada pessoa a motivação está ligada às suas realizações e sentimentos pessoais e profissionais. Por esse motivo, cada colaborador precisa de novos desafios constantemente para se sentir motivado.

A alta rotatividade de profissionais pode ser um indicador de problemas na organização. Lideranças pouco efetivas, más condições de trabalho e conflitos entre a equipe podem ser alguns dos problemas que geram um elevado turnover. “Dificuldades como essas provocam desmotivação e baixa produtividade, além de levarem os funcionários a se empenharem na busca por novos empregos” (COMO CRIAR, 2019,s.p).

## **2.4 A INTERPRETAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO**

O reconhecimento do ser humano é o principal fator para obter a motivação, mas preocupação com sentimentos e emoções e com a qualidade de vida são fatores que podem fazer diferença numa boa gestão. O exercício do trabalho é a forma como o homem interage e transforma o meio ambiente ao seu redor, e se sente motivado para executar suas atividades. A valorização dos colaboradores promove um desempenho responsável.

Além de criar melhores condições (ambiente) para o desenvolvimento de atitudes de confiança no sentido liderado e líder. Alguns estudos sobre os motivos que ligam o homem ao trabalho ressaltam inúmeros objetos de troca entre o homem e a organização. São várias as combinações entre expectativas individuais e necessidades organizacionais. Mas é simplista a tentativa de explicar a relação do homem à organização, a partir de um único contexto.

Mesmo o salário sendo o objeto natural de troca na relação colaborador e empresa, as variáveis envolvidas nessa complexa relação, se sobressaem nas relações de valorização do colaborador. “O colaborador deve se sentir valorizado, necessário para ser produtivo (BOM SUCESSO, p. 15).”

A motivação pode ser incorporada no dia a dia do ambiente de trabalho, em que gestores vitoriosos envolvem os empregados em todo o processo de trabalho: projeto, fabricação, controle de estoque, marketing, gestores criam equipes, não dão ordens de cima.

Através desse gerenciamento se permite um elevado nível de criatividade devido ao estímulo da participação dos colaboradores nas atividades relacionadas à missão, pois o ambiente é propício à inovação. “Não basta para os trabalhadores estarem bem remunerados, além de todas as recompensas oferecidas, devem estar bem liderados” (PONTES, 2008, p. 156).

De certo a motivação possui fatores que influenciam de várias formas um colaborador, na satisfação, na eficiência, na eficácia e na produtividade. Portanto, é importante ter cuidado nesse conceito na gestão organizacional de desempenho. Diante do conceito da motivação baseada em incentivo financeiro, considera-se o dinheiro como o principal e maior motivador do comportamento humano no ambiente organizacional. McGregor (1999, p. 101) observa que, o contrato de trabalho, em consonância com esse conceito motivacional, é visto como um acordo em que o empregado aceita ser mandado em troca de recompensas financeiras; e, como o “dinheiro é um meio de satisfazer muitas necessidades”, a gerência o utiliza como um instrumento para obter aceitação de direção e controle. O autor Hersey & Blanchard (1974, p.34 e 49), destaca o papel do dinheiro sobre uma perspectiva geral “o interesse das pessoas não é pelo dinheiro em si, mas sim pelo que ele representa em termos de possibilidade de satisfação das necessidades, e isto não apenas das fisiológicas, mas das necessidades de todos os níveis, e no que ele pode lhe satisfazer.”

É importante lembrar que as organizações não conseguem motivar seus colaboradores, quem se motiva é o próprio colaborador, já que a motivação é intrínseca, devido isso a importância que os gestores criem situações para que sua equipe se sinta motivada, se desafiando para sempre buscar o melhor, e desta forma conseguindo alcançando os objetivos.

O gestor tem como papel influenciar outras pessoas buscando alcançar os objetivos dentro da organização.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Foram coletados dados por meio de um questionário aplicado on-line, conforme apresentado no **ANEXO A – QUESTIONÁRIO**. O formulário, desenvolvido na plataforma Google Forms, continha 16 questões fechadas e uma questão aberta. Sua divulgação foi realizada via WhatsApp, visando atingir o público-alvo da pesquisa: colaboradores do setor de suporte técnico de duas empresas terceirizadas de Call Center na cidade de Guarabira - PB. A escolha desse grupo foi motivada pela alta demanda das empresas, que recrutam novos colaboradores mensalmente. Além disso, observou-se que o setor analisado apresentava uma significativa rotatividade de funcionários, devido às contratações mensais.

#### **3.2 INSTRUMENTOS**

O questionário foi baseado nos Fatores da Teoria de Frederick Herzberg e as perguntas foram criadas inspiradas em pesquisas sobre motivação pela autora. O mesmo foi aplicado on-line como instrumento de pesquisa, com a finalidade de proporcionar maior liberdade e privacidade aos respondentes. Para a criação do questionário foi utilizado a ferramenta do Google Forms e divulgado por meio da plataforma WhatsApp. A pesquisa caracteriza-se, inicialmente, como uma análise quantitativo, foi elaborado um questionário online com perguntas direcionadas aos colaboradores das empresas de call center, onde foi possível obter informações sobre sua percepção de seu ambiente de trabalho, verificar como a motivação afeta no desempenho dos colaboradores, identificar o perfil dos funcionários das empresas de call center, identificar estratégias que possam ser aplicadas para aprimorar a motivação e o ambiente de trabalho.

### **3.3 PROCEDIMENTOS**

Elaborou-se um questionário contendo 17 perguntas, abrangendo diferentes aspectos do tema em estudo. O questionário foi disponibilizado ao público-alvo por meio do WhatsApp, garantindo acessibilidade e praticidade na coleta de respostas. Após a obtenção dos dados, a análise foi conduzida na plataforma Google Forms, ferramenta também utilizada para a criação do questionário. Esse processo permitiu a organização mais eficiente das informações, facilitando a interpretação e extração das respostas para a pesquisa.

A plataforma Google Forms possibilita a criação de gráficos que ilustram a distribuição percentual das respostas, além de tabelas com as respostas individuais dos participantes. Esses recursos facilitaram a organização e interpretação dos resultados, permitindo uma compreensão mais clara das tendências observadas. A pesquisa se baseou na análise de variáveis quantitativas, buscando identificar padrões e relações entre os dados coletados, contribuindo para uma avaliação mais objetiva e fundamentada do tema em estudo.

Por fim, o estudo em questão, teve como finalidade identificar fatores que impactam a motivação e o desempenho dos colaboradores, identificar estratégias que possam ser aplicadas para aprimorar a motivação e o ambiente de trabalho

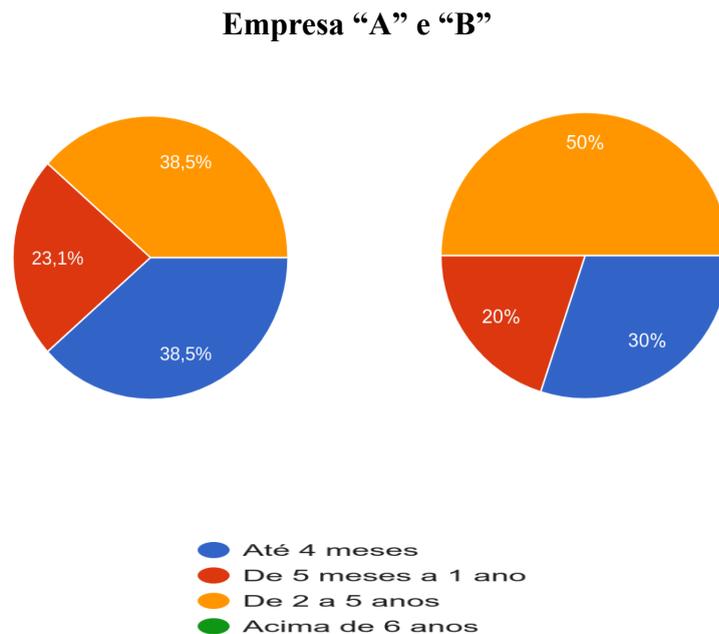
## **4. RESULTADO E DISCUSSÕES**

Durante a pesquisa, participaram 23 profissionais do setor de suporte técnico ao cliente. Desses, 13 eram do sexo feminino e 10 do sexo masculino, com idades variando entre 21 á 40 anos. Isso indica que o público das duas empresas é composto principalmente por jovens adultos e adultos. Com isso, é possível observar uma diversidade de perfis, o que permite uma troca de conhecimentos entre funcionários de diferentes faixas etárias.

Referente ao tempo de vínculo empregatício demonstrou-se uma variação nos níveis de permanência dos funcionários nas empresas, indicando uma rotatividade regular de funcionários, refletida pelos índices de empregados com menos de 5 meses de vínculo empregatício como demonstrado no gráfico 1. A rotatividade regular de funcionários pode ser um indicador de problemas na organização, podem ocorrer devido ao excesso de trabalho devido a mão de obra reduzida, e a conflitos em equipe. Para Nechiporuk (2024) “Perder

agentes de contato experientes significa perder conhecimento valioso e fluxos de trabalho eficientes, levando à redução de produtividade, e altas taxas de rotatividade”.Para COMO CRIAR (2019,s.p) “Dificuldades como essas provocam desmotivação e baixa produtividade, além de levarem os funcionários a se empenharem na busca por novos empregos”.

Gráfico 1 – Há quanto tempo você trabalha na empresa?

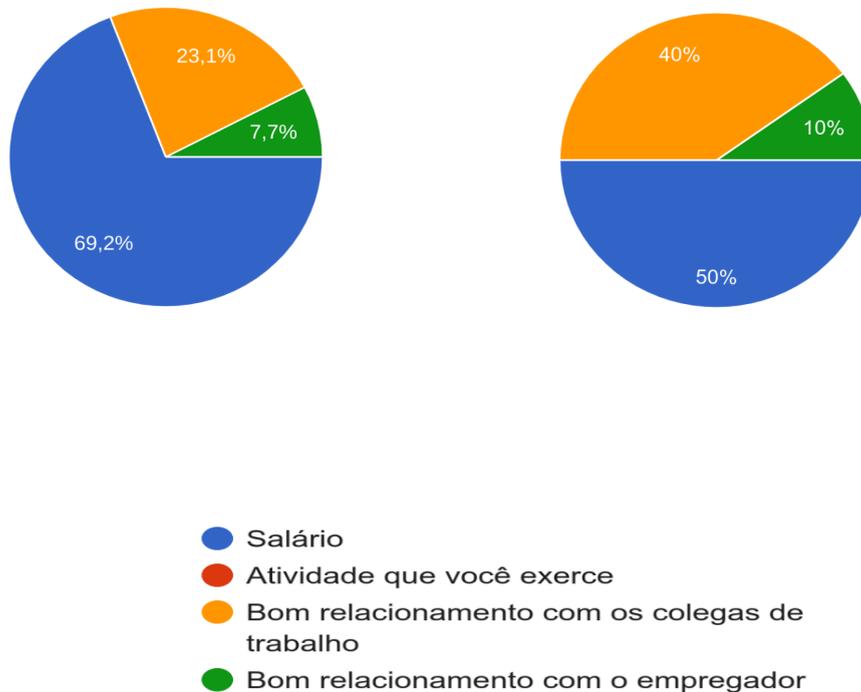


Fonte: Próprio autor (2025)

Os motivos que conectam o ser humano ao trabalho destacam diversos elementos de troca entre o indivíduo e a organização. Durante a aplicação da pesquisa observou que o principal Fator motivacional foi o salário (gráfico 2), sendo ele um fator extrínseco que contradiz a teoria dos dois fatores que retrata o salário como um fator higiênico, ou seja, que não é considerado pela teoria um fator motivacional. E em segundo plano os fatores ‘bom relacionamento com os colegas’ e ‘ bom relacionamento com o empregador’ que apesar de serem fatores motivacionais retratados da teoria de Friedrich Herzberg, não são os fatores que influenciam os colaboradores de ambas as empresas o suficiente para serem considerados fatores motivacionais principais.

Gráfico 2 – Qual é o fator que motiva no ambiente de trabalho ?

**Empresa “A” e “B”**

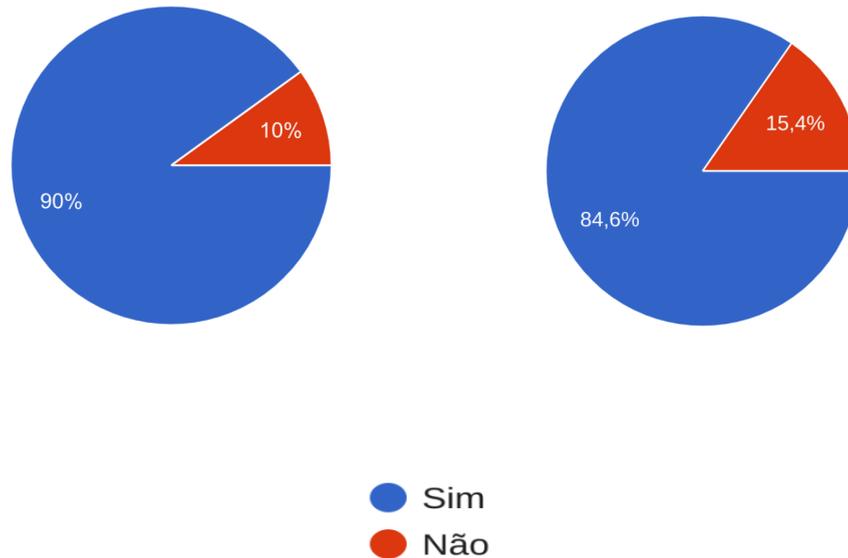


Fonte: Próprio autor (2025)

Herzberg classifica o ambiente de trabalho como um fator higiênico, ou seja, algo que, se precário, causa insatisfação, mas se adequado, não necessariamente motiva. No entanto, os resultados mostram que ao serem questionados se o ambiente de trabalho e o clima organizacional influencia na motivação os respondentes informaram que o mesmo têm um impacto significativo no desempenho dos colaboradores, isso pode ser atribuído à ausência de fatores motivacionais, uma vez que esse fator não satisfaz o indivíduo completamente.

Gráfico 3 – O ambiente de trabalho interfere no desempenho da equipe?

**Empresa “A” e “B”**



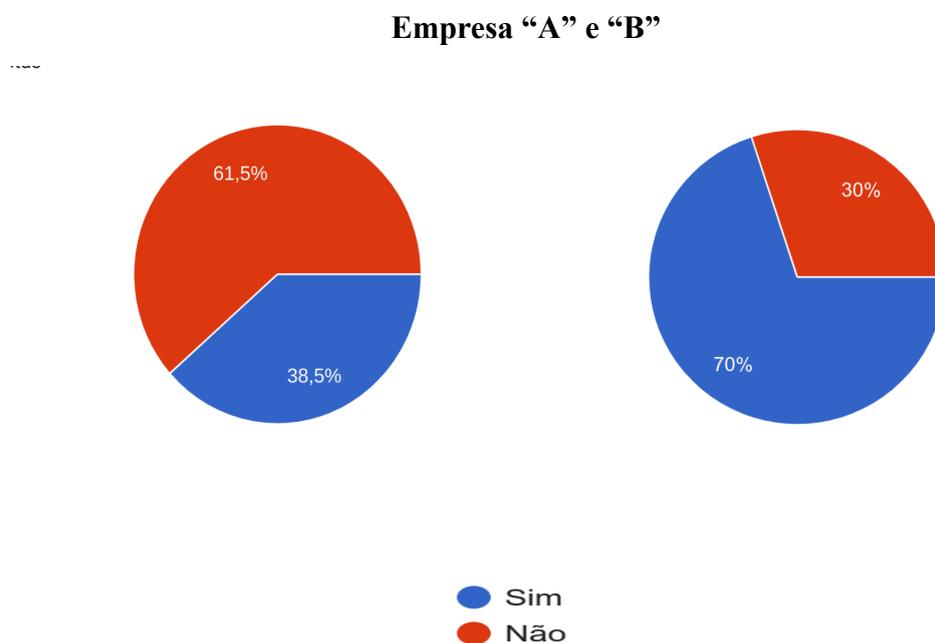
Fonte: Próprio autor (2025)

Sobre motivação, 100% dos respondentes de ambas empresas afirmaram que a falta de motivação interfere no desempenho dentro da organização. A teoria de Herzberg e outros autores, como Chiavenato, reforçam que a motivação é um fator crucial para o desempenho dos colaboradores. A motivação intrínseca (realização, reconhecimento) e extrínseca (salário, benefícios) são essenciais para manter os colaboradores engajados e produtivos. Os resultados sugerem essa relação, demonstrando que a falta de motivação exerce um impacto no desempenho dos colaboradores, uma vez que, a produtividade do trabalho possui relação direta com a motivação, visto que ela possui uma influência determinante para o colaborador, pois é ela que determina as expectativas e necessidades do indivíduo dentro da empresa.

Ao serem questionados se são frequentemente motivados por seus superiores 61,5%

dos respondentes informaram que não, e 38,5% informaram que sim na empresa “A”, em relação a empresa “B” podemos observar que a porcentagem de colaboradores motivados e não motivados pela empresa é divergente. Vale ressaltar que apesar de ser papel do gestor de gerar estímulos que motivem seus colaboradores, a empresa em si não consegue os motivar 100%, uma vez que a motivação é fonte de energia oriunda de dentro de cada indivíduo, o papel do gestor é criar estratégias que podem aumentar essa motivação seja ela de maneira intrínseca ou extrínseca.

Gráfico 4 – Os colaboradores da empresa são frequentemente motivados por seus superiores?



Fonte: Próprio autor (2025)

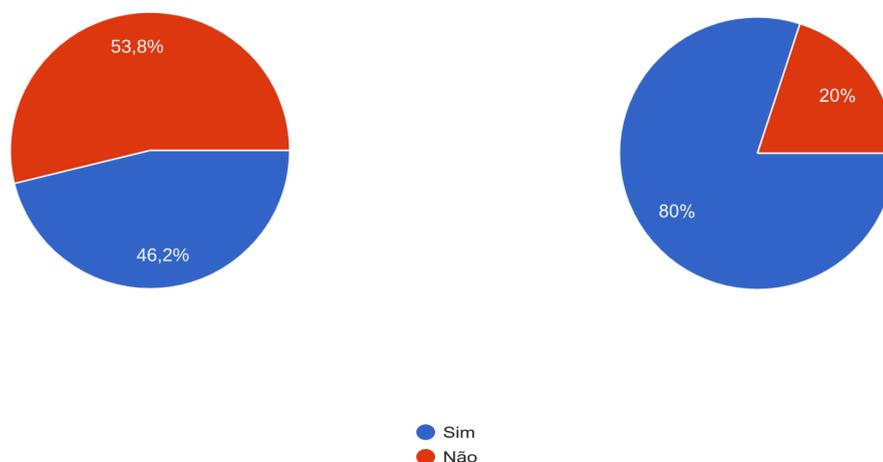
De acordo com Chiavenato (2005, p. 267), “O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”. Para Herzberg, existem fatores que são insatisfacientes, ou seja, quando não atendidos, geram insatisfação. Quando questionados sobre o clima organizacional, 100% dos participantes de ambas as empresas afirmaram que o clima organizacional contribui para o desempenho da equipe. Esta resposta indica que o clima organizacional é um fator para a satisfação, embora não seja necessariamente um fator motivador. A sua ausência, no entanto, pode gerar insatisfação entre os colaboradores.

Quando questionados sobre a influência da motivação no desempenho dos funcionários no ambiente de trabalho, 100% dos entrevistados de ambas as empresas afirmaram positivamente. Com base nessa afirmação, podemos compreender que um colaborador motivado está disposto a enfrentar novos desafios que o influenciem constantemente a ter um bom desempenho, pois “se um colaborador não vê razão para ter um desempenho no nível que se espera, ele não atenderá às suas expectativas. A falta de motivação significa que ele não tem o ímpeto de fazer o melhor.” (Santos 2021). No contexto organizacional, a motivação é a principal fonte de influência para o indivíduo, pois, por meio dela, o colaborador adota comportamentos específicos para alcançar metas ou objetivos.

Para Nechiporuk (2024) “ O reconhecimento mínimo e nenhum investimento no desenvolvimento da equipe criam um ambiente impessoal e desmotivador”. Quando se há um baixo nível de motivação na empresa, o colaborador não se sente reconhecido mesmo oferecendo ambiente organizacional bom para se trabalhar, podemos observar que na empresa “A” os incentivos para valorização e reconhecimento do colaborador são relativamente baixos em relação a empresa “B” onde 80% sentem- se reconhecidos pela empresa .

Gráfico 5 – Sente que o colaborador é reconhecido pela empresa?

#### Empresa “A” e “B”

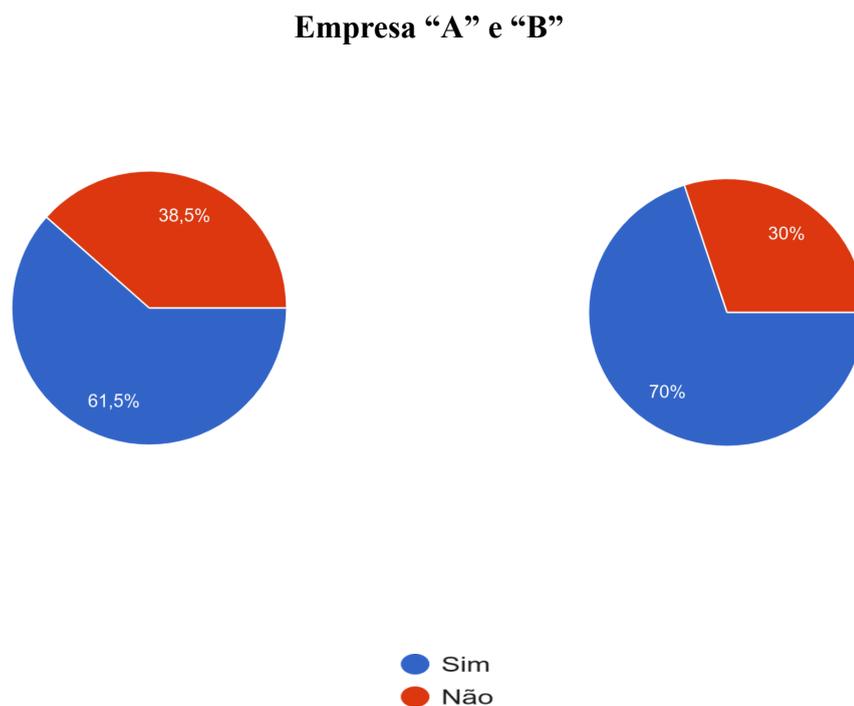


Fonte: Próprio autor (2025)

Ao analisar o gráfico 6, é possível perceber que, em ambas as empresas, a maioria dos entrevistados está motivada, superando o número de colaboradores desmotivados. Embora a porcentagem de colaboradores desmotivados com a execução de suas funções seja relativamente baixa, esse fato ainda é preocupante, pois os trabalhadores desmotivados tendem a apresentar um desempenho abaixo do esperado, o colaborador deve se sentir valorizado, necessário para ser produtivo (BOM SUCESSO, 2002).

De acordo com Robbins (2006), a motivação é considerada um elemento essencial para a persistência do funcionário na busca de uma meta, pois direciona seu comportamento para a realização de objetivos específicos.

Gráfico 6 – Sente-se motivado em executar as atividades no setor que trabalha?



Fonte: Próprio autor (2025)

Para Robbins (2006) “o líder precisa possuir a habilidade de influenciar os colaboradores, avaliar as situações com uma visão humana respeitando as barreiras e limitações de seus liderados.” Ao serem questionados sobre o relacionamento com o líder,

100% dos entrevistados de ambas as empresas afirmam ter um bom relacionamento com seus líderes. Isso indica que o clima organizacional nas empresas é positivo, apesar da ausência de estratégias que motivem os colaboradores, a relação interpessoal entre líderes e liderados permanece agradável.

Gráfico 7 - Considera a relação com o seu líder agradável?

**Empresa “A” e “B”**

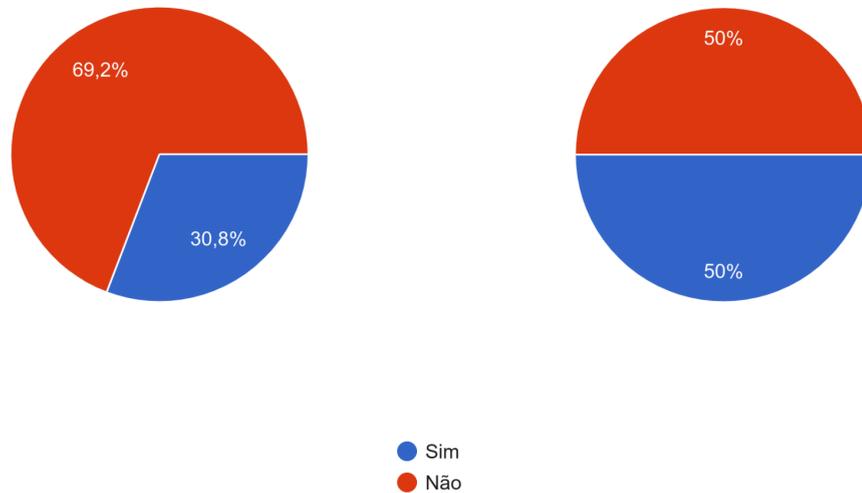


Fonte: Próprio autor (2025)

No gráfico 8, ao serem questionados sobre os salários, 69,2% dos colaboradores da empresa "A" não compartilham que o salário esteja condizente com as funções desempenhadas, enquanto 30,8% concordam com os salários que recebem. Essa alta taxa de insatisfação salarial é preocupante, pois, como destaca Pontotel (2024), “a insatisfação salarial gera perda de produtividade”. Em relação à empresa “B”, as respostas demonstraram um equilíbrio. Quando precários, os fatores higiênicos, como salário e tipo de chefia, geram insatisfação, fazendo com que o indivíduo não se sinta satisfeito com o trabalho. Para Robbins (2010) “os fatores motivacionais, quando atendidos, resultam em satisfação profissional”

Gráfico 8 – A remuneração oferecida está de acordo com as funções desempenhadas?

**Empresa "A" e "B"**



Fonte: Próprio autor (2025)

Em relação ao ambiente e à estrutura da empresa, a maioria dos entrevistados de ambas as empresas concorda que o ambiente é agradável para a execução das tarefas. No entanto, quando as condições de trabalho não são satisfatórias, o colaborador tende a se acomodar, realizando apenas o mínimo necessário e deixando de oferecer seu potencial completo. “Isso ocorre porque suas necessidades não estão sendo atendidas dentro do ambiente de trabalho, o que pode levá-lo a buscar satisfação em outros contextos fora da empresa”, como destaca Bergamini (2008). Portanto, um ambiente de trabalho que não proporciona satisfação pode resultar em desmotivação e em um desempenho além do esperado.

Durante a pesquisa, foi possível analisar a percepção dos colaboradores sobre suas atividades laborais e o ambiente organizacional. Observe-se que, na organização, o fator motivacional mais relevante é o salário, seguido das relações interpessoais. Além disso, a aplicação de estratégias motivacionais é relativamente baixa. Com o objetivo de proporcionar melhorias, os entrevistados foram questionados sobre quais sugestões poderiam ser inovadoras para aumentar a eficácia e o desempenho na organização.

A principal sugestão dos colaboradores foi a criação de campanhas nas quais, ao atingir uma meta específica, o colaborador seria recompensado com folgas ou bônus. Outro ponto destacado foi a revisão das atividades com os colaboradores, fornecendo feedback sobre seu desempenho e alinhando seus interesses com suas habilidades. O exercício regular de feedback deve ser incentivado, pois favorece a motivação e fortalece a interação dentro da organização. Por fim, a terceira sugestão foi a concessão de vale transporte e vale alimentação. Embora esse aspecto seja frequentemente negligenciado por muitos gestores, ele tem um impacto significativo no desempenho do colaborador. Segundo Araújo (2006), os gestores têm o poder de fornecer condições que satisfaçam as necessidades e os objetivos dos colaboradores, resultando em melhores desempenhos e alcançando os resultados desejados.

17. Quais sugestões daria para melhorar a motivação dos colaboradores na empresa?

Melhor Salário

Pode ocorrer motivação por propostas como bonificação, como gratificações financeiras, dias dispensados de trabalho.

Para mim, já consta tudo em conformidade.

Proporcionar folgas

Comunicação com os colaboradores para buscar alternativas de motivação.

Bônus por metas que outrora era aplicado, bem como benefícios, por exemplo, vale alimentação. Acredito que daria uma motivação considerável no cotidiano.

Remuneração de acordo com o trabalho desempenhado pelos colaboradores.

Propor uma revisão das atividades dos colaboradores, buscando alinhar seus interesses e habilidades com as responsabilidades atribuídas, o que pode aumentar significativamente a motivação e o desempenho.

Implementação de benefícios adicionais como vale-refeição ou transporte, levando em consideração a localização estratégica da empresa, para melhorar a qualidade de vida e o bem-estar dos colaboradores.

Desenvolvimento de campanhas e iniciativas focadas na valorização dos colaboradores, visando fortalecer o sentimento de pertencimento e engajamento na empresa, o que contribui diretamente para a melhoria da motivação e da produtividade.

Projetos em prol da saúde psicológica do colaborador / campanhas remunerativas de acordo com o desempenho / redução de carga horária / melhor reconhecimento com feedbacks positivos e estimuladores

Um bom relacionamento com os colegas de trabalho, atividades oferecidas pelos empregadores para maior reconhecimento dos colaboradores, etc.

Uma liderança firme e imparcial.

Fonte: Próprio autor (2025)

## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa realizada teve como objetivo principal identificar os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores dentro de duas empresas, bem como identificar estratégias que possam ser aplicadas para aprimorar a motivação e o ambiente de trabalho, além de analisar a percepção dos colaboradores em relação às suas atividades laborais. A partir dos dados coletados, foi possível observar que a motivação é um elemento central para o bom desempenho dos colaboradores, corroborando as teorias de Herzberg e outros autores que destacam a importância dos fatores motivacionais e higiênicos no ambiente de trabalho.

Os resultados demonstraram que, embora os fatores higiênicos, como salário e ambiente de trabalho, sejam os mais valorizados pelos colaboradores, eles não são suficientes para garantir a motivação. A maioria dos respondentes afirmou que não se sente motivada, o que sugere uma lacuna na aplicação de estratégias que promovam a motivação intrínseca, como reconhecimento, feedback construtivo e oportunidades de crescimento. Esses achados estão em linha com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que destaca a necessidade de equilibrar fatores extrínsecos (higiênicos) e intrínsecos (motivacionais) para alcançar a satisfação e o engajamento dos colaboradores.

Além disso, o estudo revelou que o clima organizacional e o relacionamento interpessoal têm um impacto significativo no desempenho da equipe. A maioria dos respondentes destacou que um ambiente de trabalho positivo e um bom relacionamento com colegas e superiores são essenciais para manter a motivação. Isso reforça a ideia de que a motivação não depende apenas de recompensas financeiras, mas também de um ambiente que valorize o bem-estar e a colaboração entre os membros da equipe.

As sugestões dos colaboradores para melhorar a motivação, como a implementação de campanhas de reconhecimento, bônus por metas atingidas e feedback constante, são estratégias que podem ser facilmente aplicadas pelas empresas. Essas práticas não apenas aumentariam a motivação, mas também fortaleceriam o sentimento de pertencimento e engajamento dos colaboradores, contribuindo para um clima organizacional mais positivo e produtivo.

Por fim, o estudo evidenciou que a falta de motivação está diretamente relacionada a um desempenho abaixo do esperado, o que reforça a necessidade de as organizações investirem em estratégias que promovam a satisfação e o engajamento dos colaboradores. A

aplicação de pesquisas de satisfação laboral e a criação de programas de desenvolvimento profissional podem ser ferramentas eficazes para identificar e solucionar problemas relacionados à motivação.

Em síntese, a motivação é um fator determinante para o sucesso organizacional, e sua ausência pode levar a resultados insatisfatórios, como baixa produtividade e alta rotatividade. Portanto, é fundamental que as empresas adotem práticas que equilibrem fatores higiênicos e motivacionais, criando um ambiente de trabalho que valorize não apenas as necessidades básicas dos colaboradores, mas também suas aspirações e realizações pessoais. Através dessas ações, é possível transformar o ambiente organizacional em um espaço mais produtivo, colaborativo e motivador, gerando benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização como um todo.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luís César. *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEER, Michael; WALTON, Richard E. **Nota da Harvard Business School: sistemas de recompensa e o papel da remuneração**. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 69-93, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. *Rev. Adm Emp.* São Paulo, v.34.n.3, p. 102- 114, Maio-junho 1997.
- BOM SUCESSO, E. **Relações interpessoais e qualidade de vida no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro: Quallitymark, 2002
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000\_. *Recursos Humanos*. Ed. Compacta. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: Introdução à Teoria geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações.. [S. l.: s. n.], 2003. 634-634 p.*
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. atual., 2004.
- Cidade, M. M. A. C. C. **A motivação em época de crise: uma investigação interpretativista sobre a motivação de profissionais em Portugal durante a crise pós 2008**. (Tese de mestrado não publicada). Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2013.
- CORTINHAS, Alexandra Manuela Vitorino. **Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes: crise e crescimento** . 2014. Dissertação de

Mestrado. ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (Portugal).

EREZ, M. **A culture-based model of work motivation**. In: EARLY, C.; EREZ, M. (Eds.). *New perspectives on international industrial/organizational psychology* San Francisco: The New Lexington Press. p. 193-242, 1997.

EREZ, M.; KLEINBECK, U.; THIERRY, H. **Work motivation in the context of a globalizing economy**. London: Lawrence Erlbaum, 2001.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: Integrando Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas**. Tradução: Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU; Rio de Janeiro: FNME/MEC, 1974.

HERZBERG, F. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários**. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management review*, v. 29, n. 3, p. 388-403, 2004.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Costa. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

NECHIPORUK, André. *In: Principais causas da rotatividade do call center e maneiras de reduzi-la*. Nextiva, 21 out. 2024. Disponível em: <https://www.nextiva.com/blog/call-center-turnover-rates.html>. Acesso em: 25 mar. 2025.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAN, V.A.R. **Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho**. Psicologia: teoria e pesquisa, Brasília, 2008.

VALA, J., MONTEIRO, M. B., LIMA, M. L. **Intergroup relations in an organizational setting: How to survive the failure**. In Canter, J. C. Jesuíno, L. Soczka, G. Stephenson (Eds.), *Environmental Social Psychology*. Haia: M. N. Pub. (no prelo), 1988.

Santos, Nashila. **“Baixo Desempenho de Colaboradores Na Contabilidade - Como**

**Identificar E Reverter.”** *Gestta*, Nashila Santos, 28 Apr. 2021, [www.gestta.com.br/baixo-desempenho-de-colaboradores-como-reverter/](http://www.gestta.com.br/baixo-desempenho-de-colaboradores-como-reverter/). Accessed 24 Mar. 2025.

**Descubra como a insatisfação salarial impacta o clima organizacional e influencia a rotatividade dos funcionários:** O que pode causar a insatisfação salarial e o que fazer quando o funcionário está insatisfeito? Entenda as consequências desse problema e como evitá-lo.. Blog Pontotel, 12 dez. 2024. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/insatisfacao-salarial/>. Acesso em: 25 mar. 2025.

## ANEXOS

### ANEXOS A – QUESTIONÁRIO

**Q1. Qual o seu sexo?**

Feminino  Masculino

**Q2. Qual a sua idade?**

Até 20 anos  De 31 a 40 anos

De 21 a 30 anos  Acima de 40 anos

**Q3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?**

Até 4 meses  De 2 a 5 anos

De 5 meses a 1 ano  Acima de 6 anos

**Q4. Na sua opinião, a motivação é um fator relevante para o desempenho dos colaboradores?**

Sim

Não

**Q5. Qual é o fator que motiva no ambiente de trabalho?(marque apenas 1 opção)**

Salário

Bom relacionamento com os colegas de trabalho

Atividade que você exerce

Bom relacionamento com o empregador

**Q6. O ambiente de trabalho interfere no desempenho da equipe?**

Sim  Não

**Q7. Existe um bom relacionamento entre você e o empregador?**

Sim  Não

**Q8. A falta de motivação pode interferir no bom desempenho dos colaboradores?**

Sim  Não

**Q9. Os colaboradores da empresa são motivados frequentemente por seus superiores?**

Sim  Não

**Q10. Para você, o clima organizacional melhora o desempenho da equipe?**

Sim  Não

**Q11. A motivação influencia no desempenho dos funcionários dentro do ambiente de trabalho?**

Sim  Não

**Q12. Sente que o colaborador é reconhecido pela empresa?**

Sim  Não

**Q13. Sente-se motivado em executar atividades no setor que trabalha?**

Sim  Não

**Q14. Considera a sua relação e seu líder agradável?**

Sim  Não

**Q15. A remuneração oferecida está de acordo com as funções desempenhadas?**

Sim  Não

**Q16. A empresa proporciona um ambiente agradável para a realização das tarefas cotidianas?**

Sim  Não

**Q17. Quais sugestões daria para melhorar a motivação dos colaboradores na empresa?**

---