

ANÁLISE MOTIVACIONAL DOS EMPREGADOS DA EMPRESA PAPELBRINQ DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

MOTIVATIONAL ANALYSIS OF PAPELBRINQ EMPLOYEES DURING THE PANDEMIC OF COVID-19

ANA LUÍSA BARROS NERI
analuisa.bneri@gmail.com

Orientadora: Prof^a MSc. Luçany Silva Bueno
lucany@pucgoias.edu.br

linha de pesquisa em Gestão Estratégica

RESUMO

Em mercados competitivos, empregado motivado tende a oferecer melhores resultados. O presente estudo possibilitou perceber que todas as pessoas e, principalmente, as organizações necessitam manter um bom relacionamento para que possam de alguma forma alcançar seus objetivos. Foi através do objetivo geral de identificar quais ações motivacionais estão sendo implementadas pela empresa PAPELBRINQ durante a pandemia de Covid-19 que se obteve essa percepção. Este estudo é do tipo misto, quali-quantitativo, e foi dividido em duas fases: na primeira fase foi realizado um estudo bibliográfico exploratório e, no segundo, um estudo de caso na empresa PAPELBRINQ com descrição dos fatos e fenômenos encontrados. Os tipos de estudo justificam-se, pois, a natureza exploratória permite fazer análise e interpretação tanto na leitura de livros como em entrevistas com colaboradores da área, além de possibilitar o compartilhamento por meio da descrição dos fenômenos encontrados. Observou-se que um dos fatores que mais influenciam na motivação dos empregados são as oportunidades e a liberdade de crescimento, bem como o bom relacionamento profissional e pessoal que existe dentro da empresa. Com isso, é possível entender por que a maioria dos empregados estão bastante motivados em trabalhar na empresa.

Palavras Chaves: motivação; empregados; PAPELBRINQ; pandemia; Covid-19.

ABSTRACT

In competitive markets, a motivated employee tends to offer better results. The present study made it possible to realize that all people and, mainly, organizations need to maintain a good relationship so that they can somehow reach their goals. It was through the general objective of identifying which motivational actions are being implemented by the company PAPELBRINQ during the Covid-19 pandemic that this perception was obtained. This study is of the mixed, quali-quantitative type, and was divided into two phases: in the first phase, an exploratory bibliographic study was carried out, and in the second, a case study in the company PAPELBRINQ with description of the facts and phenomena found. The types of study are justified therefore, the exploratory nature allows to make analysis and interpretation both in reading books and in interviews with collaborators in the area, in

addition to allowing sharing through the description of the phenomena found. It was observed that one of the factors that most influence the motivation of employees is the opportunities and freedom of growth, as well as the good professional and personal relationship that exists within the company. With this, it is possible to understand why most employees are very motivated to work at the company.

Keywords: *motivation. employees. PAPELBRINQ. pandemic; Covid-19.*

INTRODUÇÃO

O estudo sobre motivação de empregado em empresa teve início há várias décadas, por vários estudiosos e, até hoje ele é estudado, procurando cada vez mais aprofundar o assunto para melhor entender o comportamento humano nas organizações. A Teoria Geral da Administração vem facilitando e colaborando para a compreensão dos estudos em atividades laborais, pois o comportamento dos empregados de uma empresa implica diretamente na eficiência geral do empreendimento (CHIAVENATO, 2005).

Carvalho, Palmeira e Gonçalves (2012), dizem que se encontra mais pessoas competentes do que pessoas comprometidas, por isso, os líderes vêm se esforçando para a motivação dos empregados e tornando-os comprometidos. É indispensável lembrar que existem diversos fatores que podem afetar a motivação do empregado na organização, pois se não estiverem se sentindo bem na sua vida pessoal e profissional, não vão colaborar com a qualidade dos produtos e serviços da empresa. Por isso, é preciso ir além, é necessário conhecer o indivíduo de forma física, mental, social, profissional e adaptá-lo à organização de forma que ele e a empresa estejam em sintonia.

Neste tempo de pandemia global, a prioridade de todos é voltada para a segurança. A pandemia de Covid-19 levou a várias versões de bloqueios e ordens de quarentena. A pandemia forçou as organizações a mudarem sua configuração tradicional de escritório para o trabalho *home office*, com tecnologia para realizar as tarefas e se conectar com os colegas de trabalho (GUERRA, 2020). Mas trabalhar em *home office* nem sempre é tão fácil quanto parece, pois pode desenvolver sentimentos de solidão e isolamento entre os empregados, especialmente os extrovertidos que têm o hábito de interação contínua e aprendizagem entre pares (SCHAUFELI, *et al.*, 2002). A partir das informações registradas percebe-se que a pandemia criou pressão emocional e econômica sobre os empregados, pois eles estão preocupados com a instabilidade da empresa que pode resultar em grande número de demissões.

Os empresários já entendem que uma boa produtividade merece uma gratificação que normalmente é dada em premiações para o empregado que melhor desempenha sua função. Porém, existem alguns indivíduos que não procuram premiações, e sim um simples gesto dentro do próprio ambiente de trabalho. Quando a organização consegue um equilíbrio entre o ambiente de trabalho e a vida social dos empregados internos, eles vivenciam uma certeza absoluta em promover interação produtiva entre empresa, trabalho e equipe. Quando o trabalhador é motivado, a qualidade dos resultados em serviço é mais lucrativa para a empresa. Por isso, é muito importante que os gestores ou responsáveis por treinamentos busquem sempre novas alternativas de motivação e mantenham o ambiente de trabalho agradável (CHIAVENATO, 2005).

Nesse cenário de tempos de pandemia, as lideranças das organizações estão enfrentando diversos tipos de desafios, entre eles está a motivação dos empregados. Diante do que foi exposto, surgiu o interesse em conhecer quais são as medidas de motivação tomadas pelos gestores da empresa PAPELBRINQ, bem como verificar quais dessas medidas os colaboradores internos reconhecem durante a pandemia, desta forma, pergunta-se: quais ações

motivacionais estão sendo implementadas pela empresa PAPELBRINQ durante a pandemia de Covid-19? Assim sendo, o presente artigo tem como objetivo geral identificar quais ações motivacionais estão sendo implementadas pela empresa PAPELBRINQ durante a pandemia e como objetivos específicos são: apresentar o contexto histórico e as ações motivacionais realizadas no passado pela empresa PAPELBRINQ; Apresentar diagnóstico atual da empresa PAPELBRINQ a partir do cenário atual vivenciado com a Covid-19 e, analisar a motivação dos empregados em meio à pandemia.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Levando em consideração o grande número de doutrinadores que se referem à motivação de seus empregados, em especial ao atual cenário vivido pela pandemia, essa parte do estudo discorre algumas abordagens conceituais sobre a motivação e teorias, a fim de embasar a análise realizada.

Motivação

A motivação é uma das forças que leva ao desempenho. A motivação é definida como o desejo de atingir uma meta ou certo nível de desempenho, levando a um comportamento direcionado a alcançar um objetivo. Quando referir a alguém como motivado, queremos dizer que a pessoa está se esforçando para realizar uma determinada tarefa (HASHIMOTO, 2017). As empresas na atualidade têm enfrentado grandes problemas por causa da contaminação da Covid-19, muitas sociedades empresariais têm entrado em processo de falência. A falta de investimento do governo nas empresas de pequeno e médio porte pode afligir de vez toda essa geração, que nesse momento sobrevive.

A motivação por parte do empresário é o ponto primordial nesse estudo, uma vez que ele tem a responsabilidade de tentar conseguir manipular as consequências de um desastre administrativo. As sociedades empresariais têm papel fundamental na economia brasileira. Os fatores psicológicos de ordem intelectual, afetiva e fisiológica, quando agregados, definem a motivação. A determinação do líder ajuda estimular a conduta de um profissional (ARRUDA, 2014). De acordo com Oliveira (2017), estudar a motivação é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, uma vez que este desempenho depende da compreensão dos mecanismos da motivação, sendo isto de extrema importância para as organizações. O autor ainda define motivo como tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.

Bernardino e Santos (2015) definiram motivação como o processo causador da intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de um determinado objetivo. Intensidade, nesse sentido, quer dizer o quanto a pessoa se esforça para realizar suas metas. A intensidade só poderá ter resultados favoráveis se for conduzida em uma direção benéfica à organização. O tipo de esforço que se deve buscar é aquele que atende aos objetivos da organização, chegando assim ao nível de persistência ou permanência, que é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço.

Hashimoto (2017), descreve a motivação como o fato que gera um movimento, e o que não está presente muitas vezes são as condições para que a pessoa se movimente em direção a estes fatos. Já Bernardino e Santos (2015) afirmam que motivação no ambiente de trabalho é um processo pelo qual o comportamento do indivíduo é amparado pelo interesse de realização de metas na empresa. É perceptível quando a pessoa está motivada, pois ela se dedica muito para alcançar as metas desejadas. Duarte et al. (2017) acreditam que motivação para o trabalho significa disposição, interesse e realização de um objetivo. Quando é dito que uma pessoa é motivada no trabalho quer dizer que esta pessoa apresenta disposição positiva para

realizar o trabalho. Quando os objetivos pessoais de um ser humano se encontram em coerência, esta pessoa com certeza irá se dispor a exercer elevados níveis de esforços para atender aos interesses da organização em que atua e, ao mesmo tempo, atender seus próprios interesses. Portanto, para que se entenda melhor o contexto da motivação, faz-se necessário o entendimento direcionado das teorias motivacionais da administração (DUARTE, et al. 2017).

Teorias Motivacionais da Administração

Alguns programas de incentivos têm o objetivo de estimular ou premiar o desempenho. São eles:

- a) Programas de reconhecimento - são programa estabelece premiações de natureza psicológica, recompensando de alguma forma os vencedores. Em muitas empresas, o funcionário do mês tem sua foto colocada nas paredes para que a sociedade interna e externa possa vê-lo; b) Incentivos monetários - são as premiações mais tradicionais das organizações, pois é a premiação feita em dinheiro; c) Mercadorias - é bastante comum também a premiação com mercadorias, pois é dinheiro transformado em algo material, a diferença é que por ser algo material, pode ser visto e admirado, dando uma sensação de glória; d) Viagens - é a premiação mais atraente em organizações, pois é um lazer (MAXIMIANO, 2017, p.42).

Maximiano (2017) cita ainda e conclui dizendo que quanto maior a satisfação dos funcionários, melhor a qualidade dos produtos e serviços, por isso empresas precisam de pessoas que possuam alto nível de motivação.

A motivação é um estado de espírito, cheio de energia e entusiasmo, que leva a pessoa a trabalhar de determinada forma para atingir os objetivos desejados. A motivação é uma força que empurra a pessoa a trabalhar com alto nível de comprometimento e foco, mesmo que as coisas estejam contra ela. A motivação se traduz em um certo tipo de comportamento humano. É importante garantir que cada membro da equipe em uma organização esteja motivado. Vários psicólogos estudaram o comportamento humano e formalizaram suas descobertas na forma de várias teorias de motivação (COSTA; MATOS, 2018). Essas teorias de motivação fornecem grande compreensão sobre como as pessoas se comportam e o que as motiva. A motivação é um grande campo de estudo. Existem muitas teorias de motivação. Algumas das teorias de motivação famosas incluem o seguinte: Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Teoria ERG de Alderfer, Teoria das necessidades aprendidas de MC Clelland (COSTA; MATOS, 2018).

Abraham Maslow está entre os psicólogos mais proeminentes do século XX. Sua hierarquia de necessidades é uma imagem familiar à maioria dos estudantes e gerentes de negócios. A teoria é baseada em uma premissa simples que os seres humanos têm necessidades hierarquicamente classificadas. Maslow postulou que uma pessoa ficará motivada quando suas necessidades forem satisfeitas. A necessidade começa com as necessidades básicas de nível mais baixo e continua subindo conforme uma necessidade de nível inferior é atendida (WYSE, 2018).

Wyse (2018) diz que as teorias sobre motivação são importantes porque elas são o resultado de pesquisas intensivas em organização, para descobrir a melhor forma de motivar pessoas. São teorias bastante utilizadas em organizações como auxílio para eficácia dos recursos organizacionais. Essas teorias sobre motivação buscam entender por que os seres humanos adotam certos comportamentos, e a partir de onde são causados esses comportamentos.

Frederick Herzberg (2017) abordou a questão da motivação de uma maneira diferente. Ao perguntar aos indivíduos o que os satisfaz no trabalho e o que os tornam insatisfeitos, Herzberg chegou à conclusão de que os aspectos do ambiente de trabalho que satisfazem os funcionários são muito diferentes dos aspectos que os insatisfazem. Herzberg rotulou os fatores que causam insatisfação dos empregados como fatores de “higiene” porque esses

fatores faziam parte do contexto em que o trabalho era executado, ao contrário do próprio trabalho (HERZBERG, 2017). Apesar de as necessidades básicas serem características da motivação humana, ela é orientada diretamente para a realização de determinados objetivos ou incentivos desejáveis, positivos ou, para evitar consequências indesejáveis, negativas (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

Herzberg (2005) ressalta que a motivação das pessoas depende de dois fatores que são os motivacionais e higiênicos. O termo motivação envolve auto realização, responsabilidade do cargo ocupado, crescimento profissional e principalmente reconhecimento do seu trabalho. Os fatores motivacionais quando são ótimos causam muita satisfação e quando são insuficientes provocam ausência de satisfação. Esses fatores são chamados de *satisfacientes* e incluem promoção, simplificação do cargo, responsabilidade, liberdade de decisões e estabelecimento de objetivos. Já os fatores higiênicos que se referem aos fatores necessários para adaptar os empregados no ambiente de trabalho, englobando as condições físicas e ambientais, como pagamentos, instalações, relação entre o proprietário e o subordinado, oportunidades de crescimento interno, ou seja, condições de trabalho. Quando esses fatores são atendidos pela organização com excelência, simplesmente evita a insatisfação, porém se não atendidos, causam de imediato a insatisfação. Esses fatores são chamados de *insatisfacientes* e incluem: salários, segurança no trabalho, condições de trabalho e conforto, política da empresa e relações com o supervisor (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

A teoria da expectativa procura explicar a cadeia de causas e efeitos que ligam o esforço inicial ao resultado final. Os componentes principais da teoria da expectativa são: o valor dos resultados, o desempenho, a recompensa e o esforço. Maximiano (2017) afirma também que esta teoria retrata a ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar. A teoria da equidade é uma comparação de como o subordinado enxerga a sua contribuição para a organização, e qual a recompensa de seu trabalho comparado com de outros que atuam em cargos semelhantes. Maximiano (2017) explica que se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual à da outra para haver equilíbrio. De acordo com as teorias motivacionais, entende-se que o papel do líder é imprescindível dentro da gestão organizacional da empresa.

O Papel da Liderança na Motivação

A motivação é um fator indispensável dentro da empresa, e quando direcionado ao empregado líder, acarreta em ótimos resultados. Uma liderança comprometida a trazer resultados é e sempre será a peça chave de uma administração de sucesso. Um executivo deve ter os traços de liderança certos para influenciar a motivação. No entanto, não existe um plano específico para a motivação (OLIVEIRA, et al. 2017). Liderar é uma das obrigações dos administradores, diz Maximiano (2007), a capacidade de liderar está diretamente ligada à motivação. Um líder precisa dos liderados para realizar metas e objetivos e vice-versa. O autor ainda diz que se um líder quiser desenvolver suas competências, ele deve entender as motivações das pessoas que pretende liderar (OLIVEIRA, et al. 2017).

Maximiano (2017) define liderança como a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem do desempenho. Chiavenato (2005) diz que a liderança ocorre entre as pessoas, envolve o uso de influência e é usada para alcançar as metas. A influência é elaborada no sentido de levar as pessoas a alcançarem suas metas. A teoria que mais justifica a motivação é a proposta por Vroom (1964), pois ela enfatiza que o desejo de um empregado ser produtivo depende dos seus objetivos particulares e da sua percepção do valor relativo do desempenho, como um meio de atingir esses objetivos (OLIVEIRA, et al. 2017).

Desta forma, Maximiano (2017) lembra que o líder não motiva diretamente um funcionário, ele tem recursos suficientes para garantir que a motivação já existente não diminua. São recursos que os líderes sempre buscam: facilitar o desempenho fornecendo o que for preciso para desempenhar a função do colaborador, treinamentos adequados, orçamento apropriado e as informações precisas para que todos desempenhem um bom trabalho. Chiavenato (2005) diz que a motivação no trabalho é algo individual, é certo que há alguma uniformidade nos valores dos indivíduos de grupos específicos, e o conhecimento desses valores é de grande utilidade para a administração na elaboração de programas de pessoal. Existem algumas formas de motivação mais exigidas pelos trabalhadores:

a) Proporcionar um retorno eficaz: permite desenvolver e crescer melhor no trabalho e a ter um sentido maior de realização; b) Exercer uma liderança solidária/adaptar os estilos de liderança: o ato de passar suas tarefas para um colaborador que tem potencial para crescer é eficaz; c) Permita-se assumir riscos: o segredo do sucesso é administrar os riscos, buscar inovações e fazer diferente; d) Treinar e desenvolver: treinamento é importante em qualquer organização para aperfeiçoar os conhecimentos dos colaboradores internos; e) Criar altas expectativas: deixar que o colaborador crie seus próprios objetivos e metas, dentro das normas da empresa, para que se sintam mais responsáveis pelos seus cargos; f) Fornecer metas: funcionários sempre querem saber as metas e resultados que a empresa tem; g) Reconhecer as conquistas: é sempre bom elogiar ou dar alguma gratificação por um trabalho bem feito ou elaborado (WYSE, 2018, p.15).

Por fim, na relação entre motivação e trabalho, o gestor tem um papel fundamental e a motivação é uma de suas principais tarefas. A influência do líder sobre os subordinados exige uma contínua motivação em equipe (OLIVEIRA, et al. 2017).

METODOLOGIA

O método de estudo utilizado foi o qualitativo, apoiando-se em técnicas de coleta de dados, também quantitativas. O estudo qualitativo busca enumerar e medir eventos. Ele serve para obter dados descritivos que expressam os sentidos dos fenômenos (ALVES, 2015). O estudo teórico foi desenvolvido a partir de pesquisas bibliográficas. A análise dos fatores motivacionais dos empregados dentro da empresa, em conjunto com a pesquisa de campo na PAPAELBRINQ, foi feita utilizando questionários formulados com questões fechadas e abertas, de natureza exploratória. O estudo foi dividido em duas fases: na primeira fase foi realizado um estudo bibliográfico exploratório e, no segundo, um estudo de caso na empresa PAPELBRINQ. Os tipos de estudos justificam-se, pois, a natureza exploratória busca fazer uma análise e interpretação na leitura de livros e entrevistas com colaboradores da área e aplicação de questionário. Todos os empregados foram submetidos a um questionário com questões fechadas. No momento em que foram aplicados os questionários, os empregados foram reunidos e esclarecidos sobre o objetivo do trabalho e a importância do mesmo. Dos questionários distribuídos, todos foram devolvidos com 100% de preenchimento.

Considerando os objetivos do estudo, para conclusão da segunda fase do trabalho foi realizada a coleta de dados através dos resultados dos questionários aplicados, o que possibilitou medir o grau de motivação no ambiente de trabalho dos mesmos, e uma entrevista com o gestor da empresa para saber as ações implementadas para a motivação dos empregados. Foi realizada uma análise dos dados com base nos percentuais que compõem os questionários. Para que o trabalho fosse realizado de forma coesa foi utilizada a plataforma digital da *Microsoft Word*, onde foram desenvolvidas questões direcionadas para que se obtivesse formalização no estudo. A ferramenta que também colaborou para o desenvolvimento do trabalho foi o *Excel*, que possibilitou a viabilização das figuras utilizadas no estudo.

DISCUSSÃO

Numa organização empresarial, a motivação promovida pelo empregador junto aos empregados é ponto fundamental para o sucesso. A eficácia das ações do empregador faz toda diferença, que existe desde a criação da empresa até os dias atuais vivenciados com a pandemia de Covid-19. A discussão desse estudo visa elencar e esclarecer pontos históricos e de desenvolvimento a respeito das ações motivacionais elaboradas na empresa.

Contexto histórico e ações motivacionais realizadas no passado pela empresa PAPELBRINQ.

Fernando Zanotto (sócio proprietário) foi o entrevistado para a coleta de dados e informações sobre a empresa. Por meio da entrevista, constatou-se que a empresa PAPELBRINQ iniciou suas atividades no dia 25/07/2004, em área de aproximadamente 250m² e com 15 funcionários. A empresa PAPELBRINQ está situada à Rua Costa Gomes, N° 573, Centro, Rio Verde/Goiás e inscrita sob o CNPJ N° 29.891.669.0001/00. É Empresa individual de responsabilidade limitada e Porte ME. A ideia da criação da empresa surgiu por Zanotto já ter um comércio na região, onde trabalhava com produtos de menor qualidade, e como tinha uma visão empreendedora, ele percebeu a necessidade que os clientes tinham de possuir produtos de melhor qualidade, independente da classe social. Assim, ele procurou uma área maior na Avenida Presidente Vargas, informatizou, climatizou, mobiliou com móveis mais modernos e começou a pagar seus funcionários através de comissões, pois ele entendeu que isso motivava seus empregados e conseqüentemente aumentava a qualidade dos serviços.

Em 2006, Fernando Zanotto sentiu a necessidade de aumentar a empresa, de 250m² para 500m² de loja e 100m² de depósito e como tinha um terreno vazio ao lado da empresa, ele utilizava para estacionamento dos seus clientes. Porém, logo o terreno que estava vazio foi utilizado por outra empresa e as vendas caíram em torno de 20%. Então em 2007, comprou outro terreno na Rua Costa Gomes com 730m² de área e construiu um prédio com 830m², ficando assim com 930m² de loja, 500m² de depósito e 330m² de estacionamento. Esse investimento resultou em 50% de crescimento em vendas no 1º ano.

Após esta expansão, a empresa investiu em mídia, pegou a representação das melhores marcas de papelaria e brinquedos, começou também com tele vendas, onde atende hoje mais de 1000 empresas na região. Em 2012, a empresa teve um crescimento em torno de 20%, bem acima da inflação e mais de 80% das mercadorias compradas eram pagas à vista, conseguindo assim um menor preço, que conseqüentemente o valor de venda era mais barato e o lucro maior, tanto para a empresa quanto para o funcionário. Em uma determinada época, foi reduzida a quantidade de funcionários, investindo em pessoas mais qualificadas para que o salário fosse justo. A empresa contava com 21 empregados antes da pandemia. Fernando ressalta também que, antes da pandemia, para motivar os seus empregados, sempre acreditou que a utilização de comissões fosse uma ferramenta de grande eficácia para os resultados finais de sua organização.

Em relação ao perfil dos empregados, constata-se que a maior parte da população interna da empresa PAPELBRINQ nos dias de hoje, é representada pelo sexo feminino com 64% e, 36% são do sexo masculino. Ainda sobre a pergunta do perfil dos empregados, foram destacados que 72% dos empregados que atuam na empresa possuem entre 19 e 25 anos, 24% possuem entre 25 e 35 anos e apenas 4% possuem entre 35 e 45 anos. A empresa não possui nenhum empregado com mais de 45 anos.

Por fim, foi possível constatar que 60% dos empregados estão na empresa até 1 ano, 24% trabalham entre 1 a 2 anos dentro da organização e 16% estão a mais de 2 anos atuando

na empresa. Percebe-se que a maioria dos empregados são novos na empresa e por isto a empresa tem se mostrado preocupada quanto ao seu desenvolvimento. Nesse sentido, avaliar o atual cenário vivido por ela é importante no sentido de contribuir para o seu desenvolvimento.

Diagnóstico atual da empresa PAPELBRINQ, a partir do cenário atual vivenciado com o Covid-19.

Zanotto em relação à pergunta sobre “o que você acha do mercado durante a pandemia” ressaltou que a pandemia causou falência em diversas áreas de mercado, pois os consumidores ficaram em suas casas e a economia se fechou. Enquanto algumas empresas estão lutando, outras empresas estão prosperando. Isso é verdadeiro e representa a realidade de muitas organizações. Zanotto resalta ainda que a PAPELBRINQ realizou mudanças nos contratos de serviço para atender às necessidades dos clientes e à segurança de pessoal. Todas as manutenções preventivas foram postergadas. Conseqüentemente, houve um enorme acúmulo de trabalhos e serviços que deveriam ser realizados após a crise com a qual estamos comprometidos, conclui Zanotto.

A empresa sofreu com a decisão de ter que diminuir seu quadro de pessoal, uma vez que a pandemia provocada pela Covid-19 impactou diretamente o sistema econômico da organização. Com essa instabilidade, houve 09 demissões restando apenas 14 colaboradores no período inicial da quarentena.

Portanto, ao analisar a PAPELBRINQ, conclui-se que a empresa foi afetada com a pandemia - os empregados ficaram apreensivos com a instabilidade econômica e empresarial. Em relação à motivação, 51% sentiram motivados, e 49% não sentiram nenhum tipo de motivação. A seguir será apresentado na figura 1 - a análise *SWOT* da situação atual da empresa.

Figura 1 - Análise SWOT da empresa

ANALISE DE <i>SWOT</i>	<i>Forças</i>	Atendimento personalizado
		Preço de venda competitivo
		Variedade de produtos
		Presença nas redes sociais
		Controle financeiro / planejamento.
	<i>Fraquezas</i>	Pouca qualificação dos funcionários
		Falta de experiência
		Estoque alto
	<i>Oportunidades</i>	Existência de linhas de financiamento
		Novas tecnologias que possibilitam a redução de custos.
<i>Ameaças</i>	Pandemia (Covid-19)	
	Exigências legais rigorosas durante e pós-Covid	
	Insegurança na região	
	Flutuação de preço	

Fonte: NERI, 2020

De acordo com a figura 1 - análise *SWOT* realizada na empresa, constata-se que apesar de suas fraquezas e ameaças, o potencial geral de qualificação dos empregados se encontra em

vulnerabilidade por causa da Covid-19. Entretanto, pode ser elevado através de planejamentos estratégicos, extraídos de suas vantagens organizacionais.

A oportunidade x forças levantadas na figura 1 mostra que a organização tenta ao máximo movimentar a empresa. Dessa forma, os empregados ficam entusiasmados e motivados em evoluir profissionalmente, mesmo em tempos de pandemia. Os pontos estratégicos da análise *SWOT* para melhorar o funcionamento da empresa visam beneficiar todos os envolvidos no processo empresarial. Em tempos de isolamento social - pandemia - o empregador vem analisando ao máximo seus empregados, para assim, conseguir melhorar o nível motivacional deles, o que pode ser percebido na análise motivacional apresentada a seguir.

Análise da motivação dos empregados em meio a pandemia de Covid-19

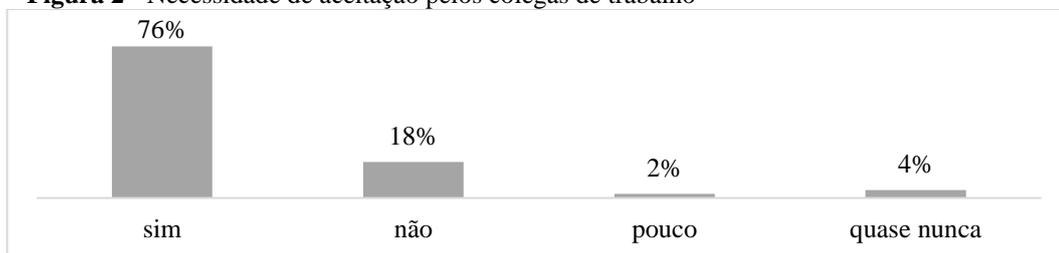
A empresa cria, desde o início da pandemia, atividades de rodízio de empregados de formas específicas dentro de cada função, para cada um. Dessa forma, não fica maçante o desempenho motivacional de seus empregados. É fundamental continuar sempre seguindo as recomendações do Ministério do Trabalho para não configurar desvio de função.

O sorteio de prêmios também é uma alternativa, para empregados que atingem a meta de vendas mensais, e tem colaborado para extrair o máximo possível dos empregados, bem como o aumento da porcentagem de comissões sobre vendas, em 0,3% em tempos de pandemia.

Após o início da pandemia, a empresa PAPELBRINQ chegou à conclusão que precisava oferecer suporte emocional especializado para seus empregados e também abriu as portas para o auxílio emergencial de suporte ao empregado, para que os mesmos se sintam motivados e aptos a executarem de forma eficaz suas atividades, estabelecendo assim uma relação confiável entre empregado e empregador. Para Herzberg (2017), na definição sobre motivação, as organizações devem buscar o que realmente motiva o indivíduo, normalmente a necessidade de estar bem psicologicamente e socialmente afetam muito no rendimento de qualquer pessoa, pois se ela não estiver feliz, provavelmente não vai produzir o que produziria se estivesse feliz e motivado.

Em relação às necessidades de aceitação pelos colegas de trabalho, a figura 2 mostra que 76% dos entrevistados possuem a necessidade de aceitação e 18% não se importam com isso, 2% se importam pouco com o assunto e 4% quase nunca se importam.

Figura 2 - Necessidade de aceitação pelos colegas de trabalho

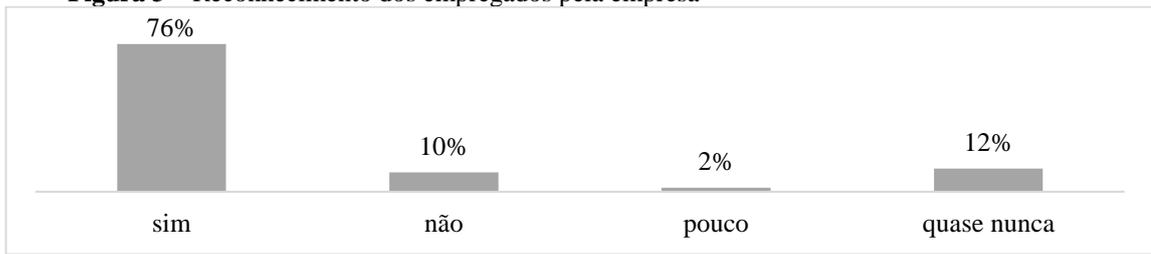


Fonte: NERI, 2020

Desta forma, ficou clara a semelhança da teoria das necessidades aprendidas por McClelland (2010), pois ele diz na sua categoria de afiliação que o indivíduo busca manter amizades dentro da organização e evitar conflitos para se sentir motivado.

Através da figura 3 foi possível identificar que 76% dos empregados que hoje atuam na organização se sentem reconhecidos por parte da empresa, pelo trabalho que fazem, 10% não se sentem reconhecidos, 2% se sentem pouco reconhecidos e os outros 12% não se sentem reconhecidos quase nunca.

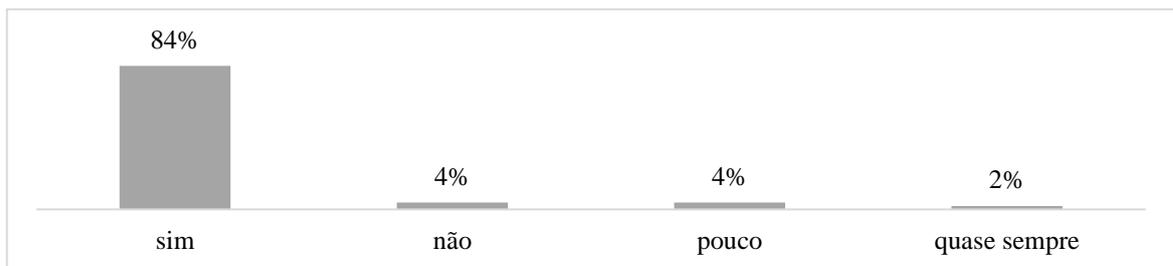
Figura 3 – Reconhecimento dos empregados pela empresa



Fonte: NERI, 2020

Herzberg (2017) diz nos seus fatores motivacionais que o termo motivação engloba muitos aspectos, inclusive o de reconhecimento. É um dos fatores que se não estiver presente dentro de uma organização causam insatisfação de imediato, e a empresa PAPELBRINQ busca sempre reconhecer seus empregados de maneira agradável para que eles se sintam bem, e o mais importante, que eles percebam isso. A figura 4 apresentou que 84% dos empregados possuem um bom relacionamento com o proprietário da empresa, 4% não estão motivados quanto a esse aspecto, 4% se sentem pouco motivados e 2% estão quase sempre motivados.

Figura 4 – Relacionamento do proprietário com os empregados

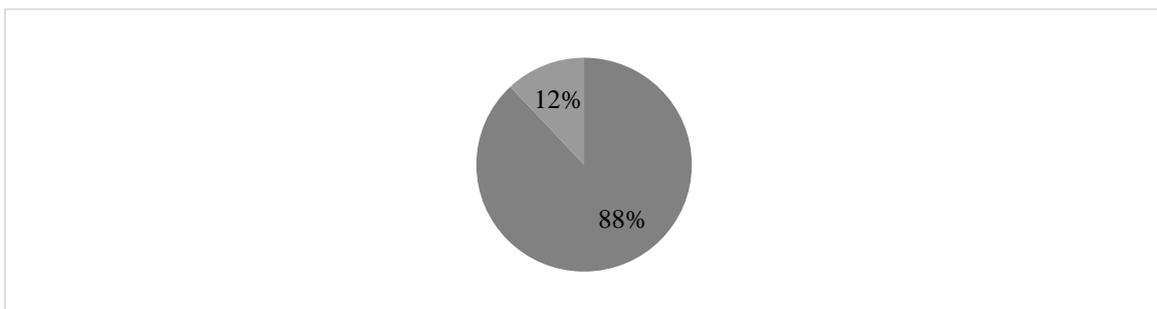


Fonte: NERI, 2020

A teoria que mais se aplica à figura 4 é a teoria dos dois fatores criada por Herzberg, pois nos fatores higiênicos existe a necessidade de manter um bom relacionamento com o gestor para se sentir motivado. Quando esse fator é atendido pela organização, evita a insatisfação, porém quando não são atendidos, causam a insatisfação de imediato. Por isso, a empresa deverá estar sempre disposta a manter um bom relacionamento com os empregados Chiavenato (2005).

Analisando a figura 5, foi possível perceber que 88% dos empregados da empresa encontram-se motivados quanto ao espaço e instalações que a empresa oferece para trabalhar, e apenas 12% não estão sempre motivados com esses fatores. Esse fator é caracterizado na teoria de Herzberg nos fatores higiênicos, pois espaço e instalações são necessidades básicas para trabalhar e adaptar todos os empregados dentro da organização.

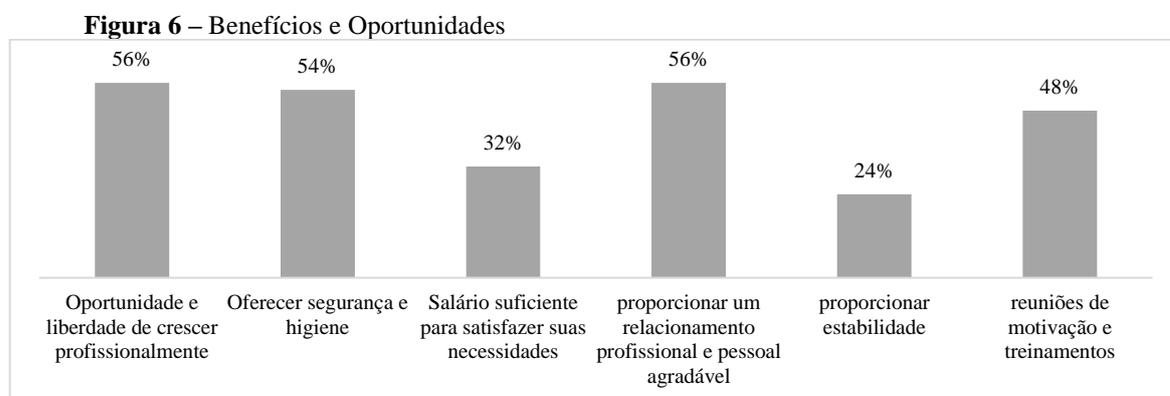
Figura 5 – Espaço e instalações oferecidas para trabalho



Fonte: NERI, 2020

Para Chiavenato (2015, p. 419), “A qualidade de vida no trabalho diz respeito às condições de vida no local de trabalho, que devem corresponder a um ambiente prazeroso, agradável e adequado para se trabalhar”. O local de trabalho deve ser um ambiente capaz de proporcionar bem-estar, promover a saúde e a satisfação dos trabalhadores. O ambiente de trabalho deve dispor de todos os recursos necessários para a realização das atividades e deve ser capaz de satisfazer os empregados.

Na figura 6, com liberdade para mais de uma marcação, é possível verificar quais empregados identificam os benefícios oferecidos pela organização - 56% reconhecem que a empresa oferece oportunidade e liberdade de crescimento profissional, 54% reconhecem a segurança e higiene que a empresa dispõe para trabalhar, 32% acham que o salário é suficiente para satisfazer as necessidades, 56% afirmaram que a empresa proporciona um bom relacionamento profissional e pessoal, 24% reconhecem que é possível ter estabilidade dentro da organização e 48% reconhecem as reuniões de treinamentos e motivação que são feitas semanalmente.



Fonte: NERI, 2020

O primeiro item da figura 6, que é a oportunidade e liberdade de crescimento profissional, se assemelha com os fatores higiênicos de Herzberg que, de acordo com Chiavenato (2005), um dos fatores que se refere a essas necessidades é a oportunidade de crescimento. Já o segundo item de segurança e higiene acontece de acordo com duas teorias. A primeira teoria é a segurança que se identifica com a teoria de Maslow, de acordo com Chiavenato (2005) é quando a pessoa busca se proteger de perigos. Nessa primeira teoria o empregado busca se proteger dentro do ambiente de trabalho, desde o seu corpo físico até mesmo a obter seu próprio recurso. A segunda teoria, dentro desse entendimento, se encontra nos fatores higiênicos de Herzberg, que são as necessidades para adaptação dos empregados no ambiente de trabalho. Os fatores higiênicos nessa segunda teoria vêm abordar os benefícios oferecidos pela empresa como as condições físicas, o salário, e até mesmo se existe ou não algum benefício social.

No quesito salário, pode-se perceber a teoria de Herzberg nos fatores higiênicos, pois o salário é uma necessidade básica. Em relação à estabilidade e ao último ponto, que são as reuniões de motivação e treinamentos, segundo Chiavenato (2005), a empresa deverá possuir a necessidade de vender bem e fidelizar seus clientes. E para que isso ocorra é necessário motivar seus empregados, proporcionando estabilidade.

Através dos questionários é possível perceber que 64% dos empregados da empresa acham importante que a mesma ofereça plano de saúde como benefício social, 32% acham que o seguro de vida é importante e 44% consideram que as comissões são importantes. Essa definição se enquadra nas ferramentas que geram motivação. De acordo com Herzberg (2017), uma recompensa no trabalho faz com que o empregado busque atingir as metas desejadas na empresa.

Portanto, é possível perceber que a maioria dos empregados estão motivados em trabalhar na empresa e que ela busca sempre novos meios de motivar seus empregados. Uma organização que busca inovar métodos motivacionais e forma gerencial, além de trazer a fidelidade dos clientes, faz com que os empregados cresçam o interesse em sempre fazer parte do grupo empresarial.

Por conseguinte, de forma satisfatória, o objetivo geral foi atendido e a pergunta problema desse estudo foi respondida. Entre as ações motivacionais colocadas pela PAPELBRINQ, percebe-se a utilização do *feedback* para com o empregado e também a forma de agir, que sempre procura trazer resultados positivos de convivência. A ação de sorteio de prêmio para empregado que conseguem atingir a meta de vendas, em tempos de pandemia, têm motivado de forma satisfatória. Da mesma forma, a ação de aumentar o percentual nas comissões sobre as vendas realizadas melhoraram a 0,3%. A ação motivacional de suporte emocional especializado também tem sido peça fundamental para engrandecer a motivação profissional do grupo de empregados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação aos conhecimentos motivacionais, todos os pontos, objetivo geral e específicos, atingiram níveis excelentes, confirmando a presença da satisfação pelos envolvidos. Deste modo, aconselha-se que a empresa busque manter o modo de gestão praticado e favorecer a satisfação no trabalho através da forma organizacional.

A experiência com esse estudo foi de grande aprendizado e muito enriquecimento educacional. A atividade de campo foi de extrema importância para concretizar o aprendizado prático. O estudo possibilitou ainda entender de perto o que se é enfrentado na prática administrativa. Os resultados foram satisfatórios quanto a percepção valorosa que o empregador tem com relação ao grupo de empregados.

Durante a realização deste estudo, observou-se algumas limitações em relação ao material teórico, pois a literatura é muito voltada para padrões norte-americanos. Embora seja possível encontrar artigos e pesquisas que remetem ao assunto abordado encontram-se poucos autores e pesquisadores nacionais.

Para estudos futuros, sugere-se a realização do levantamento do perfil de cada empregado para que seja possível permitir uma maior compreensão sobre a importância da motivação no ambiente de trabalho. Sugere-se também que sejam feitos estudos junto a empresas do mesmo setor para que se obtenha informações sobre o comprometimento e comportamento organizacional. Que se faça um estudo para analisar cada loja individualmente.

Fazer esse estudo prático foi muito gratificante e marcante na graduação do curso de administração pois foi possível constatar como funciona a prática administrativa, que envolve a colaboração, a sabedoria empresarial e o mais importante: como conseguir fazer fluir a motivação e ampliá-la em um grupo de empregados.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. J. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 77, p. 53-61, maio, 2015. Disponível em https://docs.ufpr.br/~jocoski/doutorado/usp/AlvesAJ1991O_Planejamento_de_Pesquisas_Qu_alitativas_em_Educacao.pdf acessado em 05 out 2020.

ARRUDA, Fabio. **Administração de Empresas**, São Paulo. 2014.

BERNARDINO, Susana; SANTOS, José Freitas. **Papel das motivações do empreendedor na decisão de lançamento da iniciativa social**. Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting, v. 1, n. 2, 2015. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt /index.php /PJFMA/article/view/103>. Acessado em 05 out. 2020.

CARVALHO, Milena Skolaude; PALMEIRA, Eduardo; GONÇALVES, Marcela. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações**. Obs Econ Latino-am., v. 167, 2012. Disponível em <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/cpm.html>. Acessado em 05 out. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Editora Manole, 2005.

COSTA, Vanessa Mendes; MATOS, Maria Cristina Pereira. **Identificação das congruências das principais teorias motivacionais com ênfase na gestão de projetos**. Unisanta Business and Management, v. 1, n. 1, p. 15-30, 2018. Disponível em <https://periodicos.unisanta.br/index.php/BAM/article/view/1529/1364>. Acessado em 05 out. 2020.

DUARTE, Ismenia Guedes; CAVALCANTE, Carlos; MARQUES, Ricardo. **Gestão de Pessoas no Terceiro Setor: Motivações dos Voluntários da Fundação Cidade Viva**. Revista Organizações em Contexto, v. 13, n. 25, p. 99-120, 2017. Disponível em <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/6320/pdf>. Acessado em 05 out. 2020.

GUERRA, Hélvia Barcelos. Do sonho ao pesadelo: dilemas de quem demitiu na pandemia. **CASOTECA Edição Especial: Os impactos da Pandemia no Segmentos do Comércio de Bens, Serviços e Turismo**, v. 2, n. 2, 2020. Disponível em <http://www.senacnet.com.br/periodicos/index.php/Senac1/article/view/363/306>. Acessado em 05 out. 2020.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**. Saraiva Educação SA, 2017.

HERZBERG, Frederick. **Motivation to work**. Reino Unido: Routledge, 2017.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MCCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**, Martino Fine Books, 2010

OLIVEIRA, Waleska Neves Pinheiro; LOPES, Michelle; QUEIROZ, André. **Motivação e Liderança dentro das Empresas**. Revista de Ciências Gerenciais, v. 21, n. 34, p. 91-97, 2017. Disponível em <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2017v21n34p91-97>. Acessado em 05 out. 2020.

RIBEIRO, Marco Ferreira; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. **Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador**. *Gestão e Desenvolvimento*, n. 26, p.

107-133, 2018. Disponível em http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv /GD26 /GD26_107.pdf. Acessado em: 05 out. 2020.

SCHAUFELI, Wilmar et al. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 2002. Disponível em <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>. Acessado em 05 out. 2020.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. Nova York: John Wiley & Sons, 1964

WYSE, Robert. Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 36, p. 134-141, 2018. Disponível em <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141>. Acessado em 05 out. 2020.