

Motivações que norteiam o associativismo: a percepção dos coordenadores da Associação de Pequenos Agricultores do Estado da Bahia

Queila Pinheiro Leitão¹
Almiralva Ferraz Gomes²
Weslei Gusmão Piau Santana³

Resumo: Este artigo aborda um assunto considerado de extrema importância para a gestão de pessoas: motivação dos seres humanos em seu ambiente de trabalho. Além de focar atenção em uma temática que, há muito, atrai pesquisadores do Brasil e do mundo, a presente pesquisa investigou, sob o olhar da gestão de pessoas, as motivações que norteiam indivíduos a dedicarem-se ao trabalho em uma organização sem fins lucrativos. Conforme os resultados, a motivação não se alicerça em recompensas financeiras. Com isso, o objetivo deste estudo é conhecer os fatores responsáveis pela motivação dos dirigentes e coordenadores da Associação de Pequenos Agricultores do Estado da Bahia (APAESBA), localizada em Vitória da Conquista, sudoeste da Bahia. Busca-se também identificar os principais desafios por eles enfrentados. O estudo foi realizado na APAESBA com os dirigentes e coordenadores do seu quadro efetivo. O método utilizado foi o estudo de caso e o instrumento de coleta de dados o roteiro de entrevista e questionários estruturados. A amostra teve um número total de dez respondentes, o equivalente a oitenta e três por cento da

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. E-mail: keupinheiro@hotmail.com

² Doutora em Administração e Professora Adjunta do DCSA/UESB. E-mail: almiralva@gmail.com

³ Doutor em Administração e Professor Adjunto do DCSA/UESB. E-mail: wpiou@hotmail.com

população. Segundo a pesquisa, a motivação dos dirigentes e coordenadores da APAESBA está relacionada aos valores pessoais e morais. Assim, o desejo de modificar a sociedade e a expectativa de possibilitar uma vida melhor para o povo camponês são seus principais fatores motivadores.

Palavras-chave: Administração. APAESBA. Fatores motivacionais. Motivação. Organização sem fins lucrativos.

Abstract: This Article intends to approach a subject that is of an extreme importance for the management of people: motivation of the human beings in their work environment. In addition to focus attention on a subject that has long attracted researchers from Brazil and the world, this research investigated, under the gaze of people management, the motivations that drive individuals to devote himself to work in a nonprofit organization, what disables the motivation to be built in financial reward. With this, the objective of this study is to get to know the factors that motivate the controllers and coordinators of Association of Small Agriculturists of the State of the Bahia - APAESBA, located in the city of Vitória da Conquista, southwest of the Bahia, and the challenges they face. Also sought to identify the main challenges faced by them. The study was carried out in APAESBA, with the controllers and coordinators who make up its effective framework. The used method was the case study and the research technique of data collection was to the application of interviews and questionnaires. . The sample had a total number of ten responders, the equivalent of eighty-three percent of the population. It was proven in the research that the motivational factors that guide the controllers and coordinators of the APAESBA are related to personal and moral values. . It was verified that the desire to modify society, along with the expectation to make possible for the generation a better quality of life better to peasant people, it is their main motivational factors.

Keywords: Administration. APAESBA. Motivational factors. Motivation. Non-profit organization.

1 Introdução

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir sua missão. As empresas precisam buscar a cada dia maneiras de colocar em prática mecanismos que

provoquem a motivação dos sujeitos para formar equipes de trabalho dispostas e dedicadas às suas funções. Como existe uma complexidade em se motivar indivíduos, pois cada um tem em si um “universo” particular, estudar a motivação humana não é uma tarefa simples. Segundo Gil (2001), a motivação é uma força que estimula as pessoas a agir. Ela é individual, intencional e multifacetada. Para haver motivação é necessário, inicialmente, existir um motivo. E o motivo precisa de uma necessidade para alimentar-se.

Os indivíduos são motivados segundo seus princípios, valores, visão de mundo e experiências, e necessitam, portanto, de diferentes estímulos. Talvez o que seja o estímulo necessário para um ser, pode não fazer diferença na concepção de outro. Na opinião de Bergamini (2008), a motivação está no centro dos problemas das organizações e depende do significado que cada pessoa atribui a ela.

Com a equipe motivada, a produção na organização aumenta, pois tudo flui de maneira mais fácil. Se isso não é garantia de sucesso, certamente, é o caminho para chegar a ele. Assim, por ser uma estratégia bem-sucedida, muitas organizações vêm investindo em métodos voltados à satisfação e à melhoria na qualidade de vida de seus colaboradores.

Diversos estudos já estabeleceram relação entre motivação e recompensas financeiras e muitos associam motivação a salário. Contudo, apesar de este ser importante e necessário para, inclusive, sobrevivência dos indivíduos, não é um mero fator motivador. Ao que parece, o salário pode impactar no grau de satisfação do sujeito, mas, necessariamente, não é responsável por sua motivação. Se o fosse, as organizações sem fins lucrativos, a exemplo das associações, teriam sua existência inviabilizada.

O associativismo difere dos modelos clássicos de empresa, basicamente pelo emprego de métodos democráticos e sociais na sua administração. Um exemplo é a autogestão, um tipo de administração que permite a participação de todos os componentes de uma organização, por meio de uma gestão compartilhada e social do ambiente e desafios organizacionais.

Esse tipo de organização se depara com muitas barreiras. A principal delas, pode-se dizer, é a escassez de políticas públicas, principalmente quando o assunto é aquisição de crédito. Frequentemente, os integrantes dessas organizações não possuem conhecimentos e experiência na administração dos negócios.

Diante do exposto, o presente trabalho pretende debruçar-se na análise da motivação em uma entidade sem fins lucrativos. Para tanto, desenvolveu, no ano de 2012, um estudo de caso na Associação de Pequenos Agricultores do Estado da Bahia, situada na cidade de Vitória da Conquista, região sudoeste da Bahia.

2 Motivação: abordagens e desafios

A Abordagem Comportamental da Administração teve sua origem na primeira metade do século XX. Sua base foi formada nas ciências comportamentais, bastante influenciada nos conceitos da psicologia organizacional. Essa abordagem quebrou o enfoque utilizado na teoria administrativa. O homem, até o momento considerado uma máquina, capaz apenas de executar as tarefas de forma automática e concreta, passou a ser visto como um ser humano dotado de sentimentos, possuidor de um sistema psíquico que influencia diretamente suas ações. Desse modo, a Abordagem Comportamental buscou compreender o comportamento individual das pessoas, estudando o campo da motivação humana e utilizando-a como ferramenta para melhorar a qualidade do trabalho.

Buscou-se conhecer os indivíduos, seus desejos e necessidades para se criar um ambiente saudável e harmonioso, em que os colaboradores sentem-se atendidos e, com isso, tendem a suprir também as necessidades da organização. Nesse contexto, a abordagem comportamental buscou inserir estilos de administrar, sempre condicionados ao comportamento das pessoas dentro da organização.

Van Maanem (2006, p. 45), ao tratar da importância de se conhecer as peculiaridades de cada pessoa, afirma “pessoas adquirem o conhecimento social e experiências necessárias para realizar um trabalho

específico em uma organização de formas diferentes, [...] porque as técnicas ou estratégias de processar pessoas são divergentes”. Desse modo, evidencia-se o fato de pessoas possuírem desejos e necessidades que podem variar radicalmente de uma para outra, de acordo com suas experiências pessoais e seu modo de vida em geral. Nesse caso, o que motiva uma pessoa pode não motivar outra.

A motivação, então, pode ser definida como um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo. Vergara (2000, p. 42) define motivação como “uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ela é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce das necessidades interiores do indivíduo, o que vem de fora é estímulo, incentivo e provoca a motivação”. Segundo Bergamini (2008, p. 42), com o passar do tempo, “a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra”.

Para Bergamini (2008, p. 108), “motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”. Já para Robbins (2005, p. 132), a motivação é “[...] o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Com isso, pode-se dizer que a motivação age como uma força que impulsiona os indivíduos a realizar ações ou fatos para satisfazer determinadas necessidades, ou seja, a motivação está intimamente ligada a um motivo. É uma energia interna, uma característica peculiar, não depende dos outros e refere-se ao motivo pelo qual as pessoas se envolvem em determinado esforço. Por possuírem características e comportamentos diferentes, provenientes de sua formação, grau de instrução, convívio familiar etc., os indivíduos necessitarão de estímulos diversificados, de acordo com o que julgarem para si necessário. “A verdadeira motivação representa, portanto, um desejo natural das pessoas que se engajam nas atividades desse trabalho por amor a ele mesmo,

tendo em vista a satisfação que ele pode oferecer” (BERGAMINI, 2008, p. 187). Com isso, a motivação do pessoal passa a ser uma estratégia gerencial para alcançar resultados satisfatórios.

Sabe-se que são diversas as causas geradoras de motivação. Para melhor compreendê-las, é importante classificá-las em Intrínsecas e Extrínsecas. Coda (1997, p. 98) define a motivação intrínseca ou direta “como aquela ligada a natureza do próprio trabalho”, voltada para as recompensas de cunho psicológico, intangíveis por natureza (*status*, reconhecimento, respeito). Para Deci (1996, p. 21), a motivação intrínseca “se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade”.

Já a motivação extrínseca, conforme Tadeucci (2009, p. 13), “[...] baseia-se no pressuposto de que o comportamento vai ocorrer em determinada situação e não em outra. Implica em uma interação entre o sujeito e o ambiente”. Ademais, está relacionada a recompensas tangíveis (salários, promoções, benefícios), pois se realizam tarefas com o intuito de receber determinada recompensa.

Robbins (2004) aponta três teorias específicas, mas questionadas em razão de sua validade. Aliás, são, provavelmente, as explicações mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores: (1) Hierarquia das Necessidades de Maslow; (2) Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e; (3) Teorias X e Y de McGregor.

2.1 Principais teorias motivacionais

Segundo Casado (2002, p. 251), “existem várias teorias que explicam a motivação, cada uma com sua forma peculiar. Todas elas são a expressão de uma maneira especial de ver o ser humano e nenhuma representa a verdade absoluta sobre o tema”. Com efeito, várias são as teorias que discutem e explicam o tema motivação. O presente trabalho não tem a pretensão de apresentar todas, nem esgotar a discussão sobre o assunto. Ele se propõe apenas a sintetizar três delas para embasar as análises posteriores.

Entre as teorias que explicam a motivação humana, a hierarquia das necessidades de Maslow é a mais conhecida. Segundo Marras (2002, p. 33), em seu livro *Motivação e personalidade*, publicado em 1954, nos Estados Unidos, Abraham H. Maslow “tornou-se conhecido pela sua teoria da hierarquização das necessidades humanas”. Maslow foi fundador da psicologia humanista e afirmou que o indivíduo, além de possuir uma série de necessidades, possui um grau de prioridade para sanar cada uma delas. Com isso, criou a famosa pirâmide da hierarquia das necessidades. As duas primeiras, formadoras da base da pirâmide, são consideradas primárias, as demais, secundárias. De acordo com essa pirâmide, as necessidades são sanadas da base para a extremidade, de modo que as camadas superiores só poderão ser verdadeiramente satisfeitas quando coisa semelhante ocorrer na camada inferior.

Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas (fome, sede, abrigo, sexo etc.), relacionadas à sobrevivência. Comer, beber e dormir, por exemplo, são necessidades físicas, relacionadas ao sistema biológico do corpo humano e precisam ser satisfeitas por uma questão de sobrevivência. Segundo essa teoria, todas as outras necessidades são subordinadas às fisiológicas, pois se estas não estiverem satisfeitas, as demais desaparecem ou são reprimidas. Em seguida, vêm as necessidades de segurança, referentes à falta de perigo, à segurança do corpo e da família. Quando as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) são sanadas, surgem as de cunho social ou de amor e participação, aceitação em grupos sociais, afiliação, família, amizades. Nesse estágio, a pessoa busca seu lugar na sociedade, em grupos com os quais se identifica e compartilha sentimentos. Em sequência, vem o nível das necessidades de estima, também chamado de reconhecimento, valorização, autoestima. Trata da forma como o indivíduo se vê e lida com seus próprios sentimentos de realização. No topo, encontram-se as necessidades de autorrealização (ou realização pessoal), os chamados desejos pessoais. São exemplos a autonomia e o crescimento individual. Como as necessidades são dispostas de forma hierárquica, de baixo para cima, as necessidades de autorrealização só poderão ser sanadas

depois que as demais forem satisfeitas (SOTO, 2002). Isso não significa dizer que as necessidades devem ser sanadas por completo para surgir a necessidade da camada superior. Basta atingir um mínimo de satisfação para surgir o interesse da necessidade do próximo nível da hierarquia. Maslow foi ainda mais enfático, segundo Bowditch e Buono (1992, p. 41), e “sugeriu que apenas dez por cento de nossa sociedade chega a atingir a realização pessoal”.

Essa teoria, apesar de ser bastante utilizada até os dias atuais, tem suas controvérsias ao não considerar que indivíduos possuem características e prioridades diferentes e que vários fatores podem interferir na determinação de suas necessidades. Em outras palavras, a prioridade de um indivíduo não o é, necessariamente, de outro. Bowditch e Buono (1992) salientam “É importante enfatizar, contudo, que a concepção de Maslow tinha a intenção de ser mais uma perspectiva humanística da motivação humana, de um modo geral, do que a criação de um modelo empiricamente testável”.

Apesar de ter sido recebida com aprovação por numerosos psicólogos, poucas pesquisas foram feitas para verificar essa teoria. Murrell (1977, p. 81) complementa “é comprovadamente fácil interpretar situações com o seu modelo, mas algo mais espinhoso testar realmente sua validade”.

Logo após a ideia da teoria das necessidades de Maslow, por volta de 1960, um grande psicólogo, estudioso e professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (EUA), formulou a Teoria X e Y que, de certa forma, veio para complementar a teoria da Hierarquia das Necessidades. Esse pesquisador foi Douglas McGregor. Assim como Maslow, ele também deu sua contribuição para a abordagem comportamentalista da administração. Em sua maior obra – *The human side of enterprise* (O lado humano da empresa) – Douglas McGregor apresentou duas concepções distintas sobre a forma de administrar: uma basicamente negativa (tradicional), chamada de *Teoria X*, e outra basicamente positiva (moderna), chamada de *Teoria Y*.

Para a Teoria X, as pessoas são, por natureza, preguiçosas e não gostam de trabalhar. Elas o fazem apenas por necessidade financeira, influenciadas por recompensas materiais. Nesse caso, punições e ameaças são recursos necessários para lidar com esses trabalhadores. Cabe à organização “motivar” e controlar essas pessoas para que executem as atividades. E a arma de que a empresa dispõe para fazer isso é justamente o incentivo salarial. Nesse estilo de administrar, as pessoas são consideradas mero recurso da organização e têm por finalidade apenas gerar lucros para a empresa (MARRAS, 2002).

A Teoria Y é menos rígida, mas não menos preconceituosa, pois entende que o ser humano, não necessariamente, tem desprazer no trabalho. As condições de trabalho é que devem interferir no seu grau de satisfação. Para a Teoria Y, as ameaças e punições não são as únicas formas, nem as mais corretas, para se controlar funcionários. Métodos como confiar objetivos e responsabilidades podem ser muito mais eficazes, pois geram sentimentos de autorrealização e satisfação do ego nos indivíduos.

Muitas empresas acabam seguindo os pressupostos da Teoria X. Em algumas, é notável a influência da Teoria Y. Em outras, existe a presença de ambas. Das críticas atribuídas a essa teoria, a principal seria o caráter normativo, ou seja, a determinação de regras e preceitos segundo os quais as coisas já são determinadas e, portanto, não abrem espaço para a ação das ciências sociais.

O psicólogo Frederick Herzberg também ofereceu importante contribuição aos estudos sobre motivação no trabalho. Ele identificou dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os higiênicos e os motivadores. Alguns agem de forma ativa tanto nos elementos extrínsecos (higiênicos) como nos intrínsecos (motivadores).

Os higiênicos dizem respeito ao ambiente de trabalho, às condições do local onde as atividades são desenvolvidas. Portanto, são considerados extrínsecos, uma vez que estão fora do controle do indivíduo. Sobre os fatores higiênicos, Soto (2002, p. 151) afirma: “são as características do ambiente do trabalho alheias ao cargo específico”.

Segundo as conclusões de Herzberg (1997), os gerentes deveriam estimular os fatores motivacionais e comprometer-se para manter a satisfação, o empenho e o envolvimento dos trabalhadores. Soto (2002) ressalta que os fatores motivacionais determinarão se um trabalho será interessante e satisfatório.

Conforme as pesquisas de Herzberg apontaram, a não contemplação dos fatores higiênicos gera insatisfação. Contudo, a sua contemplação máxima não gera satisfação, e sim, a falta de insatisfação. “O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho” (HERZBERG, 1997, p. 117).

Assim, para satisfazer os indivíduos, não basta a excelência das necessidades higiênicas, pois elas não geram motivação. É necessária a implantação de atividades que encorajam os indivíduos: os fatores motivadores. São eles, segundo Herzberg (1997), que irão motivar as pessoas e fazer com que as atividades sejam bem desenvolvidas. Assim, diferentemente dos fatores higiênicos, que são de caráter extrínseco, os fatores motivacionais são de caráter totalmente intrínseco, pois partem de dentro do indivíduo.

Essa teoria pode ter sua confiabilidade e qualidade questionadas pelos gestores, devido à possibilidade de diferentes interpretações, ou seja, um mesmo resultado pode ganhar diversas explicações.

2.2 Motivação no Trabalho

Em princípio, quando o assunto é motivar indivíduos em seu ambiente de trabalho, logo se imagina um tipo de programa para gerar recompensas financeiras. Acredita-se, precipitadamente, que as bonificações geram mais interesse nas pessoas. Com isso, são as primeiras a serem consideradas pela direção das organizações. Contudo, as teorias que se destinam a estudar o comportamento dos indivíduos comprovam que recompensas simbólicas e sociais podem influenciar sobremaneira o comportamento das pessoas. Sob a ótica da administração, pessoas

motivadas são aquelas dispostas a realizar com mais veemência as atividades da organização e têm muita possibilidade de sucesso.

Sobre a importância de as pessoas estarem satisfeitas no ambiente organizacional, pesquisas recentes demonstraram que as organizações precisam promover qualidade de vida no trabalho para seus funcionários (CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI, E. B.; BIAZIN, 2006). Só assim os trabalhadores recompensarão a entidade com qualidade e produtividade. Para atender ao cliente externo, deve-se lembrar, primeiramente, do cliente interno. Para conseguir satisfazer o cliente externo, as organizações precisam, antes, atender as necessidades de seus funcionários, pois eles são os responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. Deve-se considerar então que a gestão da qualidade, em uma organização, depende, fundamentalmente, da otimização do potencial humano. E isso depende de quão se sentem as pessoas dentro da organização.

Bergamini (1997, p. 46) ressalta: “O aumento da diversidade da força de trabalho trouxe maior importância ainda para a questão das diferenças individuais em relação às necessidades das pessoas”. A autora fala da importância de se compreender os indivíduos, perceber suas necessidades e identificar o que eles buscam em seu local de trabalho.

A preocupação com a satisfação no trabalho tem crescido muito e tomado um lugar de destaque em meio às decisões gerenciais e organizacionais. O cenário empresarial viu nascer um leque de empresas de consultoria que veio para dar suporte aos estudos sobre satisfação de funcionários e clima organizacional. Em relação às pesquisas motivacionais na atualidade, Bergamini (1997, p. 136) comenta “devido à crescente competitividade global, a última década testemunhou menor foco em relação à satisfação no trabalho e à qualidade de vida no trabalho e um incremento da preocupação com questões ligadas à eficácia organizacional”. É notável a importância da pesquisa sobre motivação, tanto pela possibilidade de mensuração do grau de qualidade de vida no trabalho quanto pela relação desse fator com a eficácia organizacional.

Entre alguns fatores considerados motivacionais estão: a realização pessoal do indivíduo, o reconhecimento do trabalho realizado, a responsabilidade de fazê-lo, o trabalho em si, o resultado dele para a sociedade e o reconhecimento desta. Ao concluir seu raciocínio sobre motivação, Bergamini (1997) ressalta que, embora tenha havido mudanças em vários aspectos na vida empresarial, algo parece permanecer inalterado no que tange à motivação: as recompensas são o motivo pelo qual os indivíduos são motivados, seja ele intrínseco ou extrínseco.

3 Associativismo e associativismo agrícola

Maximiano (1995) refere-se a uma organização como um conjunto de pessoas que realizam tarefas, em grupo ou individualmente, de forma coordenada, visando atingir um objetivo ou finalidade comum mediante a utilização dos meios e recursos disponíveis.

Com o objetivo de superar obstáculos, fortalecer relações e promover melhorias individual e coletiva, as pessoas e empresas, cujos objetivos são comuns, unem-se em associações para gerar benefícios. A cooperação pode ser percebida desde os primórdios da humanidade, quando os homens, ainda na época das cavernas, agrupavam-se em tribos e, com isso, fortaleciam-se para manter a sobrevivência.

No Brasil, conforme salienta Baierle (2000), o associativismo surge com potencial de luta pela cidadania. Ademais, impulsionou o país a assumir uma postura mais democrática e participativa. Assim, o associativismo manifesta-se como um meio de organização da sociedade civil em torno de necessidades básicas. Caracteriza-se pelas conquistas de direitos sociais, culturais e econômicos e pela forma coletiva de ação, que se direciona para questões de primeira necessidade e de bens materiais.

O termo associativismo deriva de associações e remete aos sentimentos dos associados: compartilhar, repartir os dividendos e ajudar-se diante das dificuldades. Aqui, os associados atingem objetivos maiores e de forma mais rápida do que se estivessem trabalhando

sozinhos, pois desenvolvem o seu trabalho em equipe. É por meio da associação que a comunidade se fortalece. As associações somam serviços, atividades e conhecimentos na busca de um conjunto de interesses comuns. Elas podem ser formais (legalmente organizadas), informais (sem valor legal), compostas de grupos de ações comunitárias ou grupos de produção solidária (MARTÍNEZ, 2001).

As associações formais são consideradas pessoas jurídicas e, para atuarem no interesse de seus associados, necessitam de um estatuto e registro no cartório de registro civil de pessoas jurídicas. Nas pequenas cidades, esse registro pode ser feito no cartório de registros gerais. O estatuto requer atenção e dedicação, pois nele estarão previstos os objetivos dos associados e a regulamentação a qual deverão aderir. Para formar a associação, são imprescindíveis também a classificação sem fins lucrativos e a declaração da vontade unânime dos associados de se unirem.

No associativismo, as pessoas trabalham como parte de uma estrutura. Isso facilita o processo de encontrar soluções para eventuais problemas e permite que mais ideias sejam discutidas na hora de criar, produzir, divulgar e adotar as estratégias de venda. Esta pesquisa, contudo, debruçou-se nos estudos do associativismo vinculado à organização dos produtores rurais familiares por meio de uma associação de agricultores.

Desde as civilizações mais antigas, quando o homem começou a se reunir em grupos ou tribos para sobreviver no meio da selva, desenvolveu-se o espírito de organização social agrícola. Depois disso, os trabalhos passaram a ser realizados de forma mais organizada. De acordo com Almeida (2000, p. 98), “a história da cooperação agrícola é bastante antiga. Ela revela facetas diversas das dificuldades e das lutas que os homens enfrentaram no cotidiano de seu modo de vida e dos processos de bens materiais”.

O homem, no decorrer de sua evolução, compreendeu a real necessidade de viver em grupos e desenvolveu maneiras de obter facilidades nesse convívio. Um dos principais objetivos das associações de produtores é defender interesses específicos de seus associados, seja

na hora de comprar matéria-prima para conseguir preço justo na venda dos produtos, seja no incentivo à melhoria técnica, profissional e cultural de seus associados. Segundo Wickert (1998, p. 21), “o associativismo tem condições de se tornar um instrumento eficiente e eficaz dos agricultores e agricultoras familiares, oportunizando-lhes condições de permanência e crescimento na atividade”.

Atualmente, é possível caracterizar a agricultura em familiar e patronal. Segundo Abramovay (2000), a principal diferença está na mão de obra, visto que a agricultura familiar não emprega trabalhadores permanentes, mas pode contar com até cinco empregados temporários. Já a agricultura patronal pode contratar empregados permanentes e/ou temporários, a seu critério.

O agricultor familiar, que encontrava dificuldade de acesso ao crédito, devido à “dificuldade e insuficiência de seus meios de produção, como o tamanho da área disponível, a quantidade e qualidade dos recursos” (SCHRODER, 1999, p. 1), atualmente, é uma categoria reconhecida pela Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Essa lei estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.

Segundo Toscano (2003), para a agricultura familiar conseguir um bom desempenho e se fortalecer, vários agentes sociais (movimentos sociais, governos estaduais e municipais, agentes financeiros, ONGs e outros) devem estar comprometidos com esse propósito.

Dessa forma, o associativismo agrícola constitui uma alternativa para a viabilização das atividades econômicas, pois possibilita aos trabalhadores e pequenos proprietários a participação no mercado em melhores condições de concorrência.

Com a cooperação formal dos sócios afins, a produção e a comercialização de bens e serviços podem ser muito mais rentáveis, porque a meta é construir uma estrutura coletiva da qual todos se beneficiam.

Os pequenos produtores normalmente apresentam as mesmas dificuldades para obter um bom desempenho econômico e encontram,

na formação de associações, um mecanismo que lhes garante melhor desempenho para competir no mercado.

As pessoas se unem em associações porque estas constituem um meio de alcançar benefícios que, se buscados individualmente, não seriam possíveis ou tão satisfatórios. A união de agricultores lhes garante não só um melhor preço de mercado de seus produtos, como uma melhor oferta de compra de insumos. Segundo Silveira (1992), no que se refere à compra de insumos, os ganhos em compras coletivas realizadas por associações vão de 20% a 30%. Para Barros (1994), cabe à associação tornar mais eficiente o esforço do grupo, com a diminuição do esforço individual e aumento do seu rendimento. Deve-se fazer isso de tal forma que torne esse grupo mais integrado e, ao mesmo tempo, capaz de desenvolver suas interdependências.

Martínez (2001) relaciona algumas vantagens ao método de trabalho associativo: troca de ideias e experiências; melhor organização do trabalho; aquisição de tecnologias, inacessíveis individualmente; melhor aproveitamento das tarefas; melhor poder de negociação no mercado; melhor qualidade das condições de vida, entre outras. Com a interferência do Estado, principal agente público na estruturação dos preços de mercado, e as políticas públicas, fontes externas de recursos financeiros, o poder de negociação das associações no plano econômico torna-se bastante limitado.

Entretanto, por seu intermédio, agricultores e trabalhadores rurais têm acesso às políticas agrícolas e consciência dos planos de governo, bem como seus efeitos para o trabalho e vida na comunidade. Nesse sentido, as associações de pequenos produtores rurais têm grande contribuição para a conquista da cidadania no campo.

4 Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa adotou o estudo de caso como estratégia. Segundo Yin (2001, p. 9), “é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais”. Na opinião do autor, o estudo de caso é a técnica preferida por pesquisadores com pouco controle sobre os

eventos e quando o foco encontra-se em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001). Ademais, a presente pesquisa é de natureza teórico-empírica e pode ser classificada como descritivo-exploratória. Gil (2002) assegura que as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximado, acerca de determinado fato. Para ele, a pesquisa exploratória concentra-se em conhecer melhor o objeto a ser investigado. Esta pesquisa também pode ser definida como descritiva, pois visa descrever características de um fenômeno. Sobre a pesquisa descritiva, Gil (1994) afirma que algumas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis. A unidade de análise do presente estudo de caso foi a Associação de Pequenos Agricultores do Estado da Bahia (APAESBA), localizada no município de Vitória da Conquista, região sudoeste da Bahia. A Associação conta, atualmente, com uma diretoria executiva, composta por seis pessoas. Além destas, existem os coordenadores que atuam diretamente no seu dia a dia. Eles acompanham e controlam projetos executados pela organização. Esses coordenadores encontram-se distribuídos entre as duas unidades da Associação. A sede está situada em Vitória da Conquista e a filial no município de Capim Grosso, norte da Bahia. O universo da pesquisa é composto por seis diretores e seis coordenadores que atuam na Associação situada em Vitória da Conquista. Desse modo, foi definida a amostra de cinco diretores e cinco coordenadores. Tal amostra adotou o critério de acessibilidade.

Para a coleta de dados, foi escolhido o roteiro de entrevista semiestruturado (constituído de sete perguntas que objetivaram conhecer os fatores motivacionais dos dirigentes da APAESBA, assim como os desafios por eles enfrentados) e um questionário estruturado (composto por dezessete questões, com o intuito de conferir os dados coletados durante a entrevista).

Os dados coletados por meio de entrevista receberam tratamento qualitativo. Já os dados coletados mediante questionários, para enriquecer o trabalho, receberam um tratamento quantitativo. Logo, a presente

pesquisa deu tratamento quanti-qualitativo aos dados coletados em campo. Para preservar a identidade dos sujeitos entrevistados, seus nomes não foram revelados. Para identificá-los foram utilizadas siglas.

5 Caracterização da organização pesquisada

A Associação de Pequenos Agricultores do Estado da Bahia (APAESBA) atua no estado da Bahia. Sua sede está situada em Vitória da Conquista, sudoeste baiano, e a secretaria regional na cidade de Capim Grosso, norte do Estado. Desde o começo de 1999, pequenos agricultores e lideranças comunitárias da região sudoeste da Bahia iniciaram uma discussão sobre a difícil situação social e econômica dos pequenos agricultores e a necessidade de criar formas para a organização das famílias no campo com o objetivo de melhorar a produção agrícola, aumentar a geração de renda e intensificar a comercialização de seus produtos, principalmente da mandioca e seus derivados (farinha, goma etc.). Com isso, em 3 de junho de 2002, surgiu a Associação dos Pequenos Agricultores do Estado da Bahia (APAESBA), com 27 sócios. Sua estrutura organizacional é composta por: presidente; vice-presidente; secretário; vice-secretário, tesoureiro e vice-tesoureiro.

A meta da Associação é auxiliar na geração de trabalho e renda, na produção de alimentos saudáveis, na preservação do meio ambiente e na melhoria da qualidade de vida das famílias camponesas. Para isso, foram traçados alguns objetivos, tais como: estimular o desenvolvimento comunitário e cultural das pequenas propriedades; incentivar o desenvolvimento de tecnologias sustentáveis, alternativas estruturadoras para o convívio com o semiárido e desenvolvimento da agroecologia; produzir e comercializar produtos no mercado interno oriundos das pequenas propriedades familiares; prestar serviços de assistência técnica, mediante convênios, para o aprimoramento dos meios de produção dos camponeses; viabilizar recursos por meio de doações, empréstimos, financiamentos e convênios com entidades empresas e instituições financeiras, cujo objetivo é custear e investir

nas atividades voltadas para desenvolver as pequenas propriedades; garantir a participação de jovens e mulheres em todas as atividades da associação; defender os interesses sociais, econômicos, organizativos e políticos dos seus associados.

Atualmente, a APAESBA acompanha 1.240 famílias de pequenos agricultores em 60 municípios do estado da Bahia. A Associação consiste em uma entidade civil de abrangência estadual, sem fins lucrativos, que oferece assessoria técnica a agricultores de várias comunidades.

Desde sua fundação, a prioridade da Associação é capacitar e formar seus associados. Esta é, inclusive, sua principal alternativa para garantir a elevação da renda e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida dos membros. Todos os representantes do seu conselho e os associados são agricultores. A APAESBA é utilizada como instrumento jurídico para alcançar objetivos de todo o conjunto de associados. Essa é a razão pela qual foi criada.

Atualmente, a Associação executa três grandes projetos. O primeiro é o de Assistência Técnica e Extensão Rural a diversas comunidades da zona rural do sudoeste e norte do estado da Bahia. Os objetivos e metas são vários, entre os quais se pode citar a melhoria da qualidade de vida no campo, mediante cursos, técnicas e incentivos dos técnicos e agentes nas comunidades. O segundo é o de Habitação Popular, por meio do qual a Associação possibilita aos agricultores camponeses a construção de casas populares e dignas. O terceiro Projeto é o de Apicultura. Neste, são construídas casas do mel para beneficiamento de apicultores de toda a região. Até outubro de 2011 já haviam sido construídas nove dessas casas.

6 Perfil dos dirigentes e coordenadores

Segundo a presente pesquisa, o número de homens na condição de dirigente ou coordenador da Associação é bem menor que o de mulheres, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos dirigentes e coordenadores da APAESBA.

SEXO	MASCULINO	70%
	FEMININO	30%
FUNÇÃO	DIRIGENTE	50%
	COORDENADOR	50%
FAIXA ETÁRIA	ENTRE 18 E 28 ANOS	50%
	ENTRE 28 E 38 ANOS	40%
	ACIMA DE 48 ANOS	10%
ESTADO CIVIL	SOLTEIRO (a)	50%
	CASADO (a)	50%
TEMPO DE SERVIÇO	DE 1 A 4 ANOS	20%
	DE 4 A 7 ANOS	80%
GRAU DE ESCOLARIDADE	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	10%
	ENSINO MÉDIO COMPLETO	60%
	SUPERIOR INCOMPLETO	20%
	SUPERIOR COMPLETO	10%

Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Contudo, existe um equilíbrio entre as funções de dirigentes e coordenadores atuantes na Associação. A pesquisa foi realizada com cinco dos seis dirigentes, assim como com cinco dos seis coordenadores que, atualmente, compõem o quadro funcional da APAESBA. Essa harmonia também se evidencia na faixa etária dos dirigentes e coordenadores, pois 50% estão com idade entre 18 e 28 anos e 40% entre 28 e 38 anos. Apenas 10% (o equivalente a uma pessoa) têm idade acima de 48 anos. Tais dados revelam que a Associação possui uma equipe bastante jovem. No tocante ao estado civil dos pesquisados, o resultado mostrou-se bastante balanceado, visto que metade se autodeclarou casada e a outra metade, solteira.

Em se tratando de tempo de atuação na Associação, predominou a opção “com maior tempo” (entre quatro e sete anos), ou seja, o quadro funcional está preenchido por pessoas que atuam há pelo menos quatro anos. Dos pesquisados, 20% atuam de um a quatro anos e nenhum tem menos de um ano. Esse dado indica um baixo índice de rotatividade na Associação. Com relação ao grau de escolaridade, 60% da diretoria e

coordenação da APAESBA possuem nível médio completo. Do restante, 20% têm ensino superior incompleto e 10% ensino superior completo, o que demonstra um razoável nível de conhecimento. Os outros 10% têm o ensino fundamental incompleto.

7 Motivações

Os dirigentes e coordenadores da APAESBA foram questionados, em entrevista, sobre o que mais os motivavam em seu ambiente de trabalho. A opinião foi unânime sobre um ponto: as famílias camponesas e a luta pelo desenvolvimento do campesinato brasileiro.

Gil (2001), ao falar sobre motivação, é contundente ao dizer que ela tem origem numa necessidade e que cada indivíduo possui suas próprias motivações, geradas por necessidades distintas. Ao que tudo indica, a diretoria da APAESBA, assim como seus coordenadores, é motivada pela vontade de oferecer uma vida mais digna ao povo do campo. Segundo o tesoureiro da Associação, incentivar a produção de alimentos saudáveis é uma de suas motivações, ou seja, é um motivo que o faz estar na APAESBA. Quando questionada sobre a causa de sua motivação, a vice-presidente da APAESBA respondeu: “A convivência, as experiências adquiridas e acima de tudo, a convicção de estar lutando no caminho certo pra transformação da sociedade”.

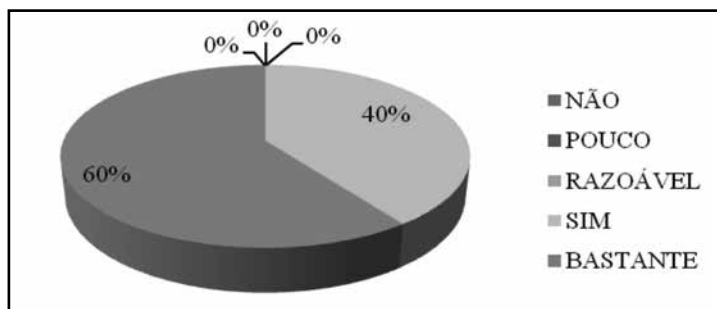
Todos os entrevistados se mostraram bastantes motivados. As respostas demonstraram um forte entusiasmo e os motivos pelos quais atuam na Associação. Segundo Bergamini (1997), a motivação é um motivo para se fazer algo. Nesse caso, ver uma realidade diferente para diversas famílias do campo apareceu como uma das principais razões para explicar a motivação desses indivíduos. Um dos coordenadores, J. R., foi categórico ao dizer que sua motivação está em despertar as comunidades para lutar. Para J. R., a melhoria da qualidade de vida das comunidades rurais e da sociedade, como um todo, sem depender de políticos, está relacionada à sua capacidade de organização coletiva. “Lutar por uma sociedade igual, que possa

estar melhorando e fixando o homem no campo, facilitando sua vida, com uma habitação digna, com a possibilidade de comercialização de seus produtos, enfim, fazer com que tenham suas necessidades satisfeitas”, complementou.

O coordenador E. M. relata a sua emoção quando chega a uma comunidade e vê famílias usufruindo de moradias dignas, pois antes isso não lhe era possível. Ele se sente satisfeito quando dá conta de como a Associação fora um instrumento para o alcance de tais conquistas e diz que isso revigora suas forças para continuar os trabalhos. Esses depoimentos estão em consonância com as considerações de Gil (2001), segundo as quais a motivação pode ser um dos principais combustíveis para a produtividade.

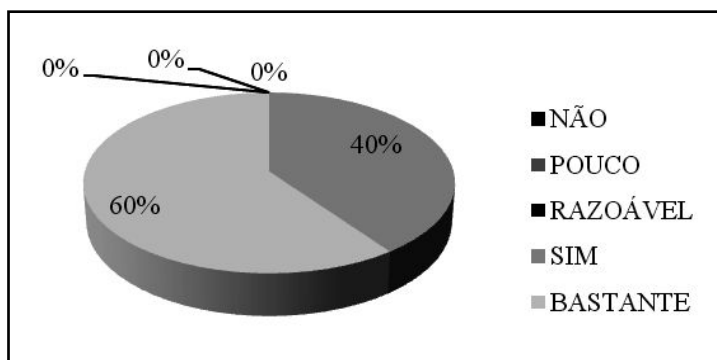
Quanto ao grau de motivação no trabalho, houve um empate, 50% afirmaram que se sentem motivados e os outros 50% muito motivados. Em outras palavras, esses dados confirmam os coletados nas entrevistas realizadas com os membros da Associação e revelam: a motivação é fundamental para o funcionamento de uma organização (CODA, 2002).

Ao serem questionados sobre o grau de satisfação e alegria no ambiente de trabalho, 60% dos dirigentes e coordenadores consideraram-se bastante motivados, conforme pode ser observado no Gráfico 1. Ou seja, tal resultado confirma os dados coletados na entrevista. Ninguém respondeu que se sentia razoavelmente, pouco ou insatisfeito. Conforme argumenta Bergamini (1997), satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação e, nesse caso, os entrevistados declararam-se satisfeitos ou bastante satisfeitos.

Gráfico 1 – Satisfação e alegria no trabalho

Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

O resultado apresentado no Gráfico 2 confirma: o corpo dirigente e os coordenadores estão satisfeitos e motivados para a realização do trabalho na Associação pois, consideram o trabalho motivador e desafiante. Todos foram enfáticos ao responder positivamente. De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg (1997), o fator gerador de motivação está relacionado ao trabalho em si e a fatores provindos dele, como a responsabilidade e o reconhecimento. Isso demonstra quanto suas funções, possivelmente, são bastante enriquecidas.

Gráfico 2 – Atividade motivadora e desafiante.

Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Durante as entrevistas, os dirigentes e coordenadores foram indagados sobre o que ganhavam por trabalhar na APAESBA. A

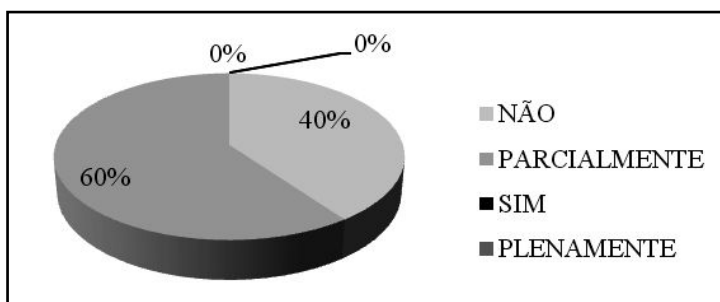
presidente não titubeou ao dizer: “Eu não ganho dinheiro. Não tenho nenhum retorno financeiro. Porém, tenho outros benefícios, como exemplo, formação. A formação informal, coisa que vou levar pro resto da minha vida”. Conforme o relato de E. M., um dos coordenadores, quando a luta é para contribuir com um processo de transformação social, não há um ganho individual, mas de uma proposta coletiva. O coordenador A. S. não hesitou ao responder que ganha conhecimento prático e teórico em diversas áreas. Conforme Bergamini (1997), para que um trabalho seja motivador, as pessoas precisam se sentir pessoalmente responsáveis pelo seu resultado, necessitam fazer algo considerado significativo. Ademais, precisam receber *feedback* sobre aquilo que foi realizado.

Perguntou-se aos entrevistados se eles se preocupavam com as necessidades da sociedade. Metade respondeu “sim” e os outros 50% disseram “bastante”. De acordo com Ribeiro (1994), os estímulos são importantes, pois relembram às pessoas a sua importância, valores e existência, porém, não são capazes de, isoladamente, motivar o sujeito. Preocupar-se com a sociedade pode ser um estímulo para os dirigentes e coordenadores, visto que todos responderam positivamente a essa pergunta.

Indagou-se se a Associação dispunha de recurso financeiro para atender às suas necessidades básicas de modo satisfatório. Conforme pode ser observado no Gráfico 3, 60% dos dirigentes e coordenadores declararam que os recursos financeiros providos da Associação satisfazem apenas parcialmente suas necessidades básicas. Os coordenadores/dirigentes da APAESBA (vide perfil na Tabela 1) atuam como voluntários, dedicam seu tempo disponível à Associação sem salário e renda fixa. Isso reforça a necessidade de se buscar recursos econômicos fora da Associação, uma vez que as atividades exercidas na entidade não geram recursos financeiros suficientes para sua manutenção. Para os demais (40%), o recurso financeiro disponibilizado pela Associação não é suficiente. Na opinião de Bergamini (1997), remunerar um indivíduo por sua habilidade tem-se comprovado uma

prática bastante popular, pois, de modo geral, envolve os empregados na administração. Os estudos realizados por Herzberg (1997) demonstraram que o grau de satisfação atingido depois de cada aumento salarial era intenso, porém, de curta duração. Segundo o autor, aumentar os salários não significa necessariamente que as pessoas irão trabalhar com mais afinco, porém, as deixará mais satisfeitas para que outros fatores possam motivá-las.

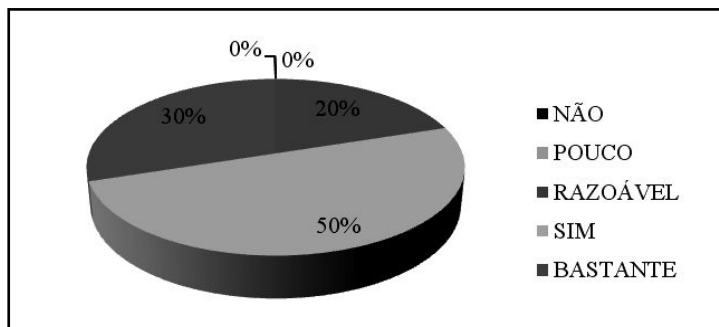
Gráfico 3 – Suficiência de recursos financeiros provindos da Associação.



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Quando, em entrevista, indagou-se sobre os motivos que os levaram a fazer parte da APAESBA, o secretário confessou: “Eu estava inconformado com as desigualdades sociais existentes, isso foi o que motivou a buscar melhores condições de vida pra minha vida e para pessoas que passavam por dificuldades parecidas”. Um outro coordenador, R. A., reconheceu o próprio sentido de uma associação ao afirmar que entrou na APAESBA com o intuito de unir forças com outros camponeses para, juntos, lutarem por seus direitos, o que não conseguiria fazer, de maneira eficaz, sozinho. Como afirma Baierle (2000), o associativismo apresenta potencial de luta pela cidadania.

Questionou-se aos dirigentes e coordenadores da APAESBA se suas atuações e envolvimento com esse trabalho são reconhecidos pela comunidade. Metade respondeu “sim”. Outros 30% responderam que são bastante reconhecidos. Os demais, 20%, disseram que eram razoavelmente reconhecidos pela comunidade (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Sentimento de reconhecimento da comunidade.

Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

De acordo com a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, o fator reconhecimento enquadra-se nas necessidades de estima do ser humano e surge quando as necessidades de nível inferior são relativamente satisfeitas. Para Herzberg (1997), o reconhecimento faz parte dos fatores intrínsecos ao indivíduo e está relacionado à satisfação no trabalho. Casado (2002) relata, segundo a teoria de Herzberg, a importância do reconhecimento, fator capaz de gerar motivação, ou seja, faz com que os indivíduos se sintam especialmente bem e satisfeitos. Em sua teoria da hierarquia das necessidades, Maslow elencou a necessidade de reconhecimento em terceiro lugar na pirâmide. Para Soto (2002), o reconhecimento na teoria de Maslow representa um passo importante após o atendimento das necessidades fisiológicas e de segurança. O reconhecimento desperta no indivíduo a emoção de estar fazendo algo correto perante o julgamento da sociedade, possibilitando assim, que ele se mantenha motivado a continuar suas atividades, visto que tem recebido um *feedback* positivo.

8 Principais dificuldades enfrentadas

Durante as entrevistas, foram elaboradas três questões no intuito de detectar as principais dificuldades dos gestores no exercício das atividades. Segundo o secretário da APAESBA, D. R., um dos fatores que o desmotivam está relacionado à tendência de algumas pessoas para

dar crédito a sujeitos que utilizam discursos políticos sedutores, em vez de acreditar no trabalho desempenhado pela Associação. Na opinião de um dos coordenadores, J. R., o trabalho desenvolvido com as famílias camponesas, muitas vezes, é comprometido porque estas, influenciadas por pessoas que maculam as ações da APAESBA, não acreditam na Associação. Segundo J. R., a lentidão do resultado de algumas ações também gera insatisfação. E complementa: “Lutar é pra conquistar, é pra melhoria de vida, às vezes a demora com que alguns projetos chegam, desmotiva um pouco”. Com relação a essa demora, o tesoureiro disse:

O que mais me desmotiva, é que as vezes a gente quer que as coisas aconteçam de imediato, e isso nem sempre acontece. Geralmente temos que esperar um bom tempo pras coisas começarem a acontecer, e por estarmos na linha de frente, recebemos toda a carga de cobranças. Além do mais, muitas vezes acabamos deixando de lado nossa vida pessoal pra pensar no coletivo (A. G.).

Já o coordenador, E. M., expressou sua angústia ao se referir à vultosa necessidade do campesinato e à pequenez da APAESBA, não obstante seu potencial e a vontade de promover melhorias. E. M. confessa: “Isso gera um desânimo, um pensamento que nunca vamos atingir todos”. Segundo ele, é desanimador perceber o baixo nível de consciência de alguns e cita como exemplo a venda de votos. “É como se eu visse uma regressão”, conclui.

Para o secretário, D. R., as dificuldades econômicas impedem que a APAESBA alcance um número maior de famílias. O tesoureiro, A. G., foi categórico e afirmou: “As dificuldades financeiras. O pessoal que atua e que forma a base da Associação não tem as melhores condições financeiras. Além disso, acabamos sofrendo com um Estado que investe pesado no agronegócio e acaba prejudicando o pequeno agricultor, o que interfere diretamente na Associação”. Na visão do coordenador, A. S., além da falta de recursos financeiros para desenvolver todas as atividades, não existe um quadro de pessoal capacitado para as atividades administrativas.

Em síntese, para a maioria dos entrevistados, a dificuldade financeira é a maior barreira para a eficiência e eficácia das atividades propostas pela Associação. “As questões financeiras atrapalham muito, a falta de estrutura, alta de transporte”, relatou a presidente. O tesoureiro, A. G., complementou: “A gente acaba abdicando de sonhos pessoais pra pensar no coletivo, acabamos abrindo mão de uma estabilidade na vida, além da cobrança da família, por dedicar toda sua vida a uma causa”. Sobre a renúncia de planos pessoais, J. R. revelou que as atividades da Associação, somadas às profissionais, tomam sua vida plenamente, não restando tempo para dedicar-se aos estudos. O secretário, D. R., ressaltou: “Alguns de nós tem trabalhos paralelos e é complicado associar esse trabalho, com família e mais as atividades da Associação”. Os relatos confirmam, portanto, os obstáculos enfrentados diariamente pelos dirigentes e coordenadores da Associação.

9 Considerações finais

Sem dúvida, a motivação no cenário empresarial é um tema bastante discutido e considerado fundamental para qualquer organização. Estudos demonstram que a motivação é algo inerente ao indivíduo, pois nasce no interior de cada sujeito. Assim, não é possível uma pessoa motivar outra. O que pode acontecer é a promoção de fatores de satisfação ou contrassatisfação com o intuito de atender a determinadas necessidades.

O objetivo geral deste trabalho foi conhecer os fatores de motivação e os desafios dos dirigentes e coordenadores da APAESBA. Pode-se concluir que eles estão bastante motivados em suas atividades. Essa motivação nasce do desejo de ver uma sociedade mais justa e igualitária. Verificou-se, também, que eles executam um bom trabalho devido à satisfação interior. Ademais, vários são os fatores que mantêm o estado de motivação desses membros: o orgulho dos familiares; o reconhecimento da comunidade; a preocupação com a sociedade; o interesse em participar de grupos e organizações e a sensação de concluir tarefas difíceis.

A presente pesquisa constatou que, em geral, fatores relacionados a valores pessoais e morais levam indivíduos a participar de uma entidade sem fins lucrativos. Verificou-se que o desejo de transformação da sociedade e a possibilidade de promover uma vida melhor para

a população do campo norteiam os dirigentes e coordenadores da APAESBA. Comprovou-se, além disso, o fator que mais desmotiva: a falta de reconhecimento de algumas pessoas da comunidade, seguida do excesso de burocracia, que compromete o desenvolvimento de projetos.

Foi detectado que, das principais dificuldades enfrentadas pela Associação, a financeira é a mais crítica. Muitas vezes, ela compromete ou mesmo impede que o trabalho seja realizado satisfatoriamente. A falta de pessoas capacitadas para suprir todas as demandas da Associação também foi uma dificuldade apontada pelos entrevistados.

Esta pesquisa comprova a importância do aspecto motivacional nas organizações e confirma o quanto o tema é importante e, ao mesmo tempo, desafiador para as organizações, visto que sua complexidade envolve aspectos intrínsecos e extrínsecos aos sujeitos. Assim, sugerem-se, para pesquisas posteriores, um aprofundamento teórico sobre a temática e a ampliação do número de entrevistados. Ademais, um estudo comparativo entre organizações pode ser uma oportunidade para pesquisa.

Referências

- ABRAMOVAY, R. *Agricultura, diferenciação social e desempenho econômico*. Projeto IPEA-NEAD/MDA – Banco Mundial. São Paulo: FEA-USP, 2000.
- ALMEIDA, J. *A construção social de uma nova agricultura*. Porto Alegre: UFRGS, 2000.
- BAIERLE, Sérgio G. A explosão da experiência – emergência de um novo princípio ético-político nos movimentos populares urbanos. In: ALVAREZ, Sônia; DAGNINO, Evelina; ESOBAR, Arturo. *Cultura e política nos movimentos sociais latino-americanos*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2000.
- BARROS, E. V. *Princípios de ciências sociais para a extensão rural*. Viçosa: UFV, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

CASADO, Tânia. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri; BIAZIN, Celestina Crocetta. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. *Anais...* Bauru: UNESP, 2006.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão Estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DECI, Jack. *Motivação e liderança*. São Paulo: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARTÍNEZ, G. R. El asociativismo como factor de êxito y limitaciones. *Revista Agroecología e Desenvolvimento Rural Sustentável*, Porto Alegre, v. 2, n. 2, abr./jun. 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MURRELL, Hywel. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

- RIBEIRO, L. *Auto-estima*. 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1994.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- _____. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHRODER, Mônica. *Instrumentos não convencionais de crédito rural*. Campinas: UNICAMP, 1999.
- SILVEIRA, T. L. N. da. *Organizações de associações*. Rio de Janeiro: AS-PTA, 1992.
- SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. *Motivação e liderança*. Curitiba: IESDE, 2009.
- TOSCANO, Luiz Fernando. *Agricultura familiar e seu grande desafio*. 2003. Disponível em: <<http://www.agr.feis.unesp.br/dv09102003.htm>>. Acesso em: 7 jan. 2013.
- VAN MAANEM, John. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FICHER, Rosa Maria (Coord). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- WICKERT, S. Associativismo na agricultura familiar do Rio Grande do Sul. In: REUNIÃO TÉCNICA ANUAL DE FEIJÃO, 31.; REUNIÃO SUL-BRASILEIRA DE PESQUISA DE FEIJÃO, 3., 1998, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: FEPAGRO, 1998.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso, planejamento e métodos*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

Recebido em: abril e junho de 2012.

Aprovado em: outubro de 2012.