



**PRISCILLA GABRIEL DA SILVA**

**MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO DA ECONOMIA  
SOLIDÁRIA: UM ESTUDO APLICADO À ALAC-  
ASSOCIAÇÃO LAVRENSE DOS ARTESÃOS E  
ARTE CULINÁRIA**

**LAVRAS – MG  
2017**

**PRISCILLA GABRIEL DA SILVA**

**MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM  
ESTUDO APLICADO À ALAC- ASSOCIAÇÃO LAVRENSE DOS  
ARTESÃOS E ARTE CULINÁRIA**

Monografia apresentada ao Colegiado do  
Curso de Administração Pública, como parte  
das exigências para obtenção do título De  
Bacharel em Administração Pública.

Orientador  
Prof. Dr. José de Arimateia Dias Valadão

**LAVRAS – MG  
2017**

**PRISCILLA GABRIEL DA SILVA**

**MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM  
ESTUDO APLICADO À ALAC- ASSOCIAÇÃO LAVRENSE DOS  
ARTESÃOS E ARTE CULINÁRIA**

Monografia apresentada ao Colegiado do  
Curso de Administração Pública, como parte  
das exigências para obtenção do título De  
Bacharel em Administração Pública.

Dra. Daniela Meirelles Andrade

UFLA

Dra. Nathália de Fátima Joaquim

UFLA

Prof. Dr. José de Arimateia Dias Valadão  
Orientador

**LAVRAS – MG  
2017**

*À Deus primeiramente dedico esse trabalho, que foi minha força quando eu  
pensei em desistir e me mostrou que eu seria capaz de vencer.*

*Aos meus pais, Geovani e Vita, que são meu alicerce para vencer todos os  
obstáculos, que me fizeram a pessoa que sou hoje e batalharam demais para  
chegar aonde cheguei.*

*Aos meus irmãos, Kelly e Paulo, que sempre me apoiaram e me ajudaram a  
superar todas as dificuldades.*

*A toda minha família, avós, tios e tias, primos, que sempre acreditaram em mim.*

*Aos meus amigos que conquistei na vida acadêmica, meus amigos que estiveram  
comigo pela vida toda e pessoas que de alguma forma estiveram do meu lado  
nessa caminhada.*

DEDICO

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, ao meu orientador, Doutor José de Arimatéia Dias Valadão, que durante esse período dedicou seu tempo para me auxiliar a constituir esse trabalho e dividiu comigo seus conhecimentos.

À Universidade Federal de Lavras e ao Departamento de Administração e Economia, pelas orientações e toda assistência prestadas.

Aos professores, que conheci durante essa jornada acadêmica que tanto me ensinaram e me fizeram chegar até aqui.

Ao meu amigo, Arilton Ribeiro, que pude conhecer através da Universidade Federal de Lavras (UFLA) e que durante esse tempo foi meu companheiro nas dificuldades e nas conquistas.

## RESUMO

Esse estudo tem como finalidade analisar a motivação no âmbito da economia solidária. Para tal, foi realizado um estudo de caso com a ALAC- Associação Lavrense de Artesãos de Artes Culinárias, que é uma associação do tipo economia solidária, com 85 (oitenta e cinco) associados que se reuniram a fim de conseguir um espaço para vender seus produtos. Em parceria com o poder público do município de Lavras, a associação então se reúne todos os domingos organizando uma feira para comercialização dos produtos que são exclusivamente artesanais. Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa com o presidente da associação e alguns dos associados a fim de identificar como se dá a motivação na associação. O estudo se baseou na análise das principais teorias motivacionais abordadas no âmbito da economia solidária, sendo elas: a Teoria dos dois fatores; a Teoria X e a Teoria Y; a Teoria da Hierarquia das Necessidades; a Teoria da Hierarquia das Necessidades de McClelland; a Teoria da Equidade; a Teoria do Reforço e por último a Teoria da Expectativa. Com base nessas teorias identificamos manifestações de motivações e como elas se aplicam no caso da ALAC. Observamos aqui todas essas teorias e foi realizada a análise para o caso de uma organização do tipo economia solidária, visto que essas teorias foram desenvolvidas com base em análises de organizações privadas, para por fim identificar as manifestações da motivação presentes e como se dá a motivação no âmbito da economia solidária diante do caso da ALAC.

Palavras-chave: Motivação. Teorias motivacionais. Economia solidária.

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 Resumo das principais teorias motivacionais tradicionais.....   | 16 |
| Quadro 2 Resumo das principais teorias contemporâneas abordadas<br>atualmente.....                                   | 23 |
| Quadro 3 Manifestações motivação presentes no âmbito da economia solidária<br>baseadas nas teorias de motivação..... | 31 |
| Quadro 4 Resumo das entrevistas.....   | 35 |
| Quadro 5 Teorias motivacionais versus Teoria Caso Alac.....  | 52 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....  | 09 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO .....   | 11 |
| 2.1 Teorias motivacionais .....   | 11 |
| 2.1.1 Teorias motivacionais tradicionais .....  | 12 |
| 2.1.2 Teoria da hierarquia das necessidades .....   | 12 |
| 2.1.3 Teoria X e a Teoria Y .....   | 13 |
| 2.1.4 A teoria dos dois fatores .....   | 14 |
| 2.1.5 Resumo das teorias motivacionais tradicionais .....   | 16 |
| 2.2 Teorias motivacionais contemporâneas .....  | 18 |
| 2.2.1 Teoria das necessidades de McClelland.....  | 19 |
| 2.2.2 Teoria da fixação de objetivos .....  | 19 |
| 2.2.3 Teoria do reforço .....   | 20 |
| 2.2.4 Teoria da equidade.....   | 21 |
| 2.2.5 Teoria da expectativa .....   | 22 |
| 2.2.6 Resumo das teorias motivacionais contemporâneas .....   | 23 |
| 2.3 Discussão a cerca das Teorias Motivacionais.....  | 25 |
| 2.4 Economia Solidária.....   | 27 |
| 2.5 Análises das teorias motivacionais com relação à Economia Solidária.....                        | 30 |
| 3 METODOLOGIA .....   | 34 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....   | 39 |
| 4.1 Histórico da ALAC.....  | 39 |
| 4.2 Como ocorrem às relações interpessoais na ALAC.....   | 43 |
| 4.3 As manifestações motivacionais e aspectos conceituais sobre a motivação presentes na ALAC ..... | 46 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....  | 54 |
| REFERÊNCIAS.....  | 57 |
| ANEXO .....   | 60 |





## 1 INTRODUÇÃO

As organizações de Economia Solidária no Brasil vêm conquistando crescente visibilidade nos últimos anos e sendo objeto de diversos trabalhos científicos em várias universidades, segundo Genauto (2007).

Segundo Calbino e Paes de Paula (2014), as organizações de Economia Solidária cresceram em todo mundo a partir dos anos 1990, se tornando organizações de grande importância para toda a sociedade.

A economia solidária parte de iniciativas de natureza associativa ou cooperativa, que envolve pessoas que buscam soluções para seus problemas relacionados à sua condição de vida, assim criam atividades socioeconômicas dentro do seu contexto territorial, estimulando relações que envolvem produtores/prestadores e consumidores/usuários de serviços. Nessa economia o que predomina não é o mesmo regime de regulação mercado. A regulação ocorre por meio de discussão e debates de problemas em comum e decidindo seu destino, prevalecendo um sistema de democracia entre os membros. (FRANÇA FILHO; GENAUTO, 2007)

Esse tipo de economia surgiu na Europa sendo denominado por Paul Singer (2001) de cooperativismo revolucionário. Na Inglaterra e nos Estados Unidos, no Século XIX, foram criadas várias comunidades cooperativas que não conseguiram se manter por muitos anos, devido à reação da classe patronal e pela hostilidade do governo. No Brasil, as primeiras literaturas encontradas por Noëlle Marie Paule Lechat sobre economia solidária foram em 1993, no livro Economia de Solidariedade e organização popular, organizado por Gadotti. Mas somente em 1995 que foi escrita sobre o tema economia solidária, referindo-se a ela dessa maneira (LECHAT, 2002).

Considerando que a Economia Solidária é um tema que vem recentemente tendo um destaque no Brasil, segundo Lechat (2002), e ainda é

pouco estudado, é necessário aprofundar nos assuntos que permeiam esse tema, a fim de levar a população a conhecer os benefícios da Economia Solidária para toda a sociedade.

Fazendo uma revisão literária sobre o tema, surgiu a ideia de conhecer o comportamento dos atores da Economia Solidária. Compreender o que os leva a fazer parte do movimento de Economia Solidária, ou seja, como essas pessoas são motivadas ou se sentem motivadas para participar dessa economia.

Atualmente a motivação pode ser compreendida como um aspecto amplo, como algo consciente e inconsciente que leva os indivíduos a terem determinados comportamentos. É um processo dinâmico que auxilia a organização atingir seus objetivos por meio dos seus empregados (ROBBINS, 2004).

As teorias motivacionais, segundo Sieveres (1990), não priorizam as relações pessoais. Ou seja, as teorias não se preocupam com as pessoas em virtude das tendências comportamentalistas. As organizações induzem seus funcionários para atingir seus objetivos esperados. Seus fundamentos concentram-se apenas no fato de que os indivíduos serem incapazes de se relacionar com sua vida no trabalho e aos sistemas sociais em que vivem.

As principais teorias motivacionais organizacionais existentes como a Teoria das Necessidades criada por Abraham H. Maslow, onde os indivíduos procuram satisfazer suas necessidades e a Teoria dos dois fatores criada por Frederick Herzberg que parte da premissa de que só há dois fatores motivacionais: os intrínsecos e os extrínsecos partem do princípio de organizações lucrativas e, portanto, não se aplicam em seu contexto no caso de uma organização de economia solidária.

Diante dessa perspectiva de motivação dos participantes da Economia Solidária, o presente estudo tem como problema de pesquisa analisar como a motivação se aplica no âmbito da Economia Solidária praticada pela ALAC. Foi

realizada uma análise das principais teorias de motivação para o caso da economia solidária, com base nos princípios que regem esse tipo de organização, levando em conta as particularidades da ALAC.

Para essa análise, o estudo foi aplicado a ALAC- Associação Lavrense dos Artesãos e Artes Culinárias. A ALAC é um empreendimento de Economia Solidária do município de Lavras. Os participantes produzem seus artesanatos e culinárias e os expõe para venda em uma feira, que fica localizada na praça central do município de Lavras, todos os domingos de 09 (nove) horas da manhã às 13 (treze) horas da tarde.

O objetivo geral desse estudo é analisar como a motivação se manifesta nas relações produtivas em um empreendimento de Economia Solidária. Para alcançar o objetivo, é necessário compreender as relações interpessoais em um empreendimento da Economia Solidária e analisar como ocorrem as relações interpessoais na ALAC; identificar as manifestações motivacionais que ocorre na ALAC e definir os aspectos conceituais presentes no construto motivação na ALAC.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesse tópico serão abordadas as principais teorias motivacionais organizacionais e suas aplicações; uma discussão crítica sobre as teorias motivacionais; a economia solidária e por último a relação da economia solidária com as principais teorias motivacionais.

### **2.1 Teorias motivacionais**

Um ponto fundamental que é muito discutido no que tange as teorias organizacionais é a motivação. A motivação diz respeito a como as pessoas se comportam para desempenhar os cargos e funções dentro das organizações. De modo conceitual, a motivação consiste no modo em que os indivíduos realizam determinada atividade e seria condicionado pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo. Necessidade significa uma deficiência física ou psicológica que faz determinado resultado parecer atraente (ROBBINS, 2004).

A motivação a princípio parte por meio dos gestores. Assim, eles podem optar por utilizar as teorias convencionais para motivar seus funcionários ou por sua vez criarem suas próprias formas de motivação.

Há perguntas que são feitas entre os gerentes, com o objetivo de encontrar formas para motivar seus funcionários, como: “O que faz algumas pessoas trabalharem com mais empenho que as outras?”. E também “O que fazer para influenciar o desempenho das pessoas que trabalham para mim?” (ROBBINS, 2004)?

A partir das respostas obtidas é que vão ser traçadas as formas de motivação. Muitas vezes, os gestores motivam seus funcionários através de punições quando não cumprem determinadas metas ou então consideram que o

dinheiro é o principal fator para motivar as pessoas e a oferecem incentivos econômicos para aumentar o desempenho desses funcionários.

### **2.1.1 Teorias motivacionais tradicionais**

Para compreender tais questões surgem as primeiras e principais teorias sobre motivação na década 1950. Teorias essas que teve sua validade questionada, porém são as mais conhecidas. Trata-se das teorias motivacionais tradicionais, sendo elas: a Teoria da hierarquia das necessidades, a Teoria X e Y e da Teoria de dois fatores.

### **2.1.2 A teoria da hierarquia das necessidades**

Segundo Robbins (2007), a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow é a teoria mais conhecida sobre motivação. Essa teoria afirma que o ser humano possui dentro de si uma hierarquia de cinco necessidades básicas.

As necessidades segundo Maslow são fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização (ROBBINS, 2007).

No estudo de Maslow, cada uma das características relatadas nos indivíduos a partir dessas necessidades possui suas peculiaridades e especificidades, e o conjunto delas é de extrema importância para o estudo da motivação.

Na abordagem de Abraham Maslow, essas necessidades são satisfeitas de baixo para cima, ou seja, na medida em que forem sendo satisfeitas as necessidades de nível mais baixo como fome, sede, a necessidade de ar, posteriormente a preocupação com abrigo, segurança, a pessoa passa a dedicar-se a satisfazer as necessidades psicológicas de nível mais elevado, como o de

relação com as pessoas, estima pessoal, reconhecimento. Essa teoria afirma que nenhuma das necessidades são satisfeitas em sua totalidade, porém uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação.

No que se refere ao comportamento dos indivíduos, vale ressaltar que as necessidades humanas variam de indivíduo para indivíduo e influenciam diretamente no despertar do fator motivacional, visto que cada pessoa possui desejos específicos com relação ao seu trabalho (CASTRO; CASTRO, 2016).

Segundo Castro e Castro (2016), ao aplicar a Teoria de Maslow, seguindo essa lógica de variação das necessidades dos indivíduos e analisando sua importância para os administradores, deve-se adotar uma abordagem situacional ou contingencial ao aplicar essa teoria, que irá depender da personalidade de cada um.

Essa teoria é considerada por Robbins (2007), como uma teoria que teve amplo reconhecimento por ser de fácil compreensão. Porém, as pesquisas não a validam, pois há pouco apoio prognóstico de que a satisfação substancial de necessidade conduza à ativação do próximo nível de necessidade.

### **2.1.3 A teoria X e a teoria Y**

A Teoria X e a Teoria Y são teorias sobre motivação desenvolvida por Douglas McGregor. Pode ser definida como “[...] duas visões distintas do ser humano. Uma basicamente negativa que ele denomina Teoria X e uma basicamente positiva chamada de Teoria Y” (ROBBINS, 2007, p. 48).

Nessa teoria, McGregor propõe uma análise dos executivos em relação ao seu tratamento com os funcionários e concluiu que esses executivos possuem uma visão que se baseia em agrupamentos de premissas e em face delas tende a moldar o próprio comportamento (ROBBINS, 2007).

Segundo Robbins (2007), as quatro premissas dos executivos na teoria X. São elas: os trabalhadores por natureza, não gostam de trabalhar, tende a evitar o trabalho; eles precisam ser coagidos, controlados com punições para que alcancem as metas; os trabalhadores evitam responsabilidades, buscam orientação formal; a maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostram pouca ambição.

Para Robbins (2007), as quatro premissas positivas da Teoria Y são: os trabalhadores podem considerar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se; as pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos; na média, as pessoas podem aprender a aceitar ou até buscar a responsabilidade; qualquer pessoa pode ter capacidade de tomar decisões inovadoras.

As implicações motivacionais que essa teoria assume são de que na Teoria X as necessidades que dominam são as de nível baixo e na Teoria Y as necessidades que dominam são as de nível mais alto. O próprio McGregor afirma que para ele as premissas da Teoria Y são mais válidas do que as premissas da Teoria X. (ROBBINS, 2007)

Existem poucas evidencias que comprovem a validade dessa teoria ou que segundo Robbins (2007), a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração no comportamento individual de acordo com elas resultem em um trabalhador mais motivado.

#### **2.1.4 A teoria dos dois fatores**

Essa teoria de dois fatores é de autoria pelo psicólogo Frederick Herzberg e pode ser também chamada de teoria da higiene-motivação. Teoria que propõe que existem dois fatores no processo de motivação individual: os intrínsecos, relacionados com a satisfação como trabalho, e os extrínsecos,



relacionados com a insatisfação. Segundo Robbins (2007), essa teoria parte do pressuposto que a relação de uma pessoa com seu trabalho são básicos e que essa atitude pode muito bem determinar o sucesso ou o fracasso.

Depois de uma ampla pesquisa, segundo Robbins (2007), Herzberg concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos de fatores substancialmente diferentes e separados. Os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos são responsáveis pela insatisfação no trabalho, porém quando observados não levam a satisfação. Sendo assim, fatores como salários, condições de trabalho, segurança, relacionamentos interpessoais, quando se apresentam de forma negativa geram alto grau de insatisfação. Porém, se o gerente consegue remover os fatores higiênicos, ele retira a insatisfação dos funcionários, mas não significa que esses funcionários ficarão satisfeitos e motivados ao trabalho (ROBBINS, 2007).

Os fatores motivacionais são fatores intrinsecamente recompensadores, como a responsabilidade, o reconhecimento e a autonomia, que influenciam a satisfação com o trabalho. Segundo o autor é com base nesses fatores que os funcionários se sentem satisfeitos e motivados para o desempenho de suas tarefas. Mas os gerentes devem estar cientes que para chegar aos fatores motivacionais os fatores higiênicos são condições necessárias a se seguir (ROBBINS, 2007).

Os fatores higiênicos e os fatores motivacionais são independentes um do outro. Enquanto os fatores higiênicos se referem ao ambiente de trabalho os fatores motivacionais se referem ao conteúdo do trabalho. Apesar disso ambos os fatores devem caminhar em conjunto um com o outro para se despertar o fator motivacional nos indivíduos (ROBBINS, 2007).

Essa teoria de Herzberg, de acordo com Robbins (2007), tem sido criticada por alguns aspectos do método da pesquisa. Uma das críticas se dá por

ela não considerar as diferenças individuais na motivação, pois trabalha os dados de forma agregada. Também por considerar uma relação presumida entre satisfação e produtividade.

### **2.1.5 Resumo das teorias motivacionais tradicionais**

Vimos que existem três teorias motivacionais tradicionais que são reconhecidas: a Teoria da Hierarquia das Necessidades, a Teoria X e a Teoria Y e a Teoria dos dois fatores.

Essas teorias trazem diferentes abordagens sobre a motivação do indivíduo. O que se nota de semelhantes entre elas são que, essas teorias motivacionais tradicionais não se preocupam tanto com a vida do indivíduo fora das organizações. A motivação é trabalhada somente como um fator para fazer com que esses trabalhadores se sintam motivados a desenvolverem suas atividades dentro da organização de forma com que ele se desempenhe melhor em suas tarefas diárias.

A motivação nessas teorias, não é tratada como um fator que gere um bem-estar ao indivíduo em estar dentro daquela organização desempenhando suas atividades e satisfaça também suas necessidades pessoais.

No Quadro 1 é apresentado um resumo das teorias motivacionais tradicionais com suas principais características.

Quadro 1 Resumo das principais teorias motivacionais tradicionais

| <b>Teorias</b> | <b>Aspectos centrais</b> | <b>Críticas</b> |
|----------------|--------------------------|-----------------|
|----------------|--------------------------|-----------------|

|                                       |  |  |
|---------------------------------------|--|--|
| Teoria da hierarquia das necessidades | Teoria desenvolvida por Maslow que parte do pressuposto em que as pessoas estão em estado de motivação permanente, sendo diferente de grupo para grupo ou de pessoa para pessoa e está relacionada à satisfação de suas necessidades, sendo essas necessidades primárias e secundárias e na medida em que essas necessidades são satisfeitas, muda-se para outra de maior complexidade. As primárias dizem respeito a necessidades físicas e de segurança e as necessidades secundárias são as sociais, de estima e de auto realização (CASTRO; CASTRO, 2016). | Segundo Robbins (2007), essa teoria teve amplo reconhecimento por ser de fácil compreensão. Porém, as pesquisas não a validam, pois há pouco apoio prognóstico e que a satisfação substancial de necessidade conduza à ativação do próximo nível de necessidade. |
| Teoria X e a Teoria Y                 | Desenvolvida por Douglas McGregor aborda as visões em que se tem do indivíduo. O conjunto de visões negativas ao seu comportamento denominado X e o conjunto de visões positivas denominadas Y e partir dessas visões os administradores propõem suas teorias de motivação para o determinado grupo.   | Existem poucas evidências que comprovem a validade dessa teoria ou que segundo Robbins (2007), a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração no comportamento individual de acordo com elas resultem em um trabalhador mais motivado.                      |
| Teoria dos dois fatores               | Teoria de Herzberg, também chamada de <i>teoria da higiene-motivação</i> que parte do pressuposto que existem dos fatores motivacionais: os intrínsecos ligados a satisfação no trabalho e os intrínsecos que são ligados a insatisfação no trabalho, em   | Essa teoria de Herzberg tem sido criticada por alguns aspectos do método da pesquisa. Uma das críticas se dá por ela não considerar as diferenças individuais na motivação, pois trabalha os dados de forma agregada. Também por considerar uma                  |

|  |                            |   |
|--|----------------------------|---|
|  | que um independe do outro. | relação presumida entre satisfação e produtividade. |
|--|----------------------------|---|

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro foi elaborado com base nas principais teorias motivacionais tradicionais abordadas atualmente. No quadro são apontadas as principais características de cada teoria e também as críticas em torno de cada uma delas, a fim de facilitar a compreensão dessas teorias para o estudo.

As teorias motivacionais tradicionais são de extrema importância para conhecermos como eram pensadas as primeiras formas de manifestações de motivação no trabalho. Porém devemos observar que não podemos aplicar essas teorias sem considerar o comportamento individual, pois cada pessoa desenvolve sua motivação de maneira diferente. A motivação é um campo complexo de se entender e a partir das teorias tradicionais, surgem às teorias motivacionais contemporâneas.

## **2.2 Teorias motivacionais contemporâneas**

As teorias citadas apesar de serem teorias bastante conhecidas, segundo Robbins (2007), possuem algumas falhas que não as validam quando passaram por uma análise mais detalhada. Porém possuem alto grau de importância na elaboração das teorias contemporâneas dando embasamento necessário. Essas teorias atuais explicam de uma forma mais válida como se dá a motivação dos trabalhadores. Sendo elas: A teoria das necessidades de McClelland; A teoria da fixação de objetivos; A teoria do reforço; A teoria do reforço; A teoria da equidade; A teoria da expectativa.

### **2.2.1 Teoria das necessidades de McClelland**

A teoria apresenta uma proposta com três principais motivos ou necessidades no trabalho. Sendo elas, na definição de Robbins (2007): necessidade de realização: a busca da excelência, de realizar-se em relação a determinado padrões, de lutar pelo sucesso; necessidade de poder: a necessidade de fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não é própria do comportamento delas; necessidade de associação: o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Essa teoria implica na relação de adequação entre o perfil do funcionário e o cargo. Robbins (2007), conclui que indivíduos com alto grau de necessidade de realização devem desempenhar trabalhos desafiadores que exigem maior responsabilidade. Indivíduos que possuem um alto grau de necessidade de realização não tendem a ter um bom desempenho como executivos. E os que possuem grau elevado de necessidade de poder e de associação em geral estão relacionados ao sucesso gerencial.

De acordo com McClelland, a partir do estudo dessa teoria pode-se constatar que o indivíduo se realiza naquilo que faz e não no que se recebe. Isso justifica o individualismo e o egoísmo do indivíduo, que quando almeja alcançar seus objetivos não mede esforços. Segundo ele, essa afirmação pode ser justificada a partir do momento em que o indivíduo se realiza (LARUCCIA, 2015).

### **2.2.2 Teoria da fixação dos objetivos**

A teoria da fixação dos objetivos foi criada na década de 1960 e é de autoria de Edwin Locke. A proposta dessa teoria é de que a principal fonte de motivação do funcionário está na fixação das metas.

A teoria se baseia na afirmação de que objetivos específicos e difíceis, com feedback, levam a melhores desempenhos. Enfatiza que a luta por objetivos difíceis é o principal fator motivacional dos indivíduos (MARQUES, 2008).

Com relação à fixação de objetivos com a participação dos funcionários para melhor desempenho das metas, a teoria aborda que existem controvérsias. Por um lado, os funcionários tendem a se desempenhar mais quando seus objetivos são fixados pelos gerentes. Por outro lado, quando o funcionário participa do estabelecimento de metas, o funcionário tende a uma maior aceitação dos objetivos em prol da meta a ser alcançada (MARQUES, 2008).

Há outros fatores importantes além do feedback que influenciam na relação entre o objetivo e o desempenho do indivíduo. Sendo eles: comprometimento, as características da tarefa, a cultura nacional e a auto-eficácia (MARQUES, 2008).

Os testes realizados com essa teoria mostraram a superioridade de objetivos específicos e difíceis como fontes de motivação se forem aceitos por parte dos funcionários (ROBBINS, 2007).

### **2.2.3 Teoria do reforço**

Segundo Robbins (2007), o principal pensador da Teoria do Reforço é o psicólogo Skinner. Essa teoria é caracterizada como sendo o oposto da Teoria da fixação de objetivos por ser focada no comportamento.

O argumento principal de Skinner é o condicionamento do comportamento pelo reforço. Para os teóricos, o que controla o comportamento são os reforços. Eles defendem que os gestores podem modificar o comportamento dos funcionários por meio do apropriado de recompensas ou punições (ROBBINS, 2007).

A teoria do reforço se baseia em um conjunto de técnicas para modificar o comportamento das pessoas. Essas técnicas baseiam-se na lei do efeito que afirma que é de esperar que o comportamento que tenha consequências positivas seja repetido futuramente. Ao mesmo passo que reforços não positivos tendem a não se repetir. Sendo assim, reforço refere-se a uma tentativa de causar repetição ou a inibição de comportamentos (ROBBINS, 2007).

Para os estudiosos dessa teoria, o comportamento é causa do ambiente, ou seja, qualquer consequência que segue imediatamente após uma ação se transforma em um reforço e aumenta a probabilidade de que aquele comportamento se repita ou não (MARQUES, 2008).

#### **2.2.4 Teoria da equidade**

A teoria da equidade foi desenvolvida por J. Stacey Adams. De acordo com essa teoria os trabalhadores avaliam o seu esforço que dedicaram a um trabalho ao o que obtiveram no final, ou seja, o resultado (ROBBINS, 2007).

Os trabalhadores consideram a equidade como formas de justiça natural e a partir dessa concepção se sentirão motivados à medida que classificarem a relação organizacional como justas e igualitárias.

Os trabalhadores tendem a fazerem comparações de sua atividade exercida e seu resultado com outros trabalhadores do mesmo patamar. Quando essa comparação revela que as proporções são iguais, então existe um estado de equidade. O que deve ser levado em conta é o ponto de referência em que o trabalhador escolhe para fazer essas comparações. Essas categorias foram classificadas como “o outro”, “o sistema” e “próprio” (ROBBINS, 2007).

De acordo com essa teoria, se o trabalhador percebe uma injustiça ao fazer essa comparação, espera-se que ele tenha uma ou mais visões dentre as cinco opções abaixo (Robbins, 2007): distorcer a percepção das próprias

entradas e resultados ou dos demais; comportarem-se de maneira a induzir os outros a modificar suas entradas e resultados; comportarem-se de maneira a modificar as próprias entradas e resultados; buscar outro ponto de referência; deixar o emprego.

Robbins (2007), conclui que dessa teoria ela confirma seu princípio de que para a maioria dos trabalhadores a motivação é influenciada significativamente tanto pelas recompensas relativas como pelas recompensas absolutas.

### **2.2.5 Teoria da expectativa**

A teoria da expectativa é uma teoria desenvolvida por Victor Vroom e que possui uma explicação bastante abrangente sobre o tema motivação. A teoria da expectativa basicamente afirma que [...] a força para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo (ROBBINS, 2007, p. 55).

De uma maneira geral essa teoria afirma que a motivação é resultado de três fatores que estão nos objetivos particulares cada indivíduo, sendo eles: força do desejo de alcançar objetivos individuais, relação percebida entre produtividade e alcance de objetivos individuais e a capacidade percebida de influenciar seu próprio nível de produtividade (DOMINGOS JÚNIOR; BARBOSA, 2016).

O empenho, a maneira que o indivíduo irá desempenhar a atividade depende dos seus objetivos no dado momento. Da valorização relativa aos seus esforços.

A conclusão que se tem dessa teoria é primeiramente a ênfase nos fins ou recompensas. Segundo Victor, o que irá de fato determinar o nível de esforço



dos trabalhadores são suas expectativas quanto seu próprio desempenho e recompensas.

### 2.2.6 Resumo das teorias motivacionais contemporâneas

As teorias motivacionais contemporâneas são teorias recentes e conhecidas por possuírem um grau de validação maior com relação às teorias motivacionais tradicionais por possuírem apoio empírico (LIMA, 2015).

O que se observa dessas teorias motivacionais contemporâneas são que seus estudos analisam a motivação do indivíduo como um conjunto de fatores que dependem do comportamento de cada indivíduo.

Seus estudos analisam o perfil do trabalhador e a sua relação com o trabalho e pode-se perceber que existem diversas manifestações de motivação para cada grupo específico. Alguns manifestam sua motivação através das recompensas ou punições, outros pelo estabelecimento de metas, dentre outras.

Quadro 2 resume as principais teorias contemporâneas abordadas atualmente.

Quadro 2 Resumo das principais teorias contemporâneas abordadas atualmente

| Teorias                               | Aspectos centrais   | Críticas  |
|---------------------------------------|---|---|
| Teoria das Necessidades de McClelland | Desenvolvida por David McClelland, se baseia em três necessidades básicas para explicar o comportamento humano que leva a motivação: necessidade de Realização, a necessidade de poder e a necessidade de associação. Conclui que indivíduos com alto | Essa teoria justifica o indivíduo como sendo individualista e egoísta, pois foca nos seus objetivos e não se mede esforços para alcançar o que se almeja. |

|                                 |  |  |
|---------------------------------|--|--|
|                                 | <p>grau de necessidade de realização devem desempenhar trabalhos desafiadores que exigem maior responsabilidade.</p>   |  |
| Teoria da fixação dos objetivos | <p>Teoria criada por Edwin Locke e enfatiza que a busca por um determinado objetivo é a maior fonte motivacional do indivíduo. (MARQUES, 2008)</p>   | <p>O indivíduo é somente motivado a alcançar aquele determinado objetivo e para eles os objetivos mais complexos são os que os tornam mais motivados. Não se leva em consideração a forma como o indivíduo irá alcançar determinada tarefa.</p>  |
| Teoria do Reforço               | <p>Essa teoria foi desenvolvida por Skinner e possui foco no comportamento organizacional no indivíduo, não considera seus aspectos intrínsecos, pois se concentra no que acontece quando ele realiza uma ação qualquer. (Marques, 2008). Concentra-se na ideia do comportamento baseado no reforço, que quando aplicado inibem ou estimulam determinadas ações.</p> | <p>Essa teoria possui argumentos bastante válidos e deu diferencial por ser focada no comportamento dos indivíduos e baseada nos reforços, sendo assim estimulam comportamentos positivos. Considerando que a consequência advinda do ato do indivíduo transformase em um reforço, se a consequência for positiva estimulará comportamentos positivos que se torna a motivação para continuar a ter um bom desempenho.</p> |
| Teoria da Equidade              | <p>Teoria desenvolvida por J. Stacey Adams. De acordo com essa teoria os trabalhadores se sentem motivados se sentirem em uma relação de igualdade e justiça com os demais.</p>  | <p>As visões que os trabalhadores obtêm ao fazer determinadas comparações podem ser equivocadas ou fazerem esses indivíduos se comportarem de maneira inadequada.</p>  |
| Teoria da expectativa           | <p>Teoria desenvolvida por Victor Vroom baseia-se basicamente na relação entre desempenho e recompensa. Assim, os indivíduos associarão o seu desempenho com</p>   | <p>Criam-se trabalhadores preocupados apenas com seu desempenho focado no que se receberá de recompensa, relacionando seu bom</p>  |

|  |                                      |  |
|--|--------------------------------------|--|
|  | base na recompensa que irão receber. | desempenho ao que irão receber em troca. Se não houvesse as recompensas com certeza os trabalhadores não se preocupariam com bons desempenhos. |
|--|--------------------------------------|--|

Fonte: Elaborada pelo autor

O quadro foi elaborado com base nas principais teorias motivacionais contemporâneas abordadas atualmente. No quadro são apontadas as principais abordagens de cada teoria e também as críticas em torno dessas teorias, a fim de facilitar a compreensão dessas teorias para o estudo.

A compreensão das teorias motivacionais contemporâneas nos permite uma visão mais clara a cerca do tema motivação por possuírem maior embasamento teórico, pois surgiram a partir das teorias tradicionais, mas com um estudo mais aprofundado.

### 2.3 Discussão acerca das teorias motivacionais

Como foi possível observar são vários os estudos acerca do campo da motivação. Com base nas teorias motivacionais contemporâneas podemos concluir que existem diferentes formas de se trabalhar a motivação no âmbito organizacional e que as manifestações motivacionais por parte dos indivíduos irão depender diretamente do comportamento de cada um. O grande desafio é desenvolver um sistema de motivação que atenda às necessidades de todo o grupo.

O estudo realizado por Sievers (1990), sobre estas teorias motivacionais organizacionais, mostra como essas teorias não são compatíveis com as experiências na prática. O autor afirma que essas teorias podem ser vistas como invenção científica. O objetivo do estudo então é mostrar o verdadeiro sentido do trabalho. Para o autor devemos considerar a morte como parte da vida dos

trabalhadores. Ou seja, as pessoas quando encerram suas atividades dentro da organização ficam com o sentimento de que toda sua vida ativa acabou naquele momento, porque passaram a maior parte do seu tempo dedicando ao trabalho e não se importavam com nenhuma atividade que lhe proporcionasse o lazer. Então podemos dizer que essas pessoas ao deixarem seu trabalho “morrem”, no sentido de que nada substitui aquela atividade.

Sievers (1990), deixa claro seu desapontamento aos enfoques teóricos acerca da motivação no âmbito do trabalho. Para ele, essas teorias servem mais para influenciar o comportamento do ser humano, para se tornar mais produtivo nas organizações.

A teoria motivacional é uma tentativa de lidar com o fato de que nossas percepções estão rompendo os limites de nossas arraigadas conceitualizações, sendo necessário inventarem-se novos conceitos que ampliem e ultrapassem nossos enquadramentos e detenham a experiência individual e social da incerteza, do caos, da destruição e da falta de significado de nossa existência humana contemporânea (SIEVERS, 1990, p. 14).

Para Sievers (1990), as teorias motivacionais estão ficando ultrapassadas. Há uma necessidade em se abordar a vida do trabalhador fora do ambiente de trabalho e diante disso compreender qual real significado do trabalho para o indivíduo. Só assim é que se torna possível trabalhar a motivação desses indivíduos em sua vida organizacional.

Depois de conhecermos todas as teorias a cerca da motivação e todas as discussões e críticas que envolvem o tema, devemos então conhecer como funcionam os empreendimentos de economia solidária a fim de identificar aspectos motivacionais dessas teorias nos empreendimentos de economia solidária. É necessário observar como funcionam os empreendimentos de economia solidária e quais são suas características, uma vez que o objetivo principal desse estudo é analisar como ocorre a motivação no âmbito da

economia solidária e as teorias abordadas até aqui possuem foco no setor privado. Sendo assim, no próximo tópico abordaremos a Economia solidária.

## **2.4 Economia solidária**

Economia Solidária é um assunto que está se tornando cada vez mais frequente no Brasil e é também um assunto que possui múltiplas possibilidades de interpretação. França Filho (2007), relata que os primeiros conceitos surgem por volta de 1993, no livro *Economia de solidariedade e organização popular*, organizado por Gadotti.

Segundo Cruz (2007), com a exclusão social vinda com o a evolução do sistema capitalista, foram formando as primeiras manifestações de economias populares, que por sua vez, deram lugar a uma “economia de solidariedade”. Esse tipo que economia se distanciava do tipo de cooperativismo por essas possuírem caráter subordinado ao sistema capitalista. A partir do final dos anos 1980 e início dos anos 1990, intensificaram-se os estudos em torno do tema economia solidária, o qual possui diversas interpretações.

Segundo Lechat (2002), o primeiro conceito de economia Solidária que surgiu no Brasil, foi relatado pelo livro: “Economia de solidariedade e organização popular”, de autoria de Luis Razeto no ano de 1993. O conceito que ele adota afirma que economia solidária pode ser entendida como:

Uma formulação teórica de nível científico elaborada a partir e para dar conta de conjuntos significativos de experiências econômicas [...], que compartilham alguns traços constitutivos e essenciais de solidariedade, mutualismo, cooperação e autogestão comunitária, que definem uma racionalidade especial, diferente de outras racionalidades econômicas (RAZET, 1993, p. 40 apud LECHAT, 2002).

Cruz (2007) formula o conceito de economia solidária tendo como base a ideia de Singer (2002) que define “economia solidária como modo de produção”, pois segundo ele se um modo de produção se define pela articulação entre um dado grau de desenvolvimento das forças produtivas e as relações sociais de produção por ele engendradas que consiste perfeitamente com a ideia de que a economia solidária representa um novo modo de produção, uma vez que as relações sociais são relações não-capitalistas.

Os participantes desse tipo de economia, segundo França Filho (2007), não visam o desenvolvimento individual. Possuem natureza associativa ou cooperativa. É uma ferramenta de geração de trabalho e renda e de desenvolvimento para aqueles que possuem uma dificuldade de se inserirem no mercado ou se sentem excluídos em sua região.

Diferente do que acontece na lógica da economia de mercado, que funciona com base na lei da oferta e demanda, no caso da economia solidária a oferta ou serviços oferecidos pelos integrantes dessas iniciativas vinculam-se exclusivamente às demandas reais vividas pela população daquele local. Sendo assim, podemos observar que o que gera as atividades econômicas ou a criação de uma oferta é o desejo de atendimento das necessidades/demandas expressadas pelos grupos locais. Portanto, a ideia de economia solidária reflete na sua tentativa de resolução das suas problemáticas sociais e na autogeração de riqueza (FRANÇA FILHO, 2002).

Pode-se dizer que a economia solidária surgiu como um novo setor regulador da sociedade como outra forma de sustento que não se relaciona com as esferas de governo e nem com o mercado (FRANÇA FILHO, 2002)

Essa ideia é bem reforçada por França Filho (2007), que enfatiza que a economia solidária se desenvolve através do fomento da criação de atividades socioeconômicas. Assim, essas ofertas de serviços por esses moradores locais surgem de demandas reais, estimulando o desenvolvimento

territorial envolvendo prestadores/produtores de serviços e consumidores/usuários de serviços. Possuem como principal objetivo o rompimento da lógica habitual de mercado, estimulando a livre associação entre produtores. Sua regulação ocorre de forma democrática, por meio de reuniões para discussão em que os próprios decidem qual a melhor forma de se produzir e vender seus produtos ou oferecer seus serviços em função de sua própria demanda.

O modo particular que os membros dos empreendimentos de economia solidária produzem e comercializam os seus produtos ou prestam um serviço é que dão forma ao seu estilo próprio de gestão dessas organizações.

As organizações de economia solidária atuam em diversas áreas, tais como saúde, educação, moradia, lazer, entre outras. O objetivo principal é o atingir o interesse geral da população e sua configuração depende da cultura de cada região. O papel que esses empreendimentos exercem na economia vem sendo reconhecido tanto pela geração de emprego, como também pelo impacto social causado (ANDION, 2005).

Segundo Silva e Villela (2008), a valorização do social do lugar do material, a valorização da cidadania e da solidariedade são características da pós-industrialização que deram espaço para que as organizações do terceiro setor se desenvolver e perceberem que as questões sociais não eram exclusivamente problemas do Estado e que essas iniciativas poderiam ajudar a melhorar a vida de muitas pessoas.

A partir dessas premissas, as organizações de Economia Solidária tornaram-se essências para a sociedade, sendo para muitas famílias o seu modo de sobrevivência.

## **2.5 Análises das teorias motivacionais com relação à economia solidária**

Diante do que foi abordado sobre o tema economia solidária no tópico anterior, podemos dizer que os empreendimentos de economia solidária tratam de associações em que uns cooperam com os outros, não visam o seu sucesso pessoal e sim o desenvolvimento de toda a comunidade envolvida na associação.

Esses empreendimentos são fontes geradoras de emprego e de prestação de serviço para a comunidade de um modo particular, onde as pessoas que se viam fora do sistema capitalista conseguiram obter uma renda para se desenvolver a partir do seu próprio trabalho e criando valores de cooperação.

Visto que o funcionamento dos empreendimentos de economia solidária visa o desenvolvimento local e não individual, o bem comum e prezam por atender o interesse geral, os membros devem estar em colaboração e os mesmos interesses.

Sendo assim, desperta o interesse em identificar como os membros dos empreendimentos de economia solidária se sentem motivados a participarem dessa economia, ou seja, como se dão as manifestações de motivação no âmbito da economia solidária.

Com base nas teorias motivacionais abordadas acima, podemos observar que essas não explicam o que faz as pessoas serem motivadas a participarem desse tipo de economia, pois partem do princípio do trabalho remunerado. Portanto, essas teorias trazem abordagens que explicam o caminho traçado para tornar os trabalhadores motivados a aumentarem sua produtividade e gerar ganhos maiores para organização. Não se preocupam com o bem-estar e nem como a vida das pessoas fora do seu ambiente de trabalho.



Entretanto, o conhecimento dessas teorias é importante para traçar um caminho que possa possibilitar uma visão de como se dá as manifestações de motivação em empreendimentos de economia solidária.

Com base em um estudo realizado por Silva e Villela (2008), onde identificam as manifestações motivacionais dos trabalhadores voluntários com base nas teorias motivacionais, podemos identificar alguns aspectos motivacionais presentes no âmbito da economia solidária.

O quadro abaixo mostra as manifestações de motivação presentes no âmbito da Economia solidária, segundo estudo realizado por Silva e Villela (2008). Ele baseia-se em três principais teorias: a Teoria da Hierarquia das Necessidades, a Teoria dos dois fatores e a Teoria X e Y. Porém, foi acrescentado a esse quadro a Teoria das Necessidades de McClelland, a Teoria da fixação dos objetivos, a Teoria do Reforço e a Teoria da Expectativa, a fim de uma análise completa das teorias de motivação com relação à economia solidária. Esse quadro será a referência para esse estudo.

Quadro 3 Manifestações de motivação presentes no âmbito da economia solidária baseadas nas teorias de motivação

| TEORIA MOTIVACIONAL                   | RELAÇÃO COM OS EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA  |
|---------------------------------------|---|
| Teoria da hierarquia das necessidades | Os trabalhadores estão em busca de auto-realização, de uma vida associativa vinculada a causas cultural ou socialmente consideradas nobres, o que remete também à necessidades de estima, reconhecimento, poder e utilidade (SILVA; VILLELA, 2001). |
| Teoria X e Y                          | Os voluntários podem caracterizar-se como o tipo de trabalhador concebido pela Teoria Y, que não tem desprazer inerente em trabalhar e para o qual o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e  |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
|                                       | recompensa, além de ter motivação básica, potencial de desenvolvimento, capacidade para assumir responsabilidades e alto grau de criatividade e imaginação na solução de problemas empresariais. (SILVA; VILLELA, 2001)  |
| Teoria dos dois fatores               | Os trabalhadores voluntários podem estar motivados por fatores intrínsecos, ligados à natureza do trabalho que desenvolvem, à possibilidade de aplicar seus conhecimentos e desenvolver suas aptidões em clima agradável, mesmo que as condições físicas do ambiente de trabalho não sejam as mais favoráveis. (SILVA; VILLELA, 2001)  |
| Teoria das necessidades de McClelland | Os trabalhadores voluntários podem estar motivados por possuírem alto grau de realização, ou seja, a necessidade de melhorar seu desempenho e sempre buscar atividades que exigem maiores responsabilidades e geram melhores resultados para o trabalho.   |
| Teoria da fixação dos objetivos       | Os trabalhadores voluntários podem se motivar através de um único objetivo, que no caso de uma economia do tipo solidária é um objetivo que gera benefícios para todos. Nesse sentido, o voluntário pode estabelecer para si próprio um objetivo que quando alcançado, irá satisfazê-lo e ao mesmo tempo gerar um ganho em benefício de todos, sem se importar com a forma que aquele objetivo será alcançado e nem com seu grau de dificuldade. |
| Teoria do reforço                     | Os trabalhadores voluntários possuem perfis diferentes uns dos outros, mesmo que estejam visando um objetivo comum. Quando se analisa o comportamento individual de cada voluntário é  |

|                    |   |
|--------------------|---|
|                    | possível notar se aquele indivíduo trabalha motivado a desempenhar seu papel dentro daquela organização visando o desenvolvimento coletivo e não só o seu desenvolvimento pessoal. É uma teoria bastante válida, porque permite ao gestor da organização solidária a aplicar o reforço para cada um de maneira a induzir que todos tenham comportamentos positivos. |
| Teoria da Equidade | Os trabalhadores que participam da economia solidária se sentem motivados porque esperam estar em uma relação de igualdade com os demais colegas. As tarefas e atividades que cada um realiza dentro da organização tendem a estar no mesmo nível para todos, prevalecendo a justiça entre eles já que o objetivo maior é gerar ganhos para o coletivo.             |

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando a relação de cada teoria motivacional com a economia solidária, observou-se como cada uma delas pode contribuir para o estudo da motivação no âmbito da economia solidária e, a partir de cada uma das observações feitas nessas teorias, foi realizada uma análise desses aspectos em um caso prático. O objetivo foi discutir qual delas se aproxima melhor da realidade do trabalho que é realizado em uma organização do tipo “economia solidária”.

O quadro foi elaborado para uma melhor visualização do que é abordado em cada teoria motivacional e o que podemos observar também no âmbito da economia solidária, com base no que foi abordado com relação ao tema. O caso prático irá mostrar se todas essas teorias abordadas neste quadro, realmente se aplicam nesse empreendimento.

### 3 METODOLOGIA

Esse capítulo teve como propósito mostrar a metodologia aplicada ao trabalho, visando responder aos objetivos propostos no início desse trabalho, discorrendo sobre os métodos utilizados ao longo do estudo.

O objetivo do estudo é fazer uma análise da motivação no âmbito de uma organização que se caracteriza como economia solidária. Para esse fim, foi realizada a análise de um empreendimento de Economia Solidária, presente no município de Lavras, que é a Associação Lavrense dos Artesãos e Arte Culinária- ALAC.

A ALAC é uma associação formada por 85 (oitenta e cinco) moradores do município de Lavras. Eles se reúnem para trocar experiências, participam de palestras com o intuito de melhorar seus produtos e sua forma de distribuição, produzem artesanatos e artes culinárias. Todos os domingos, os integrantes da ALAC participam de uma feira, colocando seus produtos a venda.

Para analisar o comportamento e o perfil dos participantes do movimento de Economia Solidária da ALAC, optou-se por um estudo qualitativo, visto que os dados que foram coletados não são mensuráveis.

A pesquisa possui caráter exploratório, pois busca a resposta para a forma de motivação que as pessoas possuem ao participar de uma associação, visto que as principais teorias que explicam a motivação só se aplicam às organizações privadas e estas não possuem os mesmos princípios que as outras organizações. O desenvolvimento do estudo foi por meio da pesquisa de campo, pois os dados foram coletados junto com os membros e o presidente da ALAC.

Na primeira fase da pesquisa foi realizada uma entrevista não estruturada com o Presidente da ALAC, com o objetivo de obter informações sobre o funcionamento da associação, rotina e responsabilidades dos associados, sobre o processo de associação de novos membros, se o representante trabalha a

motivação com os associados, como se dá a motivação do ponto de vista do associado, entre outras. E também foram realizadas entrevistas com alguns membros da ALAC. A escolha desses membros foi realizada de forma aleatória. As perguntas foram direcionadas para compreender a visão que os associados possuem da ALAC, se eles se sentem motivados a participar, se incentivam o crescimento da associação, foi analisada também a forma como se dão as relações interpessoais em empreendimentos de Economia Solidária, analisou-se como ocorrem essas relações e identificaram-se as manifestações motivacionais existentes na ALAC. As perguntas foram baseadas nas principais teorias de motivação abordadas nesse estudo. Os roteiros utilizados para essa coleta de dados estão anexados ao final do trabalho.

Quadro 4 Resumo das entrevistas

| Entrevistado | Data       | Local         | Duração        | Aspectos gerais da entrevista   |
|--------------|------------|---------------|----------------|---|
| L1           | 15/01/2017 | Feira da ALAC | 7 min e 46 seg | Como chegou até a ALAC, rotina, responsabilidades com a associação, clima no ambiente de trabalho, fatores motivadores e desmotivadores, reconhecimento pessoal, recompensas esperadas, benefícios em participar da associação. |
| L2           | 15/01/2017 | Feira da ALAC | 6 min e 51 seg | Como chegou até a ALAC, rotina, responsabilidades com a associação, clima no ambiente de trabalho, fatores motivadores e  |

|    |            |               |                |   |
|----|------------|---------------|----------------|---|
|    |            |               |                | desmotivadores, reconhecimento pessoal, recompensas esperadas, benefícios em participar da associação.  |
| L3 | 15/01/2017 | Feira da ALAC | 4 min e 59 seg | Como chegou até a ALAC, rotina, responsabilidades com a associação, clima no ambiente de trabalho, fatores motivadores e desmotivadores, reconhecimento pessoal, recompensas esperadas, benefícios em participar da associação. |
| L4 | 15/01/2017 | Feira da ALAC | 4 min e 33 seg | Como chegou até a ALAC, rotina, responsabilidades com a associação, clima no ambiente de trabalho, fatores motivadores e desmotivadores, reconhecimento pessoal, recompensas esperadas, benefícios em participar da associação. |
| L5 | 15/01/2017 | Feira da ALAC | 4 min e 50 seg | Como chegou até a ALAC, rotina, responsabilidades com a associação, clima no ambiente de trabalho, fatores motivadores e desmotivadores, reconhecimento pessoal, recompensas esperadas,   |

|   |            |               |               |   |
|---|------------|---------------|---------------|---|
|   |            |               |               | benefícios em participar da associação.   |
| P | 15/01/2016 | Feira da ALAC | 8 min e 5 seg | Histórico da associação, funcionamento, rotina, responsabilidades, processo de associação, formas de interação entre os membros, incentivos, formas de motivação, desafios, como o presidente percebe a motivação, que motivos levam a motivação ou desmotivação. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Na segunda fase, de análise dos dados, inicialmente foi feita uma análise qualitativa por meio da técnica análise de conteúdo da entrevista com o representante da ALAC. Logo após, foi realizada a análise dos dados obtidos pelas entrevistas com os membros para a sua classificação. A análise desses dados foi qualitativa também utilizando a técnica análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, de acordo com OLABUENAGA e ISPIZÚA (1989), é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social que de outro modo são inacessíveis.

Segundo Moraes (1999), a matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal, que no nosso caso foi utilizada a entrevista.

A análise de conteúdo é constituída de cinco etapas, sendo elas: preparação das informações; unitarização ou transformação do conteúdo em

unidades; categorização ou classificação das unidades em categorias; descrição e interpretação (MORAES, 1999).

Diante disso, para essa análise de conteúdo as respostas foram organizadas em três categorias que são base para atingir o objetivo do estudo, sendo elas: histórico da ALAC, relações interpessoais e aspectos motivacionais. A escolha dessas três categorias se deu de acordo com o objetivo do estudo, que é o de analisar as relações interpessoais existentes na ALAC, abordar o histórico da associação a fim de perceber se a mesma se encaixa no perfil economia solidária e por fim definir os aspectos teóricos motivacionais presentes na ALAC.

Depois da organização dos dados coletados, na terceira fase de codificação e da classificação, partiu-se para a análise interpretativa dos resultados obtidos, identificando se as teorias se aplicam ou não nessa economia e a fim de definir aspectos conceituais motivacionais presentes na ALAC.



## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Após a pesquisa realizada na ALAC, identificou-se quais os construtos motivacionais estão presentes em uma economia solidária, no caso a ALAC, com base no Quadro 3. Para identificar tais construtos motivacionais foi realizada uma abordagem do comportamento da associação como um todo, desde suas relações pessoais até as relações que envolvem a associação com os cooperados e funcionamento.

Essa sessão será dividida em três tópicos para melhor apontamento dos resultados. Primeiramente será relatado o histórico da associação, desde sua fundação até a sua configuração atual. Em seguida, será discutida como ocorrem às relações interpessoais na associação. Depois, serão apresentadas as manifestações motivacionais presentes e a definição dos aspectos conceituais sobre a motivação para o caso da ALAC.

### **4.1 Histórico da ALAC**

De acordo com o presidente da ALAC, a associação surgiu através de um grupo de artesãos que no ano de 1998, se organizaram porque tinham a necessidade de um local adequado para comercializar e expor os seus produtos. Para conseguir esse local, esse grupo se reuniu e decidiu criar uma associação dos artesãos da cidade de Lavras. Assim, procuraram um vereador da época para conseguir algum tipo de auxílio ou alguma sugestão para promover e melhorar a comercialização dos produtos. Com a ajuda desse vereador e o prefeito daquela gestão, foi realizada uma reunião em que eles tiveram a ideia de promover a

feira dos artesãos. Logo após foi feita a formalização da associação com o nome ALAC que significa Associação Lavrense dos Artesãos e Artes Culinárias.

A forma como a associação se forma, ou seja, por partir da iniciativa popular reflete claramente o modo de economia do tipo solidária, pois segundo Cruz (2007), essas organizações de economia solidária possuem natureza associativa ou cooperativa. É uma ferramenta de geração de trabalho e renda e de desenvolvimento para aqueles que possuem uma dificuldade de se inserirem no mercado ou se sentem excluídos em sua região.

A forma como se formou a associação também remete a idéia da motivação do indivíduo pela busca da auto-realização, ou seja, pela busca da realização de uma necessidade que eles possuíam de conseguir vender seus produtos e de conseguirem se manterem trabalhando com o que gosta.

Através da ALAC, passou a funcionar a tradicional feira dos artesãos da Praça Doutor Augusto Silva, todos os domingos das 09 (nove) horas às 13 (treze) horas, onde os associados expõem seus produtos para comercialização.

Atualmente, a ALAC possui 85 (oitenta e cinco) associados, sendo que deste total 65 (sessenta e cinco) deles participam da feira aos domingos para comercialização dos produtos que são produzidos exclusivamente por eles no decorrer da semana. O que ocorre com os outros 20 associados que não participam da feira, não ficou totalmente esclarecido.

Em entrevista, pela fala constatamos que a maioria desses cooperados chegou até a associação por meio de convite por parte de pessoas que já são integrantes da ALAC. Como por exemplo, L2 ao ser perguntado sobre como chegou até a ALAC, ela responde que “fui convidada por uma pessoa daqui mesmo. Eu já fazia as coisas em casa ai me convidaram para montar uma barraquinha e eu vim”.

Com relação ao processo de associação desses novos cooperados, somente será possível se este estiver dentro das normas contidas no Estatuto da

Associação. Segundo o presidente P da ALAC, o processo de associação de um novo membro se dá se “esse estiver enquadrado dentro das normas do estatuto”.

De acordo com o Estatuto da ALAC, para a associação de um novo cooperado é disponibilizado um questionário onde a pessoa coloca o seu perfil e também descreve seu produto. O Estatuto estabelece que não poderá existir mais de três barracas com o mesmo tipo de produto, portanto se o produto for diferenciado dos demais, é feita a associação desse membro e disponibilizada uma vaga para este na feira aos domingos.

Se caso já existir três barracas com o produto, esse indivíduo é inserido na lista de espera, para a vaga da barraca na feira. Atualmente, a associação conta com mais de 200 pessoas na lista de espera para a vaga na Associação.

O estatuto também estabelece as responsabilidades dos associados com a associação e as responsabilidades da associação com os cooperados, para que prevaleça a igualdade de direito para todos.

Em se tratando das responsabilidades dos associados com a ALAC, segundo o Presidente P “é estabelecido pelo estatuto o pagamento de uma mensalidade a fim de manter o escritório da associação e a loja da ALAC, onde ficam expostos os produtos dos associados. Também é estabelecido que o associado que participa da feira aos domingos seja pontual, estando no local às 09 horas da manhã com as barracas já montadas e prontas para o início das atividades. É obrigatório para os associados que os produtos sejam exclusivamente artesanais”.

Em se tratando das responsabilidades da ALAC para com os associados, em contrapartida do cumprimento das normas estabelecidas pelo estatuto da associação, a mesma garante a vaga todos os domingos na feira, oferecem assistência jurídica para os associados e mantêm convênios e parcerias com o poder público e instituições a fim de capacitação e melhoramento da associação.

A rotina de trabalho dos associados funciona de maneira simples. Todos confeccionam seus produtos ao longo da semana e apenas se reúnem aos domingos para a venda na praça. Não é realizada compra de material coletivo e nem oficinas de trabalho onde todos se encontram. As reuniões em grupo não são definidas com uma data pré-estabelecida. Os encontros geralmente ocorrem quando é necessário, para resolver conflitos, buscar parcerias, apresentar novas conquistas, ideias e demais considerações.

Isso foi constatado através da fala de L5, onde diz que “geralmente muitos tem outras ocupações, então não tem muitas reuniões não. Geralmente a gente se encontra, ou alguma coisa assim, só quando tem uma viagem ou alguma reunião para decidir alguma coisa”.

A maneira como a associação funciona, do ponto de vista dos associados é conveniente e adequada para o perfil dos participantes, devido ao fato de que nem todos podem assumir compromissos periodicamente durante a semana por exercerem outros tipos de atividade.

Embora, não aconteçam esses encontros com uma determinada frequência, é notável que a associação trabalha de uma maneira harmoniosa e satisfatória para seus associados. Pois, em termos de associação o que eles realmente vivem com frequência é aos domingos quando estão todos ali para expor seus produtos e vender, no mesmo horário para todos.

Com base no que foi relatado pela configuração e forma de trabalho da associação, nota-se que vai bem de encontro com o que é relatado por Genauto França (2007), onde o autor enfatiza que a economia solidária se desenvolve através do fomento da criação de atividades socioeconômicas. Assim, essas ofertas de serviços por esses moradores locais surgem de demandas reais, que no caso da ALAC foram as demandas dos artesãos por um local propício para exposição e comercialização dos produtos.

A configuração e o modo de produção da ALAC são bem particular e característico da associação, como pudemos contatar. Para esse tipo de economia segundo Genauto França (2007), justamente o modo particular que os membros dos empreendimentos de economia solidária produzem e comercializam os seus produtos ou prestam um serviço é que dão forma ao seu estilo próprio de gestão dessas organizações.

#### **4.2 Como ocorrem às relações interpessoais na ALAC**

Com relação ao modo como os cooperados se relacionam, constatou-se em entrevista com os cooperados que uma grande parte dos cooperados mantém um relacionamento amigável com os demais colegas. E alguns deles se sentem como se eles formassem uma família, onde trocam experiência e se ajudam.

Essa relação fica clara diante da fala de L1, onde ele diz “a gente se conhece já tem 15 anos que sou associado e a gente se conhece bem... não tem briga, não tem “fofoquinha”, não tem nada disso. É super amigos mesmo”.

Do ponto de vista do presidente, essa relação entre eles também é amigável. Ele também afirma que a relação entre eles é de uma família, em que se ajudam e interagem entre si na feira e na medida do possível, devido ao movimento.

De uma forma geral, pode-se dizer que a relação dos cooperados é boa, porém é necessário observar o depoimento de um dos cooperados que discorda dessa visão que os demais possuem. Em entrevista, L4 deixa claro seu desapontamento com os demais cooperados: “o que me desmotiva é que algumas pessoas veem o outro como um inimigo, um adversário. A gente se sente concorrente e não uma associação. Aqui perto a gente ajuda um ao outro, confia, mas outros não”.

Esse depoimento reflete também que algumas pessoas não possuem a ideia correta do que é uma associação em si. Visto que não faz sentido que eles pensem ser concorrentes uns dos outros, já que a associação do tipo economia solidária possui caráter social e não econômico.

Diante desse depoimento e observando as relações, é possível ligar isso ao fato de que, como o número de barracas é grande, se relacionar com todos naquele momento em que eles vão aos domingos somente com o intuito de vender fica difícil, levando em consideração que o espaço é grande, o cooperado ficará distante de alguns.

A fim de promover essa interação entre os cooperados, o presidente da ALAC afirma realizar reuniões e assembleias com todos os associados e também procura parcerias com instituições como o SENAC, o SENAI e a UFLA, mas não foi afirmada com qual frequência isso ocorre. Porém diante dos depoimentos foi possível notar que não possui uma frequência regular para que isso ocorra.

Porém, nem todos os cooperados participam dessas reuniões ou palestras promovidas pela ALAC. Em entrevista L4 diz que alguns possuem outras ocupações e que nem todos participam das dinâmicas realizadas pela associação.

Por outro lado, a relação dos cooperados com a ALAC é muito boa. Todos disserem ter uma ótima relação com a associação e gostar muito de fazer parte da ALAC. O entrevistado L1 afirma que a associação dá total atenção e toda assistência necessária a eles.

Para manter essa relação e dar assistência para o associado, a ALAC possui um escritório que também é uma loja, que funciona de segunda a sexta-feira, das 09:00 (nove) horas às 18:00 (dezoito) horas. Essa loja tem como finalidade prestar assistência jurídica entre outras necessidades dos associados. Na loja também fica exposto os produtos dos associados para comercialização.

Em geral, foi constatado em entrevista que o clima no ambiente de trabalho é agradável e de união entre os colegas. Apesar de alguns não

interagirem, como foi citado acima, a maioria relata não possuir nenhum tipo de problema com outros associados. Em entrevista L3 afirma que “o clima aqui dentro é de bastante união”.

Embora a associação não tenha um modelo ou alguma ferramenta eficaz que promova a relação entre os cooperados, as relações interpessoais que ocorrem naturalmente contribuem para o sucesso que a feira representa para eles.

As características de um empreendimento de economia solidária, em se tratando das relações interpessoais, estão presentes na ALAC. Pois, a associação surgiu de uma demanda local de artesãos que precisavam se unir para conseguir vender seus produtos e isso remete à ideia de França Filho (2007), que enfatiza que a economia solidária se desenvolve através do fomento da criação de atividades socioeconômicas e surgem de demandas reais, estimulando o desenvolvimento local, envolvendo prestadores/produtores de serviços e consumidores/usuários de serviços. Que no caso da ALAC, envolve os artesãos como produtores e a comunidade como consumidor.

França Filho (2007), também aborda que as relações e a regulação em empreendimentos de economia solidária ocorrem de forma democrática, por meio de reuniões para discussão em que os próprios decidem qual a melhor forma de se produzir e vender seus produtos. Esse comportamento é notado na associação, pois todos possuem o direito de manifestar-se com relação aos assuntos da associação e também se reúnem para discutir sobre assuntos da associação.

Uma característica importante que é abordada pelos estudiosos da economia solidária e que não é encontrada na ALAC é a união dos associados para a compra de material usado na confecção dos produtos. Em geral, as associações fazem a compra coletiva de material a fim de diminuir o custo de produção, tendo em vista que a compra em grandes quantidades geralmente

possui um preço menor. Isso é um ponto em que deve ser levado em consideração pela associação que trará ganhos maiores para os associados.

Portando, em se tratando das relações interpessoais existentes na ALAC, constatou-se que as relações dos associados com a ALAC e da ALAC com os associados está de acordo com as relações que são essenciais para uma organização do tipo Economia Solidária. Percebe-se que eles trabalham em clima de união com os colegas e com o presidente da associação e prezam pela cooperação entre eles.

### **4.3 As manifestações motivacionais e aspectos conceituais sobre a motivação presentes na ALAC**

Em entrevista com os associados e com o presidente da ALAC, foi possível identificar algumas manifestações de motivação existentes e de que maneira os associados se sentem e são motivados a fazerem parte de um empreendimento de Economia Solidária.

As primeiras manifestações de motivação identificadas na ALAC foram as relacionadas com o que motivou esses associados a fazerem parte desse tipo de associação. Identificou-se que o que os motiva a fazer parte da ALAC é o prazer em trabalhar com o que se gosta. Em entrevista, ao ser perguntado sobre o que os motiva a fazer parte da ALAC, L3 afirma “eu gosto, eu amo o que eu faço”. Para a maioria o artesanato e a culinária são atividades essenciais em sua vida e, portanto, o que os motiva é a oportunidade de poder produzir e vender um produto exclusivamente confeccionado por eles e obter um retorno positivo sobre seu trabalho.

Identifica-se nesse caso a presença da Teoria dos dois fatores, que foi abordada no quadro 3. Pois essa teoria aborda que os participantes podem se motivar por fatores ligados a natureza do seu trabalho, ou seja, estão motivados



porque são uma associação onde os artesãos e os praticantes das artes culinárias trabalham desenvolvendo atividades que lhes dão prazer e satisfação.

Segundo Robbins (2007), a Teoria dos dois fatores propõe que existem dois fatores no processo de motivação individual: os intrínsecos, relacionados com a satisfação como trabalho, e os extrínsecos, relacionados com a insatisfação. No caso da ALAC, observa-se que eles são motivados por fatores intrínsecos por estarem motivados pelo prazer de desenvolver seu trabalho na associação.

Essa teoria dos dois fatores também está relacionada com a possibilidade que os associados possuem de desenvolver suas aptidões e os seus conhecimentos em clima agradável, que é o que ocorre na ALAC. Pois para eles o clima do ambiente de trabalho é extremamente favorável para desenvolver o trabalho.

Identificou-se também que o fator que mais motiva os associados é o reconhecimento do seu trabalho. Para muitos, ter seu produto valorizado é um fator de motivação bastante relevante para eles. Isso pode ser ligado a um perfil de associado concebido pela Teoria Y, em que os trabalhadores segundo Robbins (2007), apresentam quatro premissas positivas, sendo elas: os trabalhadores podem considerar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se; as pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos; na média, as pessoas podem aprender a aceitar ou até buscar a responsabilidade; qualquer pessoa pode ter capacidade de tomar decisões inovadoras.

Ou seja, o trabalho é uma fonte de satisfação pessoal e como recompensa tem-se o reconhecimento do seu trabalho, além de possuir motivação básica. Para eles, a recompensa que a ALAC traz para os associados, tanto em aspectos financeiros como de reconhecimento e desenvolvimento pessoal, são fatores que os motivam a fazerem parte desse tipo de economia.

Um ponto importante de ser abordado é o fator de desmotivação desses associados. A questão que foi mais apontada é que para os associados os produtos são mais valorizados por turistas e não pela comunidade local. Em entrevista L2 define como fator desmotivador “é o apoio da própria população, porque não tem o apoio que precisava, aí desmotiva”.

Outro fator desmotivador que foi apontado é com relação a não interação entre todos os associados que pode ser atribuída à falta de dinâmicas com o intuito de promover a união entre todos os associados.

Outro fator que os motiva é o reconhecimento pessoal que eles possuem por estar participando de um tipo de economia que possui um papel social na comunidade. Isso pode ser observado pela fala de L4, que diz “eu já me sinto reconhecida por fazer parte daqui, porque as pessoas me vêem e já falam: a moça da feira ou a moça da associação. Me ajudou a ser reconhecida”.

Para eles, a oportunidade de ser reconhecido e poder expandir para outras cidades o seu trabalho são fatores importantes. Um dos entrevistados relata que através do papel que o associado desenvolve na ALAC, foi convidado a fazer um trabalho na favela da Rocinha, no Rio de Janeiro. Conta que lá ensinava o artesanato para as pessoas poderem ter a mesma oportunidade que ele de garantir uma renda. Com isso, já se considerava reconhecido pelo trabalho social que desenvolve.

Com isso, constata-se a presença da motivação pelo reconhecimento pessoal que é abordado pela Teoria da Hierarquia das Necessidades, em que segundo Robbins (2007), a motivação é diferente de grupo para grupo ou de pessoa para pessoa e está relacionada à satisfação de suas necessidades, sendo essas necessidades primárias e secundárias.

Assim, no caso da ALAC, em que o associado busca a realização pessoal, vinculada a causas culturais ou socialmente nobres, remete a necessidade de estima, reconhecimento, poder e utilidade.

Também pode ser observada a presença da Teoria das Necessidades de McClelland, pois essa teoria segundo Robbins (2007), traz uma proposta com três principais motivos ou necessidades no trabalho: necessidade de realização: a busca da excelência, de realizar-se em relação a determinado padrões, de lutar pelo sucesso; necessidade de poder: a necessidade de fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não é própria do comportamento delas; necessidade de associação: o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

A relação existente com essa teoria no caso da ALAC é por estarem em busca de atividades que geram ganhos melhores para associação, visto que para eles o reconhecimento pessoal por estarem participando de uma economia solidária traz novas oportunidades e a possibilidade de expansão do trabalho. Com isso, buscam atividades que exijam maiores responsabilidades. Caracterizando então um perfil de motivação observado por essa teoria.

Com relação ao coletivo, eles se sentem em uma relação de igualdade com os demais associados, visto que as atividades que eles desenvolvem não necessitam necessariamente do trabalho que o outro associado realiza. Pois, todos os cooperados que participam da feira aos domingos, fabricam os seus produtos em casa e os leva para expor e com isso se sentem em condições iguais entre eles.

Isso reforça o que traz a Teoria da Equidade, que segundo Robbins (2007), aborda que os trabalhadores tendem a fazerem comparações de sua atividade exercida e seu resultado com outros trabalhadores do mesmo patamar. Quando essa comparação revela que as proporções são iguais, então existe um estado de equidade.

No caso da ALAC a motivação está presente por essa teoria pelo tipo de comportamento, ou seja, por eles estarem desenvolvendo atividades que possuem o mesmo nível para todos prevalecendo à relação de justiça entre eles.

Com relação à forma que os associados são motivados pela gerência da ALAC, constatou-se que o perfil que a gerência possui de motivação está relacionado em sua maioria com a Teoria do Reforço. Visto que os associados possuem perfis diferentes uns dos outros. Dessa forma a motivação é aplicada de uma maneira individual.

Segundo Marques (2008), para os estudiosos da Teoria do Reforço, o comportamento é causa do ambiente, ou seja, qualquer consequência que segue imediatamente após uma ação se transforma em um reforço e aumenta a probabilidade de que aquele comportamento se repita ou não.

Sendo assim, o presidente procura mantê-los motivados incentivando a produção, o empenho e mostrando lhes os retornos positivos que os comportamentos adequados trazem para eles. Ou seja, os ganhos que eles têm em fazer parte da ALAC e o reconhecimento do seu trabalho. Quando alguns associados apresentam comportamentos negativos, o gerente procura ajudá-los encontrando soluções para o problema em que este associado está enfrentando e o impedindo de obter ganhos equivalentes aos dos demais.

Outra forma de motivar os associados adotada pelo gerente da ALAC, que também foi percebida é a de levar parceiros que ajudam a melhorar o desempenho da ALAC, promovendo eventos, palestras e cursos, mesmo que não seja com um boa frequência.

Analisando por esse ponto de vista, da forma como o gerente procura motivar os associados, pode-se notar por fim a presença da Teoria da Expectativa, que segundo Domingos Júnior (2016), afirma que a motivação é resultado de três fatores que estão nos objetivos particulares cada indivíduo, sendo eles: força do desejo de alcançar objetivos individuais, relação percebida entre produtividade e alcance de objetivos individuais e a capacidade percebida de influenciar seu próprio nível de produtividade.

Sendo assim, podemos notar esse comportamento por parte do gestor, pois ele procura motivar os associados mostrando-lhes os ganhos de se trabalhar em coletividade e as recompensas que se obtêm fazendo parte de uma associação quando comparados ao trabalho individual. Fazendo com que os associados desempenhem seu trabalho em prol de um coletivo.

Diante do exposto, observa-se que os aspectos conceituais com relação à motivação que estão fortemente presentes na ALAC, por parte dos associados com a ALAC são: A Teoria da Hierarquia das Necessidades, por constatar-se um alto grau de busca pela realização pessoal por participar de atividades de cunho social e que possuem uma representação expressiva na sociedade; a Teoria X e Y, onde contatou-se cooperados com o tipo de cooperado concebido pela Teoria Y que realizam suas atividades por prazer e possuem seu trabalho como fonte de satisfação e recompensa e possuem liberdade para participar na solução de problemas da associação; a Teoria dos dois fatores por serem motivados pela natureza do seu trabalho, sendo um trabalho que eles sentem prazer em desenvolver e possuem liberdade de desenvolver seus conhecimentos em um clima de trabalho agradável; a Teoria da fixação dos objetivos, quando os associados possuem objetivos pessoais porém quando alcançados geram ganhos para toda a associação; a Teoria das Necessidades de McClelland, por estarem em busca de atividades que geram ganhos melhores para a associação e por fim a Teoria da Equidade por se sentirem em uma relação de igualdade com os demais cooperados.

Com relação aos aspectos conceituais que dizem respeito à motivação em que a gerência da ALAC aplica nos associados está relacionada com a Teoria do Reforço e a Teoria da Expectativa. Pois o gerente trabalha a fim de induzir comportamentos positivos por meio de demonstrações de resultados e também para o trabalho coletivo em prol do desenvolvimento de todos em modo junto e igualitário.

O Quadro 4 ilustrará de maneira mais clara como se manifesta a motivação no caso da ALAC com base nas teorias que foram adaptadas para o caso, conforme o Quadro 3.

Quadro 5 Teorias motivacionais versus Teoria Caso Alac

| TEORIAS MOTIVACIONAIS                 | MANIFESTAÇÃO DA TEORIA NO CASO DA ALAC  |
|---------------------------------------|---|
| Teoria dos dois fatores               | Constatou-se que os associados são motivados pela natureza do seu trabalho, sendo um trabalho em que eles sentem prazer em desenvolver e possuem liberdade de desenvolver seus conhecimentos em um clima de trabalho agradável.                           |
| Teoria X e Teoria Y                   | Constatou-se cooperados com o tipo de trabalhador concebido pela Teoria Y que realizam suas atividades por prazer e possuem seu trabalho como fonte de satisfação e recompensa e possuem liberdade para participar na solução de problemas da associação. |
| Teoria da Hierarquia das necessidades | Constatou-se um alto grau de busca pela realização pessoal por participar de atividades de cunho social e que possuem uma representação expressiva na sociedade.  |
| Teoria das necessidades de McClelland | Constatou-se que os cooperados são motivados por estarem em busca de atividades que geram ganhos melhores para associação e possibilidade de expansão do trabalho.  |
| Teoria do Reforço                     | Constatou-se essa teoria como forma de motivação por parte do gerente da ALAC, por trabalhar a fim de induzir comportamentos positivos por meio de demonstrações de resultados satisfatórios.   |
| Teoria da Expectativa                 | Constatou-se essa teoria como forma de motivação por parte do gerente da ALAC, por trabalhar o coletivo em prol do desenvolvimento de todos em modo justo e igualitário.  |
| Teoria da Equidade                    | Constatou-se que os associados se sentem em uma relação de igualdade com os demais cooperados, visto  |

|  |  |
|--|--|
|  | que as atividades que eles desenvolvem não necessitam necessariamente do trabalho que o outro associado realiza. |
|--|--|

Fonte: Elaborado pela autora

Como exposto no quadro, buscou-se analisar se as teorias motivacionais estavam presentes na ALAC, caso que utilizamos como referência de um empreendimento de economia solidária. O que observamos é que as pessoas nesse tipo de empreendimento estão motivadas. Que não dependem do tipo de motivação que é aplicada de cima para baixo. As maiores manifestações de motivações observadas foram por parte dos próprios associados, sejam quando buscam pela sua realização pessoal ou quando buscam a valorização do seu produto que foram os aspectos motivacionais mais presentes nos associados e que são abordados pela teoria dos dois fatores, onde os associados são motivados pela natureza do seu trabalho.

Outro ponto importante de ser destacado é o olhar que os associados possuem da associação. O que pode ser observado é que muitos ainda não enxergam a associação como algo de caráter social e coletivo, onde um coopera com o outro e suas relações devem ser trabalhadas a fim de melhorar o relacionamento entre eles. Foi bastante ressaltado no estudo a importância de se trabalhar as relações interpessoais na ALAC e é importante também trabalhar a forma que um associação deve se comportar e também que eles se sintam engajados em uma associação do tipo economia solidária.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base na análise realizada das teorias motivacionais relacionadas com a dinâmica de trabalho de uma economia solidária identificou-se como a motivação se manifesta no âmbito da economia solidária.

As manifestações de motivação no âmbito da economia solidária partem principalmente dos associados, visto que a economia solidária parte do princípio que estas surgem das demandas sociais existentes na localidade.

Diante da demanda de conseguir um espaço para expor os produtos artesanais e culinários de um grupo de pessoas é que se constituiu a ALAC. A partir desse movimento associativo já se observa a manifestação de motivação presente por esse grupo de pessoas, por buscarem o seu desenvolvimento pessoal e as recompensas que o trabalho coletivo traz para o todo. Aqui já se observa a presença da Teoria Y.

As manifestações de motivação também se dão pela Teoria da Hierarquia das Necessidades, por constatar-se a busca pela realização pessoal por participar de atividades de cunho social; a manifestação da Teoria dos dois fatores por serem motivados pela natureza do seu trabalho e a manifestação da Teoria da fixação dos objetivos, quando os associados possuem objetivos pessoais, porém quando alcançados geram ganhos para toda a associação.

Também se constatou a presença Teoria do Reforço e a Teoria da Expectativa, quando analisada a forma como a motivação dos associados era realizada por parte da gerencia para garantir que todos os associados consigam se desenvolverem de forma igual e não individual.



Aspectos importantes foram identificados que podem ser melhorados para que se tenham ganhos maiores para a associação. Um ponto importante é que pelo princípio da Teoria da Expectativa, os associados devem trabalhar em prol do coletivo e assim sendo, seria importante que todos se reunissem para a compra de materiais em grandes quantidades, visto que o custo de sua produção diminuiria e seus ganhos seriam maiores. Nesse aspecto de desenvolvimento coletivo a ALAC pode ver como um ponto a ser melhorado, pois ganhos maiores para todos também é uma forma de motivação.

Foi identificada também nesse estudo a falta de periodicidade nos encontros fora da feira aos domingos para tratar assuntos gerais. Essas reuniões ajudariam a melhorar as relações interpessoais que na visão geral são boas, porém podem ser ainda melhores.

Em geral, as teorias motivacionais organizacionais em sua suma essência não se aplicariam ao caso de uma economia solidária, pelo fato de elas estarem bastante preocupadas com o retorno que o trabalhador traz para a organização, ou seja, o que se é feito é para motivar aquele indivíduo de forma com que ele gere maiores lucros. Como de fato é abordado por Sievers (1990), onde ele deixa seu desapontamento aos enfoques teóricos acerca da motivação no âmbito do trabalho. Para ele, essas teorias servem mais para influenciar o comportamento do ser humano, para se tornar mais produtivo nas organizações. Porém, após uma análise dessas teorias e estudando o caso prático de uma economia solidária foi possível identificarmos os principais enfoques dessas teorias presentes em uma economia do tipo solidária, no caso a ALAC.

Portanto, diante da análise das principais teorias motivacionais apresentadas e trazendo seus principais fatores motivacionais para o caso da Economia Solidária, foi possível que se identificasse os fatores motivacionais existentes no âmbito da economia solidária, visto que algumas abordagens

dessas teorias se encaixam no comportamento dos participantes da associação de economia solidária, porém não visando o ganho individual e sim de um todo.

Para a construção desse trabalho algumas limitações foram encontradas como a dificuldade na coleta de dados, visto que eles se reúnem em maior número somente aos domingos e devido ao grande movimento foi difícil de conseguir um volume de dados muito grande, porém as seis entrevistas colidas já saturaram a demanda que precisava. Portanto, mesmo com as dificuldades, os dados foram suficientes para a análise.

O trabalho desenvolvido pretende deixar bastante contribuição para a comunidade em si e também para a ALAC como forma de ajudar a melhorar ainda mais o trabalho que é desenvolvido por eles, que já é um trabalho de grande importância para a comunidade lavrense e para os artesãos.

Fica proposto estudos futuros a cerca do tema de economia solidária, para aprofundar ainda mais os estudos em torno do tema, a fim de compreender os atores desse terceiro setor que tem extrema importância para a toda a economia.

## REFERÊNCIAS

ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **RAC**, v. 9, n. 1, p. 79-101, jan./mar., 2005.

BENINI, E. A.; FARIA, M. S. de; NOVAES, H. T. et al. **Gestão Pública e Sociedade: fundamentos e políticas públicas de economia solidária**. São Paulo, 2011. Disponível em: <[http://www.amigosdanatureza.org.br/data/img\\_Livros/13/livro\\_13.pdf](http://www.amigosdanatureza.org.br/data/img_Livros/13/livro_13.pdf)> Acesso em: 10 jan. 2017.

BERTUCCI, J. de O. **A produção de sentido e a construção social da economia solidária**. 2010. 154 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade de Brasília. Brasília, 2010.

CALBINO, D.; PAULA, A. P. de. Economia solidária: uma investigação sobre o estado da arte. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 10, n. 14, p. 371-397, jul./dez. 2013.

CASTRO, L. S. de; CASTRO, G. S. de. A motivação em foco: uma revisão de literatura acerca das teorias motivacionais de Maslow e Herzberg, suas semelhanças, diferenças e contribuições para o administrador moderno. **Revista Diálogos & Ciências**, ano 16, n. 36, p. 1-26, jun., 2016.

CRUZ, G. R. “Associativismo e democratização da sociedade: limites e possibilidades”. **Comunicação & Política**, n. 24, p. 89-114, 2007.

DOMINGOS JÚNIOR, A. P.; BARBOSA, M. A. C. Motivação no Setor Público: um estudo com servidores do município de Ponto – BA. **Id on Line Rev. Psic.**, v.10,nN. 30, supl 2, p. 8-24, jul., 2016.

FRANÇA FILHO, G. C. de. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 7, n. 1, p. 155-174, jan./jun., 2007.

FRANÇA FILHO, G. C. de. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 12, n. 1, p. 9-19, jun, 2002.

LARUCCIA, M.; MATIAS, A. M. J.; PASSOS, B. da S. Motivação como ferramenta para aumento produtivo 2004.em empresas e familiares.**Revista de**

**Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec**, Osasco, v. 1, n. 2, p. 238-262, jul.-dez., 2015.

LECHAT, N. M. P. Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata? **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, ano 2, n.1, p. 124-140, jun., 2002.

LIMA, R. P. de. **Fatores motivacionais no trabalho: um estudo de caso no setor público no Centro de Distribuição Domiciliária (CCD) de São Gabriel – RS**. 2015. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015.

MARQUES, L. R. Motivo-ação do comportamento humano. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 12, n. 16, p. 63-76, 2008.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA, D. de L. M. e. **Motivação da ação empreendedora à luz das teorias motivacionais clássicas: um estudo de caso**. 2014. 194 f. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real, 2014.

RAZETO, L. Economia de solidariedade e organização popular. In: GADOTTI, M. (org.). **Educação comunitária e economia popular**. São Paulo: Cortez, 1993.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ed. Pearson-prentice hall, 2007.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SALAZAR, K. de A. As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, São Paulo, v. 16, n. 3, ed. esp., p.171-200, 2015.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 5-16, jan./mar., 1990.

SILVA, N. M. de F. T. da; VILLELA, L. E. Fatores motivacionais no trabalho voluntário: uma análise dialética à luz da sociedade pós-industrial. **Revista Angrad**, v. 4, n. 3, p. 1-17, 2008.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

## **ANEXO**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

#### **PRESIDENTE DA ALAC**

- COMO SURTIU A ALAC?
- COMO É O FUNCIONAMENTO DA ALAC?
- QUANTAS PESSOAS PARTICIPAM?
- COMO É FEITO O PROCESSO DE ASSOCIAÇÃO PARA NOVOS COOPERADOS?
- COMO É A RELAÇÃO ENTRE OS COOPERADOS?
- QUAL A RESPONSABILIDADE DOS COOPERADOS COM A ALAC?
- QUAL A RESPONSABILIDADE DA ALAC COM OS COOPERADOS?
- HÁ DINAMICAS DE INTERAÇÃO ENTRE ELES?
- QUAIS SÃO OS INCENTIVOS QUE ELES RECEBEM PARA PERMANECER NA ALAC?
- COMO ELES SÃO MOTIVADOS A PARTICIPAR?
- QUAIS SÃO OS DESAFIOS ENCONTRADOS NO DIA-A-DIA DA ALAC?
- QUAL O SENTIDO QUE ELES DÃO O TRABALHO NA ALAC?
- O SENHOR OS VÊ MOTIVADOS?
- QUAIS MOTIVOS LEVAM À MOTIVAÇÃO OU NÃO MOTIVAÇÃO DELES?

**COOPERADOS**

- COMO CHEGOU ATÉ A ALAC?
- A ALAC É SEU TRABALHO PRINCIPAL OU VOCÊ POSSUI OUTRO TIPO DE TRABALHO REMUNERADO?
- COMO É SUA ROTINA DE TRABALHO DENTRO DA ALAC?
- COMO É A SUA RELAÇÃO COM A ALAC?
- COMO É A SUA RELAÇÃO COM OS COOPERADOS?
- HÁ ALGUMA DINAMICA PARA PROMOVER A RELAÇÃO ENTRE OS COOPERADOS E A ALAC?
- O QUE O MOTIVA A FAZER PARTE DA ECONOMIA SOLIDÁRIA?
- O QUE O MOTIVA OU MAIS DESMOTIVA NO SEU TRABALHO?
- AO PARTICIPAR DA ALAC VOCÊ SE SENTE AUTO-REALIZADO, PELO FATO DE SER UMA ORGANIZAÇÃO DE CUNHO SOCIAL ?
- VOCÊ ESPERA QUE SEJA RECONHECIDO NA SOCIEDADE POR FAZER PARTE DE UMA ECONOMIA SOLIDÁRIA?
- VOCÊ SENTE PRAZER EM DESENVOLVER SEU TRABALHO DENTRO DA ALAC ,
- COMO É O CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO?
- VOCÊ É SATISFEITO COM O TRABALHO QUE DESENVOLVE NA ORGANIZAÇÃO?
- QUAIS AS RECOMPENSAS QUE ELE TE TRAZ?
- O QUE O TRABALHO EM UMA ECONOMIA SOLIDÁRIA REPRESENTA PARA VOCÊ?

- VOCÊ POSSUI LIBERDADE PARA EXPOR SUAS IDEIAS E PROPOR SOLUÇÕES PARA OS SUPOSTOS PROBLEMAS QUE SURGEM NA ALAC?
- QUAIS BENEFÍCIOS A ALAC LHE PROPORCIONA?