

O trabalho e Seus Motivos: o que Mobiliza Pessoas a Permanecerem nas Organizações

JORGE SUNDERMANN

PUC Minas

jsundermann@pucminas.br

WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

wagnerguigo@yahoo.com.br

LUIZ HENRIQUE DA SILVA PIMENTEL

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

luhenpi@hotmail.com

Gestão de Pessoas

O trabalho e Seus Motivos: o que Mobiliza Pessoas a Permanecerem nas Organizações

Resumo

Com o objetivo de compreender melhor os fatores que motivam profissionais a permanecer em organizações, buscou-se fundamentação teórica em estudos sobre teorias motivacionais, função psicológica do trabalho e implicação do desejo na motivação. Como confrontação aos elementos teóricos constituídos neste trabalho, buscou-se a percepção de profissionais que se mantiveram trabalhando em organizações, na profissão que escolheram, até a aposentadoria. O levantamento de dados é fruto de entrevistas com cinco profissionais, dos quais buscou-se obter os fatores que motivaram a permanência em organizações. Observou-se que além de estímulos como remuneração, benefícios e relacionamento com a chefia e equipe de trabalho, foram mobilizadores da permanência a sintonia entre valores da organização e do entrevistado, a realização pessoal ou o trabalho relacionado com práticas desenvolvidas por familiares.

Abstract

In order to understand better the factors that motivate professionals to continue working in organizations, we sought theoretical foundation in studies of motivational theories, psychological function of work, and the effect of desire in motivation. In order to confront theoretical elements addressed in this work, we sought the perception of professionals which continue working in organizations in their chosen profession until retirement.

The data results from interviews with five professionals, from which it was sought to obtain the factors that motivated the permanence in organizations. It was observed that beside stimuli such as compensation, benefits and relationship with management and team work, the harmony between values of the organization and the interviewee, personal fulfillment or related practices developed by family labor were mobilizers to continue working in organizations.

Palavras-chave: Motivação, função psicológica do trabalho, motivação no trabalho.

Keywords: Motivation, psychological function of work, work motivation.

1. Introdução

Nas últimas décadas, observam-se mudanças acentuadas e irreversíveis nas relações de trabalho, que ocorrem desde a administração científica, expressa no binômio taylorismo/fordismo, quando se defendia o uso de formas de controle por meio de processos de trabalho repetitivos e segmentados, até a pós-modernidade, quando são consideradas as “pré-ocupações” pessoais do sujeito e suas “ocupações sociais”, na relação de trabalho (CLOT, 2007). Esta trajetória passa pela intenção de controle, que aparece fundamentalmente na teoria clássica da organização. Assim como na administração científica do taylorismo, os primeiros psicólogos industriais pensavam ter resolvido, de forma simples, as relações de trabalho, sustentando-as num ciclo de recompensas e punições, que pudessem apreender o trabalhador. Estes recursos, usados para obter atitudes produtivas, visando à consecução dos objetivos organizacionais; contudo, mostraram-se ineficazes.

Aliado a isto, o curso da história trouxe maior acesso a informações, o mundo se globalizou e as pessoas reformularam crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em suas vidas. Segundo Bergamini (2008), o trabalhador de hoje já não se mostra disposto a simplesmente cumprir um papel que garanta a perenidade da organização. Já não acalenta a expectativa de permanência de longo prazo, na mesma organização.

“A sensação generalizada é de que o controle mutila a identidade pessoal, ameaçando, de forma perigosa a busca sistemática da auto-estima. Com essa sensação, o sentido que se passou a dar ao trabalho é aquele que o coloca como simples meio para se conseguir ser feliz fora dele.” (BERGAMINI, 2008, p. 15).

Esse novo cenário se apresentou de forma surpreendente para muitos administradores que reagiram com a implementação de novas ações para garantir o alcance dos resultados organizacionais, mas o que se observou foi a geração de ansiedades, incertezas, turbulências e ameaças às pessoas. De fato, as rápidas mudanças de mercado, da tecnologia, da economia e da sociedade parecem ter ultrapassado a capacidade emocional das pessoas em absorvê-las.

Problema de Pesquisa e Objetivos

Diante do exposto, este artigo busca responder ao seguinte questionamento: o que motiva as pessoas a permanecerem em seu trabalho? O objetivo do trabalho é descrever os elementos motivacionais para a permanência em organizações apresentados por pessoas que se aposentaram depois de trabalharem durante muitos anos em uma mesma organização.

Esta investigação se dá a partir da abordagem sobre a motivação e suas implicações na realização do trabalho. Aborda-se a evolução conceitual de motivação aliada ao desenvolvimento da teoria freudiana sobre princípio do prazer e a discussão sobre a função psicológica do trabalho, por Ives Clot, e seus consequentes desdobramentos nas necessidades organizacionais, confrontadas com a complexidade do indivíduo envolvido em suas atribuições diárias na busca dos resultados que sejam aderentes às necessidades organizacionais.

A pesquisa utilizou como método de coleta de dados a entrevista estruturada, com profissionais aposentados que permaneceram por longos períodos na mesma organização, bem como, mantiveram-se trabalhando no mesmo ramo de atividade. A partir das falas buscou-se apresentar a trajetória profissional dos entrevistados, motivos de suas escolhas, valores pessoais, entendimento sobre as organizações nas quais permaneceram ou trabalharam e o que estas apresentaram, segundo a percepção dos entrevistados, como contrapartida à dedicação do trabalhador. O estudo buscou investigar que tipo de realização pessoal foi possível ao longo da jornada profissional e que, eventualmente, fez o sujeito sentir-se como parte da realização dos objetivos da empresa, bem como, colaborando com a sociedade da qual faz parte.

Desta forma, sem a pretensão de esgotar o tema, este estudo tem sua relevância sustentada na necessidade de maior compreensão dos elementos que compõem as relações de trabalho, num universo profissional cuja história evoluiu rapidamente nos últimos trinta anos, criando

ambientes de alta competição, de exigência de entrega de resultados a baixo custo, em tempos cada vez menores e com a qualidade adequada.

O contexto mais conturbado trouxe novas perspectivas de inserção e permanência nas organizações, tornando a estabilidade menos viável, corroborando com a perspectiva de Bergamini (2008) ao afirmar que já não se sonha mais com um trabalho de longa duração.

Este trabalho está organizado em Introdução, onde se apresentam a temática, os objetivos e justificativa da pesquisa; em Revisão Bibliográfica, que apresenta os conceitos de motivação e elementos constitutivos da mesma; Metodologia, que especifica como foi feita a pesquisa e os critérios principais que embasam os procedimentos utilizados; Análise dos Resultados, onde são tratados os resultados da pesquisa e Conclusão, onde são apresentadas algumas considerações sobre os resultados obtidos com a pesquisa.

2. Revisão Bibliográfica

O entendimento sobre o que mobiliza o indivíduo a permanecer no trabalho, ou em uma organização, passa necessariamente pela compreensão do conceito de motivação, daquilo que impulsiona o sujeito em seus atos na consecução dos objetivos estabelecidos para si e pelas organizações.

Na busca da compreensão do tema, cabem diversas considerações e questionamentos, pois ao abordar os motivos, a perspectiva é capturar aquilo que a organização e a sociedade solicitam ou esperam do indivíduo, bem como, o que este espera de si na possibilidade de atender aos seus desejos e/ou necessidades. Cabe ainda um percurso, que permita abordar a motivação e sua fonte de sustentação, como sendo de origem externa e/ou interna ao sujeito.

2.1 A Motivação

Um dos objetivos da teoria motivacional é definir um linguajar preciso, capaz de explicar um conjunto de descobertas científicas importantes e aplicáveis ao comportamento humano em situação de trabalho, possibilitando a sua realização profissional (BERGAMINI WHITAKER, 2008). É importante compreender as características do comportamento motivacional, extraíndo-se daí os indícios que orientam as ações no trabalho das pessoas.

Dada a singularidades das pessoas, cabe ponderar se é possível motivar alguém, se é plausível que alguém motive um outro. Derivada do Latim *movere*, *mover*, a palavra motivação traz consigo a ideia do impulso interno que leva à ação. Este impulso tem origem em diferentes necessidades, entendidas como desejos ou expectativas.

Segundo Archer (1978), citado por Bergamini (2008), a motivação nasce somente das necessidades e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades. Esta perspectiva inicia um movimento em direção à compreensão da motivação. Muito embora sendo os motivos de origem interna, as proposições que surgiram na época remetiam a fatores externos, como os motivos que deflagrariam no sujeito o movimento à ação. Esta visão foi muito contestada por teóricos que a consideravam reducionista e se contrapunham, a partir do entendimento que se tinha na época sobre a pessoa, ao uso de ameaças e punições para obter o resultado pretendido de um trabalho.

No período da Revolução Industrial houve um aumento acelerado das populações e a produção industrial foi incrementada para atender às grandes demandas em todas as áreas (indústria de base, manufaturas, bens de consumo etc). O artesão era a base da produção da época, dono de seu trabalho, executava-o do começo ao fim e dominava todas as suas etapas. Neste contexto, viu-se diante de um processo industrial no qual cada pessoa realizava apenas uma pequena etapa repetitiva do processo fabril e não dominava o resultado de seu trabalho. Com a Revolução Industrial, o artesão deu lugar ao indivíduo visto como peça da grande engrenagem, que deveria ser tão produtivo quanto o ritmo da máquina exigisse (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2010).

Foi no período da industrialização, que Taylor (1986) desenvolveu os fundamentos da administração científica. Considerando o trabalhador limitado para desenvolver trabalhos mais complexos, Taylor (1986) propôs a divisão das tarefas em etapas menores e mais simples, cabendo a uma elite pensante o planejamento e controle das mesmas. Ao operário cabia executar o trabalho conforme estabelecido pelos administradores. A subjetividade do sujeito é desconsiderada e o foco passa a ser sua habilidade para as tarefas, nas quais era treinado, embora o treinamento geralmente fosse dispensado, visto que as tarefas eram extremamente simples. Esta forma de gestão das organizações e das pessoas sobreviveu até o momento em que se começou a observar problemas no desempenho, quando o indivíduo sabia o que fazer, sabia como fazer, mas não fazia dentro dos parâmetros que lhe eram impostos.

O questionamento sobre a forma gerencial da época levou à definição da Escola das Relações Humanas, tendo como expoente maior Elton Mayo. Esta escola aponta para elementos pessoais, que extrapolam o processo produtivo, e para a necessidade de convívio social, para as demandas de relacionamentos interpessoais e as questões psicológicas e sociais que interferem na produtividade (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2010).

Neste contexto, a motivação passou a ser percebida como atrelada ao comportamento de interação social entre os empregados. O relacionamento interpessoal passou a ser elemento constitutivo, junto com a remuneração. A partir das teorias de Mayo (1933) os administradores passaram a ser estimulados a uma gestão de “portas abertas”, na qual o empregado poderia ter uma maior sensação de inclusão.

Mais tarde observou-se que não bastava a inclusão, mas que os trabalhadores deveriam conhecer a organização, ter espaços para emitir opiniões sobre a administração, diretrizes, processo produtivo, sendo estes, fatores motivacionais importantes. A administração passou, então, a lidar com o desafio da influência dos grupos de trabalho dentro das organizações.

Na década de 1950 McGregor (1980) desenvolveu a ideia de auto-realização, apontando-a como um amadurecimento da motivação. Se o trabalhador não atingisse este estágio, seria por que a organização não lhe provia as condições necessárias. Para McGregor (1980), se o trabalhador não conseguisse atingir estes níveis de motivação, tornava-se indolente, passivo, atuava com má vontade, relutava em aceitar responsabilidades, resistia à mudança e poderia aderir aos demagogos e exigir benefícios econômicos.

Transpondo-se as barreiras até então impostas pela própria compreensão sobre a pessoa, passou-se a considerar a motivação como um potencial de força guardado no interior de cada um, cabendo ao indivíduo energizá-lo. Nesta concepção, basta não atrapalhar, não criar empecilhos para que o sujeito se realize a partir de suas motivações e de suas potencialidades. Sirota e Meltzer (2006), citados por Bergamini (2008), afirmam que uma boa tática é deixar que as pessoas competentes trabalhem da forma que melhor lhes convier, tomando como fundamento o fato de que o moral das pessoas despenca após os seis primeiros meses de trabalho.

A motivação, como algo inerente ao sujeito é observada também por Dubrin (2003), que considera que as pessoas estão dispostas a realizar um trabalho, para satisfazer seu auto-interesse, desde que o trabalho adquira um sentido para aquele que o realiza. A compreensão, portanto, é que a motivação para o trabalho depende do significado que cada um lhe atribui, da percepção que o sujeito constrói, a partir da relação subjetiva com seu objeto de trabalho, o qual deve atender seu próprio referencial, a percepção sobre sua auto-identidade e auto-estima. Isto poderia favorecer uma ligação mais natural entre a pessoa e seu trabalho. A compreensão de que o trabalhador despendia energia para o trabalho em troca do salário que viabilizava o atendimento de suas necessidades e de sua família, fez com que muitas empresas enveredassem pelo caminho da recompensa pela produtividade. Contudo, essa orientação teve duras críticas ao se perceber que o empregado, assim estimulado, exigiria cada vez mais recompensas financeiras por seu trabalho. Bergamin (2008) observa que a experiência prática

mostra que esses trabalhadores, diferentemente remunerados, não apresentavam produtividade maior, quando comparados aos outros.

As práticas de recompensas e os estudos sobre motivação parecem desembocar na compreensão, cada vez mais patente de que a motivação é implícita ao sujeito e que este busca ser reconhecido pelas suas capacidades, habilidades e potencialidades. A individuação clama por sua emergência. Deci (1998), citado por Bergamini (2008), afirma que o ser humano defende sua identidade e não quer ser tratado igual a um outro, não permite ser percebido como igual, pois é também uma singularidade, é único. Este aspecto, da relação do trabalho, deve, portanto, ser incluído no ambiente profissional, principalmente, pelo modelo de gestão praticado na empresa, sob pena de ver seus esforços para os resultados e estratégias, naufragarem, quando se esquivam de lidar com as individualidades.

Esta constatação, oriunda da evolução do conceito de motivação, permite a indicação de que o fracasso de muitas empresas não está somente na falta de conhecimento técnico, mas sim, na maneira como lidam com as pessoas. Segundo Bergamini (2008), com a globalização os problemas com as pessoas parecem se ampliar, quando cada vez mais as pessoas demonstram suas satisfações e insatisfações. Já não se submetem às orientações com as quais não concordam, já não há tanta hierarquização, as estruturas são mais enxutas e possibilitam e exigem respostas mais rápidas. Este contexto indica que o estudo da motivação precisa incluir mais variáveis, deixando de lado as respostas genéricas, conceituações únicas que queiram responder aos ingredientes da motivação humana.

2.2 Motivação e suas implicações

Os motivos se apresentam a partir de diferentes origens, sendo influenciados pelas diferenças individuais e culturais e afetam a compreensão de mundo das pessoas. Aliado a isto, tem-se a manutenção da tensão gerada pela perda do estado de equilíbrio psíquico, quando ocorre uma insatisfação, o que pode culminar em um estado de ansiedade e tensão, sendo este percebido como um “desequilíbrio”, o que incita o indivíduo a um retorno ao estado de equilíbrio.

Da motivação, pode-se então inferir, que está relacionada à insatisfação, perda momentânea da homeostase, que gera uma tensão que impelirá o sujeito à ação. Pode-se ainda ponderar que os empregados motivados estão em “estado de tensão”, pois estão, entre o que está ocorrendo e a necessidade de se avançar para um novo patamar, talvez uma outra forma de fazer, de pensar, de interagir com o objeto de trabalho, o que levará o sujeito a um outro movimento, criando-se um ciclo de constante ebulição, sem que seja algo torturante mas sim instigante. Assim, quando o ambiente de trabalho não oferece as condições para que o sujeito se motive, se mova, poderá ocorrer dele trabalhar, fazendo o suficiente, mas buscando sua felicidade em atividades fora do trabalho, já que o trabalho, deixou de ser uma fonte de satisfação motivacional (BERGAMINI, 2008).

Outro elemento importante na motivação organizacional se relaciona aos gestores, líderes que mobilizam ou gerenciam os trabalhadores, a partir do reconhecimento de seus conhecimentos, habilidades, atitudes que favorecem, ou não, uma maior afinidade entre o sujeito e seu trabalho, acrescentando elementos que podem motivar ou desmotivar. Concepções indicativas para possíveis soluções ao desafio da motivação apontam, desta forma, para a importância das lideranças, cuja atuação deveria sustentar-se no conhecimento sobre os profissionais de sua equipe, visando criar um ambiente favorável ao atendimento dos anseios desses indivíduos, de modo que se tornem atores de suas ações, aderentes ao contexto organizacional em que estão inseridos.

Estas proposições encontram amparo nas observações de Minarik (1987, p.45), citado por Bergamini (2008), ao afirmar que “a motivação interior impulsiona o indivíduo a utilizar suas aptidões”, isto significa, atingir altos níveis de atuação, de satisfação motivacional,

representado pela auto-realização decorrente do aproveitamento integral de suas potencialidades.

Como indicativos de resposta ao desafio da motivação, pode-se considerar os elementos de: reciprocidade na relação com o trabalho, segundo Wallon, citado por Bergamini (2008); importância das relações humanas, a partir de Mayo (1933); auto-realização, de acordo com McGregor (1980); permissão ao sujeito que trabalhe realizando aquilo que sabe fazer, conforme Sirota e Meltzer (2006), citado por Bergamini; e motivação como algo intrínseco ao indivíduo, observada por Dubrin (2003). Cabe acrescentar outros aspectos, inerentes ao sujeito, que reafirmam pontos importantes sobre a motivação, observados por Freud (1915) no desenvolvimento de sua teoria sobre o inconsciente.

Sigmund Freud (1895 - 1911) postula que o princípio do prazer é que rege a vida. Este princípio que visa à satisfação do desejo, pode até estar desatrelado do mundo, mas ainda assim o sujeito estará fadado a lidar com isto. Para Freud “*qualquer situação desejada pelo princípio do prazer se prolonga, ela produz simplesmente um sentimento de contentamento muito tênue*” (FREUD, 1969, p.32). Neste ponto, começa-se a falar da instância do inconsciente, constructo no qual Freud situa o material reprimido, de conteúdo sexual, ao longo do desenvolvimento do sujeito na sua infância. É durante as fases denominadas como fase oral, anal e fálica que se tem conteúdos recalcados e nas quais se estrutura o inconsciente, formando-se posteriormente o Eu e o Supereu. Contudo, este material recalcado jamais deixará de buscar sua realização, a partir do princípio do prazer, constituindo-se desta forma, parte da dinâmica psíquica do sujeito. De fato, o material inconsciente só se apresenta a partir de representações e o sujeito vai então de um significante a outro, sem chegar necessariamente a um significado. Rosa (2004) fala sobre este processo ao indicar que “quando isto falha, sobrevém a passagem ao ato e ao *acting-out*”, o primeiro caracterizando-se por saída abrupta para o real; enquanto o *acting-out*, ao invés dessa saída, monta uma cena que é uma repetição do mesmo. (ROSA 2004, p.126).

Estes pontos da teoria Freudiana tornam-se aderentes à discussão sobre a motivação, possibilitando um passo além, na reafirmação daquilo que move o sujeito para agir ou criar uma cena e nela entrar. O constructo que aponta para a instância do inconsciente instiga a uma aproximação à inquietação do sujeito, que não se satisfaz apenas com estímulos externos, pois há dentro de si, todo um universo de pensamentos e representações que insistem em se realizar. Esta realização do desejo encontraria no trabalho a possibilidade de sua veiculação, através de formas socialmente aceitas, conforme sustenta Gaudêncio (2004).

Esta teorização vem, portanto, mais uma vez reafirmar a complexidade do tema, impelindo-nos a uma maior reflexão quanto a incursões sobre a motivação, sustentada tão somente, por fatores extrínsecos. A singularidade da constituição do sujeito, de seu inconsciente e o caminho que as representações percorrem até sua consecução em atos, aponta para a necessidade de tratar a motivação como fortemente influenciada pelos aspectos intrínsecos, devendo-se, contudo, considerar a parcela de influência no sujeito dos estímulos externos apresentados para seu trabalho, traduzidos, por exemplo, em salários, benefícios, ambiente de trabalho. No entanto, a natureza dos indivíduos indica que estes mesmos estímulos possivelmente passarão por uma transubstanciação, sendo confrontados com os aspectos subjetivos de cada pessoa.

Daí que o movimento para a ação, mais uma vez, só será viabilizado, a partir da criação de um ambiente organizacional que inclua definitivamente o sujeito como seu maior gerador, propulsor e sustentador.

2.3 Motivação e trabalho

Esta jornada em busca da compreensão da motivação e da motivação para o trabalho deixará de cumprir seu propósito se não houver uma abordagem da estreita relação entre o trabalho e

o que move o sujeito a agir nele. Esta investigação do tema passa pelo olhar da função psicológica do trabalho, segundo Clot (2007), cujo arcabouço teórico remete-nos à importância do papel que o trabalho exerce na sustentação do equilíbrio interno do sujeito, emaranhando-se com aquilo que o move na realização de suas atribuições. Esta abordagem é discutida por Clot (2007), ao tratar da função psicológica do trabalho na relação do sujeito com o trabalho.

De fato, a interação com o trabalho não só passa pela elaboração cognitiva das tarefas, mas pela subjetivação das interações que perpassam o ato do trabalho. Neste sentido, o sujeito é remetido a dados de realidade que insistem em confrontar suas capacidades e competências, a seu pretense controle sobre estas capacidades, conforme aponta Clot (2007).

A importância do trabalho amplia-se e ultrapassa os muros das organizações ao possibilitar a inserção do indivíduo num contexto social e em modos de relacionamentos propiciados pelas ações que levarão a um resultado esperado pela organização. Isto amparado pela constatação, de que a busca de resultados no trabalho não se faz sozinha, não se faz sem uma interação entre aquele que o realiza e outros trabalhadores, entre o sujeito e seu objeto de trabalho, entre todas as relações subjetivas que se desenvolvem a partir do momento em que este se dedica no propósito do trabalho. Conforme Dejours (1996b, p.7), citado por Clot (2007), *“o objeto da psicodinâmica do trabalho não é o trabalho. Trata-se das dinâmicas intra e intersubjetivas, visto que a subjetividade é construída ao preço de uma atividade sobre si mesma, sobre a experiência vivida e sobre as determinações inconscientes”*.

Dejours (1992), indica os efeitos das relações de trabalho, principalmente entre as chefias e os trabalhadores, que corroem a saúde mental, progressiva e inevitavelmente. Desta forma, a relação entre trabalho e trabalhador torna-se muito peculiar, mais ainda, quando a organização, na busca de seus propósitos, tenta “conduzir” o trabalhador. O trabalhador visando manter-se no trabalho, muitas vezes se mostra disposto a modificar-se a si mesmo para assimilá-lo.

Mas esta trama não é tão simples, pois dela fazem parte: componentes da vida dos trabalhadores, que aparecem na sua relação com o trabalho; o próprio objeto de trabalho que também projeta “pré-ocupações” no trabalhador, que aparecem mediante as expectativas lançadas pela empresa por um resultado previsto; também pela cobrança que o sujeito se impõe para alcançar o objeto de trabalho; as “pré-ocupações” que já fazem parte da vida cotidiana do sujeito, logo, também do trabalho.

Em uma perspectiva ergologista, pode-se apontar diversos exemplos dessas pré-ocupações. Guérin et al (1991), citado por Clot (2007), apresentam um trabalho realizado numa linha de inserção e cabeamento da indústria eletrônica, onde cerca de cinquenta operárias trabalham na montagem de placas e tem 96 segundos para a execução de todo o ciclo. Muito embora já saibam como fazer o trabalho, este não tem a mesma significação para todas. Para aquela que é mãe de família e está preocupada com a doença do filho, para a outra que é costureira, ou aquela que largou a escola e encontrou um emprego, este tempo (96”) não se passa da mesma forma. Assoladas por suas questões pessoais, se vêem diante de um real, que demanda produzir num tempo pré-determinado, o que influencia suas performances criando inevitavelmente tensões.

É preciso que o sujeito se desprenda daquilo que o aprisiona para que atue no trabalho, promovendo inclusive modificações substanciais na sua organização (CLOT, 2007). Isto nos remete ao reconhecimento de que a relação com o trabalho inclui a subjetivação, aquilo que está para além do ato de execução da tarefa, pois aí está também a vida cotidiana do trabalhador interfaceando seu trabalho.

Clot (2007), ao discutir a função psicológica do trabalho a partir da atividade policêntrica, cita o exemplo de operadoras de uma indústria agro-alimentar, que precisam embalar 26 pacotes por minuto. Contudo, para que alcancem esta meta, necessitam do profissional da

manutenção, que por outros interesses, delega às operadoras algumas ações primárias de manutenção, transgredindo assim aspectos de segurança previstos pela organização. Por sua parte as operadoras, imbuídas pelo propósito de cumprir suas metas, cometem a transgressão da regra. Ao agirem desta forma, houve o entendimento de um recuo da sociabilidade que renova a sociabilidade no ambiente, ou seja, cria-se outra relação em função do objetivo a ser alcançado.

Há, portanto aí, a inserção da consideração da atividade psicológica no trabalho, como aquilo que se faz no universo dos outros, para dele participar ou separar-se. É o trabalho que não se volta apenas para a tarefa, mas também para a atividade dos outros e para suas próprias (CLOT, 2007).

Desta forma, avançando quanto às ponderações sobre o que move o sujeito a permanecer no trabalho, cabe aqui a questão apresentada por Clot (2007), quando indaga se a função psicológica do trabalho não reside na ruptura que se introduz entre as “pré-ocupações” pessoais do sujeito e as “ocupações” sociais que este realiza.

Este ponto amplia ainda seu contorno, quando em sua discussão sobre a função psicológica do trabalho, Clot corrobora com Wallon (1930) na percepção de que o trabalho é uma atividade forçada, que não atende a solicitações instintuais nem às excitações do organismo e não se harmoniza necessariamente com as funções físicas e mentais. Mayerson (1951) também reforça este conceito, mas acrescenta que o trabalho é uma atividade criadora de objetos que têm utilidade e é ligada a motivos que refletem o equilíbrio econômico e moral de um grupo em determinada época. É também uma atividade disciplinada, submetida a restrições da matéria e do meio humano (MAYERSON, 1987).

Clot (2007) apresenta um estudo sobre os condutores da SNFC (Société Nationale des Chemins de Fer Français) – empresa ferroviária federal francesa - na qual é apresentada a relação diferenciada entre condutores jovens e veteranos. Os primeiros, cientes de suas responsabilidades, relutam em conduzir os trens nas linhas fora da periferia para outras cidades, pois isto faria com que tivessem que pernoitar fora de casa, afetando sua vida pessoal. Já os veteranos, aceitavam o trabalho como uma obrigação, inerente ao trabalho, como demonstração do profissionalismo, o que não ocorria, sem que estes guardassem algum ressentimento da empresa. Há, nesse exemplo, a ocorrência de uma personalização do trabalho. Nele, pode-se observar a inclusão das pré-ocupações da vida pessoal no trabalho. O estudo atesta, contudo, que há entre as pessoas uma consciência comum sobre a tarefa a realizar.

“Avalia-se, então, a provação constituída pela decisão psíquica a que eles são incitados. Provação que tem o trabalho como objeto central e que uma transformação deste seria suscetível de aliviar, restaurando eventualmente o circuito das trocas entre atividades sociais e pessoais na vida dos sujeitos” (CLOT, 2007, p.71).

Nesse desdobramento, pode-se acrescentar as observações de Meyerson (1987), citado por Clot (2007), que a função psicológica do trabalho aparece quando o sujeito se descola dele, quando já não se acha mais fundido à tarefa, quando há a promoção da pessoa. *“Quando a máquina substituiu o homem em grande escala, quando fez o que ele fazia, quando a viu funcionar quase sozinha, o homem olhou, viu o trabalho, pôde objetivá-lo, apreender seu aspecto sistematizado e diferenciado, pensá-lo como tal” (Meyerson 1987, p.261).*

De fato, a progressão do trabalho, sua modernização, traz, em seu bojo, profissionais mais esclarecidos e cientes, na sua maioria, das responsabilidades nas quais estão envolvidos. Contudo, este lugar do trabalho não deve deixar de reconhecer o sujeito em suas necessidades. O que os estudos têm demonstrado é que não é o aumento das exigências de trabalho que abala sua relação com o sujeito, mas o quanto lhe é exigido e o quanto deste trabalho recebe de retorno, o que lhe é restituído não é percebido como suficiente. Para Clot (2007), o trabalho perde o sentido quando deixa de proporcionar a realização das metas vitais e valores

que o sujeito extrai de todos os domínios da vida, em que está, também, envolvido o trabalho. Estas considerações remetem ao entrelaçamento presente nas abordagens sobre motivação para o trabalho e sua função psicológica, quando ambas incitam a ponderar que não há como querer que o sujeito esteja motivado para o trabalho sem que o ambiente onde atua lhe favoreça motivar-se.

Segundo Le Guillant (1984), citado por Clot (2007), não há que se falar num engajamento com o objeto de trabalho quando o trabalhador não vislumbra mais a possibilidade de descolar-se de suas atribuições e percebê-las, objetivá-las; quando o trabalho não considera mais, suas metas vitais e valores, quando não há algo a negociar em seu engajamento. Observa-se nesta ponderação, mais um indício da implicação do sujeito na sustentação do trabalho para si, algo que o mova em direção ao que dele é esperado, mas que também vai além disso. As expectativas sobre seu trabalho também podem ultrapassá-lo, a partir do estabelecimento que este permite com a sociedade da qual faz parte. Esta vinculação e relação de dependência, que mexe como os motivos do trabalhador é apontada por Clot (2007), ao citar Eckert (1997) que, baseado nas análises de Malinowski (1922) sobre a jardinagem dos trobriandeses, observa que quando os homens tem a responsabilidade, inclusive perante a sociedade, de sustentar sua irmã durante toda sua vida, percebe-se também, que as responsabilidades e envolvimento com o trabalho, vão além da realização de objetivos.

As implicações do sujeito, com seu objeto de trabalho abrangem, também, sua responsabilidade social, que também o movem, devendo ser consideradas entre os fatores motivacionais. O indivíduo percebe sua atuação no trabalho, direta ou indiretamente engajado a obrigações sociais que vão desde seu próprio sustento, ao sustento ou compartilhamento de seus ganhos com a família a qual está vinculado ou eventualmente a contribuição para a construção de uma sociedade melhor. Por seu desejo próprio ou não, este acaba por criar vínculos, aos quais estará entrelaçado, sendo seus motivos para o trabalho não apenas o que lhe é oferecido, como pagamento ou benefícios, mas um forte enlace de compromisso, como uma teia, que se forma entre ele e a sociedade que habita.

Estas ocorrências se dão de fato, por um consentimento do envolvido, sem que seja uma renúncia pela adoção de um perfil simbólico, que lhe permite sua inscrição entre seus semelhantes, contribuindo com as obras de sua geração, não sem que também vivencie, em parte, uma alienação da qual possa se desfazer, mas que tudo isso dê fundamentos ao sujeito (MALRIEU, 1978), citado por Clot (2007).

Há que se observar com tudo isto, o impacto psíquico gerado na situação de desemprego, quando o indivíduo se vê privado da maior parte dessas possibilidades de se sentir engajado, como parte da história dos outros e de si mesmo, trazendo à tona a importância da motivação na situação de trabalho e a função psicológica do trabalho na sustentação desse sujeito, que se intercambia com seus semelhantes por via do trabalho que é capaz de realizar.

A abordagem teórica apresentada, sem a pretensão de esgotar tão vasto tema, será complementada, a partir da pesquisa que se sucederá, buscando elementos que permitam descrever o que motiva as pessoas a permanecerem em organizações.

3. Metodologia

Esta pesquisa pode ser definida como qualitativa. A pesquisa qualitativa, segundo Flick (2006), tem como base um texto como material empírico, em substituição aos números e estatísticas que fundamentam a pesquisa quantitativa. Na qualitativa há um maior interesse no estudo das realidades, sob a perspectiva dos participantes a partir de suas vivências, do conhecimento que possuem sobre o tema estudado, adquiridos no seu cotidiano.

É importante observar que os métodos utilizados para realização de pesquisas devem ser adequados à questão e possibilitar um entendimento do processo ou relação.

Segundo Denzin e Lincoln (2005a, p.3), “A *pesquisa qualitativa é uma atividade situada que posiciona o observador no mundo. Ela consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo, fazendo dele uma série de representações*”. A pesquisa qualitativa, portanto, coloca o pesquisador diante do objeto pesquisado, no ambiente onde os fatos ocorrem, possibilitando que o pesquisador possa também entender o que ocorre, através da interpretação daqueles que são diretamente envolvidos em seu objeto pesquisado. Esta perspectiva pressupõe, no entanto, um pesquisador com uma postura aberta a outras opiniões, entendimentos e interpretações que o incitarão, possivelmente, a novas reflexões na busca de seus resultados.

Como instrumento de coleta de dados, usou-se a entrevista estruturada, feita com cinco trabalhadores aposentados, residentes atualmente na cidade de Arcos - MG. A escolha dos sujeitos da pesquisa teve como fundamento o fato dos sujeitos terem permanecido por longo tempo nas organizações onde trabalharam. A permanência, neste caso, é uma importante referência para este objeto de estudo, visto que possibilitou ao entrevistado a vivência de situações diversificadas na sua relação com o trabalho. A opção considerou que anos de trabalho na mesma organização, até a aposentadoria, acrescentaria à pesquisa informações que tem como base a experiência e dedicação a uma determinada organização.

A análise de dados foi feita confrontando-se os dados obtidos nas entrevistas com o referencial teórico sobre motivação e motivação para o trabalho. Buscou-se verificar se a realidade encontrada tem eco na teoria estudada e se há outros elementos que podem ajudar a compreender a interrelação das pessoas com seu trabalho e o que as mobiliza a permanecer nele.

4. Análise dos Resultados

São apresentados neste tópico os resultados e as análises das cinco entrevistas realizadas com profissionais aposentados, residentes na cidade de Arcos-MG. Quanto ao tempo de aposentadoria, dois entrevistados têm 3 anos de aposentadoria, dois estão com cinco anos e um com 14 anos como aposentado. Do total de entrevistados, dois permanecem trabalhando nas mesmas áreas de atuação, sendo que o primeiro com 14 anos e o segundo com 5 anos de aposentadoria. Quanto a estes profissionais, cabe acrescentar que não tiveram interrupção de seu trabalho, permanecendo ativos ainda, na data das entrevistas.

Para esta análise, cabe acrescentar que aos entrevistados, no início de cada entrevista, foi apresentada uma descrição sucinta da pesquisa, de modo a situá-los sobre a finalidade das entrevistas. Houve, contudo, o cuidado de não acrescentar informações que pudessem influenciar as respostas. Somado a isto, buscou-se criar um ambiente de entrevista em que o participante se sentisse à vontade. As entrevistas foram realizadas em um escritório, sem interrupções e sem estímulos que pudessem desviar a atenção, tanto do entrevistador quanto dos entrevistados. O tempo aproximado de cada entrevista foi de sessenta minutos.

4.1 Escolha profissional

Inicialmente, buscou-se identificar as razões das escolhas profissionais dos entrevistados. Observou-se que as escolhas aconteceram por afinidade com a profissão, quando num momento inicial de suas carreiras se depararam com o trabalho, seja vendo alguém executá-lo, ou por terem sido colocados na situação de trabalho. Os relatos permitem observar melhor o que mobilizou cada um na escolha profissional:

- “...sempre fui voluntarioso, me sentia realizado em ajudar...” (Entrevistado 1)
- “...quando eu era menino vi uma pessoa fazer o trabalho de mecânico e me encantei e passei a aprender e nunca mais sai.” (Entrevistado 2)
- “...está no sangue da família. Meu pai trabalhava com produção de leite e comercialização. Minha formação coincidiu com a expansão da empresa.” (Entrevistado 3)

- “...o desejo de servir e lidar com pessoas. Desde cedo decidi ser professora.” (Entrevistado 4)

- “...tirei carteira com 19 anos. Parece que nasci para isso. No ônibus, observava os motoristas e que queria ser motorista.” (Entrevistado 5)

Cabe destacar que todos os profissionais entrevistados permaneceram em suas profissões ao longo da carreira. Sendo que dois, mesmo após a aposentadoria, encontravam-se na mesma profissão até o momento da entrevista. Quanto à possibilidade de uma profissão diferente, ou de trabalhar em negócio próprio, somente 1 (um) dos entrevistados respondeu que gostaria de ter sido jogador de futebol, mas por impedimento de saúde, não prosseguiu na busca da realização desta vontade. Os demais entrevistados não consideraram opção diferente da que seguiram profissionalmente. Somente 1 (um) entrevistado tem, atualmente, um negócio próprio, constituído após a aposentadoria e na mesma área de atuação em que exerceu sua vida profissional de empregado.

4.2 Organização boa para o trabalho

Os dados obtidos a o questionar os entrevistados sobre o que consideravam ser necessário para definir que uma empresa era boa estão resumidos no quadro abaixo.

Quadro 1: Fatores para que se considere uma empresa boa para trabalhar

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Administração lógica	Ter Avaliação de Desempenho (A.D)	Um bom total cash (remuneração)	O gestor não deve se posicionar como chefe	Ter boa amizade e respeito
Bom sistema de controles	A A.D possibilitar progressão salarial	Ambiente motivador	Ter uma gestão compartilhada e planejamento	A chefia deve ter confiança no empregado
	O superior orientar e aconselhar	A chefia conhecer as pessoas com quem trabalha	Ter metas de curto, médio e longo prazos	Ter plano de saúde
		A empresa prover treinamentos para que as pessoas entendam seu próprio trabalho	A empresa deve estabelecer relações verdadeiras, discutir o trabalho com verdades (sem que haja subterfúgios).	
		Pessoas certas no lugar certo		

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Observou-se uma maior frequência nas referências às chefias, em seu relacionamento com os subordinados, às diretrizes dadas para o trabalho e seu acompanhamento. É apontado ainda, que o relacionamento, seja com a chefia ou com os demais profissionais, é fator importante na geração de um bom clima organizacional, favorecendo a permanência na empresa. Estes dados corroboram com as observações de Bergamini (2008) quando aponta que a motivação é implícita ao sujeito e que este quer ser reconhecido por suas capacidades, habilidades e potencialidades. Deci (1998) citado por Bergamini, também afirma que o sujeito quer ser reconhecido por sua singularidade e não quer ser tratado igual a um outro. Estas considerações indicam a forte influência na motivação e desmotivação, advinda da relação chefe/subordinado, quando estes, prestam atenção ao profissional, em seus resultados e necessidades. Quando colocam a pessoa certa no lugar certo e investem em seu desenvolvimento. Muito embora citado, não se observou uma alta ênfase na referência aos benefícios e salários, que foram citados por 2 entrevistados.

4.3 Permanência na organização.

Ao questionar os entrevistados sobre o que consideravam importante para permanecer na organização, obteve-se os dados apresentados no quadro abaixo.

Quadro 2: Fatores motivadores da permanência e impressões sobre a empresa

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Permanência	A empresa me deu apoio e teve confiança no meu trabalho. O reconhecimento contribuiu para minha permanência.	A empresa ofereceu o desafio de aprender muito mais. Estar sempre aprendendo.	Gosto do que faço e tenho conhecimento e suporte da empresa. Vibro com que faço.	A instituição ofereceu pouco, mas fui movida por minha vontade, com o mínimo que tinha criei projetos, realizei o que acreditava, quebrei paradigmas.	Tinha um bom salário. Trabalhava com pessoas boas. A chefia sempre conversava para saber das coisas. Não tinha amolação.
Impressões	Tenho orgulho da empresa. Ao ver a Usina de Aço pensava: - "eu faço parte disso"	Bom clima interno. Supervisores que sabiam tratar as pessoas com suas diferenças.	Tem uma remuneração adequada. Criou facilidades previdenciárias. Diretrizes claramente definidas.	Continuo com a mesma vontade, mas permanece a desvalorização do trabalho, por parte da instituição e dos governos.	Tive muitas amizades, bom ambiente de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Observou-se que as respostas sobre a permanência na empresa têm ênfases diferenciadas, fazendo referência ao atendimento de demandas dos entrevistados; ao apoio e confiança recebidos; aos desafios que a empresa apresentou; à inserção em um ambiente com adversidades a serem superadas para alcançar seus objetivos. As referências a salário e benefícios, mais uma vez foram citadas por 2 entrevistados.

Quando se questionou sobre as impressões em relação à empresa, observou-se que as respostas apontavam para a possibilidade de engajamento com a empresa, a partir da viabilidade que esta proporcionava para a realização dos diferentes motivos dos entrevistados. Cabe considerar também que, mesmo onde não houve apoio da organização, citado por 1 entrevistado, houve percepção da possibilidade de realização pessoal.

Observa-se nas respostas à questão levantada uma aderência à teoria sobre a motivação, quando esta aponta que os motivos se apresentam a partir de diferentes origens, sendo influenciados pelas diferenças individuais e culturais, presentes aqui nas diferentes perspectivas dos entrevistados. Contudo, um ponto comum se apresenta na referência a aspectos que falam da inclusão e aceitação no ambiente organizacional. Aliado a isto, tem-se a busca da manutenção do equilíbrio interno quando este é afetado pela tensão gerada pela insatisfação. Este aspecto da motivação é aqui apontado através da intenção dos entrevistados em quererem permanecer nas organizações para realizar seus intentos, superar desafios, ter uma realização pessoal, mesmo naquela organização onde faltou maior apoio.

4.4 Relação entre valores da organização e os valores do trabalhador

Ao questionar os entrevistados se havia relação entre os valores da organização e a os próprios valores, obteve-se os resultados abaixo.

Quadro 3: Percepção da aderência entre valores pessoais e os praticados pela empresa

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Pessoais	Honestidade. Sinto orgulho de ser honesto	Ser reconhecido pelo bom trabalho. Valorização do empregado.	Honestidade, respeitar as leis, respeitar o meio ambiente, exercer a cidadania e evitar acidentes.	Família, ética, comprometimento, cumplicidade e solidariedade.	Amizade, conviver com pessoas boas e ser respeitado.
Empresa	Honestidade da empresa. A empresa é muito correta	A Chefia acompanhar o serviço e valorizar o empregado			Tive muitas amizades, bom ambiente de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A aderência dos valores das empresas e dos respectivos entrevistados aparece nas respostas de todos os participantes. Observou-se que valores como respeito à pessoa e o interrelacionamento aparecem como fatores importantes e que mobilizaram a permanência na organização. Destaque-se que a honestidade, tanto do entrevistado, como sua percepção deste valor na empresa é apresentadas por 2 entrevistados. Este ponto da pesquisa tem o respaldo nas considerações de Minarik (1987), citado por Bergamini (2008), ao afirmar que a motivação impulsiona o indivíduo a utilizar suas aptidões. Isto significa atingir altos níveis de atuação, representados pela auto-realização. Junte-se a isto elementos que o sujeito traz de sua história, valores, anseios, relacionamentos em sua interpretação que vão constituindo sua estrutura psíquica. A visão de mundo do trabalhador influencia seus atos, onde busca sua realização. Busca um lugar onde seu mundo interno encontre reflexo, sustentando assim, sua motivação. Outro ponto que cabe ressaltar é que se não há uma aderência entre o sujeito e o lugar onde trabalha, ele tende a fazer somente o suficiente, buscando sua satisfação fora do ambiente profissional, conforme assinala Bergamini (2008). Ressalte-se ainda que uma atitude de afastamento dos propósitos da organização, levando o sujeito a não encontrar sintonia com seus valores, pode influenciar negativamente na consistência dos resultados alcançados.

4.5 Contribuição do trabalho para os resultados da empresa e para a sociedade.

Ao perguntar sobre a contribuição do trabalho executado para os resultados da empresa e para a sociedade, obteve-se os resultados resumidos no quadro abaixo.

Quadro 4: Percepção da contribuição de seu trabalho para os resultados e sociedade

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Resultados	Contribuía com a satisfação das pessoas que eu atendia	Através do meu desempenho dava maior disponibilidade de equipamentos.	Através do fornecimento de matéria prima com a qualidade requerida, atendendo às normas internas, nacionais e internacionais.	Através das realizações: mudanças de concepção da educação; trabalhando a pessoa do aluno; projetos criados; promoção de uma visão holística e avaliação.	Não soube responder.

Sociedade	O empregado satisfeito na empresa se apresenta bem na sociedade. As pessoas refletem na sociedade o que ocorre na empresa.	Através da preservação do meio ambiente, eu contribuí para melhor qualidade de vida em Arcos. No passado jogávamos resíduos de óleo no riacho.	Há a contribuição através dos programas sociais da empresa. Quanto mais treinamento e qualificação os técnicos tiverem, maior será a contribuição, respeitando-se o meio ambiente.	Contribui com a educação da sociedade. Permaneço produzindo, criando e contribuindo.	As pessoas faziam questão de viajar comigo. Por vezes, parava fora do ponto para atender às necessidades dos passageiros.
------------------	--	--	--	--	---

Dados da pesquisa, 2013.

Quatro dos 5 participantes apontam que contribuíam para os resultados da organização, segundo o entendimento que tinham do trabalho que realizavam. Esta compreensão apresentase na perspectiva de geração de impactos para as pessoas, para os processos e no cumprimento da legislação e normas internas da organização.

Quanto às contribuições sociais, todos os entrevistados apresentaram suas impressões, considerando que suas atividades tinham impacto direto para a sociedade. As falas destacam que a satisfação que possuem com a empresa tem relação com a preservação do meio ambiente pela empresa e/ou processos educacionais que resultam em benefícios diretos para os cidadãos. Nas falas, observou-se que os entrevistados apontavam suas ações e resultados como frutos de um comprometimento com o trabalho e interação com as organizações das quais faziam parte, resultando em benefícios para a sociedade. Neste quesito da pesquisa observou-se a importância da organização em oferecer mais do que somente objetivos e resultados a serem alcançados, mas viabilizar ao indivíduo a oportunidade de desenvolver a percepção de que contribui com os resultados e de forma mais ampla, com a sociedade. Este ponto vai de encontro às discussões de Clot (2007) sobre a função psicológica do trabalho, quando aborda a questão das pré-ocupações que fazem parte das relações do sujeito com seu objeto de trabalho e povoam o seu fazer. Quando a organização não cria um ambiente capaz de fornecer um constante retorno sobre os resultados alcançados e reflexos das ações de seus profissionais para sociedade pode haver comprometimento da efetividade dos resultados alcançados e um baixo nível de engajamento do indivíduo que nisto reafirma sua vontade em permanecer na organização, por motivos que podem parecer simplistas, mas que para este influenciam sua decisão de prosseguir no trabalho.

4.6 Motivações para permanecer na organização

Ao questionar os entrevistados sobre as motivações que fizeram com que eles permanecessem na organização, até a aposentadoria obteve-se os dados apresentados abaixo.

Quadro 5: O que o moveu/motivou até a chegada da aposentadoria

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
A honestidade da empresa. O apoio e reconhecimento do meu trabalho. Eu gostava do que fazia. Os benefícios oferecidos.	Estar o tempo todo evoluindo e aprendendo novas coisas.	Estar satisfeito com o que faço. Sou a pessoa certa, no lugar certo.	O que me moveu foi o que aprendi com meus pais, de que não podemos parar no tempo. Sei que continuando, arrasto meus filhos.	Foi trabalhar no que gosto, num bom ambiente de trabalho e ter amizades no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Considerando o que moveu/motivou os entrevistados até sua aposentadoria verifica-se que foi a sustentação da relação que estabeleceram com o objeto de trabalho. Isto pode ser observado

nas referências feitas à satisfação com o trabalho que realizavam que se mostra em sintonia com suas escolhas, bem como, por estarem em organizações que lhes proporcionaram os meios e cenários que lhes permitiram, segundo suas percepções, o pleno exercício das respectivas funções. Contudo, esta motivação teve, também, de ser suportada por mudanças de suas atitudes, quando passaram por momentos em que tiveram de repensar e ponderar sobre seu relacionamento com a empresa e até sua permanência, num período em que havia uma chefia, que não respeitava seu trabalho, conforme relato do entrevistado 1, e quando a empresa foi vendida e grandes mudanças ocorreram, conforme relato do entrevistado 3. Eventos semelhantes ocorreram, também, com a entrevistada 4 ao ter que lidar com a falta de reconhecimento da instituição onde trabalhava. É importante sinalizar que os motivos da permanência na empresa, destacado pelos entrevistados, além de pontuar a importância de aspectos extrínsecos que favoreceram os resultados, tais como, aprendizado constante, ferramentas, ambiente físico e relacional do trabalho, destacam os aspectos intrínsecos que influenciam a motivação, mas que destes cabe ressaltar a possibilidade que os entrevistados enfatizam, em poderem se perceber, se “descolar” do trabalho e nele se entenderem como úteis, fazendo o que gostam e sendo valorizados por isso. Este ponto reafirma a pontuação de Le Guillant (1984), citado por Clot (2007), quando diz que não se pode falar num engajamento com o objeto de trabalho, quando o trabalhador não vislumbra mais a possibilidade de descolar-se de suas atribuições e percebê-las, objetiva-las; quando o trabalho não considera mais suas metas vitais e valores, quando não há o que negociar em seu engajamento. De fato, os resultados mostram o quanto todas essas implicações, citadas por Clot (2007), incidem de forma decisiva para motivação dos indivíduos, resultando em sua permanência, como nesta pesquisa, na organização até a aposentadoria.

5. Conclusão

Os resultados da pesquisa permitem algumas considerações sobre o que motiva as pessoas a permanecer no trabalho. As teorias apresentadas neste trabalho questionam a motivação quando percebida como sendo de origem extrínseca, acentuando que o sujeito não é motivado, mas sim se motiva. Estas considerações iniciais tornam-se cabíveis quando observamos que os participantes escolheram suas profissões a partir de diferentes motivos, mas que aparecem como parte de suas singularidades, sendo que para uns a origem veio de valores e crenças pessoais construídos ao longo da vida, enquanto outros simplesmente se “encantaram” com o trabalho ao vê-lo sendo realizado por outra pessoa.

As escolhas profissionais, que acompanharam os entrevistados ao longo da vida profissional parecem ter influenciado de forma decisiva seu engajamento e permanência nos respectivos trabalhos. Há que se considerar ainda, que todos os participantes permaneceram em suas profissões ao longo de toda vida laboral e em dois casos, após a aposentadoria.

Outro aspecto que cabe ser ressaltado é que, para os pesquisados, há diferentes razões que definem uma empresa como boa para se trabalhar. Porém, todos destacam a correspondência entre os valores, crenças e interesses pessoais e da empresa.

Os resultados indicam que os pesquisados destacam a possibilidade oferecida de realizar suas atribuições tendo os meios e a capacitação necessários para isso e o reconhecimento dos resultados obtidos através da remuneração, promoção e benefícios recebidos. Destaque-se, também, o inter-relacionamento positivo com os pares, superiores, subordinados e mesmo com os clientes externos.

Estas considerações, parecem corroborar com Dubrin (2003) que afirmou que as pessoas estão dispostas a realizar um trabalho que satisfaz seu auto-interesse. O que se percebe nas respostas dos entrevistados é que a motivação parece se originar do significado que cada um atribuiu ao trabalho a partir dos diferentes motivos que fizeram dar continuidade às suas

carreiras nas organizações, que direta ou indiretamente, contribuíram para que se mantivessem atuantes e engajados ao seu trabalho.

Mesmo fazendo suas escolhas individualizadas pelo trabalho que realizavam, atravessaram momentos em que tiveram, de alguma forma, que reafirmar suas opções, para retornar ao estado de equilíbrio. Tiveram que buscar motivos que lhes permitiram sustentar-se saudavelmente no trabalho até a chegada da aposentadoria. Conforme Conn (2006), o sujeito busca a homeostase, o equilíbrio interno, em relação ao desequilíbrio originado em carências psíquicas ou físicas. Diante de alguma instabilidade o sujeito irá atuar para retornar a um estado de equilíbrio, movendo-se, agindo para isso.

Esta pesquisa, além de apontar diferentes motivos para a permanência e interação com o trabalho, indica a importância de considerar a interrelação dos indivíduos com as organizações, que de forma consciente ou não, empreenderam ações para permitir que seus profissionais atingissem seus objetivos.

Os diferentes elementos obtidos nesta pesquisa possibilitam, por seus indícios, inferir que os pesquisados parecem ter sustentado seus motivos de permanência nas empresas em atos que reafirmam as referências teóricas apresentadas. Destaca-se a relação e identificação com o trabalho e a organização a partir dos motivos, crenças e valores percebidos pelos sujeitos em suas interações com as respectivas organizações.

Esta pesquisa pretendeu relacionar elementos teóricos e empíricos para compreender melhor a situação de trabalho, motivação, permanência em organizações em um momento histórico no qual a rotatividade nas organizações é comum. Estudar pessoas que se aposentaram em organizações, após anos de dedicação a elas, pode oferecer elementos de compreensão da importância do trabalho e da compreensão do mesmo pelos gestores. Acreditamos que outras pesquisas na mesma perspectiva sejam interessantes para compreender o que move as pessoas nas suas relações com o trabalho e com organizações.

Bibliografia

- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do Trabalho – Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 3.ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BUENO, M. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC ano IV – 6 1º semestre 2002. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br> . Acesso em 18 mar.2013.
- CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. 2.ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2007.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomsom Learning, 2003.
- ERNEST, R. O mito da motivação. In BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: atlas, 2008.
- FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FREUD, Sigmund. **Além do Princípio do Prazer, Psicologia de grupo e outros trabalhos**. ESB., vol XVIII. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- GARCIA-ROZA, L. A. **Freud e o Inconsciente**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 1983.
- GARCIA-ROZA, L. A. **O mal radical em Freud**. 5.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2004.
- GAUDENCIO, Paulo. **Men at Work – Como o ser humano pode se tornar e se manter produtivo**. 3. Ed. Ver. São Paulo: Editora Palavras e Gestos, 2004.
- McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.