



FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
MBA EXECUTIVO EM LOGÍSTICA E OPERAÇÕES

ELOYSA GABRIELA DA MOTA OLIVEIRA

FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA
LOGÍSTICA NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS.

ARACAJU/SE
2017

ELOYSA GABRIELA DA MOTA OLIVEIRA

FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA
LOGÍSTICA NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS.

JUSTIFICATIVA

O estudo justifica-se devido a relação existente direta aos fatores que interferem na motivação dentro da área logística das organizações, no qual irá influenciar de forma concomitante com a tomada de decisões, podendo gerar consequências inesperadas e que afetam a continuidade das atividades empresariais.

ORIENTADORA: Tatiana Karenina Souza Cabral

COORDENADOR: Carlos Frederico de Carvalho

ARACAJU/SE
2017

RESUMO

A motivação dentro das organizações, em específico na área logística tem conquistado cada vez mais o reconhecimento das atribuições, gerando sempre na necessidade de implantação de novas técnicas, além de apresentar a importância de se trabalhar com pessoas entusiasmadas dentro do ambiente empresarial. Porém, podemos dizer que a motivação é um tema muito extenso e complexo e que não existe uma “fórmula” ou um padrão definido que ensine como aguçar a vontade das pessoas em melhor executar suas atividades no local de trabalho, sendo que todos os seres humanos têm seus desejos e necessidades em constante transformação. As empresas de todo o mundo vivem um momento desafiador, cujo cenário é caracterizado pela busca por maior competitividade, maior desenvolvimento tecnológico, maior oferta de produtos e serviços adequados às expectativas dos clientes e ao mesmo tempo que tragam maiores resultados financeiros e operacionais para a alta administração empresarial, para tanto fica cada vez mais imprescindível a aplicabilidade de técnicas e estruturas que tenham o objetivo de desenvolvimento e motivação de seu capital intelectual. O estudo em questão tem como problema de pesquisa, apresentar quais os principais fatores que influenciam na motivação dos profissionais dentro das empresas com especificidade na área de logística. Os principais objetivos do trabalho, em específico encontra-se voltado a procura e avaliação dos fatores que influenciam na motivação dos funcionários dentro das organizações, além de buscar na etimologia literal os principais fatores que motivam as pessoas no ambiente profissional voltado para logística. Também será apresentado as ações que sirvam de estímulo para motivar os funcionários e consequentemente, favoreçam o desempenho e o clima organizacional no ramo empresarial. Tendo em vista a complexidade do tema motivação quando a sua aplicabilidade do setor logístico, justifica-se o estudo acerca do maior aprofundamento da pesquisa, com o intuito de angariar maiores conhecimentos.

Palavras-chaves: Logística. Motivação. Organização empresarial. Pessoas.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1	ORGANIZAÇÃO	7
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	8
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL	9
2.4	TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS	10
2.4.1	Teoria de Maslow	11
2.4.2	Teoria de Herzberg.....	13
2.4.3	Teoria de McGregor (x e y).....	14
2.4.4	Teoria z	14
2.4.5	Contingencial de Vroom.....	14
2.4.6	Modelo de Expectância.....	15
2.5	MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA.....	15
2.5.1	Ciclo Motivacional.....	17
2.5.2	Motivos Internos.....	18
2.5.3	Motivos Externos.....	18
2.5.4	Fatores Motivacionais e seus Resultados.....	18
2.6	LOGÍSTICA EMPRESARIAL	19
2.6.1	Aspectos Relevantes.....	19
2.6.2	Visão empresarial acerca da área logística.....	20
2.7	DESAFIOS DA MOTIVAÇÃO DENTRO DA ÁREA LOGÍSTICA.....	21
2.7.1	Pontos relevantes utilizados pela empresa para motivação na área logística.....	21
3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS.....	25

1 INTRODUÇÃO

A compreensão do comportamento humano tem sido um desafio para as organizações, uma vez que o desempenho das mesmas ocorre por intermédio das pessoas. Nesse aspecto, observa-se dentre outros fatores a motivação, como sendo a busca por algo que lhe provoque ânimo, novas conquistas.

Antes da revolução industrial a motivação era realizada por meio da persuasão, ou seja, em forma de punições psicológicas e restrições financeiras, causando medo nas pessoas e consecutivamente um clima desfavorável dentro das organizações. Mas, com o passar dos anos isso se tornou visível, onde conseguiu identificar que cada um já traz dentro de si, suas próprias motivações. Podendo ser na parte financeira, no reconhecimento como profissional ou até mesmo nas tarefas do dia a dia. As pessoas são motivadas por uma diversidade de necessidades, o que para um pode ser uma maneira de levantar o ânimo para o outro pode não ser, pois os seres humanos reagem de diferentes formas, ou seja, com variação de acordo com a situação em que se encontram.

Nos dias atuais esse tema vem conquistando o destaque expressivo e ocupando espaço no cotidiano das pessoas e organizações. A motivação é uma das principais ferramentas de uma organização, podendo ser considerada como um dos pilares principais dos indicadores de desempenho (gestão). Com isso, esse ponto a ser aplicado na área específica da logística terá seu objetivo focado em motivar a equipe, com intuito de trazer os benefícios gerados por eles, sendo dessa forma considerado de extrema importância nos pilares que cada organização busca dentro da sua gestão, ou seja, na melhoria contínua no ambiente de trabalho.

Para muitas empresas, criar e manter um ambiente de trabalho saudável não é só uma questão de modismo, mas de estratégia, pois para cada área de atuação que possua um funcionário motivado ajuda a gerar e aumentar lucros. Algumas empresas têm reconhecido a necessidade de estabelecer medidas cabíveis para a motivação dos funcionários, em específico na área de logística, visto que, podem vir atingir os resultados de forma mais segura e eficaz, pois uma vez que estimulados novas condições podem ser criadas para alcançar objetivos.

Para tanto, existe uma grande dificuldade nas empresas em motivar pessoas, tendo em vista que os funcionários possuem características e pensamentos diferentes, pois o comportamento de cada pessoa é complexo não dependendo somente de si, mas também de fatores internos e externos. Assim, faz-se necessário encontrar uma boa forma de liderar, no qual exigindo uma maneira de trabalhar com pessoas motivadas garante resultado satisfatório, tendo, por conseguinte um aumento na produtividade, um melhor relacionamento em grupo

ou em equipe, além de tudo irá gerar para empresa visualizar com mais facilidade as lacunas dos problemas ocasionados pela falta de motivação dentro da logística.

Quando a organização tem a sensibilidade para entender e aceitar as diferenças entre as pessoas, os processos fluirão com maior eficácia, pois a motivação funcional setorizada é mais fácil de ser influenciada que as demais características dos humanos como aptidões, habilidades e personalidade. Observa-se que esse processo não ocorre de forma simplificada, pois dependerá de uma série de fatores internos e externos que estão voltadas para as atitudes de cada funcionário que compõem uma organização.

Para ter um entendimento maior acerca do comportamento de cada funcionário das empresas, é necessário ter um mínimo de conhecimento da motivação humana, sendo que essa fase não é fácil de compreender a definição de motivação, devido a sua diversidade de sentidos. Mas, ela pode ser entendida como fator que impulsiona as pessoas que atuam no setor de logística atingirem objetivos interpessoais e da organização.

O estudo desenvolvido tem o problema de pesquisa voltado a apresentar ***quais os principais fatores que influenciam na motivação das pessoas que atuam na área de logística dentro do ambiente profissional?***

Além disso, o objetivo geral será apresentar a análise direta da importância de adotar ações no ambiente laboral da logística que favoreçam a motivação das pessoas, como forma de obter bons desempenhos organizacionais e financeiros.

Quanto aos objetivos específicos do estudo, encontra-se focado em:

- Pesquisar na literatura bibliográfica os principais fatores motivacionais das pessoas na área da logística dentro do ambiente profissional;
- Avaliar como os fatores influenciam na motivação das pessoas dentro da área logística;
- Apresentar ações que sirvam de estímulo para motivar as pessoas dentro do ambiente da logística e consequentemente, favoreçam o desempenho e o clima organizacional.

O trabalho justifica-se de acordo com embasamento do princípio de que para as organizações é primordial ter a equipe motivada para desempenhar e desenvolver as atividades diárias, buscando melhorias e o cumprimento de metas estipuladas pela gestão, pois é válido destacar que as pessoas que constituem o mais valioso recurso da organização. Quando as pessoas passam a fazer parte de uma organização, elas tendem a desenvolver algumas necessidades e expectativas que necessitam ser atendidas para que seja observado

que os esforços e investimentos pessoais produzam retornos significantes e sintam-se satisfeitos em desempenhar suas atividades diárias.

A motivação dentro da área logística tem o foco voltado a favorecer o crescimento sendo imprescindível para o crescimento das organizações, onde as pessoas com estímulos motivacionais aguçados conseguem ter mais possibilidades de ganhos dentro da organização. Sendo assim, atuar com uma equipe motivada, podemos obter um retorno voltado a permitir um clima organizacional com tendência a melhorar, no qual o entusiasmo estando aumentado teremos uma melhor satisfação em fazer o serviço pelo qual ele foi contratado.

Esta pesquisa demonstra tal importância voltada em específico para os acadêmicos, com o foco voltado em mostrar como a motivação dentro de um ambiente real, no qual seria a logística, demonstrando como pode-se tornar um diferencial competitivo dentro das organizações, de forma a demonstrar que as pessoas conseguem alcançar os resultados almejados pela organização.

Relacionando-se com os processos metodológicos, o estudo em questão encontra-se direcionado para o cunho qualitativo, pois tem o intuito de responder questões particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificada, isto é, trabalha com um universo de significados.

Por conseguinte, foi necessário a realização da pesquisa bibliográfica, na qual se desenvolveu a partir da investigação de teorias publicadas em livros, periódicos, entre outros, possibilitando ao aluno obter maior acesso a um maior número de informações. Assim, a pesquisa irá conhecer e analisar as teorias produzidas sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa.

A pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maiores informações sobre o determinado assunto buscando facilitar a delimitação do tema, definir os objetivos e formular as hipóteses da pesquisa. Sendo que foi muito importante para este estudo onde proporcionou que alcançasse um universo maior de detalhes para o enriquecimento desse estudo.

Em suma, para obter um melhor retorno acerca do estudo em questão, em específico na área de logística, atuar com funcionários cada vez mais motivados detemos um retorno no qual serve para manter a organização totalmente qualificada no desenvolvimento de suas atividades, demonstrando satisfação em realizar suas tarefas diárias. Em consequência, as perdas começam a diminuir na produtividade, o absenteísmo reduz e ao mesmo tempo o clima dentro da empresa começa a refletir no relacionamento da equipe.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORGANIZAÇÃO

Organização é a união de mais de duas pessoas conscientemente coordenadas em busca de um objetivo comum, dispostas a contribuir com a ação conjunta colocando em prática o seu conhecimento e suas habilidades. As organizações são como sistemas regidos por regulamentos, que aplicam tecnologia para transformar recursos em produtos ou serviços.

A disposição de contribuir com ação significa, sobretudo, disposição para sacrificar o controle da própria conduta em benefício da coordenação. Essa disposição de participar e de contribuir para a organização varia e flutua de indivíduo para indivíduo e mesmo no próprio indivíduo, com o passar do tempo. Isso significa que o sistema total de contribuições é instável, pois as contribuições de cada participante na organização variam enormemente, em função não somente das diferenças individuais existentes entre os participantes, mas também do sistema de recompensas aplicado pela organização, para incrementar as contribuições (CHIAVENATO, 2006, p.22).

Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos ou conjuntos de objetivos a fim de chegar a um resultado comum entre as pessoas envolvidas. Um sistema é um todo complexo e organizado, formado de partes ou elementos que interagem, para realizar um objetivo explícito.

As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos ou finalidades, que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços. Uma organização em particular pode produzir diferentes produtos e ao mesmo tempo prestar diferentes serviços (MAXIMIANO, 2000, p.92).

O autor Chiavenato (2006) afirma que: a cooperação entre as pessoas é essencial para a existência da organização. Pois, uma organização só existe quando tem pessoas capazes de se comunicarem, que estão dispostas a contribuir com a ação conjunta e a fim de alcançarem um objetivo comum.

As organizações estão por toda parte. Todas as organizações estão em busca de realização de objetivos a serem realizados com a cooperação das pessoas. As pessoas são o principal recurso que as organizações utilizam para realizar seus objetivos.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é reflexão de como cada organização compreendeu como operar com o ambiente de trabalho. Cada organização já traz consigo sua cultura própria podendo ser modificada de acordo com as necessidades e transformações que a empresa esteja necessitando. A cultura define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos de uma organização.

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Ela é um conjunto de hábitos e crenças estabelecido através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. (CHIAVENATO, 2004, p.100).

Segundo Araújo (2006), compreender e analisar a cultura de uma organização deve estar sempre sendo aprimorada e estudada, a fim de acompanhar e melhorar as transformações do ambiente em que está inserida e executada, não podendo ser considerada algo tão rígido que não possa ser alterada.

Cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. (MAXIMIANO, 2000, p.107).

Para Chiavenato (2005), a cultura constitui a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, consideradas juntas, representam a maneira particular de uma organização atuar e trabalhar. O autor completa o texto detalhando as seis principais características da cultura organizacional:

- ✓ Regularidades nos comportamentos observados: as interações entre os participantes caracterizam-se por uma linguagem comum, terminologias próprias e rituais relacionados com condutas e deferências.
- ✓ Normas: são padrões de comportamento que incluem guias a maneira de fazer as coisas.
- ✓ Valores dominantes: são os principais valores que advoga e espera que seus

participantes compartilhem, como qualidade do produto, baixo absenteísmo, alta eficiência.

- ✓ Filosofia: são políticas que afirmam as crenças sobre como os empregados ou clientes devem ser tratados.
- ✓ Regras: são guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na organização. Os novos membros devem aprender essas regras para serem aceitos no grupo.
- ✓ Clima organizacional: é o sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem, como as pessoas tratam os outros, clientes, fornecedores.

Cada característica citada acima é conhecida como as camadas da cultura organizacional. As camadas são necessárias para poder definir os aspectos da vida nas organizações. Cada organização tem sua cultura e busca diferentes objetivos. Isso varia devido os hábitos, os rituais e as crenças. A direção da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são dependentes por essa cultura. A cultura se manifesta de várias formas, deixando assim que cada organização escolha a melhor maneira de pôr em prática seus ideais buscando a melhoria continua.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional transmite o grau de interesse com o ambiente em que as pessoas estão inseridas. Ela está intimamente ligada com a motivação dos membros da organização refletindo o grau de satisfação das pessoas envolvidas com o ambiente interno da organização. Segundo, Lacombe (2005) o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa.

Para Chiavenato (2006) o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação.

Os sentimentos manifestam-se em relação a inúmeros aspectos da vida na organização: trabalho, salários, comportamentos dos chefes, colegas e instalações físicas são alguns deles. O produto dos sentimentos individuais e grupais criados por esses aspectos chamam-se clima organizacional. (MAXIMIANO, 2000, p.107)

O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afeta de maneira positiva ou negativa sua satisfação em desempenhar suas atividades. Quando afeta de maneira positiva o clima se torna propício para busca de melhorias e é notável a motivação em desempenhar as atividades, as ideias surgem com mais facilidade, ocasionando uma sintonia entre a empresa e o funcionário.

O clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado: é como se houvesse uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional. (CHIAVENATO, 2004, p.103)

Quando ela é afetada de maneira negativa o clima passa a ser ruim, existindo desinteresse e desperdícios de material, cresce o número de faltas, já que os colaboradores de alguma forma se sentem desvalorizados. É necessário que as organizações tenham o conhecimento para identificar se suas práticas administrativas beneficiam ou não a dedicação e o rendimento das pessoas que estão inseridas na organização.

Torna-se de extrema importância que a organização tenha o conhecimento através de como o clima organizacional pode-se tornar um indicador de satisfação ou insatisfação de acordo com as mudanças realizadas para alcançar os objetivos desejados.

2.4 TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

As diferentes teorias das necessidades humanas afirmam que o comportamento humano é motivado por estados de carência. Segundo, Chiavenato (2005) as necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento.

Cada indivíduo tem um comportamento diferente o que varia é a sua manifestação de expressar seus sentimentos. De modo que existem habilidades humanas e conceituais, no qual, as habilidades humanas se relacionam com o trabalho e com pessoas, tendo em vista a melhora no relacionamento interpessoal e grupal.

Apesar das diferenças individuais quanto às necessidades que regem comportamento das pessoas, elas são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação. Sob esse ponto de vista, muitas teorias procuram identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas. (CHIAVENATO, 2005, p.215)

Comunicar, motivar, liderar e solucionar conflitos, é capacidade pessoal que podem ser efetuadas também em grupo. Nesse direcionamento, habilidades humanas relacionam-se por meio do convívio com as pessoas, visto que, o trabalho da cooperação dentro da equipe, a força de vontade de participação e o envolvimento das pessoas são ferramentas de habilidades humanas no qual as mesmas proporcionam um saber trabalhar com pessoas por meio delas.

Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Em outras palavras, embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p. 64)

Cada pessoa possui motivos ou necessidades que condicionam seu comportamento. Partindo dessa premissa tais habilidades conceituais correlacionam-se a partir da visão da organização como um todo, pois, estas habilidades facilitam o trabalho com ideias e conceitos buscando novas maneiras para poder solucionar os conflitos. O gestor que possui habilidades conceituais tem a capacidade de compreender os vários fatores que permeiam a organização.

É fácil compreender que, à medida que as pessoas sobem na hierarquia da organização, a proporção da necessidade cada uma dessas habilidades muda. Uma grande habilidade técnica é vital no início da carreira, nos níveis menos graduados da organização. Dependendo do caso, esse tipo de habilidade pode continuar sendo o mais importante [...]. (LACOMBE, 2007, p. 126)

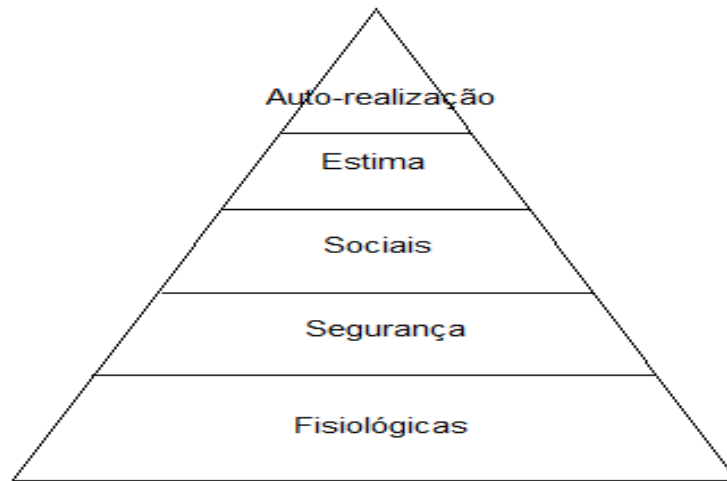
Portanto, as teorias das necessidades surgem do princípio de que os motivos do comportamento se encontram dentro do próprio indivíduo: sua motivação para realizar e se comportar provém das forças que existem dentro dele próprio. As necessidades humanas elas são passageiras e temporais. De acordo, com que essas necessidades vão sendo solucionadas consecutivamente outras irão surgir. Afinal o comportamento humano é um processo contínuo de resolução de problemas.

2.4.1 Teoria de Maslow

A teoria de Maslow é a mais conhecida e baseada na hierarquia das necessidades humanas onde é possível induzir o que motiva cada pessoa. A motivação surge das necessidades incompletas levando as pessoas a satisfazerem suas necessidades de acordo com suas prioridades visando o seu bem-estar.

Segundo, Lacombe (2007) apud Maslow (1954), o princípio básico de motivação é: uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento. As necessidades estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento de cada indivíduo.

FIGURA 1: A Hierarquia das Necessidades Humanas e os Meios de Satisfação.



Fonte: Chiavenato (2005, p.218)

A figura 1 ilustra a hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação, na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas. De acordo com Chiavenato (2004) pode-se definir cada etapa da seguinte forma:

- ✓ Necessidades fisiológicas: Integram o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação, de sono e repouso, abrigo ou desejo sexual;
- ✓ Necessidades de segurança: Estabelecem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato;
- ✓ Necessidades sociais: Referem-se a necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas;
- ✓ Necessidade de estima: baseiam-se nas necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e a auto-estima;
- ✓ Necessidade de auto-realização: Constituem as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Essas necessidades levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e a desenvolver continuamente ao longo da vida.

2.4.2 Teoria de Herzberg

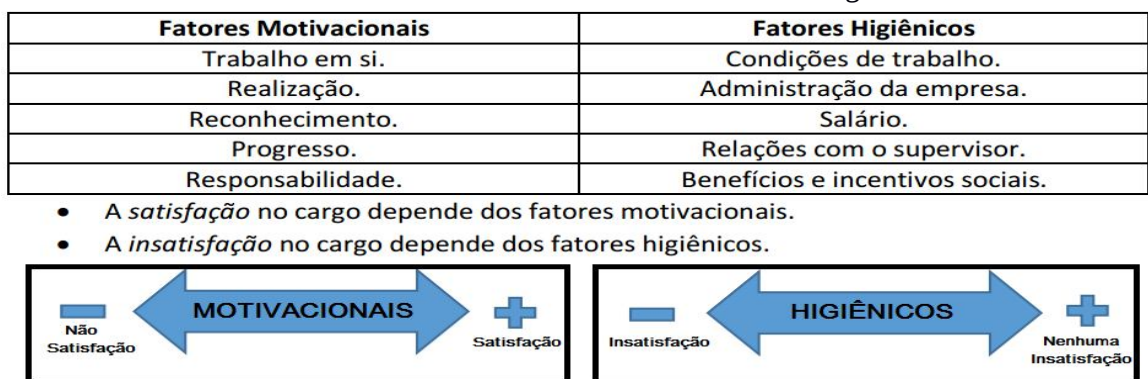
A teoria de Herzberg é baseada em dois fatores para que se possam identificar quais os aspectos podem influenciar o comportamento das pessoas em situações do ambiente de trabalho. Os fatores que influenciam fortemente o comportamento das pessoas são os higiênicos e os motivacionais.

Herzberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação. (CHIAVENATO, 2004, p. 70)

Os fatores higiênicos são também conhecidos como fatores ambientais, pois, estão localizados no ambiente em que as pessoas estão inseridas para desempenharem seu trabalho. Eles apenas impedem a insatisfação, mas não incitam a satisfação. Os fatores higiênicos não ficam sob o controle das pessoas, sendo responsabilidade da organização.

Os fatores motivacionais também conhecidos como intrínsecos, eles são relacionados com o conteúdo do cargo e com a origem das tarefas que a pessoa irá executar. Esses fatores estão sob o controle da pessoa, pois, estão relacionados com as atividades que ela faz ou desempenha.

FIGURA 2: Teoria dos dois fatores de Herzberg.



Fonte: Tabelas de concursos.blogspot.com.br/2013/05/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg.html

A figura 2 mostra os principais fatores higiênicos e motivacionais que influenciam as organizações. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual,

de reconhecimento profissional e as necessidades de auto realização. Enquanto que os fatores higiênicos são de extrema importância para manter a relação das pessoas com o seu ambiente de trabalho. Pois, eles não são definitivos para gerarem motivação.

2.4.3 Teoria de McGregor (x e y)

A teoria de McGregor foi o estudo de formas mais adequadas de desenvolver e conduzir as pessoas para alcançar os melhores resultados onde identificou duas formas de gestão, que ficou conhecida como teoria X e teoria Y.

Umas das vantagens de confiar nas pessoas é, portanto, o fato de que as pessoas tendem a corresponder a essa confiança, ao passo que a falta de confiança gera nas pessoas comportamentos negativos, corroendo a motivação, que é essencial para se obter um desempenho extraordinário. (LACOMBE, 2007, p. 174)

A teoria X é desenvolvida pelos gestores que não conseguem acreditar nas pessoas e cobram forte dependência dos subordinados em relação aos cargos mais elevados. Enfatizando que as pessoas são preguiçosas e não gostam de responsabilidades. Essa teoria implica que as pessoas têm aborrecimento ao trabalho e, contudo, a maioria delas precisa ser controladas, sofrerem ameaças de punição, guiadas e muitas vezes serem premiadas para poder se esforçar e trabalhar de forma eficiente e eficaz.

A teoria Y tem uma visão que as pessoas aceitam as responsabilidades que são passadas e não são preguiçosas para desempenharem suas tarefas de maneira eficiente e eficaz, elas são motivadas de acordo com suas necessidades específicas que na maioria das vezes são incluídas no ambiente de trabalho, no crescimento do lado profissional e pessoal e nos novos desafios.

2.4.4 Teoria z

A teoria Z é conhecida por trazer grande contribuição para as teorias da administração nos dias atuais. A mesma é fundamentada em comportamentos vividos e preceitos sendo que na verdade hoje ela é uma prática, que redescobre o homem, desde o momento que abre a imaginação e permite a liberação de expressão e de participação na vida das organizações.

2.4.5 Contingencial de Vroom

A teoria de Vroom é voltada exclusivamente à motivação para produzir, rejeita noções

preconcebidas e reconhece as diferenças individuais. Segundo, Chiavenato (2005) existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir:

- ✓ Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos.
- ✓ A relação que o indivíduo percebe entre a produtividade e alcance de seus objetivos individuais.
- ✓ Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

2.4.6 Modelo de Expectância

O modelo de expectância se baseia na hipótese de que a motivação é um processo governando por escolhas ou opções de comportamentos. Cada indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de ação, como um conjunto de possíveis resultados provenientes do comportamento escolhido.

2.5 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

Não existe uma definição específica para a palavra motivação, no qual, cada indivíduo já nasce com a sua, na verdade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo. A motivação é o resultado de forças que agem sobre uma pessoa levando-a a agir com determinado entusiasmo.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano. De vez em quando o motor fica em ponto morto ou para de funcionar e a pessoa fica desmotivada. (MAXIMIANO, 2006, p. 147).

Tendo em vista, a motivação para a organização é o processo pelo qual o esforço ou ação levam ao desempenho profissional de uma pessoa que é impulsionada por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho sempre é motivada assim, a motivação pode desenvolver um desempenho negativo ou positivo a depender da situação.

Motivação é um conjunto psicológico (estado interno) de motivos e causas que faz com que o indivíduo se porte de modo que assegure a

realização de alguma meta. Em outras palavras, ela explica porque as pessoas agem de maneira como o fazem. Quanto melhor um gerente entender o comportamento dos membros de uma organização, mais capaz ele será de influenciar esse comportamento para torná-lo mais consistente com a realização das metas organizacionais. Uma vez que a produtividade é o resultado do comportamento dos membros da organização, motivá-los é fundamental para atingir essas metas organizacionais. (CERTO, 2005, p. 345)

O comportamento das pessoas é direcionado através da motivação para satisfazer suas necessidades pessoais. Mas do ponto de vista dos gestores a motivação é o processo de fornecer aos membros da organização a oportunidade de satisfazer suas necessidades de colocar em prática um comportamento produtivo dentro de uma organização.

O mundo atual precisa de uma boa liderança para conquistar os objetivos e metas estabelecidas, e para isso é necessário ter excelentes líderes para que haja um bom andamento das organizações. Onde, a liderança encontra-se cada vez mais avançada e apontada com frequência. A maioria das organizações buscam profissionais qualificados para a gestão das pessoas ou para liderar equipes.

Liderança é a maneira de comandar pessoas, atrair seguidores, servir e influenciar de forma positiva para se alcançar um objetivo em comum entre todos os envolvidos. Para ser um bom líder é necessário ter muita habilidade, paciência, dedicação, determinação, prontidão, respeito, compromisso, humildade e outras características indispensáveis que o ser humano deve ter.

Tratando acerca do termo liderança, é importante destacar a conceituação a seguir:

Quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre as pessoas, eles estão exercendo sua liderança. (Robbins, 2005, p.3)

Os profissionais que atuem com espírito de liderança têm o intuito voltado a desenvolver diversas habilidades, sendo que se a sua atuação não for promissora poderá trazer fracasso para organização. Nesse caso, deverá salientar qual elemento é considerado primordial para o sucesso da atuação e organização, apresentando-se sempre como um diferencial motivando os funcionários ao seu redor.

Com base na ideia de Robbins (2005), o termo liderança tem como base a relação em influenciar as pessoas no desenvolvimento e cumprimento de determinadas metas, podendo ser atuada de maneira formal ou informal, sendo somente sumariamente o resultado almejado

e alcançado. Neste caso, quem exerce o poder de liderança dentro de uma determinada organização detêm o poder ser empreendedor, no qual tem o direcionamento para trazer bom funcionamento e ótimos resultados para empresa.

2.5.1 Ciclo Motivacional

O ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico, no qual esse equilíbrio é desfeito quando surge uma necessidade. O equilíbrio dá lugar ao um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. Esta tensão produz ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado da energia física e mental. Entretanto, o ciclo motivacional nem sempre se completa onde o indivíduo dificilmente não chega a alcançar a satisfação total ou parcial de uma necessidade. O autor Chiavenato (2005) afirma pode ser resolvido por meio de três diferentes maneiras.

- ✓ Satisfação da necessidade: com descarga da tensão e retorno ao estado anterior de equilíbrio dinâmico. O ciclo motivacional se fecha plenamente, pois o comportamento foi eficaz no alcance do seu objetivo. É o caso de um indivíduo que sonha com uma promoção e a consegue após algum tempo.
- ✓ Frustração da necessidade: quando alguma barreira impede a satisfação da necessidade, que permanece insatisfeita e mantém o estado de tensão no organismo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira, impedindo a satisfação da necessidade provocando um estado de frustração. O comportamento não foi eficaz no alcance do seu objetivo de atingir a satisfação da necessidade. É o caso de um indivíduo que almeja uma promoção no seu trabalho e não consegue alcançá-la até o final de sua vida profissional.
- ✓ Compensação da necessidade: quando a necessidade não é satisfeita, mas compensado por um meio indireto ou alternativo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira impeditiva e o indivíduo encontra um desvio ou substituto para aliviar a tensão ou reduzir a insatisfação. O comportamento busca eficácia por um meio diferente de alcançar a satisfação, que é a compensação por alguma outra coisa. É o caso de um indivíduo que pretende uma promoção no seu trabalho e como compensação ganha apenas um aumento razoável de salário.

É de extrema importância o conhecimento dos mecanismos de ação das necessidades

humanas para condução das pessoas e na equipe de trabalho, para pode evitar problemas e buscar soluções positivas para o alcance dos objetivos individuais.

2.5.2 Motivos Internos

Os motivos internos são os meios que cada indivíduo expressa suas necessidades, valores, interesses, habilidades pessoais, que as tornam capazes de realizarem certas tarefas e não outras, que fazem sentir atração por algumas coisas e evitar outras, fazem valorizar alguns comportamentos e menosprezar outros. Também são conhecidos como impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos.

2.5.3 Motivos Externos

Os motivos externos são os incentivos ou estímulos que o ambiente que as pessoas estão inseridas oferece para que elas satisfaçam suas necessidades, onde despertem sentimento de interesse ou representem a recompensa a ser alcançada. São exemplos de motivos externos:

- ✓ Escala de progressão salarial.
- ✓ Desafio proposto pela organização.
- ✓ Vida social.

2.5.4 Fatores Motivacionais e seus Resultados

As pessoas interagem de forma estruturada de forma com que a organização exista e alcance seus objetivos organizacionais, no qual os indivíduos podem trabalhar conscientemente para alcançar objetivos individuais ou grupais. As pessoas por meio do seu trabalho na organização precisa simultaneamente alcançar os objetivos, no entanto o problema é que esses objetivos nem sempre estão atrelados, algumas vezes a conquista deles significa o fracasso do outro.

A participação das pessoas na organização poderá ajudá-las a alcançar os seus objetivos individuais. Se as pessoas acreditam nisso, permanecem e contribuem. Como toda a pessoa tem seus próprios objetivos individuais, as organizações constituem os resultados desses objetivos e dos meios pelos quais as pessoas procuram conquistá-los, apresentando nesse aspecto, a importância de compatibilizar os objetivos pessoais e organizacionais de

forma equilibrada para prevenir conflitos em as partes.

As consequências de trabalhar com pessoas motivadas são observadas nos resultados que a organização busca dentro de suas possibilidades. Alguns fatores como:

- ✓ Ser tratado igualmente, sem medo.
- ✓ Desenvolver atividades variadas.
- ✓ Ter desafios que comprovem a sua eficiência.
- ✓ Reconhecimento dentro da organização.

2.6 LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Nos dias de hoje, é de grande importância a logística em todo o processo produtivo da empresa onde, leva em conta seu fornecedor mais distante até o cliente mais distante. Levando em consideração que algumas empresas não observaram a importância na hora da seleção, contratação e treinamento dos seus funcionários, lembrando que devem estar mais preparados para desempenharem as atividades de forma mais eficiente no dia a dia. A preparação deve estar envolvida com todos os funcionários da organização independentemente das funções que desempenham eles precisam estar informados sobre os objetivos e metas da organização em busca de resultados satisfatórios e incentivados para uma cultura desenvolvimentista.

2.6.1 Aspectos Relevantes

A logística empresarial tem uma abrangência na qual inclui todas as operações que envolvam a movimentação de produtos e circulação de informações dentro das empresas, sendo que ambas atividades sejam realizadas de forma interligada. Para isso, é necessário a implantação dentro das organizações de um setor em específico para realizar tal atribuição de forma sistematizada, organizada e com ligações informativas, com o objetivo de a empresa atuem de forma a obter um resultado em comum, mesmo estando em setores diferenciados.

Para Ballou (1998), preconiza que a logística empresarial tem o direcionamento para estudar a forma em que a alta administração da empresa poderá apresentar melhores níveis de retorno financeiro de acordo com os serviços realizados pelos funcionários, incluindo a parte até de distribuição de bens aos seus clientes, de forma a deixar as atividades interligadas desde o planejamento até a real execução de suas atribuições dentro da organização.

Tem seu surgimento relacionado com a necessidade das empresas em apresentar em

seus resultados financeiros maiores retornos e menores prejuízos, os quais podiam afetar a continuidade de suas atividades empresariais.

Em suma, na atualidade as empresas tratam a logística como sendo uma maneira de tornar cada vez mais competitivos e com busca de melhorias operacionais e financeiras, pois as empresas podem até ofertar os mesmos produtos, mas com essa inclusão torna-se mais eficiente e eficaz, evitando possíveis perdas no decorrer do processo.

2.6.2 Visão empresarial acerca da área logística

As organizações começaram a enxergar a logística como uma oportunidade competitiva, mas como também uma ameaça perante a concorrência devido os avanços tecnológicos. Os profissionais de logística devem entender que a cadeia de abastecimento não é uma função que existe e não devemos nos importar. Mas, uma estratégia que pode tornar as empresas diferenciadas, competitivas e produtivas.

É necessário ver todas as funções em busca de inová-las consecutivamente alterá-las criativamente e coletivamente a fim de implementar estratégias que leve sua organização a ser tornar vencedora nesse quesito.

A grande parte das empresas de sucesso são aquelas que conseguem atender seus clientes com menor tempo de espera, com inovações, lançando produtos e serviços mais rápidos isso tudo leva uma maior confiabilidade onde, a vantagem competitiva é uma das preocupações de todas as empresas do mundo.

Gerenciar de forma correta usando o processo logístico contribui para que as necessidades dos clientes sejam realizadas de forma rápida e eficiente recebendo seu produto certo, com variedade certa, na hora certa. Lembrando, que no momento que isso acontece o cliente se torna motivado a realizar seus pedidos a empresas que garantem seu serviço e oferecem os melhores resultados: menor custo, rapidez na entrega e confiabilidade.

A logística tem apresentado grande diferenciação e marco nos últimos anos em específico no decorrer da década de 80, pois é diante disso que surgiu a necessidade de apresentar uma melhor qualidade na prestação dos serviços empresariais.

Para tanto, o resultado almejado pelas empresas era sempre se ter um suporte total para as demais áreas, não somente para empresas como também para os clientes e consumidores das organizações, pois tem o objetivo de acompanhar desde o processo de planejamento, realização, fabricação, armazenagem e entrega de mercadorias, de maneira a buscar uma padronização nas operações que facilite a realização das atribuições e ao mesmo tempo buscar a minimização de erros e maximização de resultados operacionais e financeiros.

2.7 DESAFIOS DA MOTIVAÇÃO DENTRO DA ÁREA LOGÍSTICA

A MOTIVAÇÃO É UM DESAFIO PARA QUALQUER ÁREA DE UMA ORGANIZAÇÃO POIS, UM FUNCIONÁRIO DESMOTIVADO PODE LEVAR A RUINA TODA UMA EQUIPE OU ATÉ MESMO UM SETOR ESPECÍFICO. MUITAS EMPRESAS FAZEM A OPÇÃO POR IMPLANTAR EM SUA ROTINA OPERACIONAL MANEIRAS OU ATÉ MESMO A CRIAÇÃO DE PROJETOS QUE VENHAM A DESENVOLVER O INTERESSE DE ATUAÇÃO DE SEUS COLABORADORES, DE MANEIRA EM QUE TENHAM O FOCO PARA MELHOR REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES COM RETORNO PESSOAL.

2.7.1 Pontos relevantes utilizados pela empresa para motivação na área logística

AS EMPRESAS PRECISAM FAZER COM QUE O AMBIENTE DE TRABALHO SEJA UM LOCAL QUE AS PESSOAS SE SINTAM INTEIRAMENTE INCENTIVADAS A DESEMPENHAR SEU POTENCIAL CRIATIVO, SUA INTELIGÊNCIA, SUA INSPIRAÇÃO E CAPACIDADE DE REALIZAR E GERAR VANTAGENS PARA A ORGANIZAÇÃO. A PARTIR DO MOMENTO QUE EXISTE O ENTENDIMENTO BÁSICO QUE O CRESCIMENTO DAS PESSOAS ESTAR AGREGADO AO CRESCIMENTO DA EMPRESA TUDO SE TORNA MAIS VISÍVEL E O EMPENHO DAS PESSOAS SE TORNA PRAZEROSO A SER DESEMPENHADO. O TRABALHO EM EQUIPE, SEM DÚVIDA, FAZ PARTE DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS, FALANDO DE UMA ATIVIDADE DE INTEGRAÇÃO DE DIFERENTES SETORES E ATÉ MESMO DE DIFERENTES EMPRESAS.

NO MOMENTO DA ATRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES PARA CADA FUNCIONÁRIO, OS GESTORES DEVERÃO DETERMINAR E RELACIONAR O QUE CADA PESSOA IRÁ REALIZAR DENTRO DO PROCESSO DE FORMA A ANALISAR PRIMARIAMENTE A RELAÇÃO DE AFINIDADE PARA TAL ATRIBUIÇÃO. A FORMAÇÃO DAS EQUIPES DE TRABALHO PARA CADA SETOR NÃO PODE TER COMO BASES A AFINIDADES PESSOAIS, MAS SIM AS RELAÇÕES COM A ATIVIDADE A SER DESEMPENHADA, COM O FOCO VOLTADO PARA O RETORNO MAIOR NO FUTURO DA ORGANIZAÇÃO. DESSA FORMA, A EMPRESA FARÁ COM QUE CADA FUNCIONÁRIO SE SINTA PARTE INTEGRANTE DO PROCESSO, POIS O

TRABALHO DESEMPENHADO SERÁ CONSIDERADO DE SUMA IMPORTÂNCIA PARA O RESULTADO FINAL ALCANÇADO DE FORMA EM QUE NO TODO EXISTA A MULTIPLICAÇÃO DE INFORMAÇÕES E EXPERIÊNCIAS.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para enfrentar os desafios dos novos tempos de mercado altamente competitivo as organizações precisam criar ou desenvolver subsídios que proporcionem motivação aos colaboradores do setor logístico das empresas, para que os mesmos possam alcançar os seus objetivos pessoais e os objetivos da organização, visando obter aumento na produtividade e consequentemente, uma melhora nas relações interpessoais.

De acordo com o artigo publicado na Revista de Administração Contemporânea online version ISSN 1982-7849 realizado por AlvaroTamayo e Tatiane Paschoal, uma pesquisa que comprova a eficiência da motivação dentro do ambiente organizacional.

O comportamento é percebido como sendo provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para atingir determinado objetivo. A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. (TAMAYO & PASCHOAL, 2003, p. 03).

Diante disso, fica comprovado que a motivação de cada funcionário, em específico da área logística é altamente importante para execução de suas tarefas dentro das organizações, no qual o levantamento bibliográfico realizado nessa pesquisa aponta que quanto mais o gestor também estiver motivado favorece a motivação dentro do ambiente pois, o mesmo não estando motivado não pode cobrar motivação da equipe envolvida.

Segundo uma matéria divulgada no site da revista Grande Empresas e Pequenos Negócios o empresário Marcelo Ponzoni fundador e diretor da empresa de publicidade Rae,MPressaltou que “com o estresse do dia a dia e a correria do mundo dos negócios, nem sempre os gestores se lembram de criar iniciativas que motivam a equipe, para proporcionar um ambiente mais unificador”.

Sendo que o mesmo afirma que uma equipe de bom humor só agrega valor ao trabalho e a empresa toda ganha com esse comportamento chegando a obter mais resultados no

cotidiano da empresa. Alguns dos resultados obtidos com a implementação da motivação através da Campanha de Valorização do Sorriso foram:

- ✓ Satisfação em exercer suas atividades;
- ✓ Iniciativa;
- ✓ O clima tornou-se mais agradável;
- ✓ A equipe mais unida;
- ✓ Tratamento igual para todos.

Observa-se que tais resultados estão intimamente ligados com a teoria citada pelo autor Chiavenato (2005) que relaciona como principais fatores motivacionais:

- ✓ Ser tratado igualmente, sem medo.
- ✓ Desenvolver atividades com satisfação.
- ✓ Ter desafios que comprovem a sua eficiência.
- ✓ Reconhecimento dentro da organização.

Nesse aspecto, têm-se a comprovação que os fatores motivacionais são de extrema importância para detectar pontos fracos ou falhas que pode impactar tanto no aspecto positivo ou negativo nos resultados em determinado setor em estudo. A tabela abaixo mostra os impactos dos fatores motivacionais.

TABELA 1: Fatores motivacionais e os impactos positivos e negativos

FATORES	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEGATIVO
VALORIZAÇÃO	Os funcionários trabalham satisfeitos pois, conseguem perceber que são valorizados diante do trabalho exercido.	O não reconhecimento gera insatisfação ocasionando diminuição na obtenção de resultados.
CRESCIMENTO PROFISSIONAL	Bem estar econômico e social.	Diminuição na produtividade.
CLIMA ORGANIZACIONAL	Cria um ambiente de trabalho seguro, eleva o índice de motivação dos colaboradores.	Geração de conflitos internos, ruídos na comunicação.
RELACIONAMENTO	Auto estima elevado, satisfação em exercer suas funções.	Discórdia entre os envolvidos na organização.

Fonte: Adaptada Chiavenato (2005).

Diante das informações contidas na tabela acima os fatores podem trazer para as organizações impactos positivos e negativos se não forem observados de forma correta pela

administração da organização. A partir do momento que o funcionário passa a ser visto como peça fundamental para conseguir alcançar os resultados a organização tende a buscar formas de motiva-los para obter as melhores ideias e maneiras de trabalhar buscando sempre a melhoria continua do ambiente de trabalho, visando o bem-estar do funcionário e o alcance das metas estipuladas pela organização.

Para que as ações desenvolvidas pela organização sirvam de estímulo para os funcionários é necessário buscar formas de motiva-los buscando sempre a melhoria continua do ambiente de trabalho e consequentemente a melhoria do desempenho e clima organizacional. Algumas formas que podem estimular são: oferecer aos funcionários as informações necessárias para implementar e realizar um bom trabalho tornando-os fontes de ideias, envolve-los em decisões sobre suas funções, reconhecer o trabalho bem feito, usar o desempenho como base para promoções, saber reconhecer as necessidades pessoais do funcionário, não tratar os funcionários como se fossem iguais pois, cada um possui necessidades diferentes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou em bibliografia, conceitos relacionados as fases interdisciplinares voltadas para a motivação dentro das organizações, com o foco voltado ao setor logístico. A partir dos conceitos analisados, é possível identificar as principais características e tendências positivas que pudessem tornar a motivação como objetivo principal e fundamental dentro das organizações sendo imprescindível a utilização desta dentro das mesmas.

As pessoas que estão envolvidas nas organizações sempre estão em busca de satisfação, seja de necessidade pessoal ou necessidade básica possuindo um insaciável desejo de realização. Quando a organização é composta por pessoas motivadas, o ambiente se torna saudável e produtivo, consequentemente conduz a todos de forma satisfatória a exercer suas atividades diárias. Mas, para que isso seja aceitável, é preciso identificar os pontos de insatisfação dos trabalhadores, manter um ambiente proativo, mudar políticas se necessário, propor diálogos, desafios, pois a motivação não depende de um fator isolado, estar satisfeito é muito importante para a organização, porém, é essencial para o trabalhador.

Implementar a motivação dentro da área logística das organizações é indispensável

para que haja o comprometimento e esforço das pessoas envolvidas, tornando-as parte integrante dos processos e envolvidas em toda sua potencialidade. Diante desta razão, é importante compreender que a motivação, é algo que pode revolucionar a forma das pessoas trabalharem.

Dessa forma, conclui-se que criar mecanismos, ações e/ou condições que favoreçam a motivação das pessoas nas organizações traz mudanças constantes em que todos os envolvidos são beneficiados, conseqüentemente melhorando o clima organizacional atrelado ao crescimento do desempenho da própria organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007

ARAÚJO, LUIS CÉSAR G. DE. **Gestão de Pessoas**/ Luis César G. de Araújo. – São Paulo: Atlas, 2006.

BALLOU, Ronald. **Business Logistics Management**. EnglewoodCliffs: Prentice Hall, 1998.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**/ Samuel C.Certo; tradução Maria Lúcia G.L. Rosa, Ludmilla Teixeira Lima; revisão técnica José AntonioDermengi Rios; - 9.ed.—São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Elsevier Campus, 2008.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gerenciamento com as pessoas: transformando o executivo em uma excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**/ Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 4ªReimpressão.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**/ Idalberto Chiavenato. – 8.ed. – reimper. – São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET. **Recursos humanos: princípios e tendências**/ Francisco Lacombe. – São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row, Publi.,1954.

MAXIMIANO, ANTÔNIO CESAR AMARU. **Introdução à administração**/ Antônio Cesar Amaru Maximiano. – 5.ed.rev. eampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry; **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TAMAYO, Alvaroand PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Rev. adm. Contemp. [online]. 2003, vol.7, n.4, pp. 33-54. ISSN 1982- 7849. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI139324-17180,00ACOES+DE+MOTIVACAO+DOS+FUNCIONARIOS+NECESSITAM+DE+EQU+IPE+E+LIDER+MADUROS.html> >. Acesso em 10 Nov. 2016.