UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Fabiano Pasini Soares

ANÁLISE DOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS DE UMA ASSOCIAÇÃO DE RECICLAGEM DE REJEITOS SÓLIDOS

Porto Alegre
2011

Fabiano Pasini Soares

ANÁLISE DOS ASPECTOS DE MOTIVACIONAIS DE UMA ASSOCIAÇÃO DE RECICLAGEM DE REJEITOS SÓLIDOS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora:Prof. Angela Beatriz Garay

Porto Alegre

2011

Fabiano Pasini Soares

ANÁLISE DOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS DE UMA ASSOCIAÇÃO DE RECICLAGEM DE REJEITOS SÓLIDOS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 17 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof.

_____

Prof.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao apoio dos meus professores e orientadores que me guiaram nessa jornada, aos colegas que compartilharam da formação de meus conhecimentos e alegrias; e, em especial, a minha família que sempre me apoiou e incentivou para desempenhar o melhor possível em meus estudos.

RESUMO

No contexto de uma Associação de reciclagem de resíduos sólidos chamada de ARLAS (Associação de Reciclagem Amigas e Amigos Solidários) situada no Bairro Guajuviras da cidade de Canoas será analisado os aspectos motivacionais influentes nesta associação. A pesquisa tem a intenção de saber sobre a percepção dos associados com relação a motivação nesta associação; e, que por se tratar de um ambiente associativo, ou seja, as decisões podem ser definidas por todos associados torna-se um enfoque com visão diferenciada em relação às demais empresas. As decisões coletivas facilitam ou dificultam a solução dos problemas relacionados à motivação? Quais são as principais ações motivadoras? Enfim como está a motivação na associação? Para expandir seus trabalhos e obter o reconhecimento da Prefeitura Municipal de Canoas, foi recomendado um aumento de produção na associação, demonstrando uma realidade que deve ser transformada. Existem trabalhos de aprimoramento dos métodos nesta associação e um contínuo trabalho de capacitação dos associados, aonde continuamente vem melhorando a produção. Porém há uma enorme demanda de recolhimento de material reciclável na cidade de Canoas, tornado a transformação e o reposicionamento necessários aos associados, para assim promover uma melhor organização e manter motivado o grupo para atender as expectativas de seu trabalho. Pesquisou-se sobre as características dos associados, suas percepções sobre seu contexto e de acordo com o resultado foram feitas análises para situar como se encontram motivados a associação em estudo. Será analisado o papel da associação como exerce o desempenho da motivação e quais os aspectos influentes para o grupo dentre outras características que enriquecem nossos conhecimentos para melhor reflexão sobre a motivação nesta associação.

Palavras-chave: Motivação, Associação, Reciclagem, Rejeitos Sólidos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 GALPÂO DE RECICLAGEM..... 49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - GRÁFICOS ANÁLISE PRODUÇÃO..... 50
Tabela 2 - GRÁFICOS ANÁLISE LÍDERES..... 59

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 10
ANÁLISE DOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS DE UMA ASSOCIAÇÃO DE RECICLAGEM DE REJEITOS SÓLIDOS..... 12
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 23
RESULTADOS 25
CONSIDERAÇÕES FINAIS 41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 43
APENDICE A 45

INTRODUÇÃO

A organização do trabalho através dos tempos tem evoluído de acordo com as modificações ocorridas a partir da Revolução Industrial, pois anteriormente a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo (BERGAMINI, 1997). Com o desenvolvimento e especialização das profissões, os trabalhadores passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos, concomitantemente o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores foram aprimorando seus conceitos, resultando em complexos estudos sobre motivação e suas aplicações na melhoria do exercício do trabalho.

Sabe-se que, hoje em dia, as empresas fornecem prêmios, remuneração variável, participação nos lucros, bonificações, planos de cargos, promovem capacitação, criam incentivos ao desenvolvimento pessoal, desenvolvem ações estratégicas em prol de suas empresas e benefícios diversos para manter seus colaboradores motivados. Porém no modo associativo em estudo há uma particularidade que se diferencia de uma empresa do setor privado, pois este estudo se propõe a analisar uma associação e, de acordo com o Novo Código Civil (FILHO, 2003), Lei 10.406/02 que regulamenta as associações, as decisões são tomadas por assembléias gerais com a maioria dos associados presentes, sendo possível formar a assembléia com no mínimo um quinto dos associados; portanto, conforme a lei, as políticas de motivação da associação que separa rejeitos sólidos são definidas pelos próprios associados, caracterizando um ambiente participativo, onde todos têm os mesmos direitos e são responsáveis pelas decisões tomadas.

Outro fator a ser considerado nesse contexto, é que no segundo semestre de 2010, na cidade de Canoas, a Prefeitura Municipal deste município iniciou um contrato com esta associação para recolhimento dos resíduos sólidos dos munícipes tentando aperfeiçoar a coleta seletiva e potencializar a reciclagem destes materiais, por este motivo, haverá diversas mudanças e aperfeiçoamentos nos processos, ocasionando um reposicionamento e uma reestruturação dos serviços prestados, resultando em algumas modificações, possivelmente na produtividade e nas ações de motivação dos trabalhadores envolvidos, proporcionando um campo de estudo interessante. Nestas condições de uma atmosfera de mudanças e busca pelo aprimoramento, se sobressairão aspectos críticos inerentes as transformações necessárias, como aumento de

produtividade, capacitação, otimização de processos, e demais proporcionando maior reflexão sobre a situação atual pelos envolvidos, aguçando uma visão crítica, exaltando assim pensamentos sobre possíveis modificações entre associados, permitindo melhores condições a pesquisa devido ao exercício contínuo sobre as modificações necessárias.

O presente estudo tem por finalidade analisar, como uma associação é percebida no seu aspecto motivacional por seus associados e como elas repercutem entre eles. Pretende-se através dessa análise propiciar ferramentas para um possível aprimoramento na gestão de pessoas favorecendo assim a melhoria dos aspectos motivacionais. Na análise busca-se saber qual o envolvimento de suas ações motivacionais e o impacto causado no grupo de recicladores. No entanto, pelo próprio conceito de associação, suas decisões são tomadas pelo grupo, diferentemente de demais organizações. Essa característica favorece ou não a motivação desses colaboradores? Contudo a pesquisa contempla, além de responder essa questão, analisar os aspectos motivacionais desenvolvidos pelo grupo, suas características,suas limitações e seu alcance de acordo com as teorias motivacionais sob a ótica desta associação.

Essa análise tem a intenção de colaborar com o estudo sobre motivação em associações, utilizando-se de uma investigação teórica e com a busca de informações num ambiente associativo que permita um aprofundamento sobre o tema, a fim de proporcionar ferramentas para solução de problemas e uma melhor compreensão sobre motivação na gestão de pessoas.

Visando possibilitar uma crescente reflexão sobre o tema, este estudo foi organizado em capítulos. No primeiro, o quadro teórico, faremos uma reflexão através dos conceitos de motivação e estudos relacionados ao tema, demonstrando a relevância do assunto para gestão de pessoas. No segundo, veremos o procedimento metodológico, onde é apresentado o método que foi utilizado para a coleta e como foi feita a análise dos dados, posteriormente no terceiro serão analisados os resultados da pesquisa efetuada em campo, agrupamento dos dados, organizando de forma a facilitar a leitura e finalmente faremos algumas considerações finais registrando as sensações e reflexões sobre o estudo.

1 ANÁLISE DOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS DE UMA ASSOCIAÇÃO DE RECICLAGEM DE REJEITOS SÓLIDOS.

A revisão teórica foi elaborada objetivando a fundamentação dos aspectos motivacionais, a fim de apresentar uma análise da problemática da motivação em uma associação. E, sob a ótica dos estudos de Motivação na área de Administração, serão contextualizados teorias e conceitos, os quais auxiliam na melhor caracterização e aprofundamento da situação da organização em estudo.

Primeiramente, a palavra motivação, segundo Maximiamo (2004) deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado, energizado por algum tipo de motivo ou razão.

Para Dubrin (2006) motivação é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. Segundo ele: "sabemos que uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcance da meta".

Conforme Maximiano (2004) a motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente.

Portanto, existem dois, os externos também conhecido como externos ou extrínsecos e internos ou intrínsecos, que estão abaixo descritos:

Os motivos extrínsecos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Os motivos extrínsecos satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesse ou apresentam recompensas desejadas. São motivos extrínsecos todas as recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas, os valores do meio social, as oportunidades de carreira e muitos outros componentes da situação de trabalho. Em Bergamini (1997), a motivação extrínseca pressupõe que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio de utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. A premiação oferecida após ocorrência de um comportamento verdadeiramente desejável ilustra uma situação de *feedback* positivo que estimula a adoção desse comportamento de forma mais permanente. O *feedback* ou reforço negativo caracteriza-se como forma de punição que é aplicada após comportamento indesejável e tem poder de diminuir a frequência do uso de tal ação, chegando a extinguir especificamente esse tipo de comportamento.

Os motivos intrínsecos fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas, não outras; sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, da natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos, como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte. Motivos intrínsecos são as necessidades, aptidões, interesses, valores, e habilidades das pessoas.Segundo Bergamini 1997, a motivação intrínseca é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo.

Em DuBrin (2006) verifica-se que muitos especialistas em administração concordam que se você tornar o cargo mais interessante, talvez haja menos necessidade de motivar as pessoas com recompensas externas. Podemos verificar isso, mais adiante na teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Além disso, tentar motivar as pessoas com recompensas extrínsecas talvez não seja suficiente. Motivar as pessoas por meio de trabalho interessante está baseado no princípio da motivação intrínseca. Isso se refere-se à crença das pessoas sobre a extensão pela qual uma atividade pode satisfazer suas necessidades de competência e autodeterminação. Os valores contribuem para a motivação intrínseca. As pessoas que valorizam altamente seu trabalho tendem a ser motivadas intrinsecamente, ao passo que as pessoas que pouco valorizam sua atividade têm baixa motivação intrínseca.

A motivação intrínseca é, portanto, também conhecida como a teoria da autodeterminação, a ideia de que as pessoas são motivadas quando experimentam uma sensação de escolha na iniciação e regulação de suas ações. Em vez de procurar recompensas em outro lugar, a pessoa é motivada pelos aspectos intrínsecos ou internos de sua tarefa.

Segundo Guimarães e Boruchovitch (2004), a base inicial para a Teoria da Autodeterminação é a concepção do ser humano como organismo ativo, dirigido para o crescimento, desenvolvimento integrado do sentido do *self* e para integração com as estruturas sociais. Nesse empenho evolutivo estaria incluída a busca de experiências com atividades interessantes para alcançar os objetivos de: a) desenvolver habilidades e exercitar capacidades; b) buscar e obter vínculos sociais; e c) obter um sentido unificado do *self* por meio da integração das experiências intrapsíquicas e interpessoais. Nessa perspectiva, consideram-se as ações

autodeterminadas como essencialmente voluntárias e endossadas pessoalmente e, em contraposição, as ações controladas como resultado de pressões decorrentes de forças interpessoais ou intrapsíquicas. No primeiro caso, a regulação do comportamento é escolhida pela pessoa, já no segundo caso, o processo de regulação pode ou não ser consentido.

Complementando com DuBrin (2006), a motivação intrínseca e a teoria da autodeterminação estão intimamente relacionadas. Segundo a teoria da autodeterminação, os funcionários são agentes ativos das forças ambientais mais do que regentes passivos delas. Dois fatores influenciam as percepções da motivação intrínseca. Certas características de uma tarefa, tais como o desafio e a autonomia, promovem motivações intrínsecas porque dá margem a satisfação das necessidades para a competência e autodeterminação. As percepções dos empregados do por que desempenham tarefas também podem afetar a motivação intrínseca. Essa motivação tende a aumentar quando as pessoas percebem que desempenham tarefas por si mesmas e mais do que por recompensa externa. Quando um indivíduo desempenha uma tarefa para receber uma recompensa externa, como dinheiro ou reconhecimento, ocorre uma mudança. O indivíduo acredita que a recompensa externa causou o comportamento e o dinheiro ou a recompensa estão agora controlando suas ações. O funcionário não mais percebe que ele é autodeterminante. Como resultado, a motivação intrínseca poderá diminuir.

A “Teoria da hierarquia das necessidades", de Abraham Maslow, segundo Robbins (2005), dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. São elas:

- Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.

- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.

- Social: inclui afeição, aceitação, amizade, e sensação de pertencer ao grupo.

- Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.

- “Autorrealização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento”.

Essa teoria comumente é representada por uma pirâmide, onde na parte inferior se encontra as necessidades fisiológicas e sucessivamente as demais citadas, sendo que no culme da pirâmide encontra-se a necessidade de Autorrealização, e à medida que suprimos uma

necessidade, passamos a buscar aquela imediatamente posterior, ou melhor, acima na Pirâmide das Necessidades.

Na Teoria X e Teoria Y conforme Robbins (2005) se atribui visões diferentes do ser humano, onde a teoria X é basicamente negativa e a teoria Y basicamente positiva. Onde através dos estudos McGregor a visão dos executivos sobre a natureza de seres humanos se baseiam em certos grupamentos de premissas as quais tendem a moldar o comportamento desses com seus funcionários de acordo com este conjunto de premissas.

Na Teoria X, as quatro premissas dos executivos seriam:

- Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.

- Como eles não gostam de trabalhar, precisa ser coagido, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.

- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.

- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, temos as premissas positivas, sob a chamada Teoria Y:

- Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.

- As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.

- A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade.

- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

De acordo com estas premissas concluí-se que a Teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos; a Teoria Y, de que as necessidades de nível mais altas são as dominantes.

Na Teoria de dois fatores segundo Robbins (2005), também chamada de teoria da higiene-motivação, proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, também se divide em duas partes: Fatores Higiênicos que levam em conta aspectos como condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas das empresas, as condições físicas de

trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego. Satisfeitas essas condições, e esses fatores são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não satisfeitas, pois para se satisfizer, de acordo com Herzberg, deve-se dar ênfase aos fatores relacionados com o trabalho em si ou resultados diretos dele, denominados Fatores Motivacionais, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade, e realização, ou seja, recompensam intrinsecamente recompensadoras.

Outro interessante estudo verificado em Robbins (2005), de Clayton Aldefer é a Teoria ERG (Existence, Relatednes and Growth), ou seja, traduzindo significa existência, relacionamento e crescimento, onde o grupo da *existência* se refere aos nossos requisitos materiais básicos, aqueles itens de necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. O segundo grupo se refere a nossas necessidades de *relacionamento*, o desejo de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido e pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima. Finalmente, as necessidades de *Crescimento*, um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, incluindo componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características da necessidade de autorrealização.

A hierarquia das necessidades de Maslow segue uma rígida progressão em etapas consecutivas. A Teoria de ERG não pressupõe a existência de uma hierarquia rígida, em que uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita substancialmente antes de se poder seguir adiante. Uma pessoa pode, por exemplo, trabalhar em seu crescimento pessoal mesmo que necessidade de existência ou de relacionamento não tenha sido ainda atendida; ou as três categorias podem operar simultaneamente.

“A Teoria das Necessidades de McClelland", de acordo com Dubrin (2006), foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe. Ela enfoca três necessidades: realização, poder e associação. Elas são definidas da seguinte maneira:

-Necessidades de realização: desejo de conseguir algo difícil por seus próprios méritos, busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.

-Necessidade de Poder: desejo de controlar outras pessoas, para influenciar seu comportamento e ser responsável por elas.

-Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Segundo Robbins (2005) A Teoria da Avaliação Cognitiva sustenta que, quando a organização usa recompensas externas para premiar desempenhos superiores, as recompensas internas , que resultam de o indivíduo fazer o que gosta, são reduzidas. Em outras palavras, quando a recompensa externa é dada a um indivíduo pelo fato de ele ter realizado uma tarefa interessante, isso causa uma queda no interesse que ele tem pela tarefa em si.

Se a teoria da avaliação cognitiva for válida, ela deve ter grandes implicações para as práticas gerenciais. Uma verdade evidente há anos entre os especialistas em remuneração é que, para que o pagamento e outras recompensas externas funcionem como motivadores eficazes, eles precisam ser contingentes ao desempenho do indivíduo. Mas, segundo teóricos da avaliação cognitiva, isto apenas reduziria a satisfação interna do indivíduo ao realizar seu trabalho. Substituímos um estímulo interno por um externo. Na verdade, se a teoria da avaliação cognitiva estiver correta, faria sentido tornar a remuneração não contingente ao desempenho para evitar a redução da motivação intrínseca.

De acordo com Robbins (2005) na Teoria da Fixação de "Objetivos, os objetivos específicos difíceis produzem melhores resultados do que a meta genérica de "faça o melhor que puder"". A especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno. Por exemplo, quando um caminhoneiro se compromete a fazer 12 viagens por semana entre Toronto, no Canadá, e Buffalo, no estado de Nova York, esta decisão lhe dá uma meta especifica para tentar atingir. Podemos dizer que com todas as outras condições estáveis, o caminhoneiro com objetivo específico terá um desempenho superior ao de seus colegas que trabalham sem metas determinadas, ou apenas tentando "fazer o melhor possível".

Se fatores como a capacitação e a aceitação do objetivo forem mantidos constantes, também podemos afirmar que, quanto mais difícil o objetivo mais alto o nível do desempenho. Entretanto, é lógico pressupor que objetivos mais fáceis têm maior probabilidade de serem atingidos. Mas uma vez que um funcionário se compromete com um objetivo difícil, ele se despende um alto nível de esforços até que este seja atingido, perdido ou abandonado.

Através da Teoria do Planejamento do Trabalho "Os estudo de Maslow, McGregor e Herzberg abordaram a importância de se entender o próprio trabalho como uma possível fonte de motivação." Pesquisas recentes em planejamento do trabalho oferecem evidências ainda mais

fortes de que a maneira como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou reduzir a motivação. Essas pesquisas também trazem observações detalhadas sobre o que são esses elementos.

O modelo de características do trabalho propõe que todo tipo de trabalho ou função pode ser descrito em termos de cinco dimensões essenciais:

- Variedade de habilidades: o grau em que o trabalho requer uma variedade de atividades diferentes, permitindo que o funcionário utilize diversas habilidades e talentos.

- Identidade da tarefa: o grau em que o trabalho requer a realização completa de uma peça inteira e identificável.

- Significância da Tarefa: o grau em que o trabalho tem um impacto substancial sobre a vida ou trabalho de outras pessoas.

- Autonomia: o grau em que o trabalho oferece substancial liberdade, independência e arbítrio ao indivíduo no planejamento do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados.

- Feedback: o grau em que a realização em que as atividades requeridas pelo trabalho resultam na obtenção direta e clara de informações sobre a eficácia do desempenho do funcionário.

Na Teoria da Equidade, conforme Robbins (2005) os funcionários fazem comparações entre seus trabalhos – as entradas (ou seja, esforço, experiência, educação, competência) e os resultados (isto é, remuneração, aumentos, reconhecimento) – e os dos outros. Percebemos o que recebemos do trabalho (resultados) em relação ao que damos a ele (entradas) e comparamos nossa relação entre os resultados-entradas com a relação entre resultados-entradas de outros funcionários relevantes. Quando essa comparação traz a percepção de que estas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade. Nesse caso percebemos nossa situação como justa – e achamos que a justiça prevalece. Quando percebemos que as relações são desiguais experimentamos uma tensão de equidade. Quando vemos a nós mesmos como injustiçados a tensão cria o sentimento de raiva; quando nos vemos com excesso de recompensas, a tensão cria o sentimento de culpa. J. Stacy Adams sugere que este estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretora.

O ponto de referência escolhido pelo funcionário aumenta a complexidade da teoria da equidade. Existem quatro pontos de referência que o funcionário pode usar na comparação:

- Próprio-Interno: As experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.

- Próprio-Externo: As experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua atual empresa.

- Outro-Interno: Outra pessoa ou grupo da mesma empresa.

- Outro-Externo: Outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

De acordo com a teoria da equidade, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas:

- Modificar suas contribuições (por exemplo, fazer menos esforço).

- Modificar seus resultados (por exemplo, funcionários que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade).

- Distorcer sua autoimagem (por exemplo, "eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que os outros").

- Distorcer a imagem dos outros (por exemplo, "o trabalho de Marcos não é tão interessante quanto eu pensava").

- Buscar outro ponto de referência (por exemplo, "posso não estar ganhando tão bem quanto meu cunhado, mas certamente ganho mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade").

- Abandonar o terreno (por exemplo, deixar o emprego).

Atualmente, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a teoria da expectativa, segundo Robbins (2005), de Victor Vroom. Apesar de haver alguns críticos, boa parte das pesquisas dá embasamento a esta teoria.

A Teoria da Expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despender um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais – como uma bonificação, um aumento de salário ou uma promoção -; e que estas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais. A teoria, portanto, enfoca três relações:

- Relação esforço-desempenho: A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho.

- Relação desempenho-recompensa: O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.

- Relação recompensa-Metas Pessoais: O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

A teoria da expectativa ajuda a explicar porque tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados. Isso fica evidente quando examinamos as três relações da teoria em mais detalhes. Vamos apresenta-las sob a forma de perguntas, às quais os funcionários devem responder afirmativamente para que sua motivação seja maximizada:

- Se eu me esforçar ao máximo isso será reconhecido em minha avaliação de desempenho?

- Se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional?

- Se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim?

Outra ótica sobre a motivação nas organizações e as novas percepções dos homens é encontrada no artigo, de Alberto Guerreiro Ramos em Modelos de Homem e Teoria Administrativa, em Clássicos da Revista de Administração Pública, onde para reflexão é interessante analisarmos os estudos nesse artigo.

De acordo com Guerreiro Ramos (2003), o ambiente interno e externo das organizações é influenciado por um elevado grau de ambiguidade e confusão, em meio a uma crescente necessidade de nossa literatura em abordar os problemas com os quais nos defrontamos. Na busca de apresentar essas dificuldades está surgindo um novo modelo de homem cujo desenvolvimento e esclarecimento são essenciais para superar o presente estado crítico das teorias de administração.

> Tal teoria reativa parece basear-se em uma visão ingênua da natureza dos insumos consistem em pessoas, materiais e energia, e perde de vista os fatores éticos e valorativos do ambiente, cuja racionalidade e legitimidade são sistematicamente ignoradas. O Ambiente é aceito como é sua estrutura episódica, constrangedora, torna-se um padrão normativo inquestionável, ao qual devem ajustar-se as chamadas mudanças organizacionais.(RAMOS: 2003, pág.6)

No contexto de uma Associação de reciclagem de resíduos sólidos chamada de ARLAS (Associação de Reciclagem Amigas e Amigos Solidários) situada no Bairro Guajuviras da cidade de Canoas será analisado os aspectos motivacionais influentes nesta associação. A pesquisa com

os associados tem a intenção de entender como encontra-se a motivação nesta associação de acordo com as percepções de seus associados, que por se tratar de um ambiente associativo, ou seja, as decisões podem ser definidas por todos associados tornando-se assim um enfoque com visão diferenciada em relação às demais empresas do setor privado. As decisões coletivas facilitam ou dificultam a solução dos problemas relacionados à motivação? Quais são as principais ações motivadoras? Enfim como está a motivação na associação? Para expandir seus trabalhos e obter o reconhecimento da Prefeitura Municipal de Canoas, foi recomendado um aumento de produção na associação, demonstrando uma realidade que deve ser transformada. Existem trabalhos de aprimoramento dos métodos nesta associação e um contínuo trabalho de capacitação dos associados, aonde continuamente vem melhorando a produção. Porém, a demanda é de grande proporção, por tratar-se de uma grande cidade com enorme quantidade de rejeitos sólidos recicláveis produzidos, sendo a transformação e o reposicionamento necessários, pois apresentam um contexto que deve, através do esforço dos associados, promover melhor organização e manter motivado o grupo para atender as expectativas de seu trabalho.Pesquisou-se sobre as características dos associados, suas percepções sobre seu contexto e de acordo com o resultado foram feitas análises para situar como se encontram motivados a associação em estudo. Será analisado o papel da associação como exerce o desempenho da motivação e quais os aspectos influentes para o grupo dentre outras características que enriquecem nossos conhecimentos para melhor reflexão sobre a motivação nesta associação.

E, apesar da negligência do passado sobre alguns aspectos do contexto organizacional, atualmente recebem especial atenção. Por exemplo, o processo recebe maior atenção do que a estrutura, as tarefas do que as rotinas, estratégias *ad o* do que princípios e prescrições, assim o ambiente é mais do que nunca a preocupação principal, o que, até certo ponto, é responsável pela influência atual das abordagens sistêmicas.

Guerreiro Ramos (2003) também diz que há progressos consideráveis, mas periféricos e que a atual teoria e prática administrativa não são adequadas às necessidades presentes. Os atuais conceitos de mudança organizacional são formulados em termos reativos, isto é, testados quanto a sua, capacidade de responder acriticamente às flutuações de seus ambientes e sem assumir a responsabilidade pelos padrões de qualidade e prioridades desse mesmo ambiente. Afirma Guerreiro que:

> Estas são realmente "organizações adaptáveis", enquanto as organizações em mudanças são aquelas que possuem capacidade de influenciar e modelar o ambiente, de acordo com critérios não

> necessariamente declarados. Em outras palavras, a direção de micro-organizações deve ser vista como parte estratégica geral ajustada a administração de toda a sociedade. (RAMOS: 2003, pág.6)

Ainda de acordo com Guerreiro (2003) um dos problemas principais a ser considerado na administração global do sistema social é o delineamento de novos tipos de organização ou novos padrões de trabalho. Se este sistema for capaz de reduzir tarefas árduas até o ponto de completa eliminação do trabalho, então teríamos que levar em consideração essa possibilidade para os novos estudos, pois quanto mais o indivíduo comum se torna consciente deste fato, menos ele deseja incorrer num esforço desnecessário. Conforme Guerreiro:

> O fato de que a grande maioria de trabalhadores industriais não encontra a "motivação central a sua vida" em seu trabalho é tema de crescente significado social. Há indicações crescentes de que suas vidas fora do trabalho são influenciadas pela sua situação no emprego. Seu descontentamento com o emprego pode, em consequência, aliena-lo da sociedade global. (RAMOS: 2003, pág. 10)

De acordo com Guerreiro Ramos (2003), o trabalhador médio na atual sociedade industrial avançada percebe que está perdendo competência ao lidar consigo mesmo e o ambiente global. E, ao invés de melhorar a qualidade de vida, a tecnologia, está pondo em perigo a viabilidade do homem como criatura racional. E, já que isso não é inerente à tecnologia, mas decorre da estrutura política e institucional episódica de sistemas industriais avançados, está surgindo um novo nível de conscientização humana que encoraja as pessoas a adotar comportamentos reativos. Tais pessoas sentem que são responsáveis pela redefinição das prioridades e metas tanto das organizações como do sistema social global para desenvolver suas "próprias tendências e inclinações individuais, para consumir não apenas bens manufaturados, mas a própria liberdade". Paradoxalmente, a tecnologia é de fato o principal fator que contribui para essa revolução na sociedade moderna.

Após abordagem das literaturas consultadas, a seguir se fará analise dos procedimentos metodológicos utilizados no estudo, seguidos dos resultados da pesquisa e finalmente as considerações finais desta análise.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que uma pesquisa seja considerada um trabalho científico, ela necessita de um método que a sustente. Assim, no intuito de dar conta da complexidade do objeto que se pretende analisar, se optou por um estudo de caso, de cunho quantitativo e exploratório.

Conforme Yin (2000) o estudo de caso contribui para a compreensão que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Permite "uma investigação na qual se preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real". Portanto conforme Yin:

> O Estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. (YIN: 2000, pág.21)

Assim o estudo do caso foi o método considerado adequado para analisar se o conjunto de apoiadores que formam a Associação de Reciclagem Amiga e Amigos Solidários (Arlas) e como percebem sua motivação, dessa maneira aplica-se uma pesquisa de cunho exploratório a fim de interrogar as problemáticas da motivação em uma associação, e confrontá-las com outras similares e teorias sobre o assunto aplicado em empresas do setor privado e demais organizações, com a finalidade de gerar aprimoramento das discussões sobre situações que envolvam o assunto.

Foi feito um estudo exploratório, na medida em que, permitiu ao investigador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema. E, neste caso, se desenvolveu o estudo sobre motivação, com pesquisas exploratórias têm a finalidade de desenvolver, esclarecer e analisar comportamentos e ideias, com vistas na caracterização de problemas ou hipóteses de maneira mais precisa. Foram desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, acerca dos fatos relevantes para gestão de pessoas em grupos como o estudado.

Inicialmente, tentou-se obter um conhecimento dos fatos os quais estavam inseridos a Associação em estudo e seu contexto por participar de grupo o qual fornecia suporte as novas ações planejadas em relação à reciclagem de rejeitos da cidade de Canoas, facilitando assim a escolha e o desenvolvimento do assunto.

Feito planejamento do estudo, determinando estratégias adotadas para poder retirar o máximo e da melhor forma as informações sobre motivação da associação.

As técnicas de levantamento de dados foram: análise documental, questionários aplicados sob a forma de entrevista estruturada, e observação participante. Foi feito questionário para os associados que faziam parte da produção em si, ou seja, aqueles que trabalhavam na separação e acondicionamento dos resíduos, e aos associados que faziam parte do setor administrativo, pois se percebe certa divisão nas atividades apontadas como diferente uma da outra relatada pelos próprios associados e de funções distintas também. Por esse motivo será efetuado análise separada dos grupos, com o mesmo questionário para ambos.

No entanto, através do questionário aplicado sob a forma de entrevista estruturada que permite interação do pesquisador para tornar consciente a perspectiva das questões ao informante incentivando a reflexão com espontaneidade necessária para potencializar o estudo.

A associação por si só, com seus componentes, defini-se como uma amostra dentro do contexto, não na pretensão de formar um modelo, mas sim apontar as dificuldades e a compreensão do assunto pelos associados e pesquisadores sobre a situação de aspectos motivacionais.

3 RESULTADOS

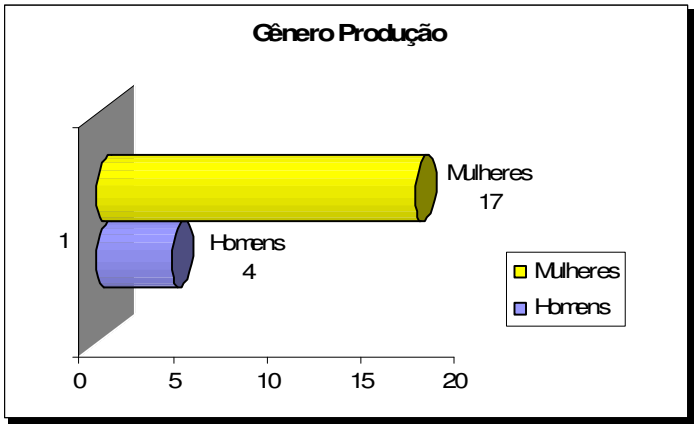
Para a coleta de dados foi elaborado um questionário de 30 questões com perguntas iniciais relacionados as características dos entrevistados e as demais relativas ao tema de motivação. O questionamento foi aplicado para 26 associados, sendo 21 associados da produção (separação, organização e acondicionamento) e 5 associados do setor administrativo (serviços de escritório, vendas e recursos humanos) integrantes de grupo de liderança da associação.

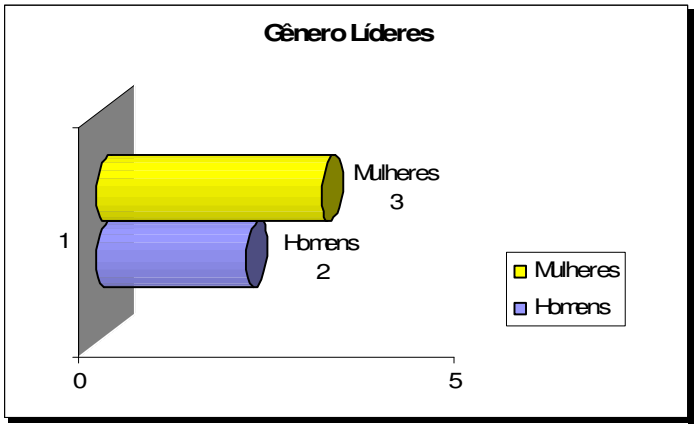
As perguntas do questionário foram feitas inicialmente com questões de múltipla escolha de resposta única e posteriormente com questões com escala Likert sobre especificamente motivação.

Para melhor analisar foi dividido em segmentos de assuntos dos quais relatamos separadamente abaixo as questões:

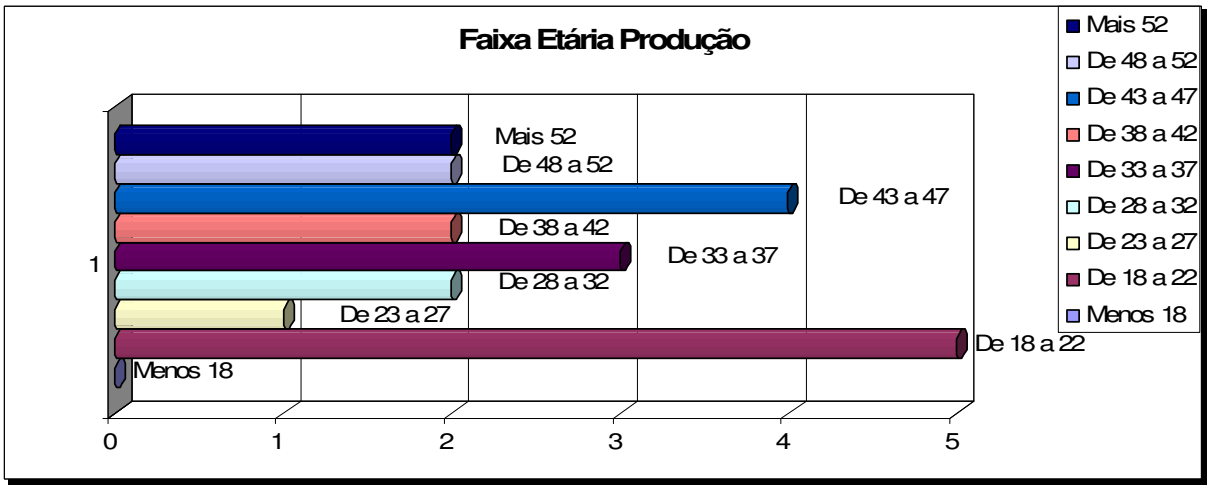
As onze primeiras questões são para situar sobre as condições socioeconômicas dos associados da produção e liderança.

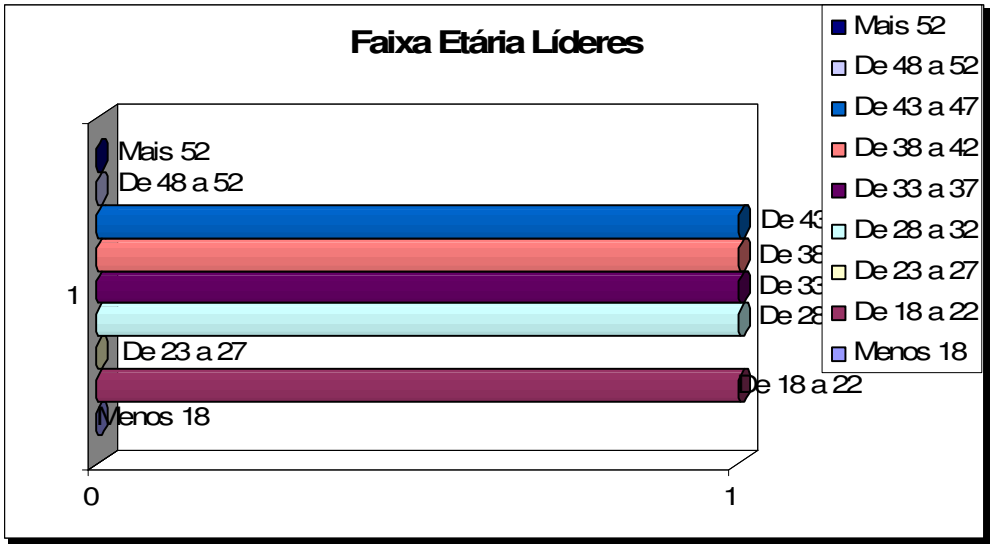
Na Produção 80,95% são mulheres e 19,05% homens; já na liderança 60% são mulheres e 40% são homens. Conforme gráficos abaixo:



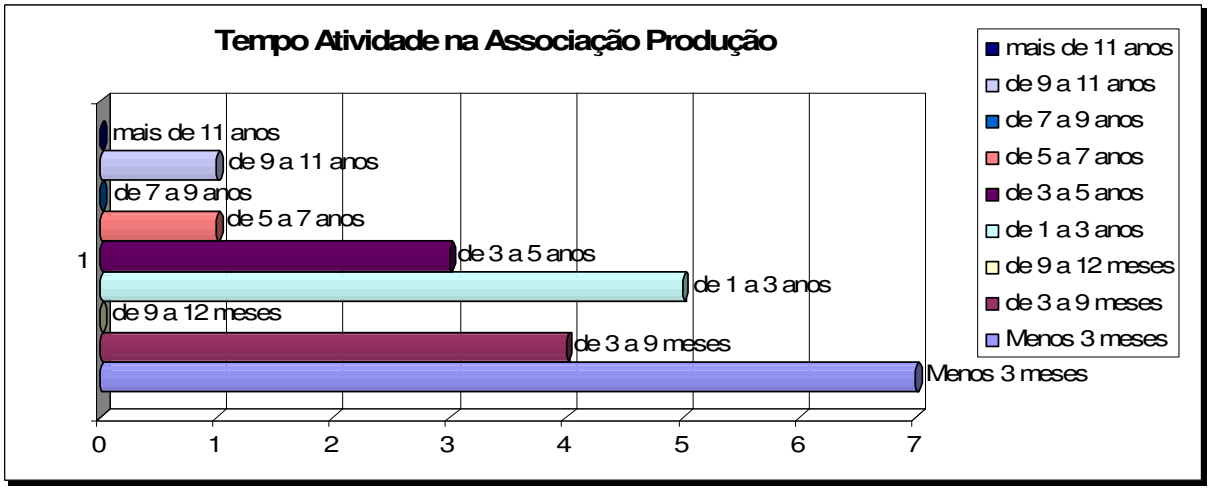


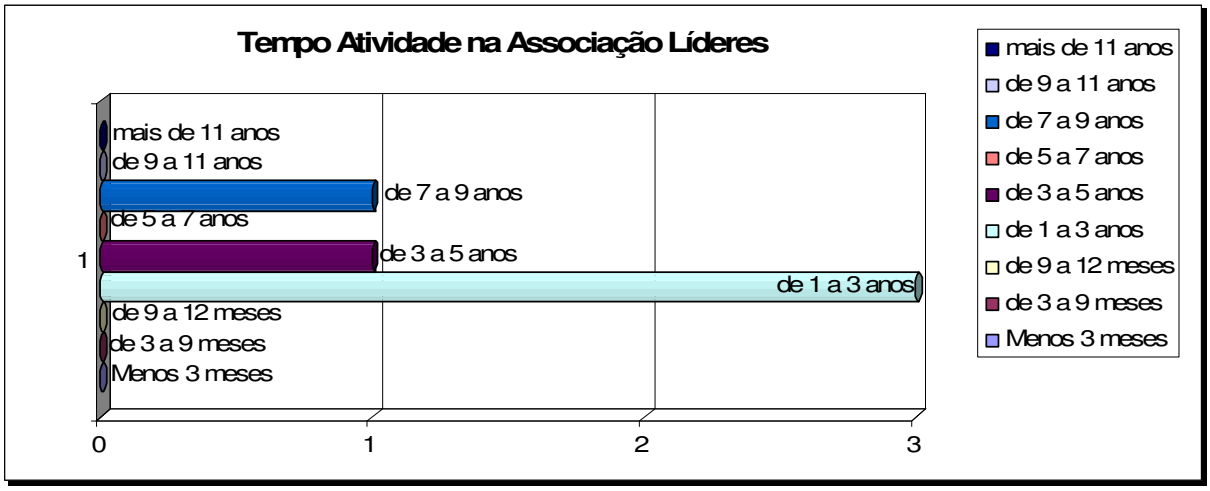
Não existem menores de idade trabalhando na associação. Na produção têm-se idades distribuídas nas diversas faixas etárias onde destacam-se cinco pessoas com idade de 18 a 22 anos, uma pessoa de 23 a 27 anos, três pessoas de 33 a 37 anos, quatro pessoas de 43 a 47 anos pessoas e nas demais faixas existem duas pessoas em cada faixa, sendo a última faixa é formada por pessoas com mais de 52 anos. Entre os líderes temos uma pessoa de 18 a 22, uma de 28 a 32, uma de 33 a 37, uma de 38 a 42 e uma de 43 a 52 anos. Conforme gráficos abaixo:





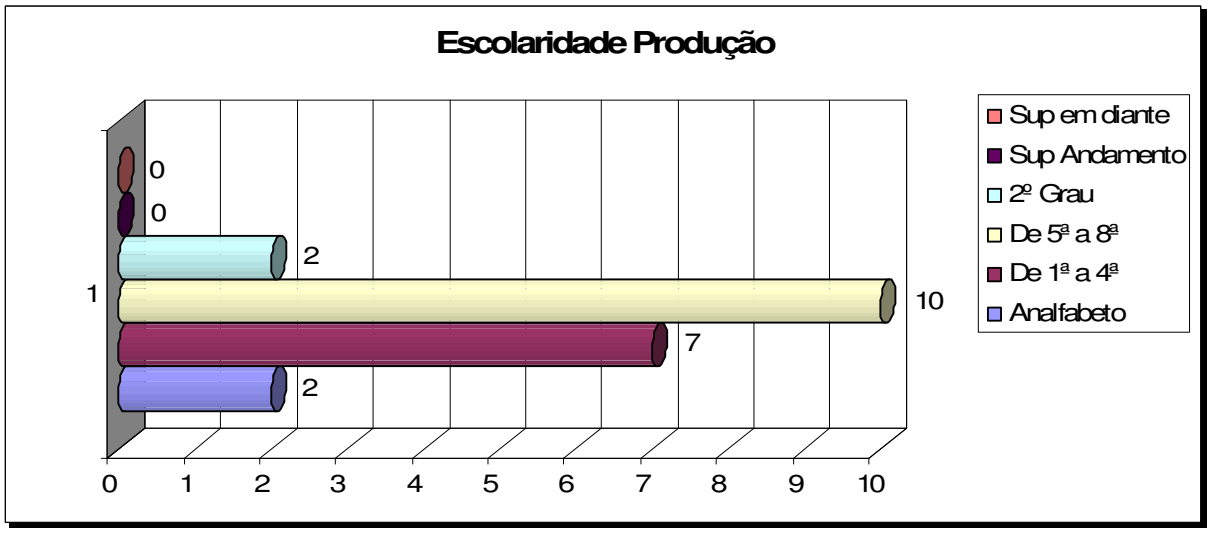
Quanto ao tempo de atividade, entre os associados da produção, temos onze pessoas com menos de 9 meses de tempo de atividade na associação, ou seja 52,38%. Essa é uma característica que podemos diagnosticar uma alta rotatividade. Tem-se ainda cinco pessoas de 1 a 3 anos exercendo a atividade na associação, três pessoas de 3 a 5 anos, uma pessoa de 5 a 7 anos e uma pessoa de 9 a 11 anos. Já entre os associados líderes temos 3 associados com tempo de atividade de 1 a 3 anos, 1 associado de 3 a 5 anos e 1 associado de 7 a 9 anos. Conforme gráficos abaixo:

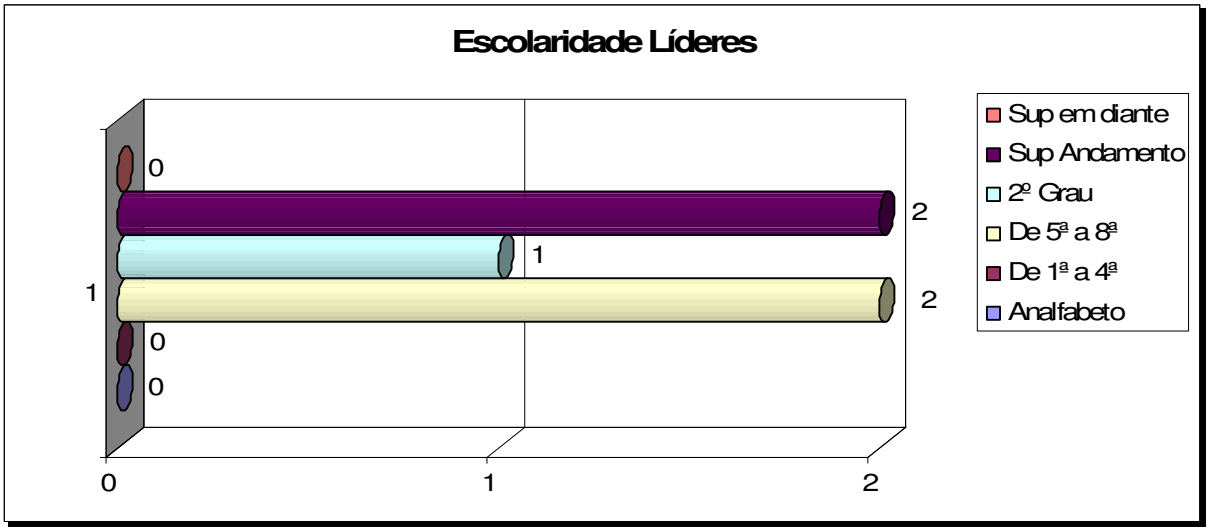




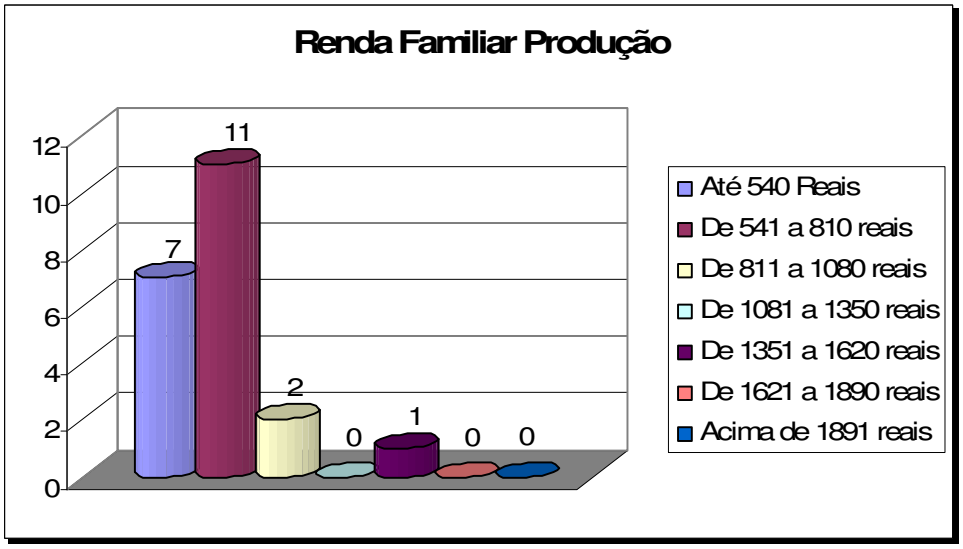
O estado civil da produção em maioria é solteiro, sendo que dos 16 solteiros existem 7 com união estável e 7 sem união estável. Existem ainda na produção 2 casados, 2 separados e 1 divorciado. Entre os líderes todos 5 são solteiros com somente 1 dentre eles com união estável.

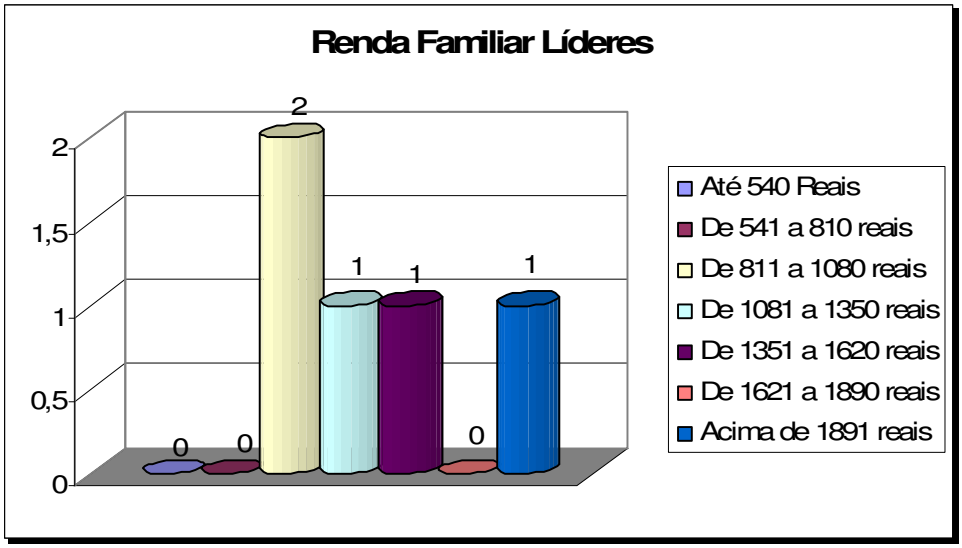
A escolaridade dos associados é de maioria no nível de 1º grau na produção, com 10 associados de 5 a 8ª série, 7 de 1ª a 4ª série, 2 analfabetos, e 2 com ensino médio. Entre os líderes existe 2 de 5ª a 8ª, 1 com ensino médio e 2 com superior em andamento.Conforme gráficos abaixo:



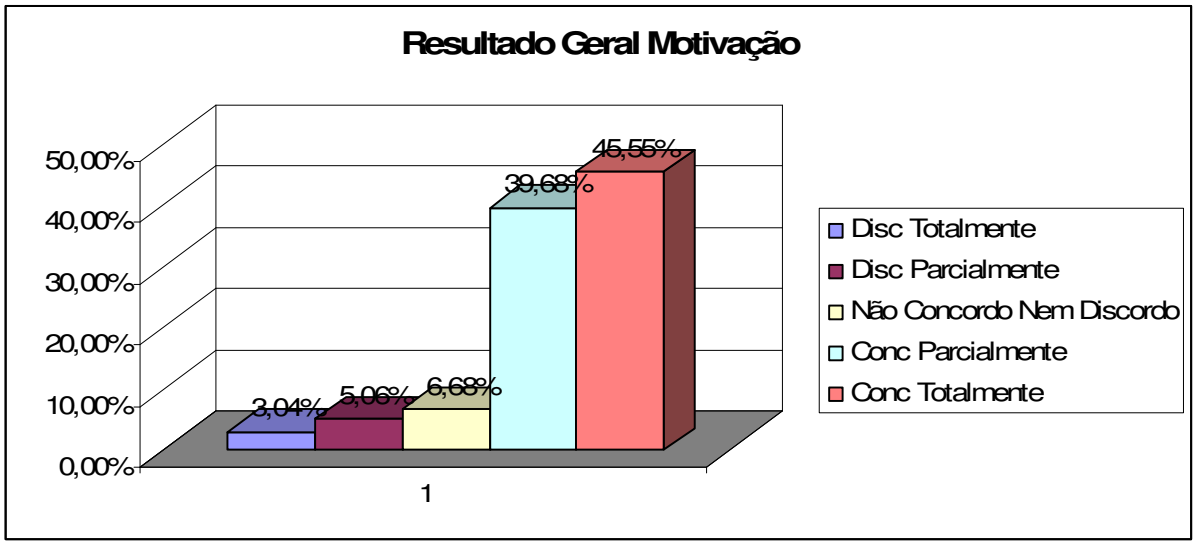


A renda familiar dos associados da produção é baixa, conforme questionário 7 possuem renda de até R$ 540,00 (quinhentos e quarenta reais), 11 posssuem renda de R$ 541,00 a R$ 810,00, 2 possuem renda de R$ 811,00 a R$ 1.081,00 e 1 possue de R$ 1.351,00 a R$ 1620,00. Entre os líderes 2 possui renda familiar de R$ 811,00 a R$ 1080,00, 1 de R$ 1081,00 a R$ 1.350,00, 1 de R$ 1.351,00 a R$ 1.620,00 e 1 acima de R$ 1.891,00.Conforme gráficos abaixo:





Para verificar os resultados do questionário com abordagem sobre a motivação na associação, foi aplicado o método de escala Likert. Os resultados em geral mostraram um alto índice de motivação, sendo a maioria das respostas concordando parcialmente ou totalmente denotando os aspectos positivos da motivação na associação. Se Apresenta em avaliação geral do questionário um perfil de pessoas motivadas, pois 45,55% dos associados responderam que concordam totalmente com os aspectos favoráveis a motivação, 39,68% responderam que concordam parcialmente, enquanto que 6,68% não concordam nem discordam, 5,06% discordam parcialmente e 3,04% discordam totalmente.Verifique o resultado geral no gráfico abaixo:



Para uma análise mais detalhada foi segmentado o assunto motivação em cinco segmentos que permite melhor identificar os pontos mais favoráveis e menos favoráveis a motivação. Os

segmentos escolhidos foram assuntos relacionados à Motivação Extrínseca, Participação, Aperfeiçoamento, Autoavaliação e Gestão.

Conforme analisado nesta pesquisa a motivação extrínseca pressupõe que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio de utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. Portanto efetuamos questionamentos dos associados conforme questões abaixo:

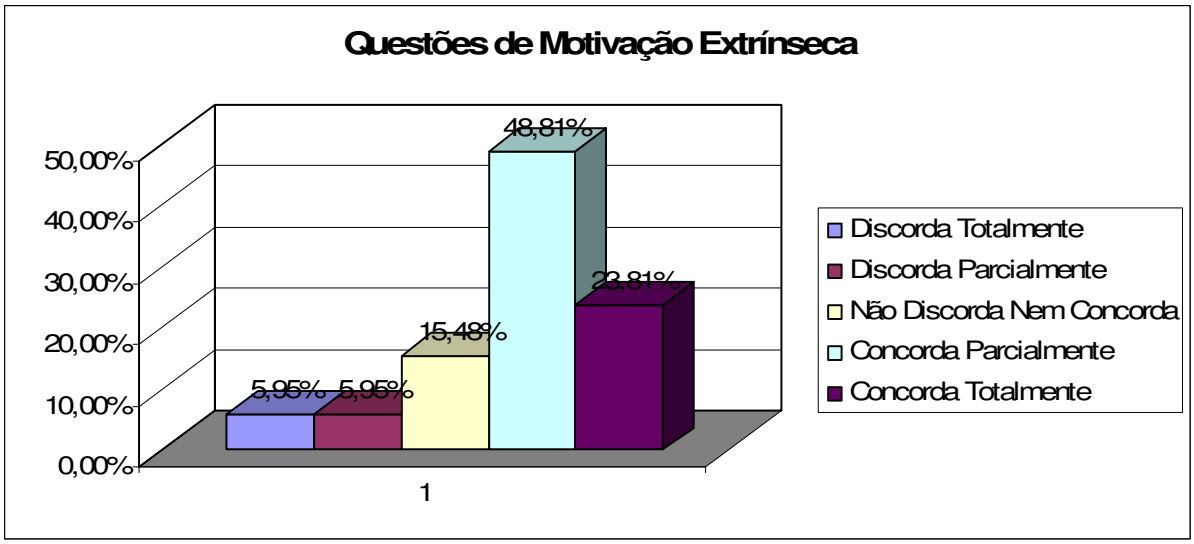
12 – Eu recebo alguns incentivos no meu trabalho.

16 – As condições de trabalho são adequadas para exercer minha função?

19 – A remuneração é adequada para a minha função?

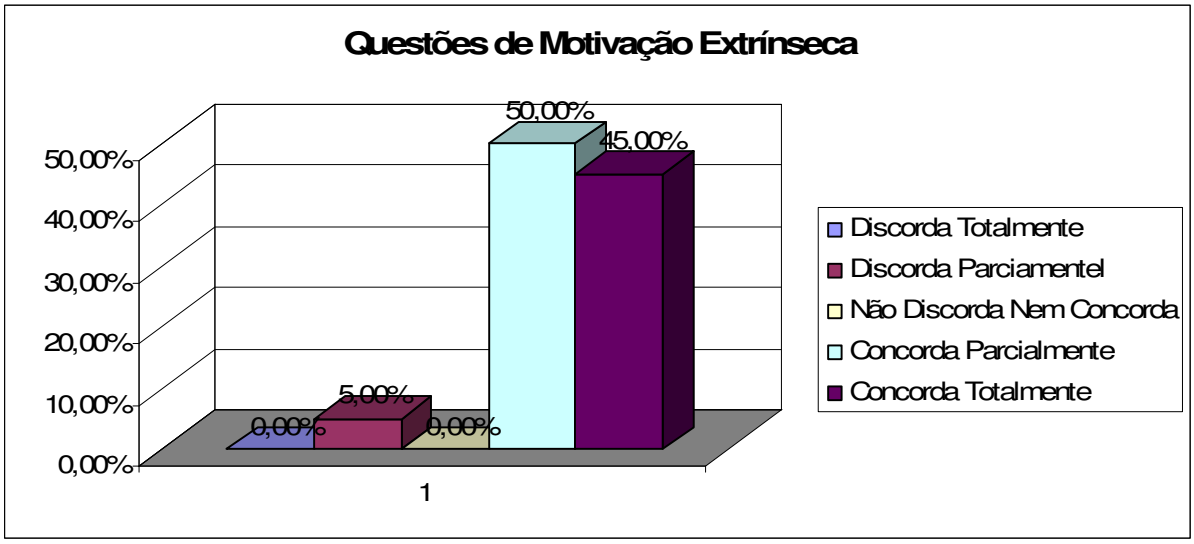
24 – Existem recompensas por melhores desempenhos da função?

Neste conjunto de questões obtivemos da produção os percentuais de respostas conforme descrição abaixo:



Conforme respostas verificou-se que a percepção dos associados encontra-se em aspecto favorável, apesar que dentre os segmentos analisados ser o de menor expressão.

Obtivemos dos líderes os percentuais de respostas conforme descrição abaixo:



Conforme respostas detectou-se diferença da percepção entre associados líderes e associados da produção, na percepção dos estímulos externos, com maior intensidade favorável nos líderes, que tem mecanismos de recompensas diferenciados dos associados da produção, pois recebem percentual de 30% sobre toda a produção e os da produção recebem conforme a produção da mesa de separação a qual pertencem.

Dentre os estímulos, de acordo com as informações prestadas pelos associados pode-se descrever algumas recompensas extrínsecas (fatores externos) que apesar de poder exercer um efeito contrário à motivação, funcionando como uma ilusão mascarando a verdadeira motivação, que é intrínseca, não parece prejudicar aos associados. A seguir as seguintes recompensas externas são relatadas nas conversas com associados:

- Premiação de R$ 150,00 (cento e cinquenta reais) e rancho para associado que não faltar ao serviço e não apresentar atestado médico em excesso e cumprir 100% das horas de trabalho, aplicados somente produção. Pagamento dos salários proporcional à produção realizada durante o mês, funcionando como comissão por produção efetuada, tanto para produção quanto para líderes.

Com relação ao ambiente físico verificou-se que aqueles que trabalham na produção, executando a separação e acondicionamento dos materiais recicláveis, pela própria condição de separar os rejeitos sólidos vivenciam um ambiente insalubre, o qual exige equipamentos como luvas, macacão, botas, etc. Os líderes fazem em sua maioria, com exceção de um líder que orienta aos produtores, trabalhos burocráticos, de escritório, reuniões externas, entre outros. Porém a

aversão ao ambiente insalubre de contato com resíduos sólidos não parece contagiar ao grupo de produção, pois eles mostraram-se em maioria no questionário que são favoráveis as condições do ambiente.

A remuneração foi um fator que apesar de os associados da produção terem baixa renda, ainda assim estão favoráveis. Da mesma forma os líderes, que obtém um pouco a mais de renda que os produtores, porém apesar de o grupo da produção obter a renda proporcional a produção da mesa (local onde efetuam a separação dos rejeitos sólidos e material reciclado), eles apresentam certa incerteza quanto aos valores calculados, segundo depoimento de um dos líderes que tenta elucidar a forma que faz o pagamento o melhor possível. Já os líderes obtêm, conforme dito, 30% sobre toda a produção, mesmo fazendo parte de pouco menos que 20% do efetivo (5 de um total de 26) , eles exercem atividades de controle, gerenciamento e vendas, qualificando assim sua atividade; justificando seu incremento de ganhos na associação.

Em relação as recompensas, no segmento de motivação extrínseca na produção, apesar de haver concordância no aspecto geral das respostas do questionário, essa questão foi a que teve menor intensidade de concordância. Conforme relato dos líderes, através de conversas informais, isso pode ter ocorrido pelo fato de haver certa incompreensão sobre como funciona os métodos de recompensas por melhor desempenho. Existe dificuldade, relatada pelos líderes, na maneira de transmitir como é o funcionamento das recompensas, de acordo com a produção de cada mesa, composta por 4 associados, é pago um salário proporcional ao peso de material separado em cada mesa, de um total de cinco mesas cada uma receberá conforme sua produção. Já os líderes têm uma maior aceitação, de acordo com o questionário aplicado, em relação a esse item de recompensas por desempenho, pois recebem 30% do tatal do lucro da produção, resultando em maior valor dos que fazem parte da produção.

Com relação a participação, fator importante na motivação, foram consideradas as seguintes questões:

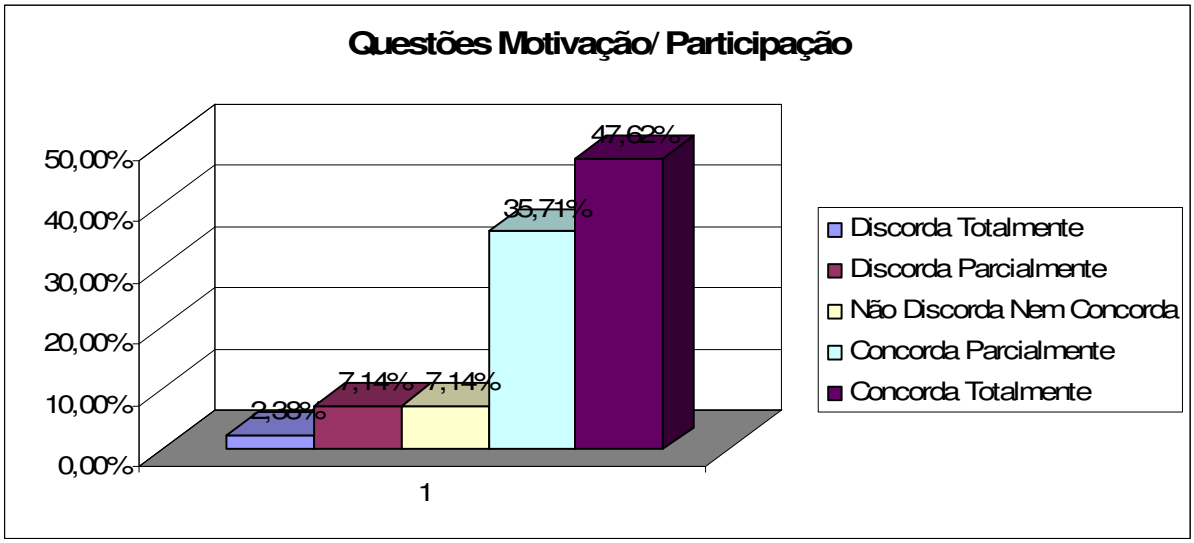
13 – Participo das decisões da associação.

17 – Tenho reuniões periódicas para discutir o andamento do trabalho.

22 – Existe uma contribuição e trabalho social feito pela associação?

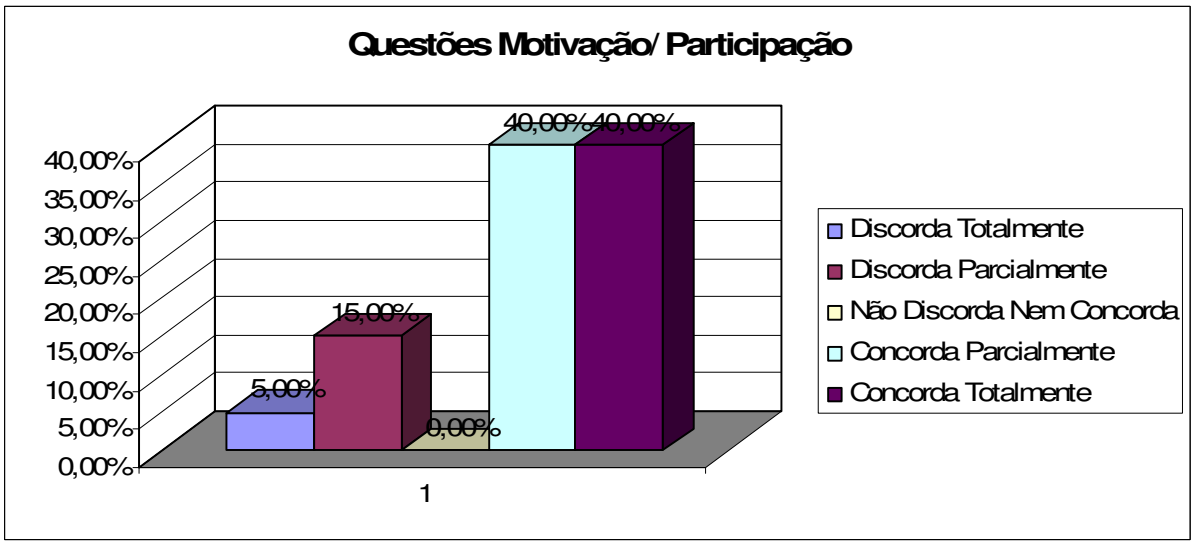
27 – O fato de minha função contribuir para a preservação ambiental me estimula a desempenhá-la.

Neste conjunto de questões obtivemos da produção os percentuais de repostas conforme descrição abaixo:



Conforme respostas verificou-se que a percepção sobre a participação dos associados encontra-se em aspecto favorável, transparecendo conforme questionário que existe intensa participação dos associados nas decisões, essa característica reforça a forma pela qual é conduzida uma associação que deve ser feito de forma participativa.

Obtivemos dos líderes os percentuais de respostas conforme descrição abaixo:



Neste critério, os resultados ficaram dentro do esperado, pois se trata de uma associação e há necessidade de se promover a participação nas decisões a serem tomadas.

Apesar de a questão de contribuição e trabalho social ter a menor pontuação, dentre as do segmento analisado de motivação no segmento de participação, ela se encontra ainda assim em situação favorável. Onde pode-se citar ações conjuntas que podem proporcionar aos associados aspectos de realização social através de eventos efetuados pela associação como: aulas de violão e flauta doce, aulas de informática, eventos festivos em datas comemorativas, abertura de conta e crédito em banco e fornecimento das refeições durante o período trabalhado de de segunda a sábado no período de exercício da função.

Com relação a questão de sentir-se estimulado por exercer uma função de preservação ambiental, eles responderam, com exceção de um, que concordam parcialmente ou totalmente.

No segmento analisado aperfeiçoamento foi efetuado as seguintes questões:

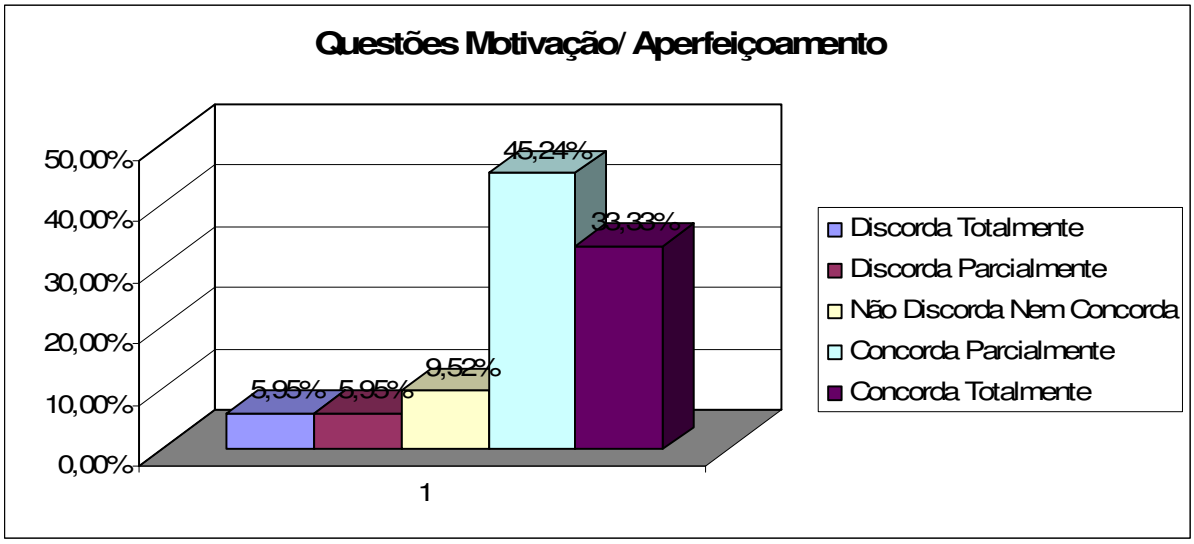
14 – Recebo treinamento/ capacitação para exercer minha atividade.

15 – O tempo e (ou) quantidade de treinamento que recebo são suficientes para exercer minha função.

20 – Existe controle de qualidade para aperfeiçoamento das funções?

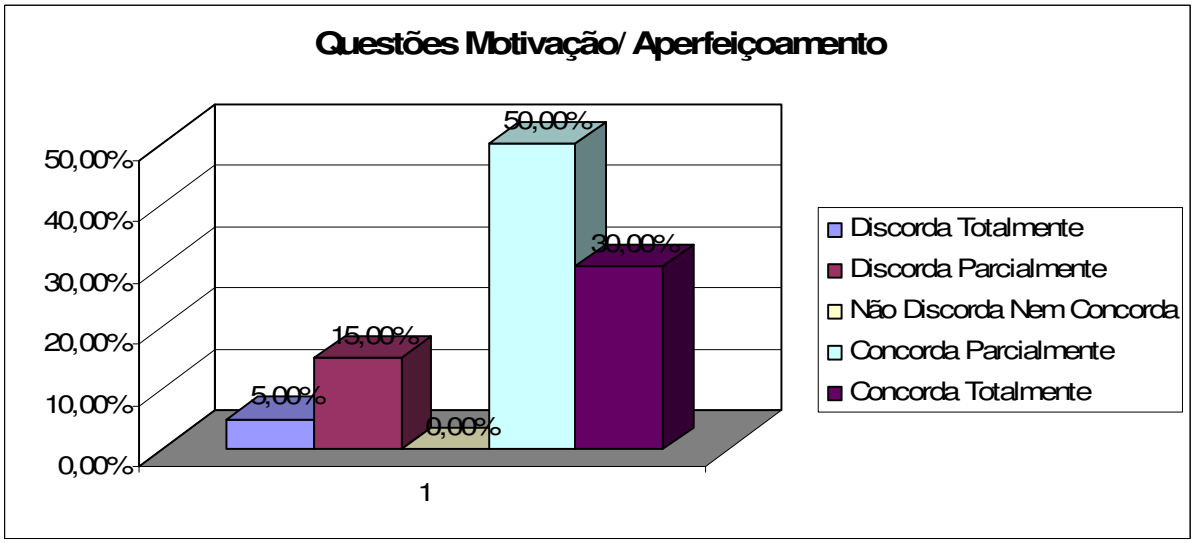
23 – Existe avaliação de desempenho do meu trabalho.

Neste conjunto de questões obtiveram-se da produção os percentuais de repostas conforme descrição abaixo:



Conforme respostas verificou-se que a percepção dos associados encontra-se em aspecto favorável, demonstrando que há percepção dos associados quanto a preocupação em mantê-los capacitados para o exercício e aperfeiçoamento de suas funções e melhoria de suas competências, como por exemplo: alfabetização, cursos de informática e música entre outros.

Obtive-se dos líderes os percentuais de respostas conforme descrição abaixo:



Os líderes apresentam uma percepção boa,em relação as questões efetuadas, porém menor que a dos associados da produção, assim podemos concluir que eles têm maior carência de treinamento do que a produção.

Houveram treinamentos desempenhados por um parceiro das associações de reciclagem, porém com a alta rotatividade nas funções, alguns associados saíram e outros juntaram-se a cooperativa formada a partir desta associação.

No segmento relacionado a autoavaliação, obteve-se a maior pontuação as quais são relatadas as questões abaixo:

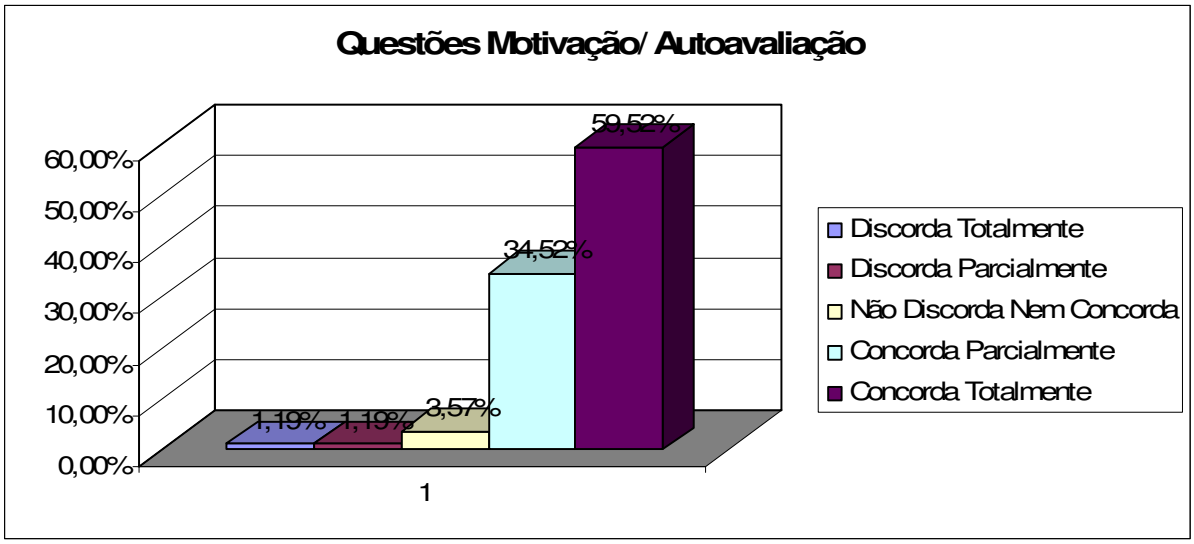
18 – Acho que estou sendo eficiente o suficiente para colaborar com meus colegas no trabalho?

25 – Gosto da função que exerço.

26 – Recomendaria pessoas para trabalhar na associação?

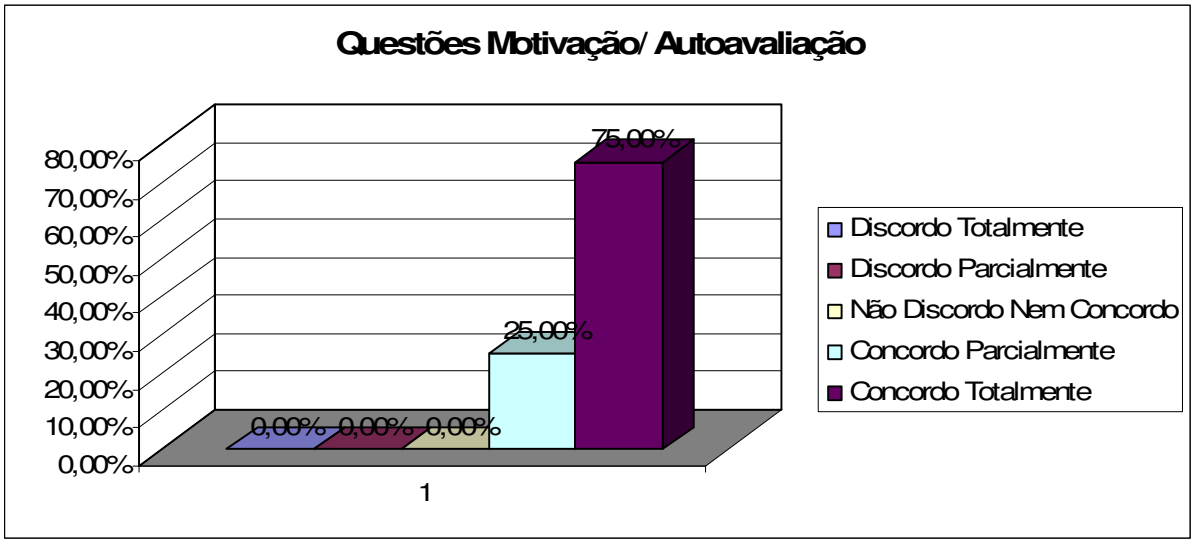
30 – Tenho me empenhado para colaborar com o trabalho.

Obteve-se respostas de acordo o gráfico abaixo:



Conforme respostas verificou-se que a percepção dos associados encontra-se no aspecto mais favorável da motivação.

Obtive-se dos líderes os percentuais de repostas conforme descrição abaixo:



Pelos resultados deste segmento percebe-se que os associados obtiveram uma boa autoavalição, sendo coerentes com o resultado geral.

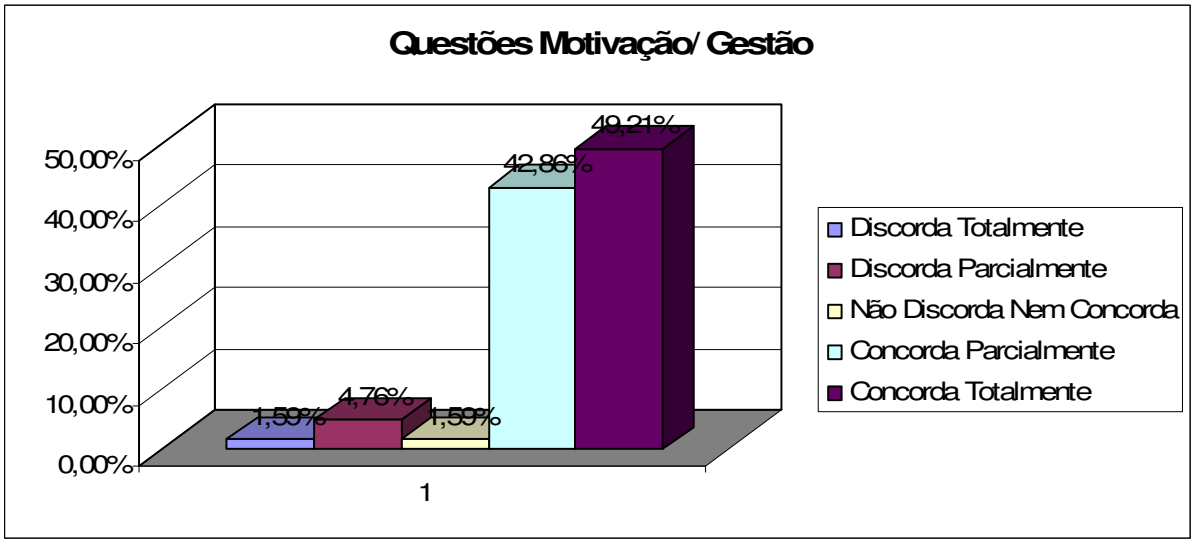
Por fim, no segmento de assuntos relativos a gestão, complementando a totalidade das questões, temos:

21 – Existem líderes que orientam a melhor forma de executar meu trabalho.

28 – As entidades governamentais (Prefeitura, Governo do Estado e Governo Federal) contribuem para incentivo de minha função.

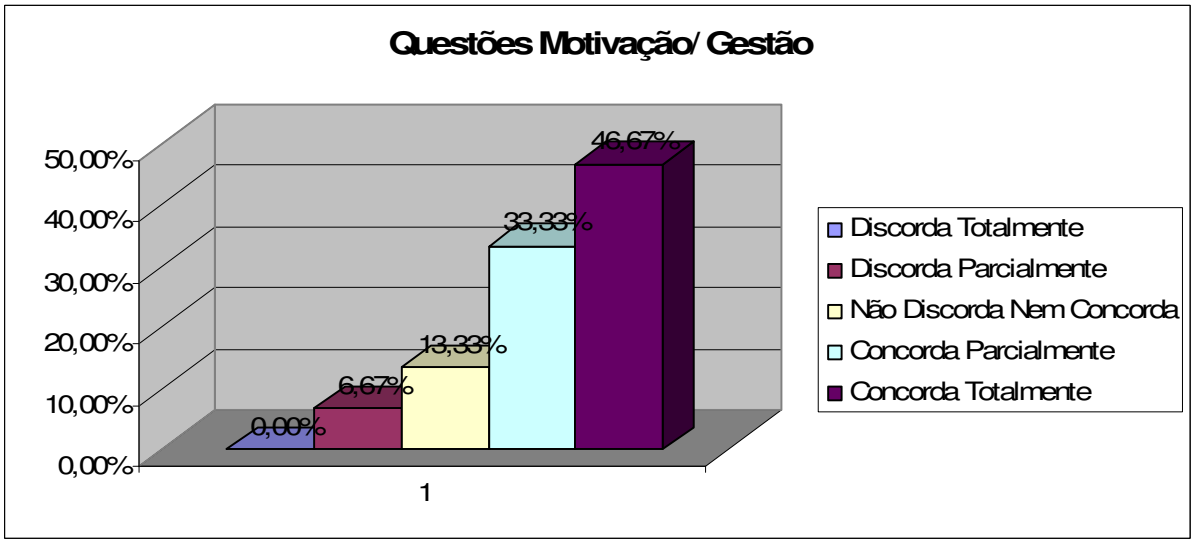
29 – Meus líderes ou parceiros colaboradores tem se empenhado para melhorar o trabalho.

Obteve-se resultados satisfatórios, demonstrando que o grupo está em sintonia com sua gestão. Os resultados da produção foram:



Através desses números percebemos que existe confiança nos gestores pelos associados permitindo desenvolvimento de melhorias com maior envolvimento devido a confiabilidade, e assim pode-se promover novas ações com possibilidades de engajamento do grupo e disposição para execução das políticas de gestão pessoas.

Obtivemos dos líderes os percentuais de respostas conforme descrição abaixo:



Assim, conforme questões relativas a gestão encontramos um grupo com afinidade a forma pela qual é orientada pela sua gestão.

Constata-se que o resultado geral foi surpreendente, pois apesar do baixo grau de instrução e do exercício da função de manipulação de resíduos sólidos urbanos ser uma função com condições precárias, eles demonstram estarem motivados a executarem suas atividades. Este fato pode ser verificado por duas possibilidades:

A primeira, por se tratar de uma associação, onde todos participam das decisões e propõe as estratégias para desempenhar a função, há uma maior aceitação dos limitantes da situação, pois os problemas são debatidos e resolvidos em grupo promovendo soluções com aval do grupo. Além disso, a característica de decisão em conjunto permite maior possibilidade de compreensão do grupo e da função a exercer individualmente.

Outra possibilidade verificada é o baixo grau de instrução, aliados ao baixo poder aquisitivo e a possibilidade de participação em um grupo de pessoas com reconhecimento de seu trabalho social de reciclagem. Configurando-se também a associação como um local propício ao convívio social do grupo, com acontecimentos que proporcionam inclusão social destas pessoas e participação de atividades integradoras.

Apesar de a motivação estar em condições favoráveis, verificou-se que durante um longo período e após diversas orientações e capacitações, relatadas pelos próprios associados, o grupo não desempenha uma alta produtividade, pois existe uma alta rotatividade de pessoas e a permanência da liderança na condução das principais atividades da associação. Há certo comodismo com a situação e transparece que o desgaste das mudanças é temido pela maioria dos associados. Talvez a tentativa de aumentar a produção, conforme depoimento de membro de uma ONG que presta suporte e capacitação a associação, pudesse aumentar substantivamente os salários dos associados, porém o comodismo os mantém com pequenos incrementos ao longo dos anos de sua existência. Essa situação, apesar de parecer estagnada, poderá permanecer por um maior período, sem causar constrangimento ou baixa estima, pois ressalta-se que a associação cumpre um papel de inclusão social e não possui fins lucrativos, apenas se satisfaz em se autossustentar e cumprir sua mínima função sem ambicionar maiores acontecimentos, tendo como finalidade maior a inclusão social e desempenho de políticas que auxiliem o bem-estar social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a facilitar a elucidação e reflexão de novas idéias para desenvolvimento de pessoas sob a ótica de uma associação. Procurou despertar uma conscientização para detecção de alternativas para desenvolver as políticas corretas de gestão de pessoas. Proporcionando assim uma melhor compreensão sobre o assunto motivação.

O tema motivação nesta associação foi analisado com base nas leituras teóricas e, devido a limitação de pesquisas sobre o tema da motivação em associações, não pode ser feito comparativo com outros estudos, mas apesar desse fator que restringiu o assunto, por outro lado, por ser um local com maior abertura, por tratar-se de uma associação, pode-se debater e aprofundar mais a intimamente com cada associado, permitindo enriquecer o estudo com soluções e entendimentos mais intensos e não tão superficiais.

É gratificante fazer uma pesquisa no ramo de gestão de pessoas, pois o ser humano, apesar das inúmeras fórmulas, conceitos, estudos, padronizações, e demais formas de modelar comportamentos existentes, que pode servir de embasamento para aprofundamento, nada melhor que aliar toda essa teoria de base teórica com a prática da vivência e experiência de lidar com os seres humanos.

Essa pesquisa atingiu muito mais que o propósito de averiguar e detectar a motivação numa associação, ela possibilitou o aprendizado sobre uma forma de análise onde se reúnem pessoas com um propósito coletivo, de maneira que o exercício da pluralização das decisões pudesse nos apresentar detalhes e características do conceito associativo em estudo, possibilitando uma visão diferente das atividades. Através desse estudo obteve-se um resultado surpreendente quanto a análise dos aspectos motivacionais, denota-se que o grupo possui um entendimento muito favorável a motivação, conforme as respostas do questionário, apesar de não atingirem a resultados de produção almejados e apresentarem um comportamento característico da Teoria X dos estudos de McGregor, ou seja, um comportamento reativo, que funciona através de punições. Verificou-se que os associados sentem-se motivados por estar desempenhando uma atividade de cunho social, por participar ativamente da sociedade, preocupando-se com valores de inclusão social, pois apresentam situação social precária, devido seu contexto social

demonstrar dificuldades sociais, pois além de obterem baixa renda, vivenciam numa sociedade precária, localizados basicamente no Bairro Guajuviras, em Canoas.

Na busca do entendimento sobre os motivos dos baixos salários atrelados a baixa produtividade sem observar mais atentamente a missão e finalidade da associação que é o de promover um bem-estar coletivo através da inclusão social e desempenho de atividades para auxílio a sociedade em obter uma melhor qualidade de vida na localidade onde a associação se encontra, e dentro deste propósito podemos entender o motivo pelo qual a associação encontra-se com um alto índice de satisfação na avaliação efetuada pelo questionário sobre motivação, verificamos que por desempenhar seu papel associativo dentro das perspectivas e determinações de seus associados, executando seu papel social, promovendo dentro do possível as reuniões e debates sobre temas emergenciais e tentando propiciar avanços em sua comunidade de acordo com suas possibilidades definidas pelo grupo de associados. Concluí-se também que um fator que os coloca em vantagem em relação a iniciativa privada, no que diz respeito em propiciar que a atividade exercida fique dentro de suas expectativas de necessidades intrínsecas, ou seja, de acordo com seus anseios motivacionais, é a utilização de debates e discussões abertas, com soluções coletivas, resultando assim em decisões mais representativas e de maior impacto ao grupo, que recebe com maior consentimento e por consequência se comprometem na realização das soluções acordadas em conjunto.

O conceito e os estudos sobre motivação, aliados a análise de um grupo do qual pode-se constatar que a complexidade do tema é tão grande quanto o ser humano pode ser. E que, no entanto, para aplicar a conceitos estudados e obter sucesso, o administrador precisa ter extrema competência, mesmo quando são pessoas simples e de baixa escolaridade. Tornar um grupo motivado é, sem sombra de dúvidas, um fato singular de extrema criatividade e genialidade de um líder, que possui a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, percebendo assim que chave da liderança é executar tarefas enquanto se constroem relacionamentos; o que em associações deste tipo é o que há de mais valoroso para um bom desempenho de atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações** – 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOGDAN, R., e Biklen, S. K **Qualitative research for education:** An introduction to theory and methods. Boston: Allyn and Bacon, 1982.

CAMPANI, Darci Barnech **Lei nacional de saneamento básico**: **perspectivas para as políticas e a gestão dos serviços públicos.** - Remuneração da Prestação de serviços e manejo de resíduos sólidos**.** Brasília: Ministério das Cidades. SNSA, 2009. V3 Disponível em <http://www.cidades.gov.br/publicacoes>[20 mai 2010] .

DUBRIN, Andrew J..**Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 1ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

ERICKSON, F.. **Qualitative methods in research on teaching. In M. C. -** Handbook of research on teaching. New York, NY: Macmillan, Wittrock 1986.

FILHO, José Guilherme Soares. **Novo Código Civil – Lei 10406/02**. 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

FORTES, Maria de Araújo – **Um Estudo sobre a Rede de Apoio das Associações de Triagem do Setor de Reciclo na Região Metropolitana de Porto Alegre.** Porto Alegre: UFRGS-PPGA,2006.

FRITSCH, I.E. **Resíduos Sólidos e seus Aspectos Jurídicos, Legais e Jurisprudenciais**. Porto Alegre,Secretaria Municipal da Cultura de Porto Alegre. Porto Alegre, 2000.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para competir no futuro.** 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Método e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007

Guimarães, Sueli Édi Rufini e Boruchovitch, Evely. **O Estilo Motivacional do Professor e a Motivação Intrínseca dos Estudantes**:Uma Perspectiva da Teoria da Autodeterminação. Psicologia: Reflexão e Crítica (on line),vol.17 nº2 Porto Alegre 2004.Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722004000200002>[01 mai 2011].

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NANUS, Burt; DOBBS, Stephen M.. **Liderança para o terceiro setor:** Estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos 1ª Ed. São Paulo: Futura, 2000.

PINTO,Tarcísio de Paula, GONZÁLEZ, Juan Luis Rodrigo**. Elementos para a organização da Coleta Seletiva e Projeto dos Galpões de Triagem.** Brasília: Ministério das Cidades. 2006.

RAMOS, Alberto Guerreiro, MARTINS, Paulo E. M.. **Modelos de Homem e Teoria Administrativa**. Clássicos da Revista de Administração Pública. (CD) Rio de Janeiro: EBAPE-FGV-Programa de Estudos Administração Brasileira Propesquisa, 2003.

República Federativa do Brasil. Constituição Federal. Lei 11.445 / 07 – **Lei Nacional de Saneamento Básico**.(on line) Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11445.htm> [20 mai 2010]

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

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, Sílvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo.** 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sílvia Constant, BIANCO, Alessandra, GOMES A. P. C. Zambrotti. **O Trabalho em equipes autogerenciadas e suas influências na Motivação.** REAd – Edição 49 Vol. 12 No. 1, jan-fev 2006 Disponível em < http://seer.ufrgs.br/read/article/view/14786/8661> [29 abril 2011].

VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Study Research: design and methods**. Case. Traduzido por: Ricardo L. Pinto. Adaptado por: Gilberto de A. Martins. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/eac/observatorio/metodologia-estudo-caso.asp> [27 mai 2010].

YIN, R.. Case **study research:Design and methods.** Newbury Park, CA: Sage, 1984.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário Aplicado

Caro colega,
Este documento foi elaborado para a realização de uma pesquisa que tem como objetivo verificar como é realizado a motivação na Associação de Reciclagem Amigas e Amigos Solidários. Sendo parte integrante de um Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, pela UFRGS. O tempo de resposta deste questionário é em média 10min, desde já agradeço sua relevante participação.

1- Sexo:
( )Masculino
( )Feminino

2- Intervalo de sua Idade?
( )menos de 18 anos
( )de 18 a 22 anos
( ) de 23 a 27 anos
( )de 28 a 32 anos
( )de 33 a 37 anos
( ) de 38 a 42 anos
( )de 43 a 47 anos
( )de 48 a 52 anos
( ) mais de 52 anos

3-Quanto tempo desempenha essa atividade na empresa?
( )menos de 3 meses
( )de 3 a 9 meses
( ) de 9 a 12 meses
( )de 1 a 3 anos
( )de 3 a 5 anos
( ) de 5 a 7 anos
( )de 7 a 9 anos
( )de 9 a 11 anos
( ) mais de 11 anos

4- Seu estado civil?
( ) Solteiro(a)
( ) União Estável
( ) Casado(a)
( ) Separado(a)
( ) Divorciado
( ) Viúvo(a)

5- Sua Escolaridade?
( ) Analfabeto
( ) de 1ª a 4ª Série
( ) de 5ª a conclusão do 1º grau
( ) Ensino Médio
( ) Superior em andamento
( ) Superior Completo em diante

6- Tem Filhos?
( ) Sim. Quantos?____
( ) Não

7 – Idade dos filhos (responda com o número de filhos de acordo com os intervalos de idade:
( ) até 3 anos
( ) de 4 a 7 anos
( ) de 8 a 10 anos
( ) de 11 a 14 anos
( ) de 15 a 17 anos
( ) de 18 a 21 anos
( ) acima de 21 anos

8 – Os filhos com idade para estar na escola (6 anos em diante) estudam? Coloque o número correspondente ao numero de filhos que estudam e (ou) não estudam nos parênteses correspondentes:
( ) Sim. Quantos?____ ( ) Não

9 – Se estudam em que tipo de escola? (Coloque o número de filhos que corresponde ao local de estudo).
( ) Escola Pública Municipal
( ) Escola Pública Estadual
( ) Escola Particular
( ) Não Estudam

10 – Os filhos trabalham? (Coloque o número correspondente aos que trabalham e (ou) não trabalham:
( ) Sim ( ) Não

11- Qual a renda Familiar?
( ) até R$ 540,00
( ) de R$ 541,00 a R$810,00
( ) de R$ 811,00 a R$1080,00
( ) de R$ 1081,00 a R$ 1350,00
( ) de R$ 1351,00 a R$1620,00
( ) de R$ 1621,00 a R$ 1890,00
( ) mais de R$1891,00

A partir da questão 12 responda se concorda ou discorda das afirmativas.

12 – Eu recebo alguns incentivos no meu trabalho.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

13 – Participo das decisões da associação.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

14– Recebo treinamento/capacitação para exercer minha atividade.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

15 – O tempo e (ou) quantidade de treinamento que recebo são suficientes para exercer minha função.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

16 – As condições de trabalho são adequadas para exercer minha função?
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

17 – Tenho reuniões periódicas para discutir o andamento do trabalho.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

18 – Acho que estou sendo eficiente o suficiente para colaborar com meus colegas no trabalho?
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

19 – A remuneração é adequada para minha função?
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

20 – Existe controle de qualidade para aperfeiçoamento das funções.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

21 – Existem líderes que orientam a melhor forma de executar meu trabalho.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

22 – Existe uma contribuição e trabalho social feito pela associação.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

23 – Existe avaliação de desempenho do meu trabalho.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

24 – Existem recompensas por melhores desempenhos da função.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

25 – Gosto da função que exerço.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

26 – Recomendaria pessoas para trabalhar na associação.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

27 – O fato de minha função contribuir para a preservação ambiental me estimula a desempenhá-la.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

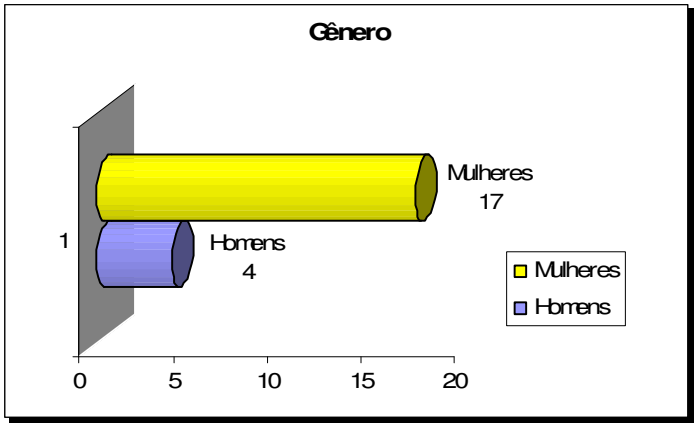
28 – As entidades governamentais (prefeitura, governo do estado ou governo federal) contribuem para incentivo de minha função.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

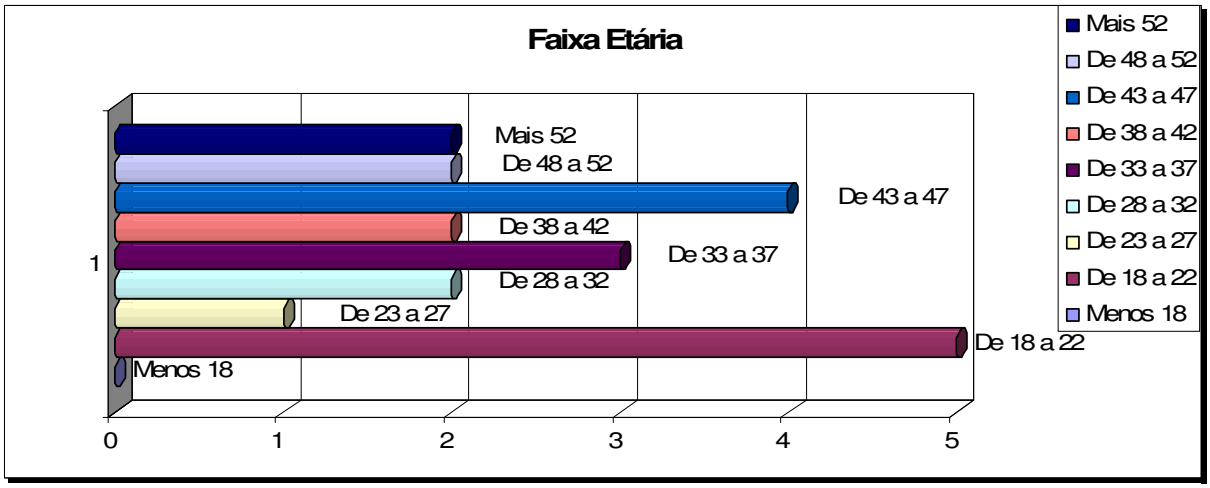
29 – Meus líderes ou parceiros colaboradores tem se empenhado para melhorar o trabalho.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

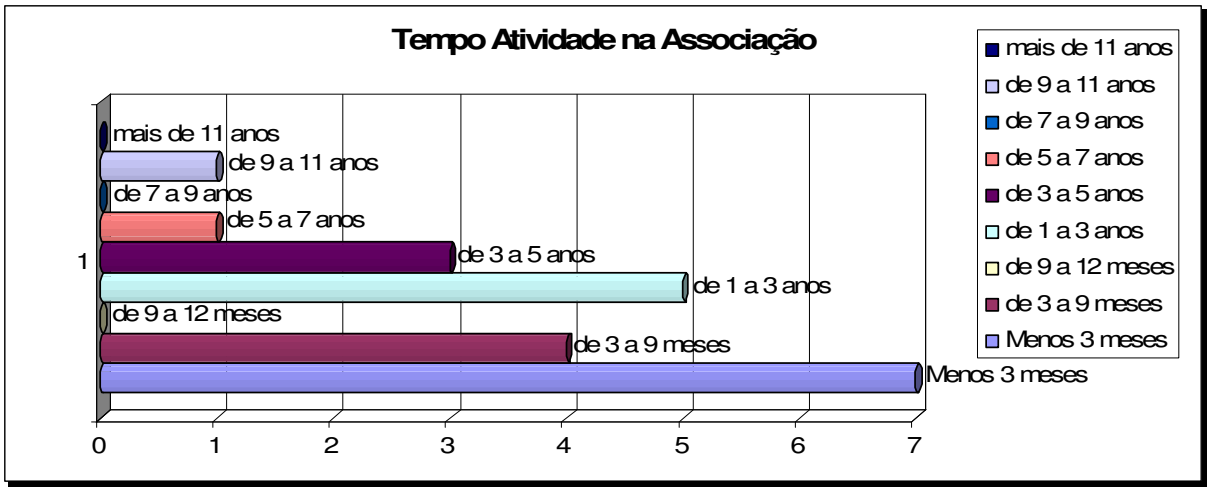
30 – Tenho me empenhado para colaborar com o trabalho.
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Não discordo nem concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Concordo Totalmente

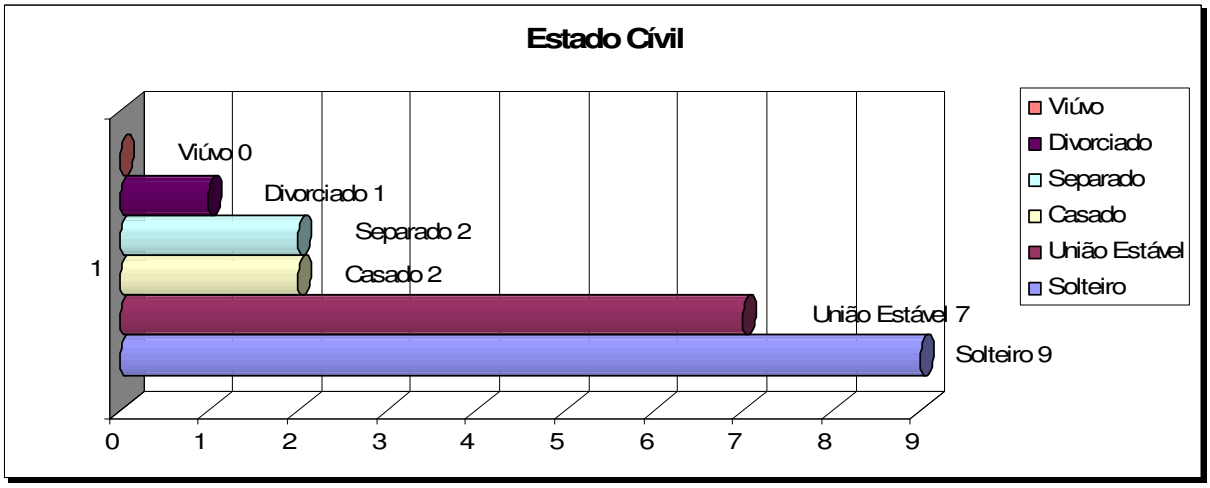
FIGURA 1 – GALPÂO DE RECICLAGEM

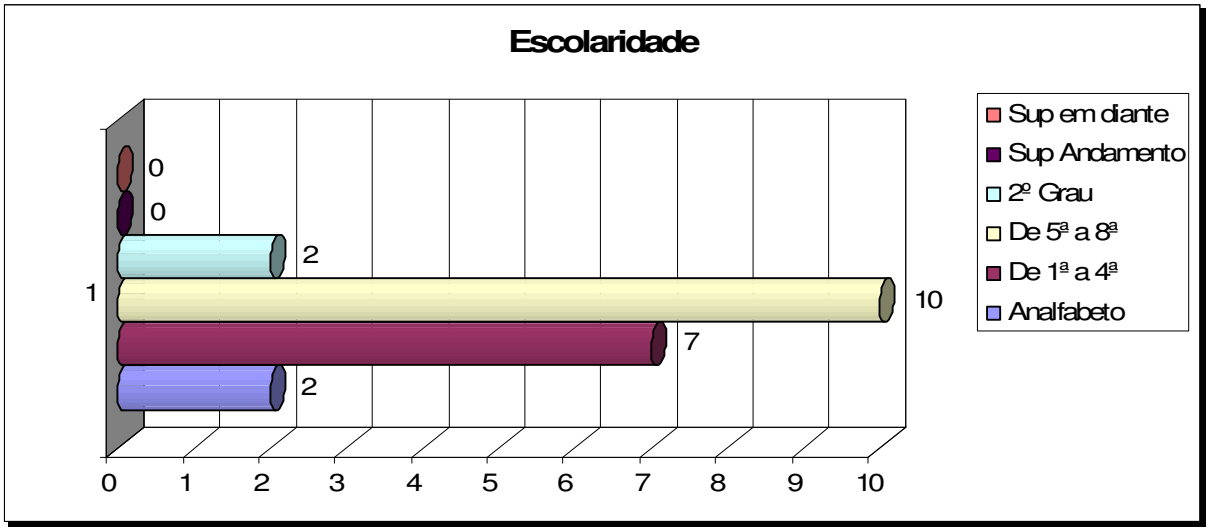
TABELA 1 – GRÁFICOS ANÁLISE PRODUÇÃO

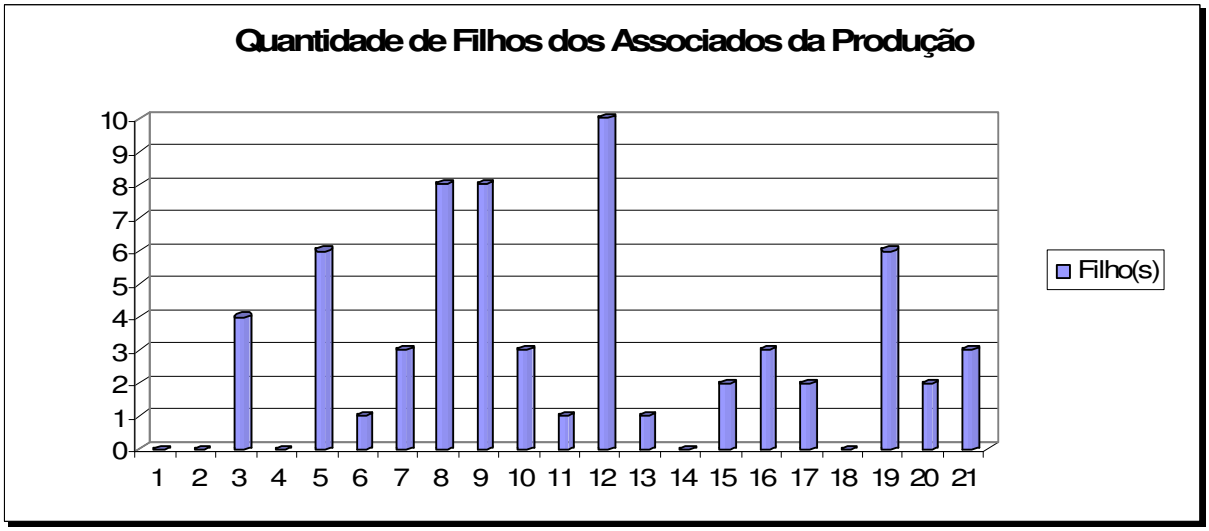


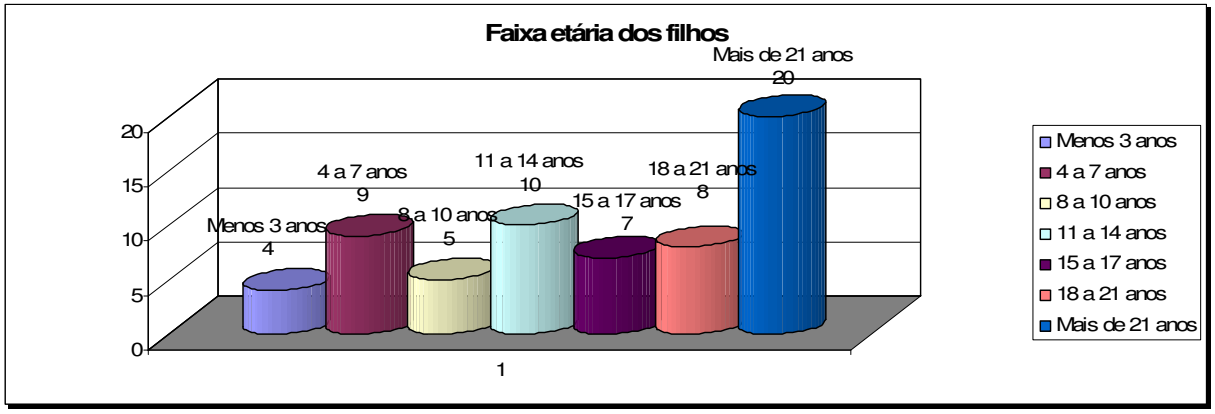


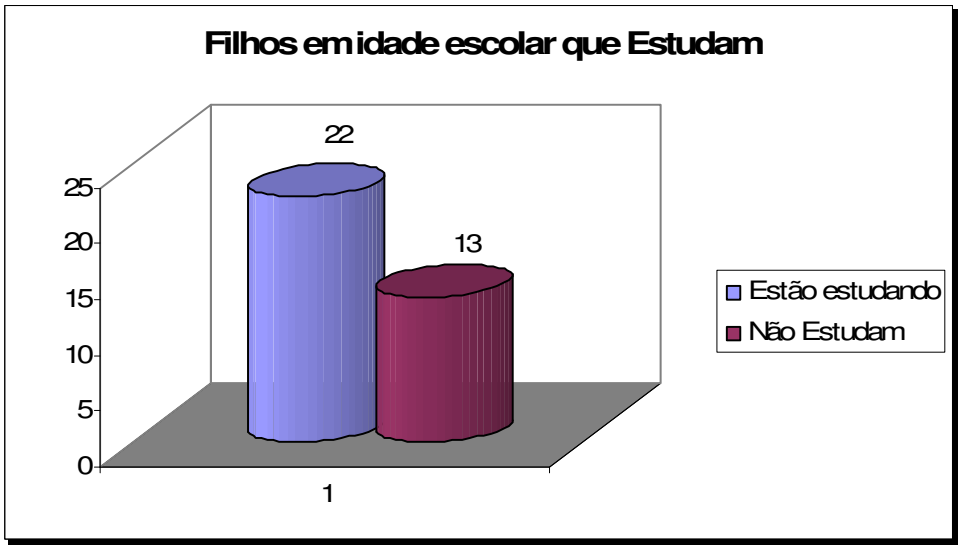

Tempo Atividade na Associação
mais de 11 anos
de 9 a 11 anos
de 7 a 9 anos
de 5 a 7 anos
de 3 a 5 anos
de 1 a 3 anos
de 9 a 12 meses
de 3 a 9 meses
Menos 3 meses
1
0
1
2
3
4
5
6
7

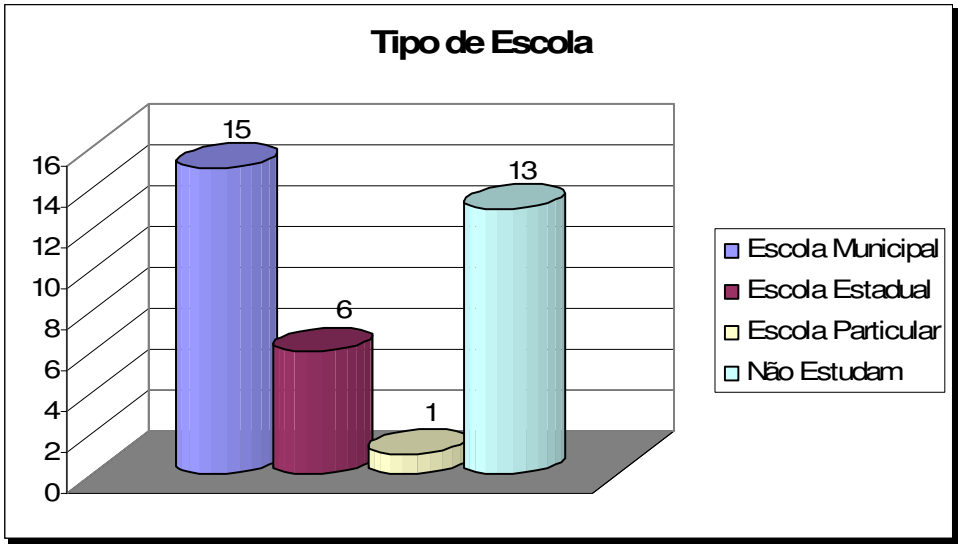

Estado Cível
Viúvo 0
Divorciado 1
Separado 2
Casado 2
União Estável 7
Solteiro 9
1
0
1
2
3
4
5
6
7
8
9

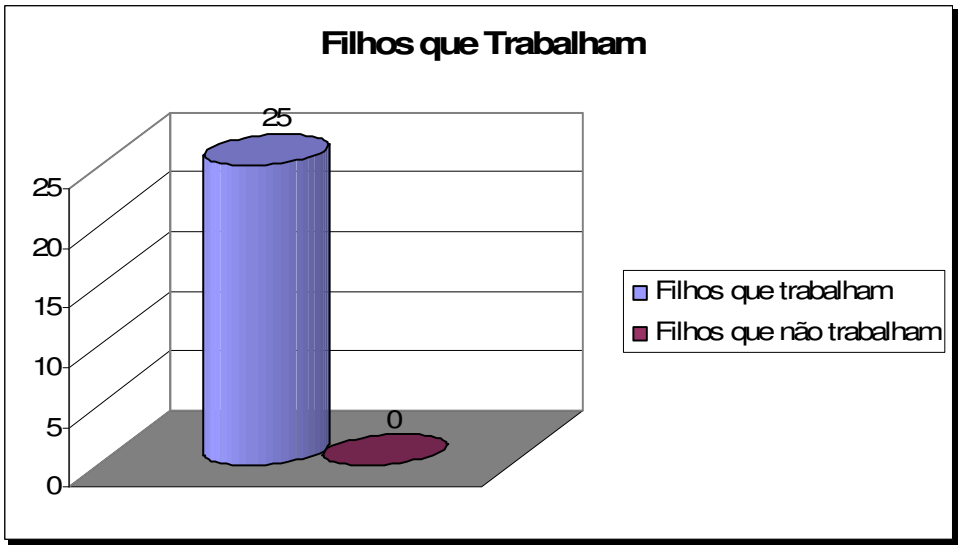

Escolaridade
0
0
2
1
10
7
2
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Sup em diante
Sup Andamento
2º Grau
De 5ª a 8ª
De 1ª a 4ª
Analfabeto

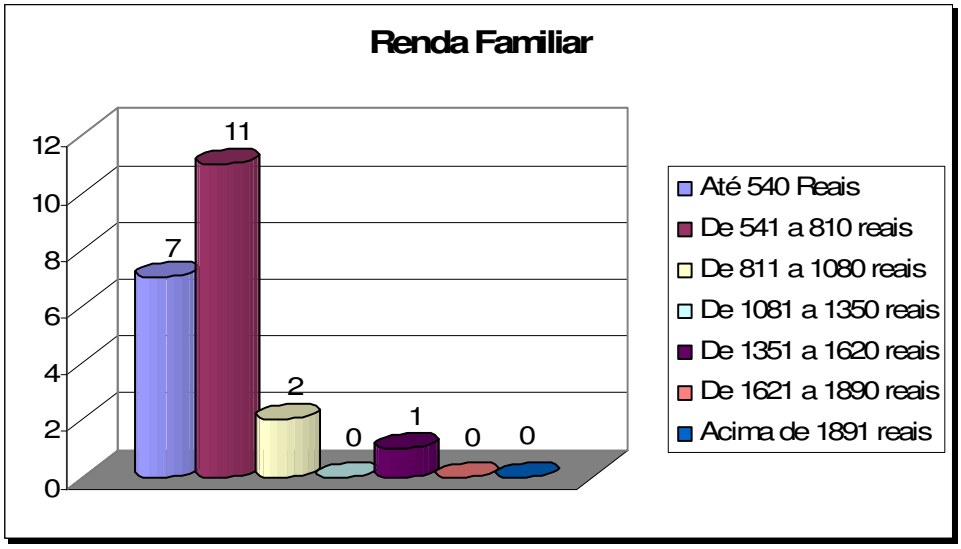

Quantidade de Filhos dos Associados da Produção
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21
Filho(s)

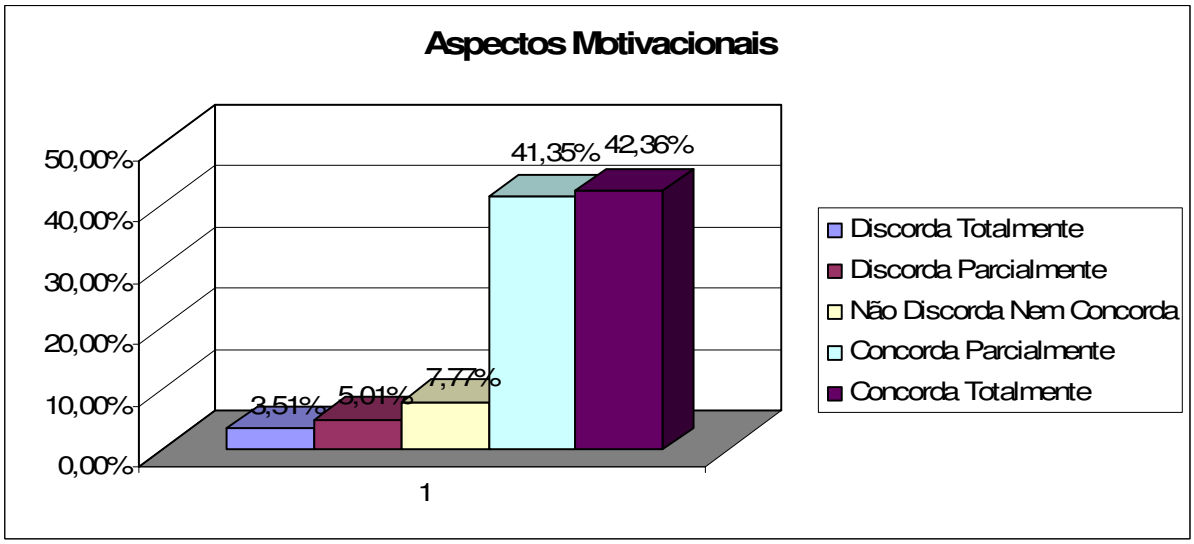

Faixa etária dos filhos
Mais de 21 anos
20
4 a 7 anos
9
11 a 14 anos
10
18 a 21 anos
8
15 a 17 anos
7
8 a 10 anos
5
Menos 3 anos
4
20
15
10
5
0
1
Menos 3 anos
4 a 7 anos
8 a 10 anos
11 a 14 anos
15 a 17 anos
18 a 21 anos
Mais de 21 anos

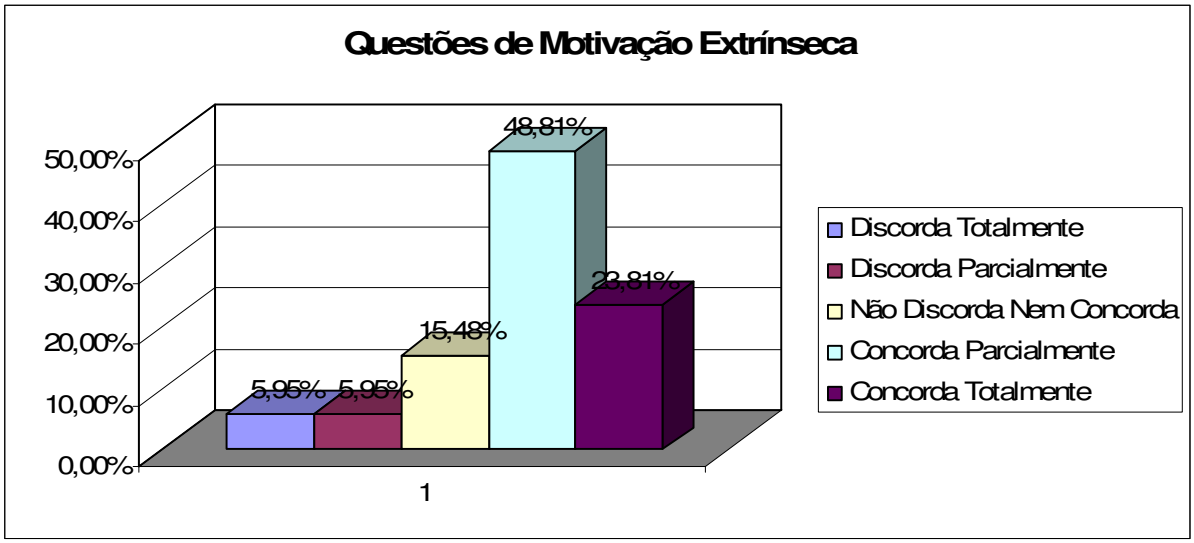

Filhos em idade escolar que Estudam
22
13
25
20
15
10
5
0
1
Estão estudando
Não Estudam

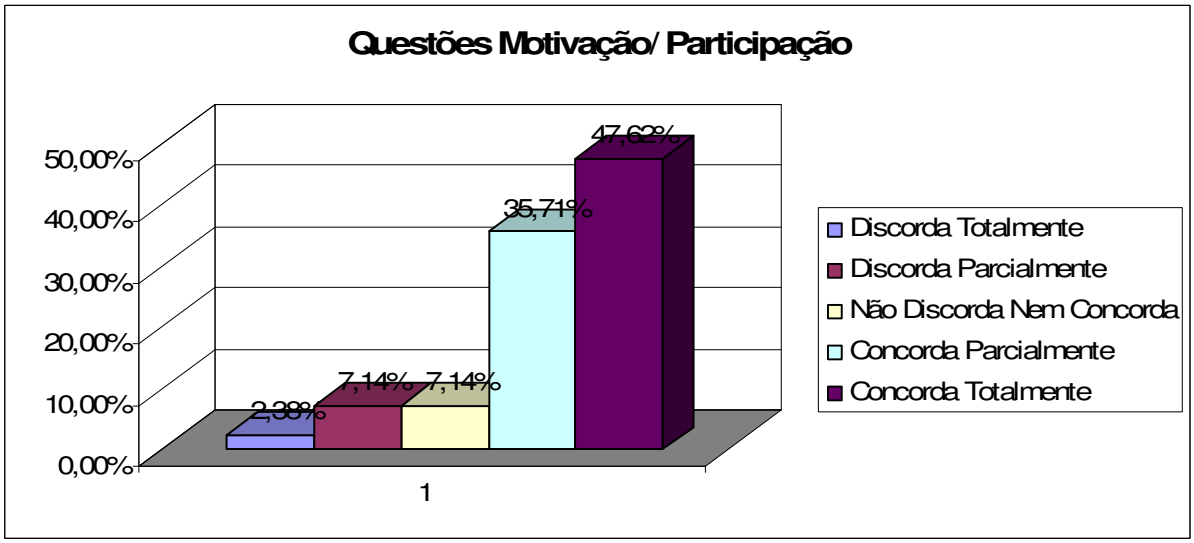

Tipo de Escola
15
6
1
13
16
14
12
10
8
6
4
2
0
Escola Municipal
Escola Estadual
Escola Particular
Não Estudam

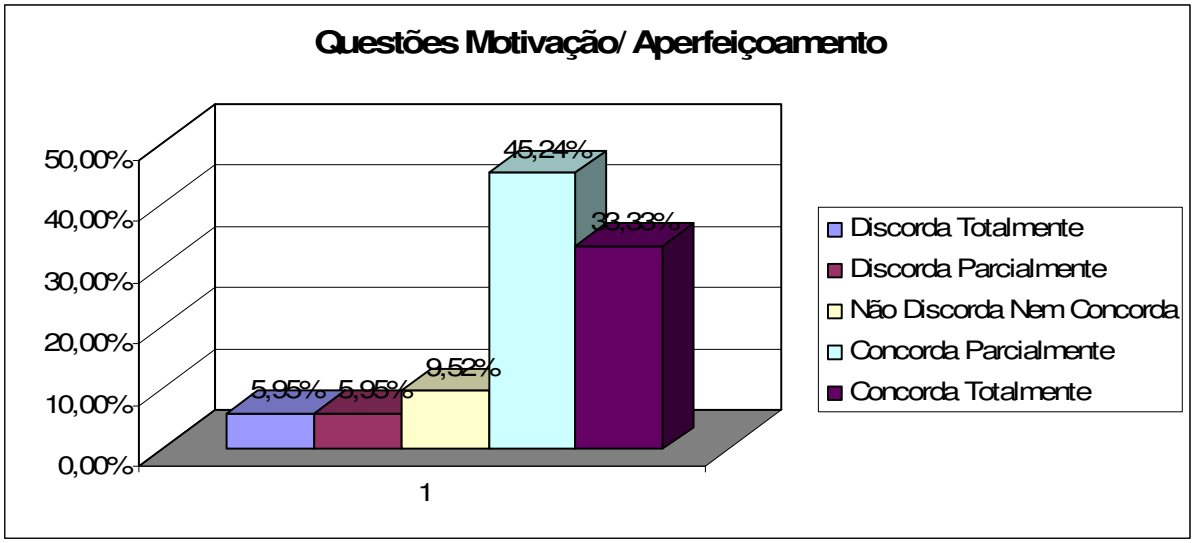

Filhos que Trabalham
25
0
25
20
15
10
5
0
Filhos que trabalham
Filhos que não trabalham

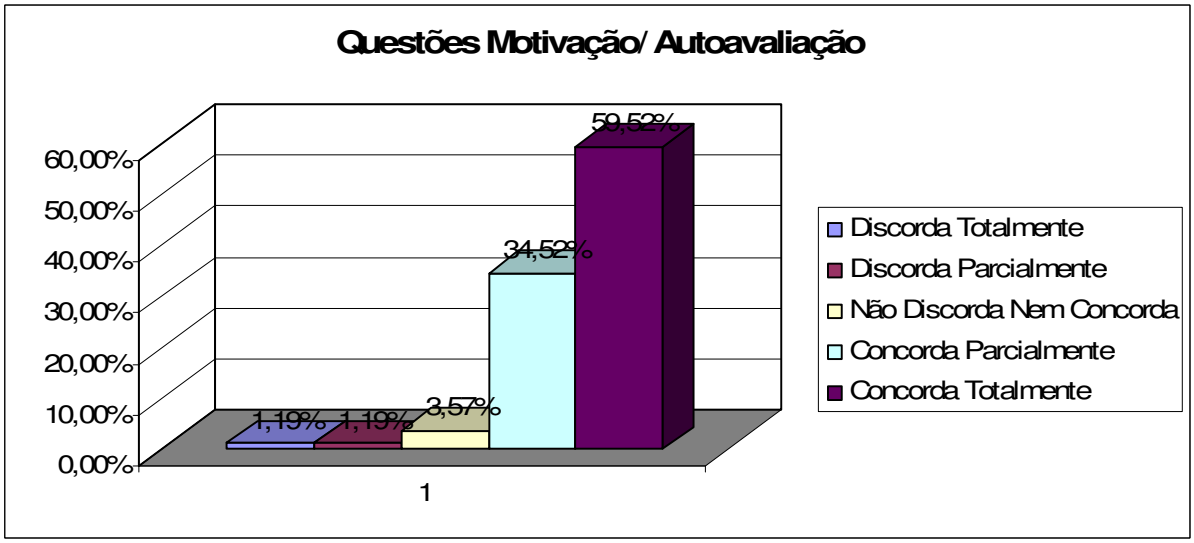

Renda Familiar
12
10
8
6
4
2
0
7
11
2
0
1
0
0
Até 540 Reais
De 541 a 810 reais
De 811 a 1080 reais
De 1081 a 1350 reais
De 1351 a 1620 reais
De 1621 a 1890 reais
Acima de 1891 reais


Aspectos Motivacionais
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
3,51%
5,01%
7,77%
41,35%
42,36%
1
Discorda Totalmente
Discorda Parcialmente
Não Discorda Nem Concorda
Concorda Parcialmente
Concorda Totalmente


Questões de Motivação Extrínseca
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
5,95%
5,95%
15,48%
48,81%
23,81%
1
Discorda Totalmente
Discorda Parcialmente
Não Discorda Nem Concorda
Concorda Parcialmente
Concorda Totalmente


Questões Motivação/ Participação
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
2,38%
7,14%
7,14%
35,71%
47,62%
1
Discorda Totalmente
Discorda Parcialmente
Não Discorda Nem Concorda
Concorda Parcialmente
Concorda Totalmente


Questões Motivação/ Aperfeiçoamento
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
5,95%
5,95%
9,52%
45,24%
38,33%
1
Discorda Totalmente
Discorda Parcialmente
Não Discorda Nem Concorda
Concorda Parcialmente
Concorda Totalmente


Questões Motivação/ Autoavaliação
60,00%
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
1,19%
1,19%
3,57%
34,52%
59,52%
1
Discorda Totalmente
Discorda Parcialmente
Não Discorda Nem Concorda
Concorda Parcialmente
Concorda Totalmente

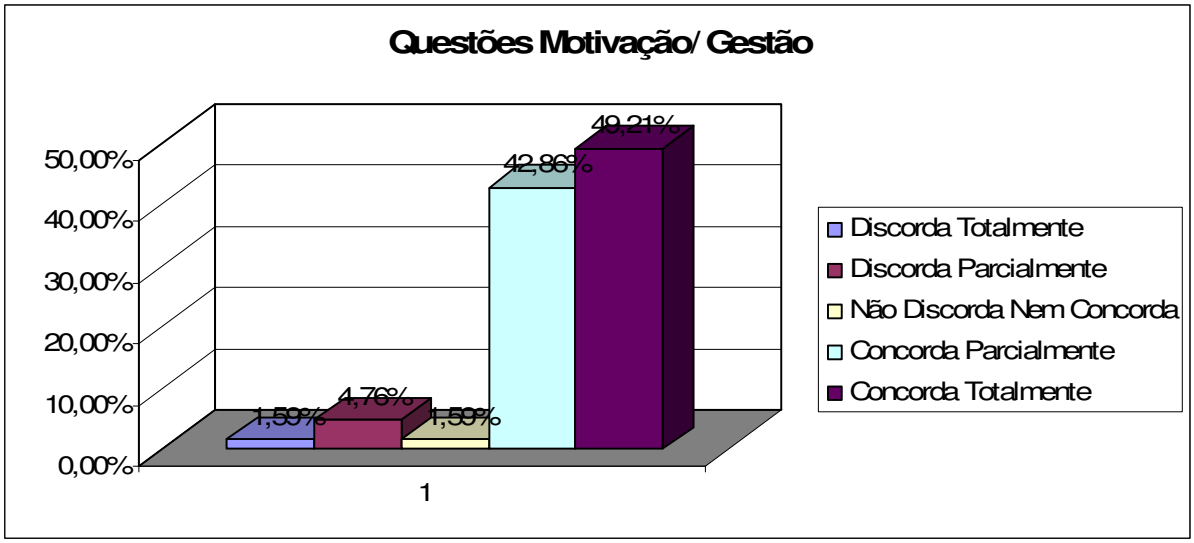
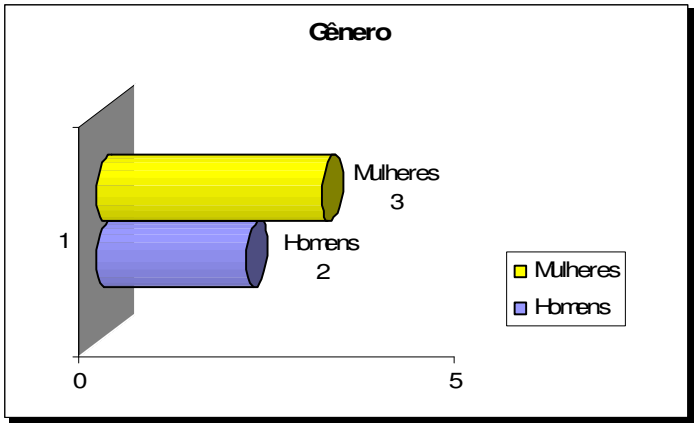
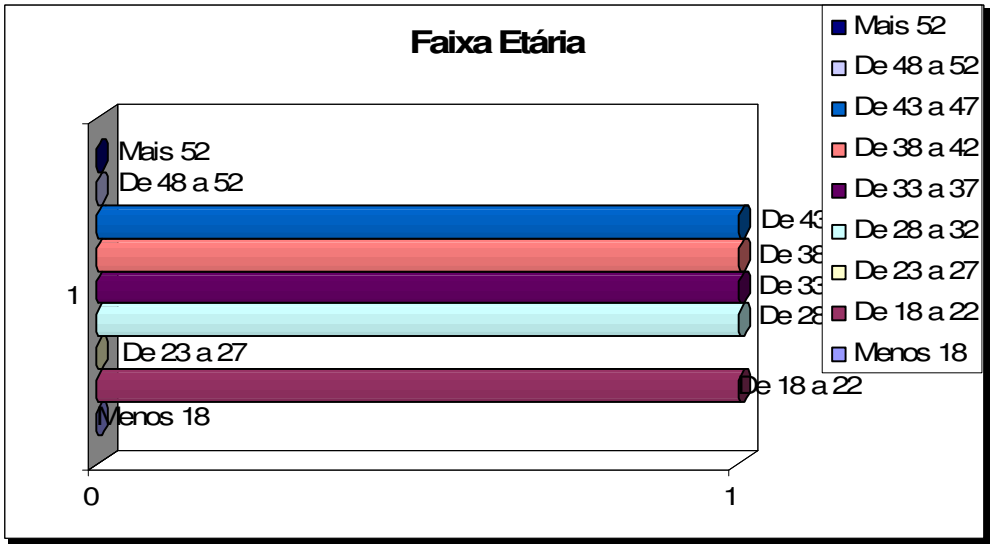
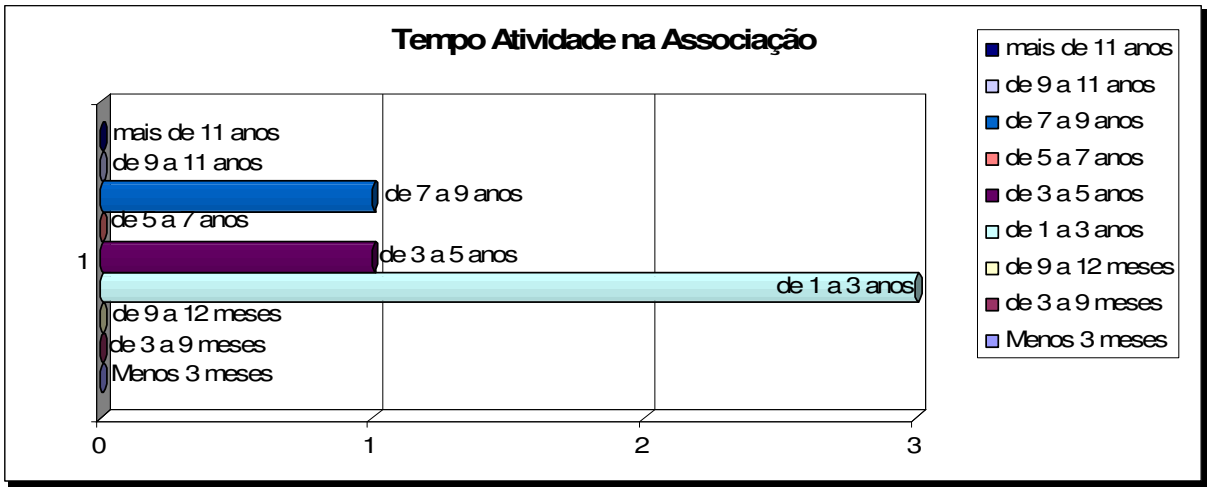
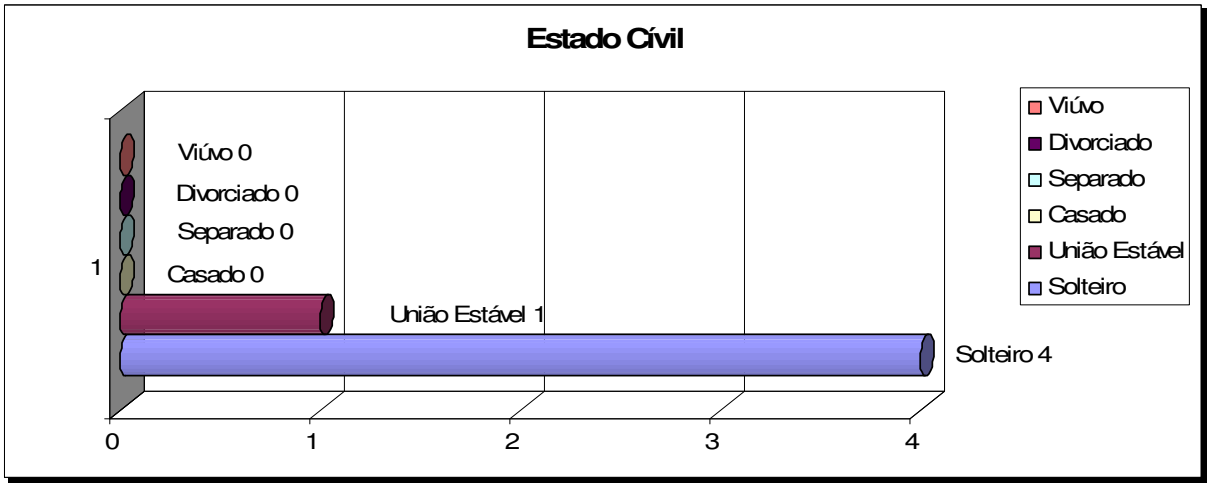

Questões Motivação/ Gestão
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
1,59%
4,76%
1,59%
42,86%
49,21%
1
Discorda Totalmente
Discorda Parcialmente
Não Discorda Nem Concorda
Concorda Parcialmente
Concorda Totalmente

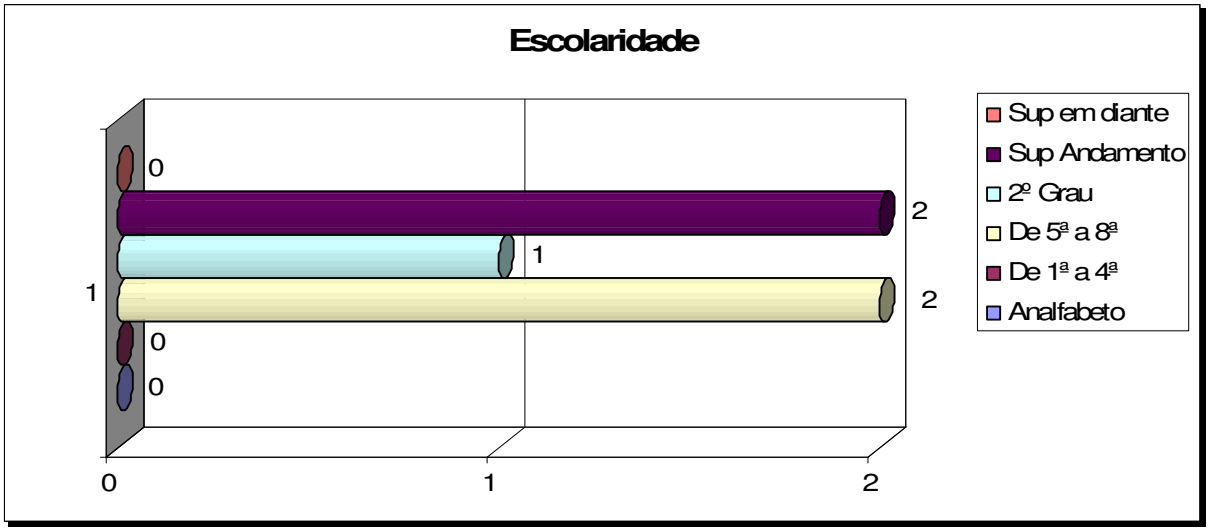
TABELA 2 – GRÁFICOS ANÁLISE LÍDERES

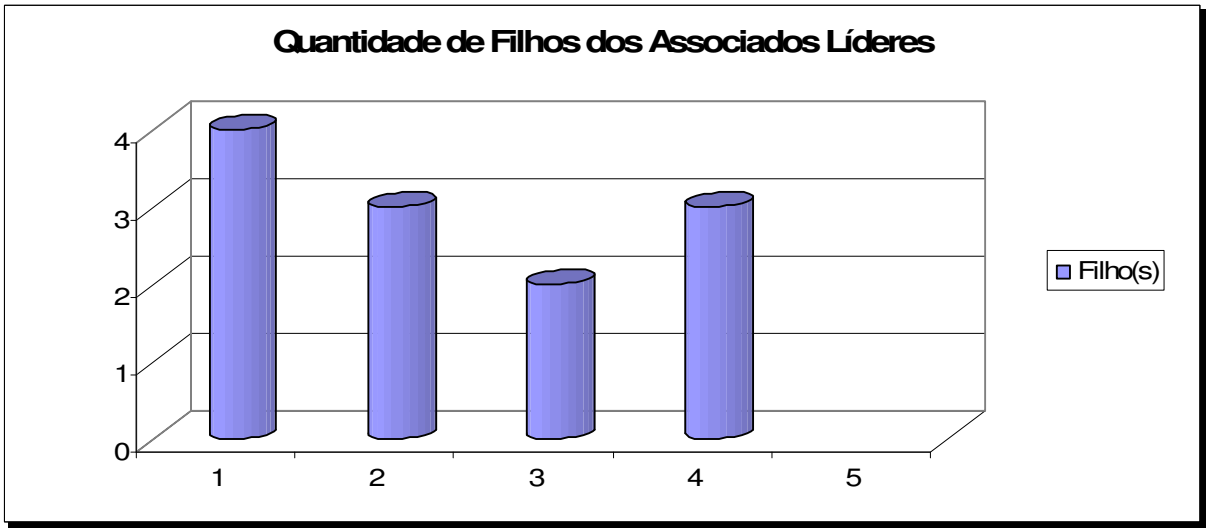


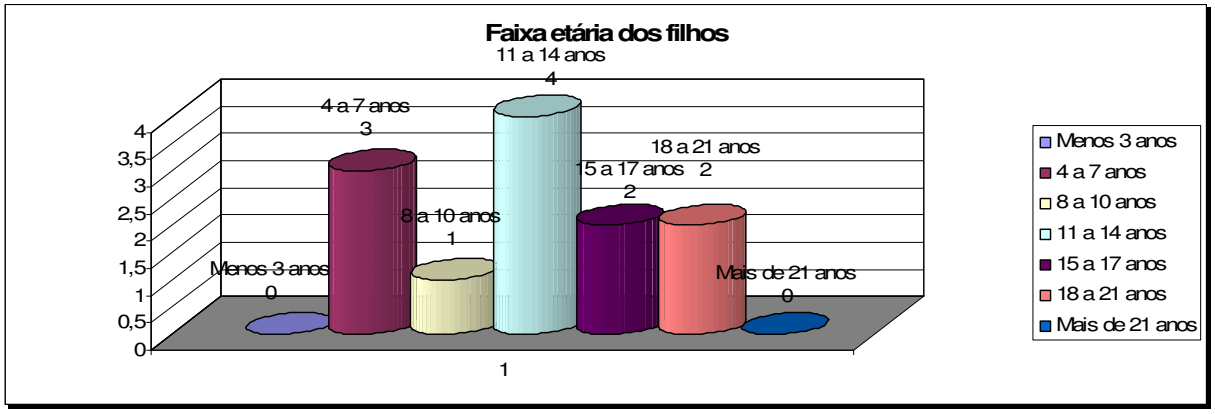


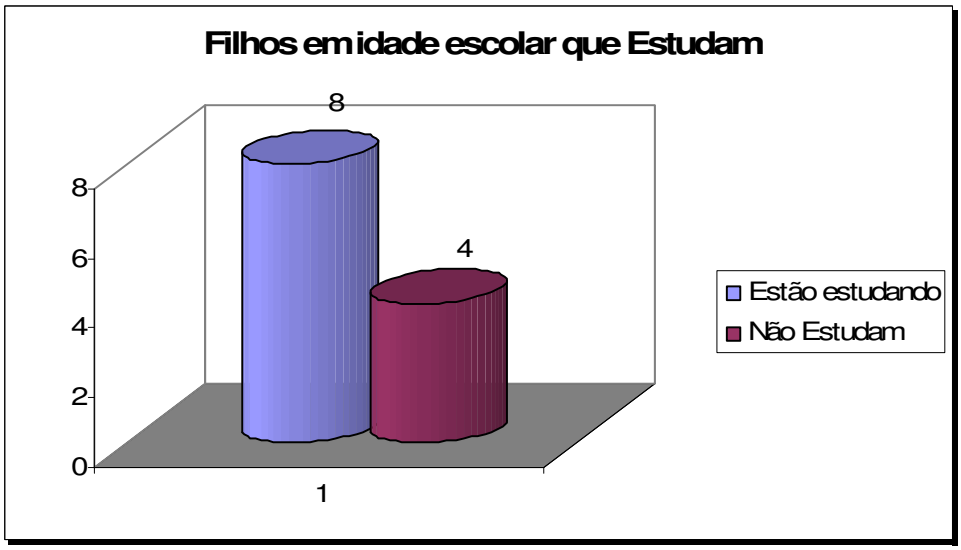

Tempo Atividade na Associação
mais de 11 anos
de 9 a 11 anos
de 7 a 9 anos
de 5 a 7 anos
de 3 a 5 anos
de 1 a 3 anos
de 9 a 12 meses
de 3 a 9 meses
Menos 3 meses
1
0
1
2
3

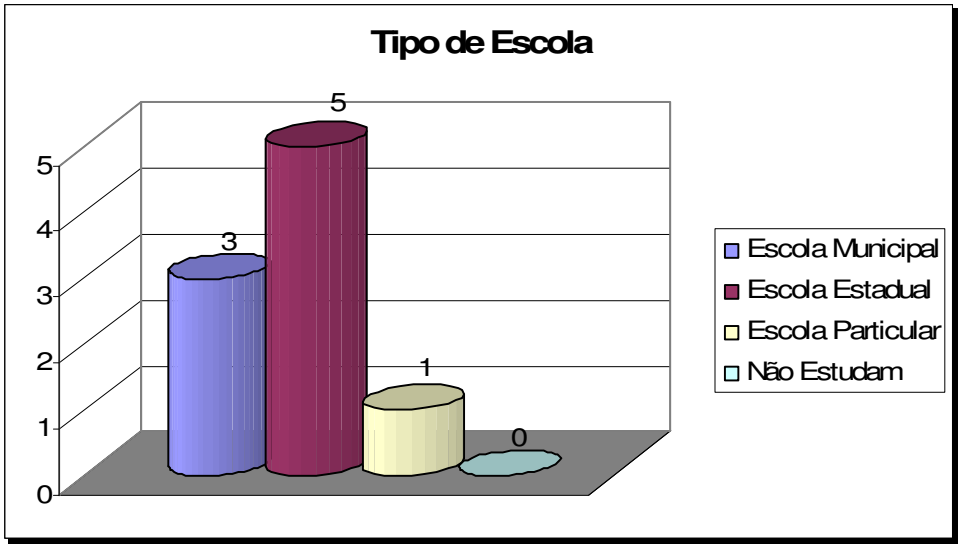

Estado Cível
Viúvo
Divorciado
Separado
Casado
União Estável
Solteiro
Viúvo 0
Divorciado 0
Separado 0
Casado 0
União Estável 1
Solteiro 4
1
0
1
2
3
4

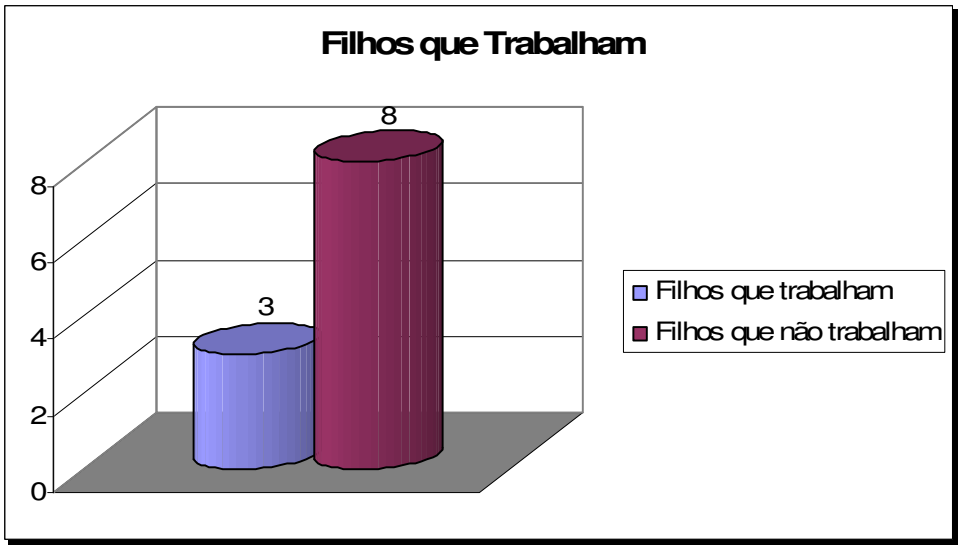

Escolaridade
0
2
1
1
2
0
0
0
1
2
Sup em diante
Sup Andamento
2º Grau
De 5ª a 8ª
De 1ª a 4ª
Analfabeto

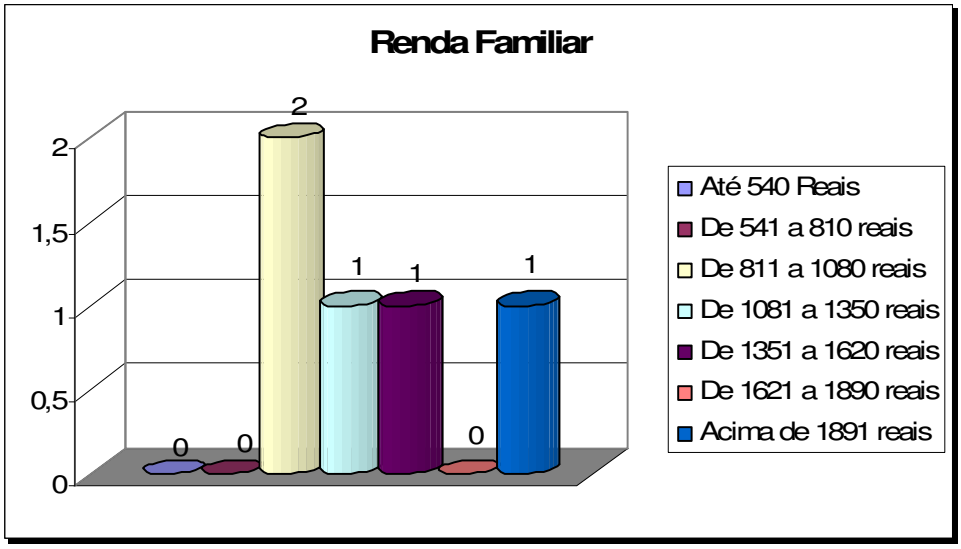

Quantidade de Filhos dos Associados Líderes
4
3
2
1
0
1
2
3
4
5
Filho(s)

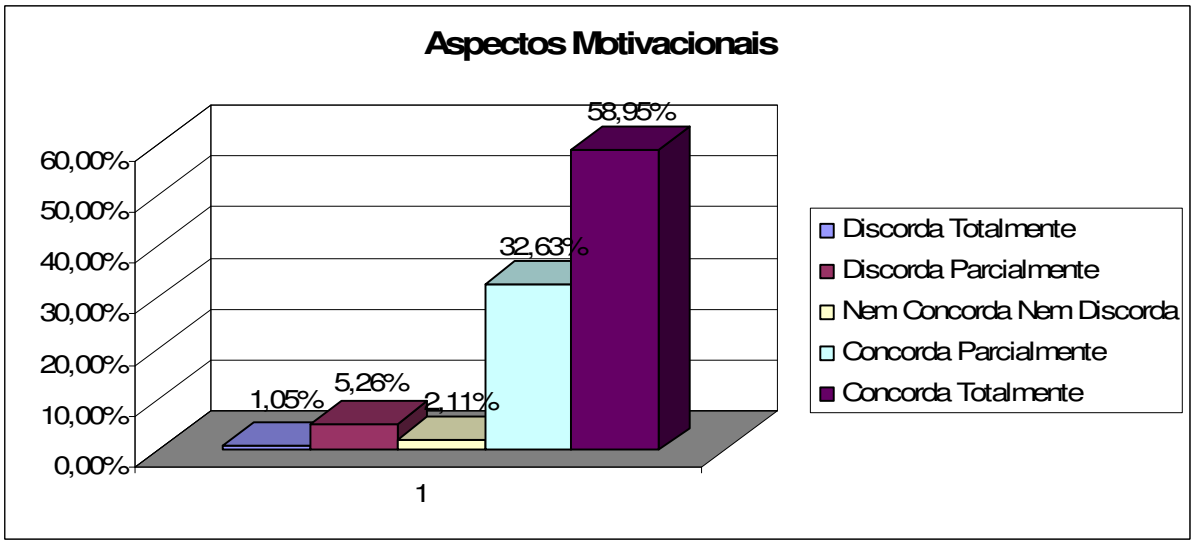

Faixa etária dos filhos
11 a 14 anos
4
4 a 7 anos
3
18 a 21 anos
2
15 a 17 anos
2
8 a 10 anos
1
Menos 3 anos
0
Mais de 21 anos
0
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
1
Menos 3 anos
4 a 7 anos
8 a 10 anos
11 a 14 anos
15 a 17 anos
18 a 21 anos
Mais de 21 anos

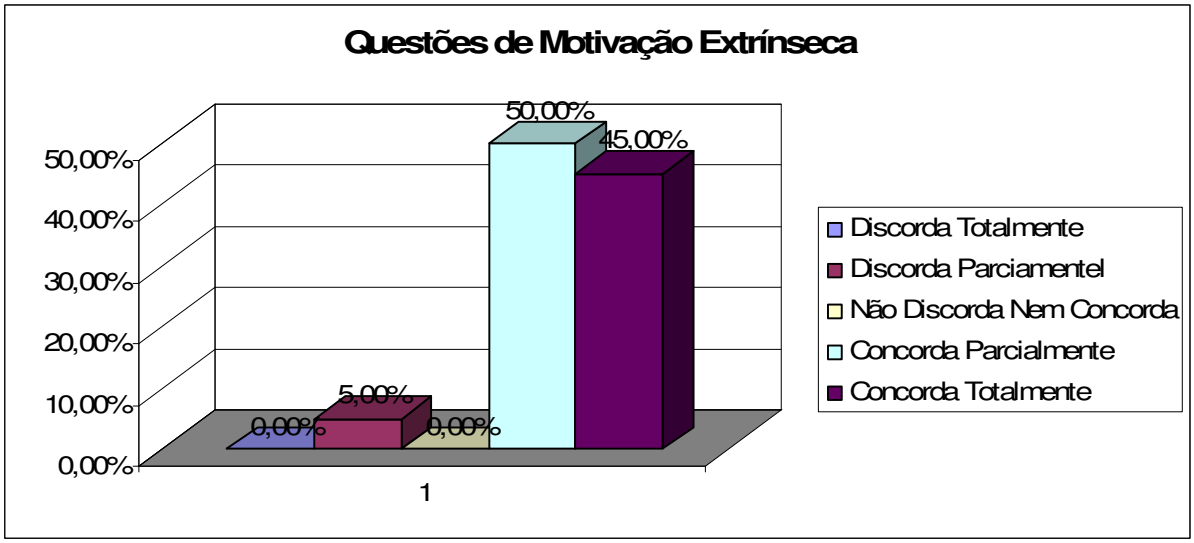

Filhos em idade escolar que Estudam
8
4
8
6
4
2
0
1
Estão estudando
Não Estudam

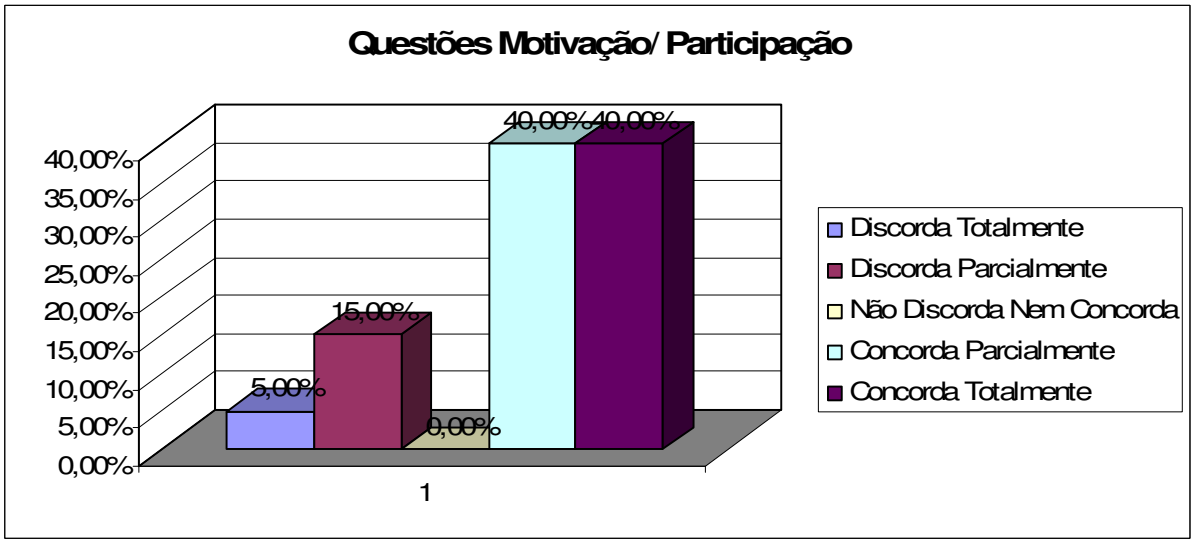

Tipo de Escola
5
4
3
2
1
0
3
5
1
0
Escola Municipal
Escola Estadual
Escola Particular
Não Estudam

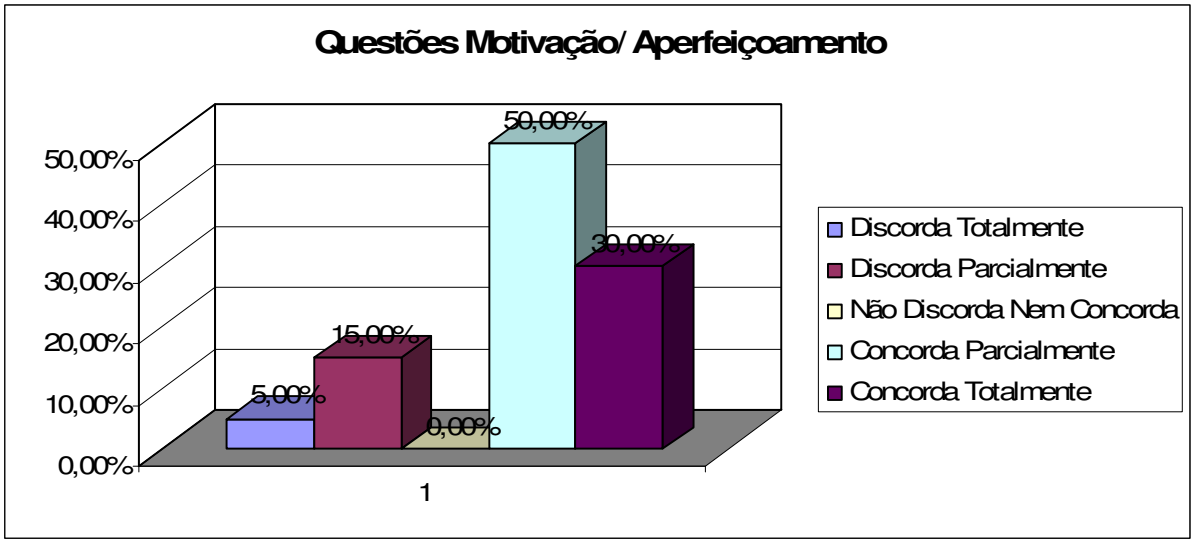

Filhos que Trabalham
8
6
4
2
0
3
8
Filhos que trabalham
Filhos que não trabalham

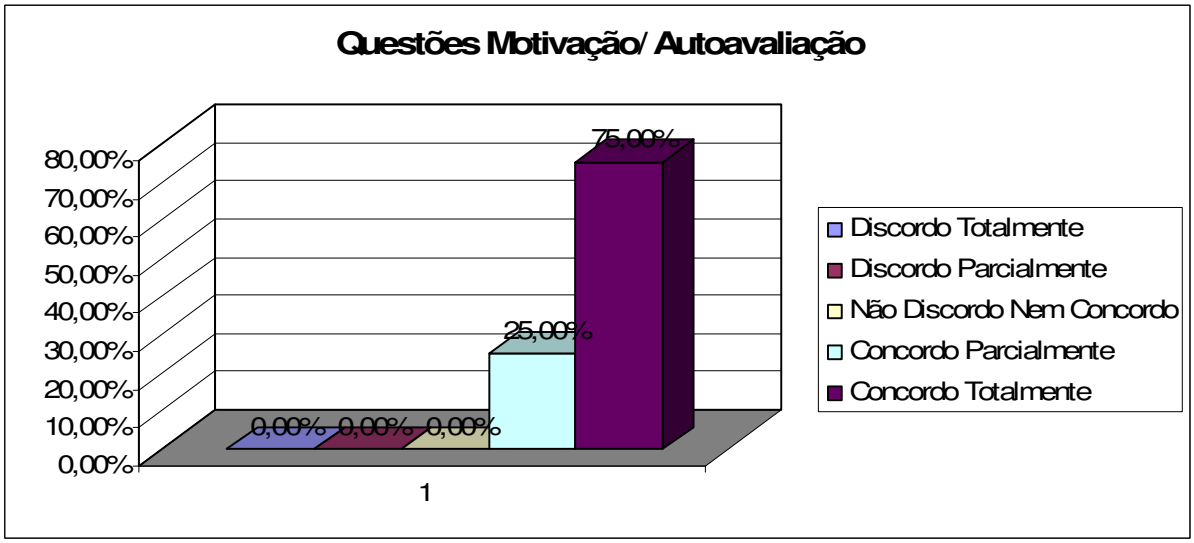

Renda Familiar
2
1,5
1
0,5
0
0
0
2
1
1
0
1
Até 540 Reais
De 541 a 810 reais
De 811 a 1080 reais
De 1081 a 1350 reais
De 1351 a 1620 reais
De 1621 a 1890 reais
Acima de 1891 reais

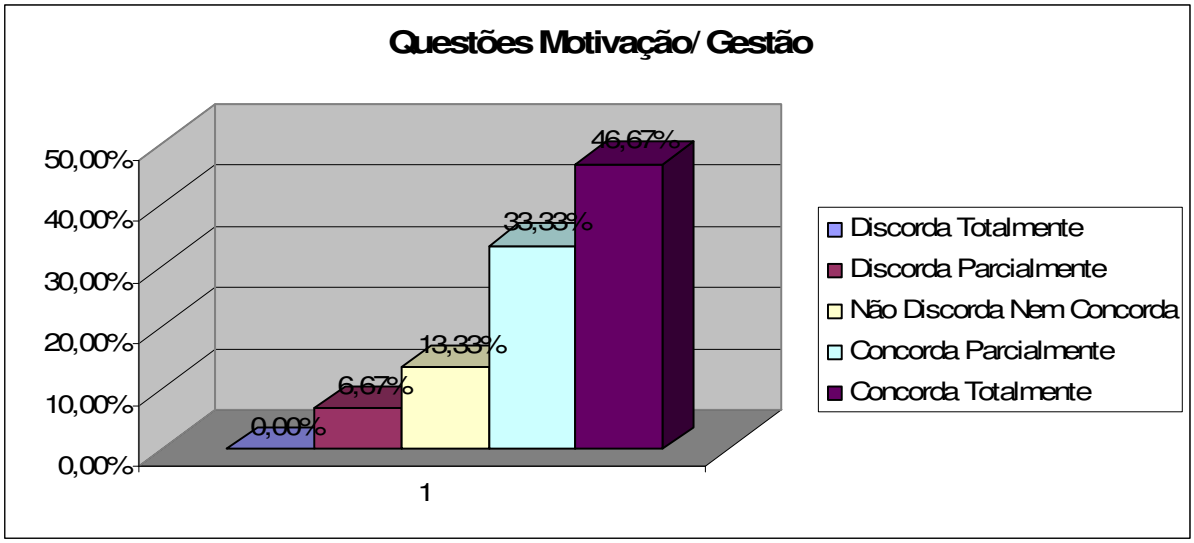

Aspectos Motivacionais
60,00%
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
1,05%
5,26%
2,11%
32,63%
58,95%
1
Discorda Totalmente
Discorda Parcialmente
Nem Concorda Nem Discorda
Concorda Parcialmente
Concorda Totalmente


Questões de Motivação Extrínseca
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
50,00%
45,00%
5,00%
0,00%
0,00%
1
Discorda Totalmente
Discorda Parciamentel
Não Discorda Nem Concorda
Concorda Parcialmente
Concorda Totalmente


Questões Motivação/ Participação
40,00%
35,00%
30,00%
25,00%
20,00%
15,00%
10,00%
5,00%
0,00%
40,00%
40,00%
15,00%
5,00%
0,00%
1
Discorda Totalmente
Discorda Parcialmente
Não Discorda Nem Concorda
Concorda Parcialmente
Concorda Totalmente


Questões Motivação/ Aperfeiçoamento
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
5,00%
15,00%
0,00%
50,00%
30,00%
1
Discorda Totalmente
Discorda Parcialmente
Não Discorda Nem Concorda
Concorda Parcialmente
Concorda Totalmente


Questões Motivação/ Autoavaliação
80,00%
70,00%
60,00%
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
0,00%
0,00%
0,00%
25,00%
75,00%
1
Discordo Totalmente
Discordo Parcialmente
Não Discordo Nem Concordo
Concordo Parcialmente
Concordo Totalmente


Questões Motivação/ Gestão
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
0,00%
6,67%
13,33%
33,33%
46,67%
1
Discorda Totalmente
Discorda Parcialmente
Não Discorda Nem Concorda
Concorda Parcialmente
Concorda Totalmente