

A (des)motivação dos empregados de uma empresa que atua no mercado de luxo para pets

CARLA CRISTINA VECCHI

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

MARCIA ELEANE BRAGHINI DEUS DEU

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

ALESSANDRA SANTOS ROSA

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

EDUARDO DE CAMARGO OLIVA

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

A (DES)MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS DE UMA EMPRESA QUE ATUA NO MERCADO DE LUXO PARA PETS

1 O CASO

Introdução

Indecisão, impasse, dúvidas... somos postos à prova todos os dias, em vários momentos, em situações diversas. Não seria diferente no mundo dos negócios, muitos são os dilemas e eles não podem esperar! Os negócios implicam lucro, sucesso e as vidas de muitos que com as empresas estão envolvidos, seja pelo investimento, por suas relações de emprego ou simplesmente em razão dos produtos ou serviços de que se utilizam para atendimento das suas necessidades.

Um caso de ensino pode ser uma fonte inesgotável de possibilidades de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas essenciais para o atingimento pleno dos objetivos organizacionais e a familiarização dos alunos com o ambiente empresarial (ROESCH, 2007). Um caso de ensino peculiar que une um nicho específico do mercado de luxo, contaminado pelos efeitos do início da pandemia da COVID-19, certamente renderá reflexões e discussões que gerarão aprendizado quanto à motivação no âmbito da gestão de pessoas.

Desafios no caminho

Em um bairro nobre, com aproximadamente 2500 metros quadrados, encontra-se uma mansão glamurosa, com um espaço verde encantador, piscina e um ambiente interno requintado e confortável, tendo inclusive uma suíte presidencial como principal ambiente de descanso. Mas este verdadeiro palácio cercado por portões de ferro e jardim vertical, com um tapete vermelho no *hall* de entrada, não foi concebido para humanos, aliás, não é mesmo para humanos, e sim, para pets.

O espaço diferenciado, criado especialmente para pets, foi idealizado por um médico veterinário, apaixonado por animais de estimação. Associando sua experiência na área médico-veterinária e seu conhecimento em um mercado ainda pouco explorado no Brasil, o mercado de luxo para pets, o empresário utilizou um espaço próprio, adequando-o e, no final do ano de 2019, inaugurou o luxuoso empreendimento: hotel, creche e centro veterinário. O Brasil é o terceiro país com o maior número total de animais de estimação, incluindo peixes e outros animais, totalizando impressionantes 139,3 milhões de pets. Em 2018, a indústria de produtos para pets gerou um faturamento de R\$ 20,3 bilhões. Globalmente, os Estados Unidos lideram o mercado pet, com uma participação de 40,2% nos US\$124,6 bilhões de faturamento total enquanto o Brasil ocupa o segundo lugar, com 5,2%. Todavia, a parcela de produtos de luxo é relativamente pequena, representando menos de 1% do faturamento total do setor (ABIMPET, 2023).

De forma estratégica e com a visão de um mercado promissor, o médico e sua sócia uniram saúde, comodidade e luxo, em um espaço onde os tutores podem deixar seus “filhos de quatro patas” enquanto trabalham, na creche, ou ainda para hospedagem, quando viajam, contratando serviços de hotel. O espaço também possui atendimento veterinário, incluindo serviços clínicos, fisioterapia, aplicação de vacinas e atendimento domiciliar. Mas o diferencial do espaço pode ser observado nas atividades com monitores, treinadores, em espaços como campo, piscina e até banheira, com direito a banho de lama negra, incluindo momentos de musicoterapia e descanso na suíte presidencial.

O ambiente glamoroso e requintado, de alto padrão, foi idealizado com foco no atendimento dos clientes, os tutores dos animais de estimação, com perfil, classe e características específicas, o que exige requisitos e estratégias para a contratação dos profissionais que compõem o quadro de empregados da organização além, claro, da paixão por pets. Nesse sentido, cada profissional deve possuir características profissionais e pessoais alinhadas com a proposta e peculiaridades da empresa.

Os fundadores, ao idealizarem o empreendimento, o fizeram pensando em uma iniciativa inovadora para um nicho de mercado até então pouco explorado. O desafio foi pensar não apenas nos serviços que seriam oferecidos, englobando creche, *day use*, hotel e atendimento veterinário, mas na estrutura que poderia ser oferecida aos clientes com alto nível de exigência. Nesse sentido, o quadro de empregados mereceu especial atenção: formação especializada, experiência prévia no mesmo setor de atuação da empresa e disponibilidade para atuação aos finais de semana e feriados foram considerados imprescindíveis para a satisfação do público-alvo.

O empreendimento conta com fornecedores renomados e idôneos no mercado de insumos para os tratamentos cosméticos, o hotel e a clínica veterinária (vacinas, componentes nutricionais, dentre outros). Além disso, a organização mantém parcerias com hospitais veterinários de excelência, próximos ao local, para emergências, e renomados mentores e consultores, que atuam junto à equipe de empregados como também de seus sócios.

Toda essa estrutura, a excelência dos serviços oferecidos e o corpo de empregados, possibilita o estabelecimento de valores compatíveis com o mercado de luxo.

Ademais, a fim de se tornar mais competitiva e reconhecida no mercado, a empresa tem participado de eventos de luxo como desfiles de moda, joias e acessórios, além de criar parcerias com outros mercados de luxo envolvendo os pets, os chamados *collabs*, como por exemplo a participação na criação de uma coleção de joias com pingentes com os pets, que foi batizada com o nome da empresa.

Ao iniciar as atividades no final de 2019, a empresa não demorou para alcançar seus primeiros clientes. Entretanto, poucos meses depois, o mundo foi surpreendido pela inesperada pandemia da COVID 19 que expôs a todos a uma situação de incerteza e desafios, seja no âmbito pessoal ou profissional. Assim, apesar da empresa estar iniciando suas atividades e ainda possuir um quadro reduzido de empregados, todos já estavam engajados com a proposta da organização e satisfeitos com seus novos empregos, considerando a remuneração diferenciada e o ambiente e a estrutura da empresa para o desenvolvimento das suas funções, mas os efeitos da pandemia não tardaram a aparecer, principalmente quanto a um negócio recém-constituído.

Os sócios logo perceberam que o dia a dia da organização foi permeado por uma desmotivação por parte dos empregados, que se mostravam apáticos, desprovidos daquela alegria contagiante, própria daqueles que atuam no segmento dos pets, um requisito para o corpo de empregados da organização. E as reflexões por parte dos sócios tiveram início prontamente, afinal, considerando-se o alto investimento efetivado e, apesar da recém constituição do negócio e da crise sanitária, era preciso que medidas urgentes fossem tomadas.

O imóvel que abrigava a empresa era de propriedade dos sócios, inexistente, assim, o custo do aluguel, mas a empresa se encontrava em um processo de captação de clientes, extremamente exigentes, o que continuava exigindo elevados investimentos para manutenção e estruturação dos espaços. Os empregados recém-contratados, em sua maioria em fase de experiência, começaram a se preocupar com a permanência no emprego recentemente conquistado.

Da parte dos empregados, de quaisquer níveis, operacional, como os tosadores ou cuidadores e, também, os técnicos, como médicos, fisioterapeutas e enfermeiros, não foi observado nenhum erro ou negligência, porém, expressavam por meio de diálogos internos a desmotivação causada pela incerteza quanto à manutenção de seu emprego, e esta era geral.

Um dos empregados, então, decidiu conversar com um dos sócios e expor as angústias e inquietações que atingiam os empregados. O sócio (médico veterinário) então, informou a todos (por meio de uma reunião convocada para tal) acerca do alto capital necessário para se manter o empreendimento, não só em razão das suas peculiaridades, mas também dadas as condições pandêmicas de isolamento, fechamento de estabelecimentos e restrições de circulação, e dos imprescindíveis cuidados, que seriam redobrados quanto às questões de segurança sanitária, para que se evitasse a contaminação de algum empregado. O sócio percebeu, porém, que as preocupações extrapolavam o ambiente empresarial e que alguns, inclusive, temiam por seus parentes (idosos ou crianças que conviviam próximos). Assim, contatou a outra sócia para que pudessem decidir sobre o que fazer para manter a qualidade da sua equipe.

Muitas eram as questões e, diante do quadro que se apresentava, os sócios se viram frente a um impasse. Mesmo com a instabilidade do momento e conseqüentemente o cenário de incertezas e sentimento de vulnerabilidade, algo precisava ser feito, afinal, as pessoas, nesse negócio, são peças fundamentais para o sucesso. É sabido como o tutor de um animal de estimação tem apreço por ele e chega a considerá-lo “um filho”. Ao deixá-lo sob cuidado de outros, seja para hospedagem ou cuidados médicos ou estéticos, o tutor precisa se sentir confiante, ter certeza de que seu pet será tratado com competência, mas também amor e carinho e que, assim, estaria feliz.

O que poderia ser feito? Os sócios temiam que a desmotivação chegasse a ponto de gerar erros que de fato prejudicassem os animais ou falhas que pudessem comprometer a qualidade do serviço prestado, visto que a atividade exigia atenção, empatia e concentração. Algumas questões surgiram:

- a) Desligamento de empregados, mas quais seriam os critérios? As demissões implicariam em custos e novas contratações em plena crise sanitária considerando-se, ainda, os requisitos peculiares exigidos para os empregados e a necessidade de treinamento e adaptação à equipe.
- b) Manutenção do quadro atual? O que fazer para reverter o quadro de desmotivação? Que estratégias poderiam ser utilizadas para motivar a equipe? Contratar um especialista para motivar a equipe ou identificar uma liderança dentre os empregados, que pudesse ser um aliado na promoção da motivação do time, com experiência, conhecimento das pessoas e liderança nata.

Os dois sócios tinham visões diferentes. Um deles acreditava que contratar novos empregados ajudaria, pois traria um novo ânimo ao ambiente e poderia manter a qualidade da prestação do serviço. O outro sócio admitia manterem o quadro atual e a busca de estratégias que ajudassem na motivação dos empregados. O tempo que eles tinham para essas mudanças, a formação e treinamento dos empregados, eventuais contratações, experiência de alguns, apesar do pouco tempo de funcionamento da empresa, tudo deveria ser considerado para a tomada de decisão, urgente.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO - ABINPET. São Paulo: ABINPET, 2023. Disponível em: https://abinpet.org.br/infos_gerais/ Acesso em 7 jul. 2023.

ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 213–234, abr. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552007000200012>. Acesso em 7 jul. 2023.

2 NOTAS DE ENSINO

Objetivos de ensino

O caso foi desenvolvido com o objetivo de ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação na área de Gestão, especificamente nas disciplinas de Estratégias Organizacionais e Gestão de Pessoas, em aulas que abordam os temas relacionados a habilidades de gestão e motivação. Por meio desse estudo, pretende-se que o aluno possa compreender os modelos de Gestão de Pessoas e suas possíveis repercussões nos processos gerenciais, assim como adquira conhecimento acerca das competências gerenciais necessárias para assumir a posição de gestor em uma organização. Portanto, os objetivos educacionais são: (a) compreender o modelo de Gestão de Pessoas que leva ao desenvolvimento das competências humanas necessárias para a viabilização das competências organizacionais, de maneira que contribua para a vantagem competitiva da organização; e (b) analisar de forma crítica os processos de tomada de decisão na gestão de pessoas em uma pequena empresa, considerando a motivação dos seus empregados.

Fontes e Métodos de Coleta

Este caso de ensino foi desenvolvido com base em uma situação real e, para sua elaboração, foram empregadas informações originais, obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas com os sócios de uma pequena empresa do setor de pets no mercado de luxo. Foram conduzidas duas entrevistas virtuais, com uma média de duração de 60 minutos cada uma. Dúvidas que surgiram posteriormente foram sanadas com consultas aos sócios. Os nomes dos protagonistas e da organização foram suprimidos para que se pudesse manter a confidencialidade em relação aos dados corporativos e à identidade dos entrevistados.

Também foi realizada uma pesquisa quanto a artigos científicos das principais revistas da área de negócios como a Revista de Administração Contemporânea - RAC, a Revista de Administração - RAUSP e a Revista de Administração de Empresas da FGV/SP – RAE no que se refere a Gestão de Pessoas, Estratégias Organizacionais com relação à motivação dos empregados. Alguns desses artigos são discutidos na seção Sugestão de Referências.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

O caso de ensino possui relação direta com o curso de Administração cujas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação pressupõem que o egresso possa expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdos, competências, habilidades e atitudes ordenado com o ambiente no qual irá atuar, mas prioritariamente competências no que tange à abordagem de problemas e oportunidades de forma sistêmica, compreendendo o ambiente, analisando a relação entre as partes e impactos no decorrer do tempo (BRASIL, 2021). A Resolução n. 5 do Conselho Nacional de Educação, quanto aos métodos de ensino-aprendizagem, estabelece premissas que coadunam com a utilização de um caso de ensino, tais como postura ativa do aluno no processo de aprendizagem, motivação para o aprendizado, autonomia e prática das habilidades em ambiente similar, dentre outras (BRASIL, 2021).

O caso de ensino pode ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação na área de Gestão, especificamente nas disciplinas de Estratégias Organizacionais e Gestão de Pessoas, em aulas que abordam os temas relacionados às habilidades de gestão e motivação.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

São disciplinas sugeridas, dentre outras:

- a) Estratégias Organizacionais
- b) Gestão de Pessoas

Possíveis tarefas a propor aos alunos

Tarefa 1 - Contextualização do segmento da empresa e do cenário em que se estabeleceu o dilema

Entende-se que o primeiro passo para um bom aproveitamento do Caso de Ensino seja a realização de uma pesquisa acerca do (1) mercado de luxo para pets e o (2) cenário em que se estabeleceu o dilema, a crise sanitária da COVID-19.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET), no Brasil, há uma grande quantidade de animais de estimação, como cães, gatos e aves ornamentais, colocando o país em segundo lugar em termos de população pet global. Além disso, o Brasil é o terceiro país com o maior número total de animais de estimação, incluindo peixes e outros animais, totalizando impressionantes 139,3 milhões de pets. Esses números destacam a importância do setor pet na economia brasileira.

Esse setor é formado por várias indústrias e integrantes da cadeia de distribuição, que englobam áreas como alimentos para animais de estimação (Pet Food), medicamentos veterinários (Pet Vet) e cuidados de saúde e higiene dos pets (Pet Care). Atualmente, o mercado pet já representa 0,36% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, superando setores como utilidades domésticas e automação industrial.

Em 2018, a indústria de produtos para animais de estimação gerou um faturamento de R\$20,3 bilhões, registrando um aumento significativo em comparação com os R\$3,3 bilhões de 2006. A maior parte desse faturamento vem do segmento de alimentos para animais de estimação, que representa 73,9% das vendas, seguido por serviços para animais de estimação, com 17,7%, e cuidados com a saúde dos pets, com 8,4%.

Globalmente, os Estados Unidos lideram o mercado pet, com uma participação de 40,2% nos US\$124,6 bilhões de faturamento total. O Brasil ocupa o segundo lugar, com 5,2%, seguido pelo Reino Unido, com 4,9%, completando assim os três principais mercados pet do mundo.

O mercado de luxo desempenha um papel significativo na economia global, embora sua importância possa variar em diferentes setores e regiões. Em linhas gerais, o mercado de luxo engloba produtos e serviços exclusivos, de alta qualidade e alto valor, destinados a um público mais restrito.

É válido ressaltar que a representatividade do mercado de luxo pode variar consideravelmente entre os setores. No caso específico do mercado pet, como mencionado, a parcela de produtos de luxo é relativamente pequena, representando menos de 1% do faturamento total do setor. Isso ocorre porque a demanda principal no mercado pet está concentrada na classe média, que prioriza necessidades básicas como cuidados de higiene, alimentação e vacinação de seus animais de estimação, não incluindo acessórios de luxo.

Os consumidores pet geralmente buscam atender às necessidades essenciais de seus animais de estimação, priorizando serviços como banho e tosa, produtos alimentares de qualidade e serviços de saúde adequados. Embora exista um mercado para acessórios de luxo para animais de estimação, seu consumo é mais restrito a uma parcela específica da população com maior poder aquisitivo e preferências diferenciadas. Portanto, em relação ao faturamento

total do setor pet, a representatividade dos produtos de luxo é consideravelmente menor em comparação com outras categorias mais abrangentes.

Outro aspecto a ser considerado é aquele em que se estabeleceu o dilema, a crise sanitária da COVID-19. As decisões a serem tomadas, implicarão a consideração em relação às dificuldades enfrentadas naquele momento pelos empresários, especificamente aqueles do ramo pet, e devem ser revistas.

Tarefa 2 – Avaliação das opções quanto ao dilema e seus impactos

Essa tarefa pressupõe o delineamento e a avaliação das opções possíveis quanto ao dilema, levando-se em consideração os possíveis impactos que cada uma delas pode gerar.

Tarefa 3 – Manutenção da qualidade dos serviços: medidas a serem adotadas

Os alunos devem estabelecer as premissas que possam garantir a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa e as medidas a serem adotadas para isso.

Possível organização da aula para uso do caso

Para que se possa realizar o estudo e a discussão, recomenda-se que o caso de ensino seja fornecido antecipadamente aos alunos. Algumas tarefas que podem preceder a discussão e as conclusões já foram sugeridas e o professor poderá aplicá-las ou não consoante o tempo para realização da atividade. Ao final das notas de ensino, também são sugeridas referências que podem ser utilizadas como leitura prévia e como apoio para a análise das questões propostas. No entanto, é importante ressaltar que cabe ao professor decidir se direciona os alunos para a leitura prévia antes da análise ou se suscita essas leituras a partir da discussão do caso em sala de aula. Durante a aplicação do caso especificamente, é aconselhável iniciar a discussão em pequenos grupos e, em seguida, promover uma discussão em plenária. Por fim, o professor deve encerrar a discussão, apresentando um resumo das ideias que surgiram, relacionando-as aos conceitos teóricos subjacentes ao caso. Na Tabela 1, encontra-se uma sugestão para aplicação do caso, distribuída em tempos.

Tabela 1 - Sugestão para aplicação do caso	
Atividades propostas	Tempo em minutos
Abertura da discussão do caso em plenária	de 5 a 10
Discussão inicial em pequenos grupos	de 40 a 50
Debate de dois grandes grupos antagônicos	de 60 a 70
Fechamento das discussões	de 15 a 20

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Quanto a abertura da discussão do caso em plenária, recomenda-se que o professor solicite aos alunos que se organizem em pequenos grupos, compostos por três a cinco membros, e os oriente a refletir sobre as características específicas da organização em questão. Essa etapa é fundamental para que os alunos compreendam as particularidades da empresa, permitindo que estejam preparados para uma discussão mais aprofundada em plenária.

Durante a discussão em plenária, propõe-se um debate envolvendo dois grupos distintos e opostos, um defendendo os interesses dos colaboradores e o outro defendendo os interesses da direção da empresa. Cada grupo deve apresentar argumentos sólidos que respaldem suas escolhas, defendendo o que consideram ser o melhor caminho para o sucesso da organização.

Espera-se que, nesse debate, sejam levantadas as vantagens e desvantagens a partir do tema Motivação, assim como sejam discutidas as competências gerenciais relacionadas aos

processos de Gestão de Pessoas. Essa abordagem proporciona uma análise aprofundada dos temas, permitindo aos alunos explorar e entender melhor os desafios gerenciais enfrentados pelas organizações.

O papel do professor nesse contexto é fundamental. Ele deve mediar o debate, questionando os pontos levantados pelos alunos e estimulando-os a discutir os riscos envolvidos em cada uma das opções apresentadas. Essa recomendação cria uma atmosfera de tensão construtiva, destacando a importância das decisões que os alunos estão enfrentando.

Em plenária, o professor pode retomar as perguntas-chave que subsidiaram as tarefas propostas a fim de retomar a análise realizada pelos grupos e suscitar uma análise aprofundada do caso durante a discussão. No entanto, o professor tem total liberdade para adaptar ou modificar essas questões de acordo com as necessidades específicas do plano de ensino, buscando uma melhor adequação (contextualização do segmento da empresa e cenário em que se estabeleceu o dilema, características da organização, opções possíveis para resolução do impasse, impactos que podem ser gerados, como garantir a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa, medidas a serem adotadas). Tais questões podem fomentar uma discussão produtiva, partindo dessa abordagem envolvente e desafiadora, incentivando os alunos a explorarem diversos aspectos do caso e a aplicarem os conceitos teóricos aprendidos além de proporcionar uma oportunidade valiosa para uma análise crítica e aprofundada, permitindo que os alunos desenvolvam habilidades essenciais de gestão quanto a motivação, fortalecendo sua compreensão e preparando-os para futuros desafios no mundo empresarial.

Ao adaptar essas questões de acordo com as necessidades do plano de ensino, o professor poderá enriquecer ainda mais a experiência de aprendizado dos alunos, direcionando a discussão para aspectos específicos que sejam relevantes para o tema em estudo. Essa abordagem flexível e adaptativa garantirá que a análise do caso seja altamente envolvente e impactante, impulsionando os alunos a buscar soluções criativas e estratégicas para os desafios apresentados pela situação em questão.

Sugestões de referências

A seguir, sugere-se alguns artigos a fim de subsidiar o estudo e a aplicação do caso de ensino. As referências referem-se à Gestão de Pessoas, Estratégias Organizacionais e Motivação.

Quadro 1 – Sugestão de Referências

Tema	Revista	Título	Resumo
Gestão de pessoas	Revista de Carreiras e Pessoas da PUC-SP (RECAPE)	Modelos de Gestão de Pessoas	Para compreensão de como os modelos de Gestão de Pessoas são caracterizados, são apresentadas teorias de autores distintos e seus respectivos trabalhos sobre este conceito: Arthur (1992, 1994); Lepak e Snell (1999, 2002); Gondim, Souza e Peixoto (2013) e Fischer (2001, 2002, 2015).
Pandemia	Revista de Administração de Empresas da	As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de	O artigo analisa como as organizações interpretam as relações sistêmicas

	FGV-SP (RAE)	trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico	envolvendo o mercado e relações de trabalho em suas estratégias de gestão de recursos humanos (GRH) na pandemia da Covid-19.
Comprometimento Organizacional	Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN - FECAP)	Práticas de Gestão de Pessoas, Inovação Gerencial e Perfis de Comprometimento Organizacional	Investigação sobre se a inovação gerencial e as práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação e suas relações com o comprometimento organizacional de seus empregados.
Motivação	Revista de Administração da USP-SP (RAUSP)	O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação	Revisão da obra de Abraham Maslow com o objetivo de identificar a trajetória e as principais modificações e aplicações desenvolvidas por esse autor em sua teoria de motivação humana.
Motivação	Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAEE)	A Percepção dos formandos de 2020 do curso de Administração, em relação aos fatores motivacionais que contribuem para a permanência do funcionário na empresa	O estudo identifica os fatores motivacionais que são relevantes para profissionais qualificados e competentes e que contribui para a retenção do funcionário na empresa, na percepção dos alunos da graduação em Administração.
Motivação Organizacional	Revista Gestão & Conexões <i>Management and Connections Journal</i>	Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão Sistemática pelo Método PRISMA	O artigo traz uma revisão sistemática sobre a influência dos sistemas de recompensas na motivação organizacional.
Motivação para o Trabalho e Comprometimento	Revista de Administração IMED	Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional	Este estudo de caso visa averiguar a influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional.
Motivação	Revista Gestão e Planejamento da Universidade Salvador (UNIFACS)	Antecedentes da satisfação no trabalho de colaboradores das micro e pequenas empresas	O estudo tem por objetivo identificar a relação entre motivação, remuneração e avaliação de desempenho como antecedentes da satisfação no trabalho dos

			trabalhadores de micro e pequenas empresas.
Motivação	Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAEE)	A difícil administração das motivações	Geralmente se afirma que uma das principais responsabilidades dos gerentes é motivar seus funcionários. A autora discute sobre a atividade gerencial como geradora de motivação e a fonte de energia que impulsiona o comportamento humano.
Gestão de pessoas	Editora Atlas, São Paulo.	GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.	O autor explora conceitos, teorias e práticas relacionadas à gestão de recursos humanos. São discutidas questões como: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, motivação e relações de trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

CONCLUSÃO

O caso de ensino apresenta um desafio enfrentado por uma empresa do mercado de luxo para pets durante a pandemia da COVID-19. Os sócios se depararam com a desmotivação dos empregados devido à incerteza em relação à manutenção de seus empregos. Eles enfrentaram um dilema sobre demitir empregados ou buscar estratégias de motivação. Os empresários decidiram manter o quadro e para isso contrataram um profissional para auxiliar neste desafio: um psiquiatra foi chamado para palestrar sobre o assunto e, também, ficou disponível para atender aos empregados. Em pouco tempo, os sócios perceberam que a estratégia surtiu efeito e o corpo de empregados contribuiu para manter o espaço ativo apesar da Pandemia. Após o período pandêmico, poucas alterações foram efetivadas quanto aos empregados, e a maioria pôde participar do crescimento do negócio exponencialmente. Hoje, o número de empregados triplicou em relação ao início de 2020. O caso destaca a importância da motivação e do cuidado com os empregados, mesmo em tempos de crise, a fim de garantir o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S.; SCHENEIDER, G. L. A percepção dos formandos de 2020 do curso de Administração, em relação aos fatores motivacionais que contribuem para a permanência do funcionário na empresa. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAEE)**, v. 14, dez.2021. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/2293>. Acesso em: 7 jul. 2023.

AMORIM, W. A. C. D. *et al.* As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 1, p. e2021–0669, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230103>. Acesso em: 7 jul. 2023.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas (ERA)**, [S. l.], v. 38, n. 1, p. 6–17, 1998. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37813>. Acesso em: 7 jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=212931-rces005-21&category_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 7 jul. 2023.

FERREIRA NETO, M. N. *et al.* Antecedentes da satisfação no trabalho de colaboradores das micro e pequenas empresas. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 24, p. 137-156, jan./dez. 2023. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/7295>. Acesso em 07 jul. 2023.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MONTENEGRO, A. DE V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Práticas de Gestão de Pessoas, Inovação Gerencial e Perfis de Comprometimento Organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 4, p. 755–773, out. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/smnNSrqnB9DqZ6rDL8SB6Zr/abstract/?lang=pt>. Acesso em 07 jul. 2023.

NASCIMENTO, R. F., CANTERI, M. H. G., KOVALESKI, J. L. (2019). Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão Sistemática pelo Método PRISMA. **Revista Gestão & Conexões**, v. 8, n. 2, p. 44–58, jun. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/23541>. Acesso em 07 jul. 2023.

SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **RAUSP Management Journal**. São Paulo, v.44, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/6820/o-maslow-desconhecido--uma-revisao-de-seus-prin---> Acesso em 07 jul. 2023.

VARZONI, G. C.; AMORIM, W. A. Modelos de Gestão de Pessoas. **Revista de Carreiras e Pessoas (RECAPE)**. São Paulo, v.11, n.3, p. set./dez, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/54526>. Acesso em 07 jul. 2023.

ZONATTO, V. C.S.; SILVA, A.; GONÇALVES, M. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 169-190, Jan.-Jun., 2018. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/2180/0>. Acesso em 07 jul. 2023.