UM ESTUDO SOBRE A MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO DE TRABALHADORES ADMINISTRATIVOS TEMPORÁRIOS EM PROJETOS DE CONSTRUÇÃO[1]

Volnei Schmidt[2]

RESUMO

Este artigo tem como objetivo refletir sobre a motivação do trabalhador temporário em áreas administrativas nos projetos de construção de plantas industriais de grande porte. São apresentados dados sobre condições de trabalho e como o colaborador temporário se sente em relação a sua atividade durante as três fases básicas do projeto: início, pico e fase de desmobilização. O propósito da pesquisa foi analisar os fatores que levam o trabalhador a não manter sua motivação durante todo o período de seu contrato, bem como explorar fundamentos e estudos teóricos que possam auxiliar na busca da manutenção da motivação do colaborador, pois sendo a motivação uma ação em movimento, e para que seja constante, ela precisa ser estimulada.

Palavras-chave: Trabalho. Motivação. Comportamento organizacional.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo apresentar reflexões sobre a motivação dos trabalhadores temporários na área administrativa de projetos de construção em plantas industriais. Nestas reflexões serão confrontados comportamentos pesquisados com profissioanais da área e teorias de autores consagrados sobre motivação no ambiente de trabalho. O intuito é identificar comportamentos, atitudes e principalmente sentimentos que levem o trabalhador temporário a não manter sua motivação durante todo seu contrato de trabalho por tempo determinado.

Verifica-se, pela experiência do pesquisador em várias empresas, que a atuação de trabalhadores em projetos de construção de plantas industriais na área de gerenciamento administrativo, apresenta queda da motivação e do rendimento no decorrer do período contratado.

Por isso, questiona-se se o que é de fato a motivação e que fatores de fato motivam e desmotivam? Considerando sua importância nos diversos aspectos da vida social e do

[1] Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Liderança e Gestão Organizacional, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão e Liderança.

[2] Volnei Schmidt é formado em Administração de Empresas na Universidade do Sul de Santa Catarina, formando em MBA na Especialidade em Gestão e Liderança, e atua profissionalmente na área de gestão de pessoas.

trabalho, esta pergunta tem levado diversos estudiosos, principalmente nas áreas da Psicologia e da Administração a desenvolverem pesquisas que possam teorizar sobre o que move o ser humano, sendo que o grande diferencial para as organizações serem bem-sucedidas é o nível motivacional das pessoas que ali atuam (CHIAVENATO, 2004).

Nesse sentido, ganha importância identificar como trabalhar outros pontos que mantenham os colaboradores motivados e focados em desenvolver suas atividades de forma eficiente e eficaz até o final do contrato.

2. ALGUMAS TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO

Os fundamentos da motivação tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos, sendo tema de muitas pesquisas e diversas teorias elaboradas para tentar explicar o funcionamento desta força misteriosa, ou ainda desconhecida com plenitude, que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de seus objetivos (BERGAMINI, 1986).

A motivação é um fator chave para alcançar os objetivos propostos pela organização e um dos principais fatores motivacionais para o trabalhador é a perspectiva que este tem de crescer profissionalmente dentro da instituição, mas nem sempre o contratado tem a seu alcance esta possibilidade, pois há organizações que trabalham por projetos com empregados terceirizados, então, quando finaliza suas atividades em uma localidade, ali acaba-se a carreira do empregado e isto torna-se um fator de desmotivação.

Porém, não são somente as organizações que precisam das pessoas motivadas, as pessoas também necessitam das organizações para atingir seus objetivos pessoais e profissionais, estas procuram: crescimento pessoal, serem bem-sucedidas, e cada vez mais crescer dentro da organização.

Como define Maximiano (2007) a palavra motivação deriva do latim motivos, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado ou estimulado por algum tipo de motivo ou razão.

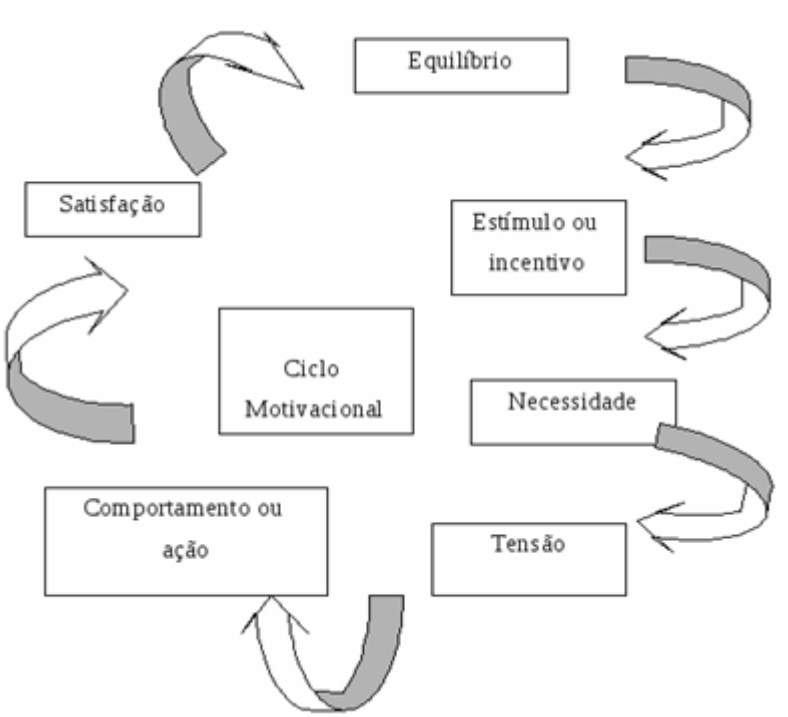
Motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz e podemos observar diversas teorias motivacionais que trabalham de forma genérica ou especifica nos fundamentos do comportamento humano. Herzberg, por exemplo, trata sobre fatores motivacionais e higiênicos, Vroon trabalha exclusivamente a motivação para produzir e Maslow aborda as necessidades humanas em níveis de importância (MAXIMIANO, 2007).

O ciclo motivacional inicia com o surgimento de uma necessidade e esta é uma força dinâmica, que persiste e provoca comportamento, mas a necessidade nem sempre pode ser satisfeita, e sim frustrada ou compensada.

Quando a necessidade não é satisfeita, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado, de alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada, logo a satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, assim percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

A motivação não é estática, como mostra a figura 1 e as pessoas não costumam ficar motivadas por muito tempo pelo mesmo fator motivacional. É por este motivo que as organizações devem estar em constante avaliação do grau de motivação dos seus colaboradores, pois o foco de satisfação muda continuamente, assim como o objetivo de motivação.

Figura 1: Ciclo Motivacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, p.130).

Quando o ser humano se desloca ou se direciona a um determinado caminho ou objetivo, ele não necessariamente está motivado a atingir este objetivo, os fatores que o levaram a caminhar naquela direção podem ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos há motivação, quando são extrínsecos, há apenas movimento ou satisfação (BERGAMINI, 1986).

Comumente uma pessoa realiza algo para evitar uma punição, ou para conquistar uma recompensa, nestes casos a iniciativa não partiu da própria pessoa, e sim de um fator externo que a estimulou de alguma forma para que ela desenvolva ação em direção ao objetivo pretendido. Sem este fator externo, que pode ter como resultado uma punição ou uma recompensa, esta pessoa não teria despendido esforços em direção ao objetivo (fator extrínseco).

Por outro lado, observamos os fatores intrínsecos, que levam as pessoas a agirem por um impulso interno, por uma necessidade interior em efetuar uma ação, neste caso existe uma vontade própria para alcançar os objetivos, sem ligação com os fatores externos, como punições ou recompensas.

O movimento é uma situação passageira, momentânea, e precisa ser constantemente estimulada, caso contrário se estagnará, o movimento só existirá enquanto estes estímulos persistirem.

Com a motivação, observamos comportamentos distintos, pois esta dura enquanto a necessidade interior não for suprida. Com o alcance dos objetivos propostos a pessoa tem sensação de satisfação, sentimento de estima e autorrealização, gerando pré-disposição para buscar novos desafios e ainda mais desafiadores a serem concretizados.

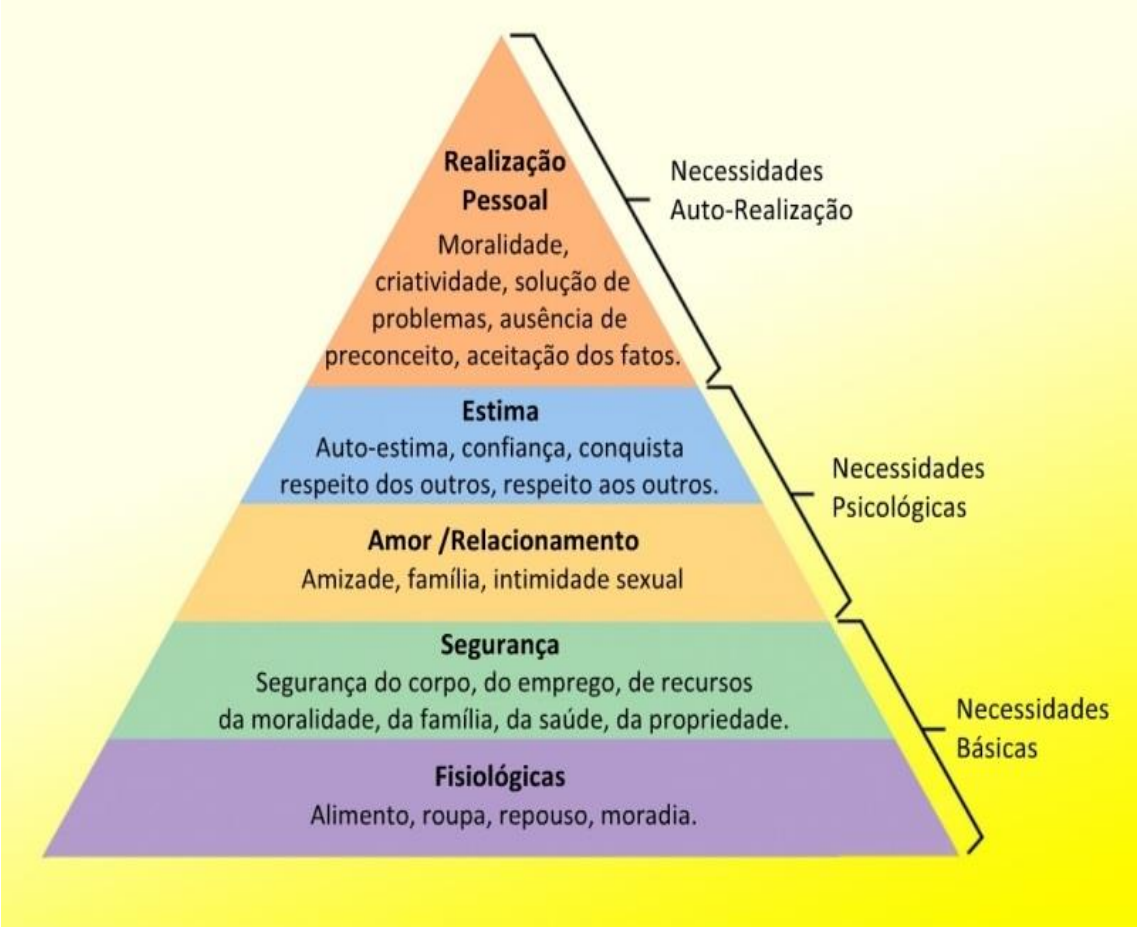
Assim podemos entender a motivação como uma energia, uma força, um impulso interior, porém é relevante considerar que a motivação é interior a cada indivíduo, que o leva a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Desta forma é impossível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano. (SILVA; RODRIGUES, 2007, p.9).

Como citam Chandler e Richardson (2008, p.125): “Felicidade é crescimento. Somos felizes quando estamos crescendo e nos desenvolvendo. E pessoas felizes são mais motivadas do que pessoas infelizes”.

Abraham Maslow (MAXIMIANO, 2007), aborda o comportamento motivacional baseado nas necessidades humanas. Para ele as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, uma escala de valores a serem transpostos. No momento em que o indivíduo supre uma necessidade, surge outra a ser conquistada, fazendo com que as pessoas busquem meios para alcança-las; dificilmente uma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas não forem supridas.

Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: http://www.rodolfoangelo.com.br/2015/04/as-necessidades-dos-seres-humanos-e.html

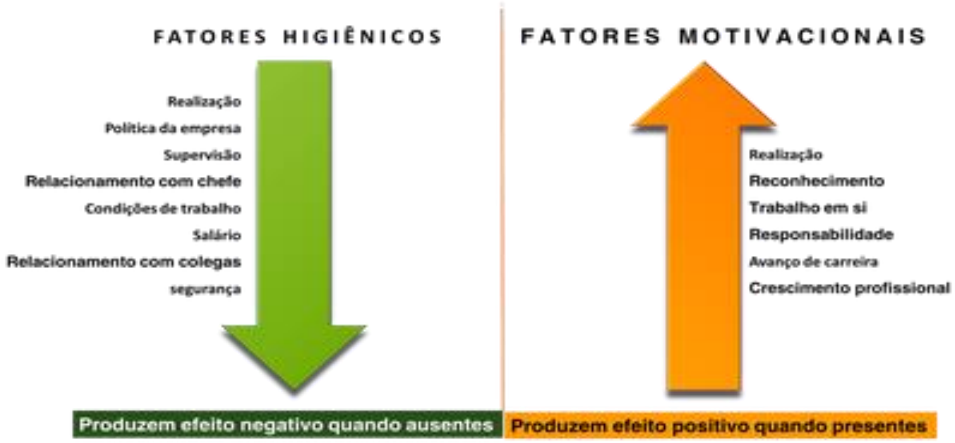
Conforme Maslow (1971) estas necessidades podem ser separadas hierarquicamente por categorias. Assim sendo, para motivar uma pessoa, é preciso identificar qual é a categoria mais baixa na qual o indivíduo tem uma necessidade, e assim suprir esta necessidade antes de seguir para as demais categorias, as quais estão separadas e abordadas da seguinte forma:

- Necessidades Fisiológicas: São relacionadas às necessitadas do organismo, e são as mais básicas. Alimento, moradia digna, vestuário e descanso.
- Necessidades de Segurança: Visa a estabilidade do indivíduo. Segurança do corpo, de recursos de moradia, da família, entre outros.

- Necessidades Sociais: Aborda a vida social, amizades, base familiar e amor.
- Necessidades de Status e Estima: Reconhecimento, ser respeitado, respeitar e com estima elevada em seus relacionamentos.
- Necessidades de Auto Realização: Neste nível o indivíduo sente estar fazendo o seu melhor, aplicando suas habilidades e superando desafios, se sentem desafiadas a resolver problemas e ajudar os demais. Sente a sensação de atingir seu potencial mais elevado.

Frederick Herzberg em seu livro Mais uma Vez, Como Motivar seus Funcionários? (apud BERGAMINI, 1997), abordou a teoria dos dois fatores, que procurava identificar quais as consequências de determinados acontecimentos na vida profissional dos indivíduos dentro da empresa.

Figura 3: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg



http://administracaocontabilidade.blogspot.com.br/2016/11/teorias-de-motivacao.html

Foi realizado um estudo para tentar entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles que seriam responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho. Os fatores que agradavam foram chamados de Motivadores e os que desagradavam foram nomeados de fatores de Higiene. Ficando assim conhecida como teoria a teoria dos dois fatores de Herzberg, Motivação – Higiene (BERGAMINI, 1997).

Para Herzberg, não basta que os fatores de insatisfação estejam ausentes, mas sim que os fatores de satisfação estejam bem presentes no ambiente profissional.

Conforme aborda Victor Vroom em sua obra, originalmente publicada em 1964 com título Work and Motivation, o fator “expectativa”, no qual desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseado na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais do indivíduo, mas também considera a trabalho em que este está inserido (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Assim, a motivação é um processo que governa as escolhas entre as diferentes possibilidades de comportamento da pessoa, que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que considera como resultante de relação entre as expectativas que o indivíduo desenvolve e os resultados esperados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Na teoria da Expectativa são analisados os mecanismos motivacionais baseados nos conceitos da Expectativa, da Instrumentalidade e da Valência, descritas por Lévy-Leboyer (1994), da seguinte forma.

- Expectativa aquilo que a pessoa acredita ser capaz de fazer após empreender algum esforço.
- Instrumentalidade é se o trabalho realizado claramente a possibilidade de se atingir o objetivo esperado.
- Valência representa a ligação entre o objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para a pessoa, se é de fato relevante.

Basicamente esta teoria indica que um colaborador se sente motivado a despender grande esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de desempenho, que a boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas na organização, resultando em promoção, aumento de salário ou bonificação, que que estas recompensas vão atender as suas expectativas pessoais.

No conceito da motivação, Archer (1997) apresenta um fator importante sobre o tema, fala sobre a diferença entre motivadores e fatores de satisfação. Para ele um motivador nada mais é que um motivo, uma necessidade, por outro lado um fator de

motivação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Este esclarecimento é importante para analisar o principal debate entre os teóricos da motivação, que se dividem em duas linhas de defesa, os que consideram a motivação como algo intrínseco ao indivíduo e os que consideram que são os fatores externo ou extrínsecos que motivam.

São exemplos de fatores de motivação extrínseca o dinheiro, promoções e reconhecimento do gerente e dos colegas de trabalho. Conforme constatado acima, estes fatores estão contemplados no dia a dia dos trabalhadores pesquisados, sendo assim necessário analisar demais variantes.

A motivação intrínseca, por outro lado, deriva-se do relacionamento da pessoa com a própria tarefa. Segundo análise de Robbins, Judge e Sobral (2010), uma pessoa fica intrinsicamente motivada quando se sente gratificada pela realização de uma tarefa de forma eficaz, independente das recompensas que recebe dos demais, elas envolvem-se no trabalho pelo desafio ou pelo prazer em si.

Este fator é o mais delicado, e não se consegue definir com precisão se está ou não sendo suprida, e cabe ás lideranças atuarem de forma precisa e cirúrgica em cada indivíduo para lhe proporcionar condições para este manter sua motivação plena durante todo o contrato temporário.

3. METODOLOGIA

Segundo Gil (2009, p.27) “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

No desenvolvimento deste artigo foi realizada a pesquisa exploratória com o objetivo de identificar fatores motivacionais e não motivacionais segundo a percepção de trabalhadores administrativos temporários em projetos de construção.

Para Yin (2010) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Ainda segundo Yin (2010) os estudos de caso geralmente combinam métodos de coleta de dados, tais como análise documental, entrevistas, questionários, observações e artefatos físicos.

Assim, a coleta de dados foi realizada por meio de estudo de caso único e a análise dos dados ocorreu de forma qualitativa, pois foram abordados comportamentos e situações que em muitas vezes não estavam explícitas, mas sim ocultas em cada indivíduo.

Também realizou-se uma análise quantitativa com estatísticas simples como a média e percentuais.

Os sujeitos participantes da pesquisa foram uma amostra de 15 trabalhadores temporários da área de gestão administrativa nos projetos de construção de unidades industriais da empresa Meta Central de Serviços, que era composta na ocasião por 120 empregados temporários e 18 efetivos, nos projetos citados.

A Meta Central de Serviços é uma empresa gerenciadora de serviços administrativos em projetos de grande porte, responsável pelo credenciamento de pessoal, acessos ao canteiro de obras, atua na gestão e operação de alojamentos na gestão de refeitórios industriais, gestão de transporte coletivo, fiscalização de repúblicas e veículos. Atua como apoio administrativo junto a empresa no gerenciamento das atividades administrativas nos projetos industriais.

No intuito de proporcionar embasamento nos sentimentos e anseios dos trabalhadores temporários, foram entrevistados 04 colaboradores que atuam ou atuaram na gestão administrativa desses empregados em projetos industriais.

Esta coleta de dados foi realizada realizadas em projetos industriais nas cidades de Três Lagoas/MS e Telêmaco Borba/PR, no período de 07 de março de 2018 à 22 de março de 2018.

A pesquisa foi realizada com trabalhadores da mesma empresa nas cidades onde ocorreram os últimos projetos de grande porte no qual a empresa atuou.

A coleta de dados em forma de pesquisa foi realizada com uma parcela de dez por cento da mão de obra que atuou na empresa pesquisada em cada projeto.

4. ANÁLISE DOS DADOS

As questões abordadas nas entrevistas contemplaram a percepção dos gestores sobre a motivação plena dos trabalhadores e suas necessidades e anseios perante a empresa. Quanto aos gestores entrevistados, com relação ao cargo exercido no último projeto, encontramos um Gerente de Contrato e três Coordenadores, tendo, respectivamente a seguinte experiência na área de projetos: 20 anos de experiência em projetos e 10 anos como gerente de contratos; 07 anos de experiência em projetos; 10 anos de experiência em projetos; 07 anos de experiência em projetos.

A seguir estão transcritas as entrevistas dispostas de forma que expõem a realidade captada nos projetos industriais.

1. Qual o método de seleção e contratação de colaboradores aplicado para área administrativa?

- Esse é considerado nosso maior desafio! Temos que contratar 99 % da mão de obra local, de forma que essa contratação deve ser treinada e qualificada para atender a demanda de um projeto. Assim o critério de seleção está focado em buscar as pessoas com perfil de projeto e que tenham disposição e compromisso nesse desafio.

- Captação de mão de obra local, através de indicações e SINE, sempre buscando profissionais qualificados, com experiência nas rotinas administrativas e de preferência que tenham trabalhado em obras e possuam formação superior.

- Colaboradores com conhecimento em financeiro, RH, informática dentre outras áreas de atuação. Visto isso é aplicado um teste em pratico nas ferramentas básicas no computador para avaliarmos os conhecimentos de informática, e sempre solicitamos que se faça uma redação com determinado tema, para analisar a escrita e raciocínio do colaborador.

- O método mais utilizado é a análise curricular e posteriormente entrevista, onde analisa o perfil do entrevistado de acordo com a vaga em aberto, nesta mesma entrevista o contratante deve passar as informações sobre os benefícios e explicar como funciona o trabalho em projetos, que na maioria das vezes tem data início e fim.

As contratações em sua grande maioria são locais, e com profissionais sem experiência em projetos, o que dificulta muito a execução das atividades até que os colaboradores sejam treinados. Cabe ao gestor alinhar e manter o colaborador motivado para e engajado na rotina de forma eficaz e eficiente, até que ganhe a expertise nas atividades.

2. Como descreve a dinâmica de atuação em um projeto industrial?

- Nossa dinâmica é garantir ao cliente os prazos contratuais sem comprometer o orçamento, assim, agilizar as tarefas administrativas com menor tempo possível, pois não temos como fazer retrabalho, temos que ser bem objetivos e com foco e sempre buscar os resultados.

- Costumo dizer a quem nunca trabalhou nesta área, que em projeto você aprenderá em dois anos, o que não se aprenderia em dez anos em outros ambientes, e que de duas, uma, você ama essa vida de obra ou detesta, pois não existe meio termo. Considero o ambiente de projeto muito dinâmico, onde tudo é prioridade e estamos sempre sob pressão interna e externa, onde nossas ações, e poder de resolução necessitam ser rápidas e ágeis.

- O que me vem mais a mente são os prazos, pois sempre começa conosco, principalmente no credenciamento. Temos prazo determinado e por isso a rapidez nas ações são primordiais.

- Podemos descrever que o trabalho acontece em ritmo acelerado e grande dinâmica de atividades, onde a rotina não faz parte da gestão, e os líderes devem estar sempre preparados para atividades extras e saber como repassar as atividades para a equipe, sem atrapalhar as demais atividades ou gerar transtornos, saber priorizar, definir metas e alinhamento da equipe, para manter a motivação e o bem-estar do grupo.

As dinâmicas das rotinas são muito aceleradas, e com isto o trabalhador precisa entrar trabalhando e mostrando resultado. Por um lado, é bom, pois o trabalhador consegue ver rapidamente sua evolução, mas este tem que conseguir trabalhar sob pressão, caso contrário se desmotivará e vai oscilar com os resultados.

3. Como descreve a motivação e o desempenho dos colaboradores durante o período do projeto?

- Para essa pergunta, focamos em criar um ambiente de trabalho com maior conforto possível, assim as pessoas se sentem em casa e passam a produzir mais. Dessa forma não podemos esquecer que além do ambiente as condições de trabalho não podem ser insalubres, o relacionamento direto entre os membros da equipe também é muito importante. Não menos importante, a pessoa tem que sentir a responsabilidade e ver seus resultados, assim, darão valor ao seu próprio trabalho e sempre buscando sua motivação interna.

- Basicamente, explorando os seguintes itens:
  - Fazendo eles se sentirem parte do processo;
  - Tornando o ambiente de trabalho o mais favorável possível às necessidades físicas e psicológicas;
  - Conversando sempre que possível, individualmente para tem uma visão macro do ambiente, a fim de identificar possíveis pontos de melhoria e implementá-los;
  - Socialização com a equipe;
  - Sendo sempre transparente e flexível às suas necessidades.

- A motivação da equipe é sempre boa nos projetos em que passei, o difícil sempre é administrar o final, onde todos sabem que tem o prazo determinado, mas sempre esperam que não chegue o dia da demissão, pois gostam da empresa e de seus rendimentos.

- Podemos dizer que entram trabalhando, se motivam com o início das atividades, chegam ao pico da motivação ou stress no pico dos projetos, depende de como são liderados e geridos, e ao fim do projeto tendem a perder a motivação, pois se inicia a redução de quadro da empresa, mas se trabalhamos desde o início das atividades com motivação, bem estar, liberdade para realizar suas tarefas, se sentido e sendo responsável pelo o que produz, tende a chegar nos últimos dias de trabalho realizando as atividades com excelência, mesmo a com o receio da saída da empresa e tristeza por sair de um trabalho onde estava satisfeito. Mas nunca deixamos de enfatizar a importância do trabalho de cada um, e que o mundo gira e sempre devem estar prontos para novos desafios.

A motivação plena durante todo o período é o grande desafio, por isto pode-se observar que os gestores procuram proporcionar um ambiente propício e favorável para que os trabalhadores tenham todas as condições de se motivar plenamente.

4. Que fatores acredita serem importantes para a manutenção da motivação plena da equipe?

- Essa não tem receita pronta! Por mais que os resultados venham, sempre buscamos mais desafios e sempre estamos nos desafiando. Pois sabemos que podemos mais e mais em tudo. Porém, são as pequenas coisas que devemos considerar, essas pequenas coisas estão na simplicidade entre comandante e comandado. Vamos considerar que hoje atingimos nosso objetivo e seria simples o comandante fazer elogios direto a equipe, essa medida funciona muito bem, e quem não gosta de elogios!

- Acredito que os principais fatores sejam:
  - Reconhecimento pelos méritos;
  - Treinamentos pertinentes ao trabalho;
  - Salários e benefícios compatíveis;
  - Franqueza em todas as ações;
  - Apresentação dos resultados da equipe;
  - Liberdade para criação de novos processos, que venham a somar com o trabalho desenvolvido;
  - Ouvir e colocar em prática boas sugestões que surgem no dia a dia;
  - Sempre que possível, realizar eventos sociais com a equipe;
  - Informar sobre a possibilidade de que se desempenhar um bom trabalho, após a conclusão do projeto, a operação da fábrica poderá contratá-lo, como geralmente ocorre.

- Companheirismo, estar sempre junto a equipe, prêmios (PLR, cesta de natal dentre outros), não deixar os colaboradores largados, saber o que se fala e quando se fala.

- Tentando não ser repetitivo, cada indivíduo da equipe deve saber seu valor e importância de seus resultados, todos trabalharem juntos, o clima da equipe deve ser de admiração, saudável. O líder tem o papel principal para isso, saber cativar toda sua equipe, não agradando, deixando os propositivos de todos e da empresa esclarecidos, que o sucesso de todos é o sucesso da empresa, ou que o sucesso da empresa é o sucesso deles...

A busca pela motivação plena passa pelo empenho dos gestores e da organização em oferecer condições para o trabalhador ter suas necessidades atendidas de forma constante e também em proporcionar ambiente amigável e favorável para que este o trabalhador encontre dentro de si a motivação necessária para oferecer um resultado com excelência durante sua permanência na organização.

5. Quais os principais desafios em manter a equipe engajada e com motivação plena?

- Vamos considerar que em projetos não podemos relaxar nunca! Dessa forma a equipe deve estar sempre com a chama acesa, nada melhor que jogar combustível nela. Considerando o combustível como nossa motivação plena, a equipe deve estar sempre buscando desenvolver novas maneiras de melhorar seus processos e dando ideias ou até fazendo críticas construtivas no seu próprio setor ou até nos outros setores. Dessa forma sempre estamos inovando, e a equipe percebe que ela está no processo, e faz parte dos resultados. Se o grupo ter esse sentimento a equipe estará engajada e consequentemente a motivação plena será visível.

- Podemos considerar:
  - A singularidade de cada colaborador;
  - Os imprevistos;
  - Sobrecarga de atribuições;
  - O pouco tempo de duração das obras, que gera insegurança em todos, principalmente no final dos projetos.

- A rotina de cobrança gerada em projeto é muito desgastante para a equipe, no entanto é nessa hora que os gestores têm que absorver e não deixar transparecer para a equipe o nível de cobrança, e mesmo assim não deixar a peteca cair. Saber lidar com o final do contrato é muito importante, temos pessoas e pessoas, e temos pessoas que não assimilam a demissão, mesmo já sabendo a algum tempo fica desgastada, preocupada e assim começa a procurar novos caminhos, quando falamos em projeto, manter uma equipe do início ao fim é muito difícil. A motivação vem do dia a dia, com muitas conversas, dizer a eles que se depende deles, que tudo é devido a eles estarem lá, deixar eles aparecerem no processo, deixar eles resolverem questões do dia a dia, ser amigo do pessoal e ao mesmo tempo ter o respeito de um líder, mas sempre deixar claro que sem eles nada sairia do papel.

- Acredito que o maior desafio é criar e depois o manter o trabalhe da equipe em equipe, quando todos endentem a importância das atividades e se ajudam, caminham para o mesmo caminho, o resultado tende a ser positivo. Mas o principal desafio que posso citar é que além das atividades, o líder deve conhecer seus liderados, em alguns casos devem haver tratamentos pontuais, devido a personalidade diferentes, o entendimento de uma mesma frase para todos, podem ter mais interpretações, assim, conversa ponto a ponto com a sua equipe é um método eficaz.

As condições de trabalho e os resultados colhidos se tornam fundamentais para manter a motivação da equipe e por consequência de cada indivíduo em sua equipe. Cabe ao gestor estar atento com o desempenho e o nível de motivação de cada trabalhador, para

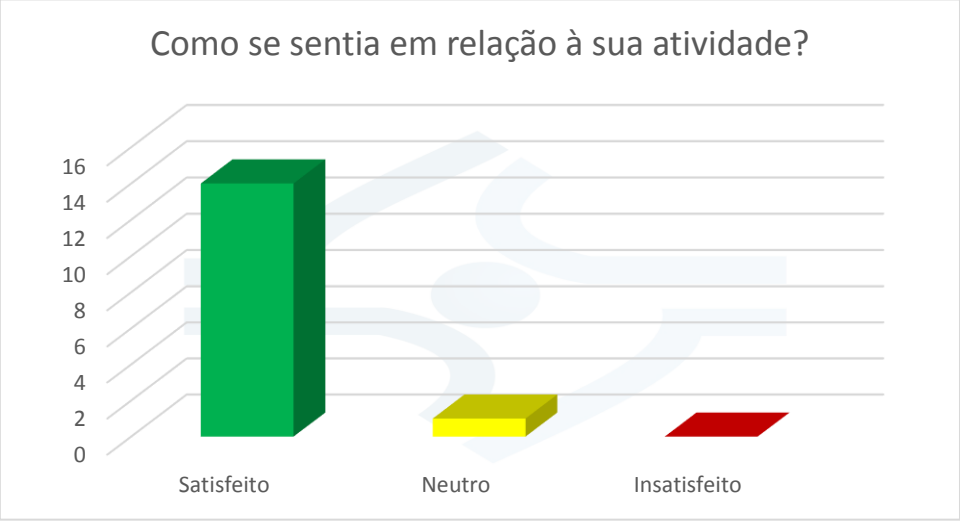
que se necessário, este venha a identificar os fatores de desmotivação e alinhar junto ao trabalhador.

Como é possível observar nos relatos dos gestores, estes trabalham fortemente os fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos, atentos em garantir a manutenção da motivação dos colaboradores e da equipe num todo.

Certos de que com os fatores extrínsecos assegurados e com boa satisfação, os gestores trabalham com os fatores intrínsecos, pois somente trabalhando individualmente cada trabalhador, proporcionando condições no ambiente de trabalho para que o colaborador busque motivação dentro de si, motivando-se a trabalhar de forma plena, do início ao fim do contrato. Conforme Vroom (apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), não é possível motivar alguém, pois isto é um fator interno, e somente a pessoa pode se motivar, mas cabe aos gestores criarem condições favoráveis para que a pessoa se motive.

A consolidação dos dados referente a pesquisa com os trabalhadores administrativos nos projetos industriais foi realizada no formato de gráficos, para melhor compreensão e visualização. A pesquisa foi realizada com quinze trabalhadores com cargos de assistente administrativo e auxiliar administrativo. Assim segue o resultado dos temas pesquisados.

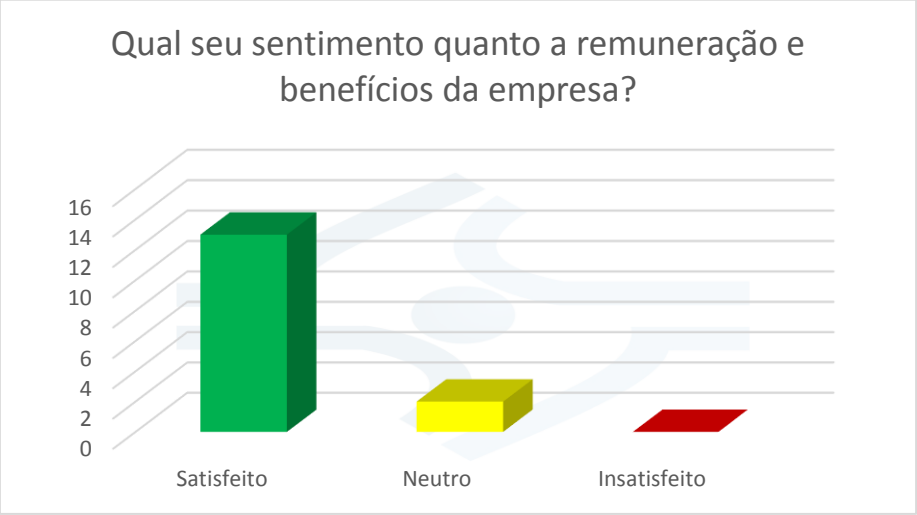
Gráfico 1



Fonte: Pesquisa

No gráfico acima podemos observar que os trabalhadores estão confortáveis com relação a suas atividades. Ou seja, a empresa oferece condições para que o trabalhador execute suas atividades de forma adequada, oferece ao trabalhador condições para que este execute atividades de forma motivada.

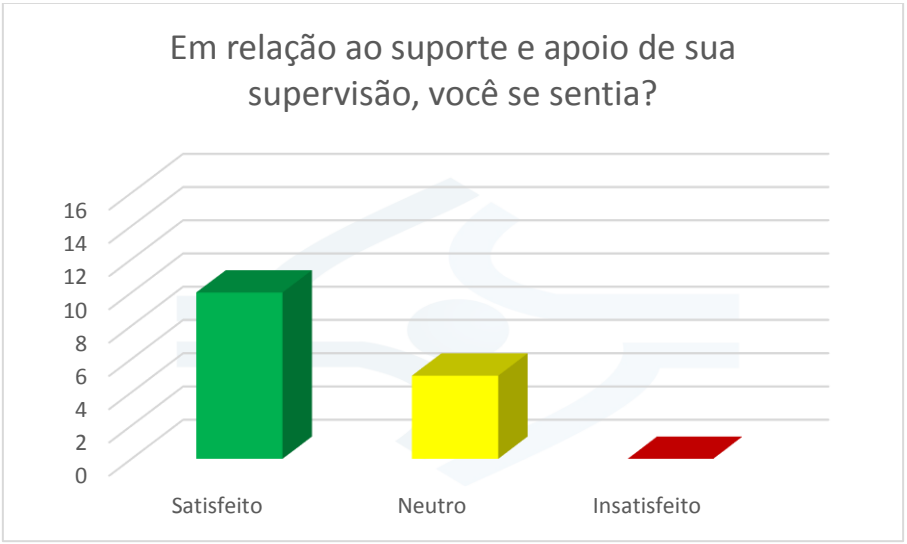
Gráfico 2



Fonte: Pesquisa

Neste gráfico podemos observar que em sua maioria, os trabalhadores estão satisfeitos com seus proventos, desta forma a empresa oferece condições para o trabalhador suprir suas necessidades, conforme as prioridades na pirâmide de Maslow.

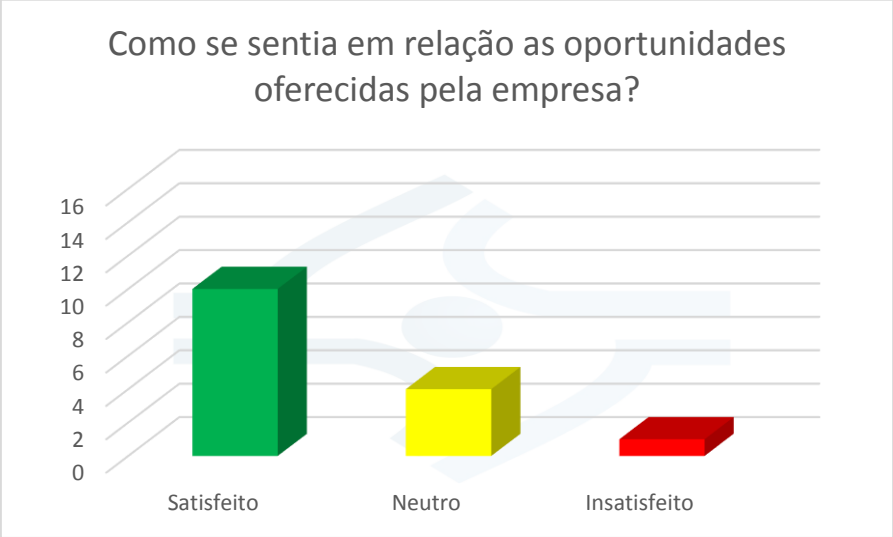
Gráfico 3



Fonte: Pesquisa

Em relação ao apoio e suporte que recebem da supervisão está razoável, mas com bons índices. Assim observa-se a hierarquização, ou seja, a relação entre supervisão e trabalhadores é satisfatória e não inibe a produtividade dos funcionários, pois trabalhadores estão satisfeitos.

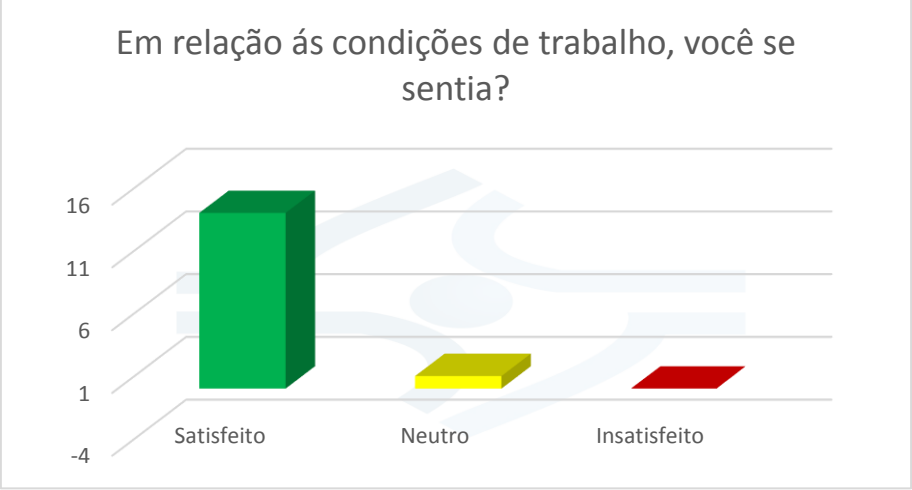
Gráfico 4



Fonte: Pesquisa

Neste gráfico podemos observar um certo descontentamento, justamente pelo modelo que funciona o trabalho temporário, pois não vislumbram a continuidade. E desta forma gera um sentimento de desconforto com o futuro e em conseguir manter suas conquistas na pirâmide de necessidades.

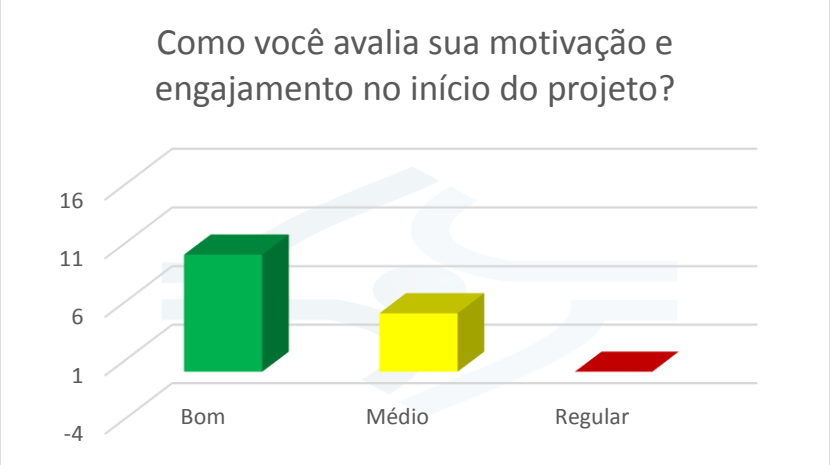
Gráfico 5



Fonte: Pesquisa

Os trabalhadores estão bem satisfeitos com as condições de trabalho. O ambiente de trabalho é apresentado de forma a dar condições para que o trabalhador busque a motivação plena dentro de si (intrinsicamente), e consiga exercer suas atividades de forma eficaz.

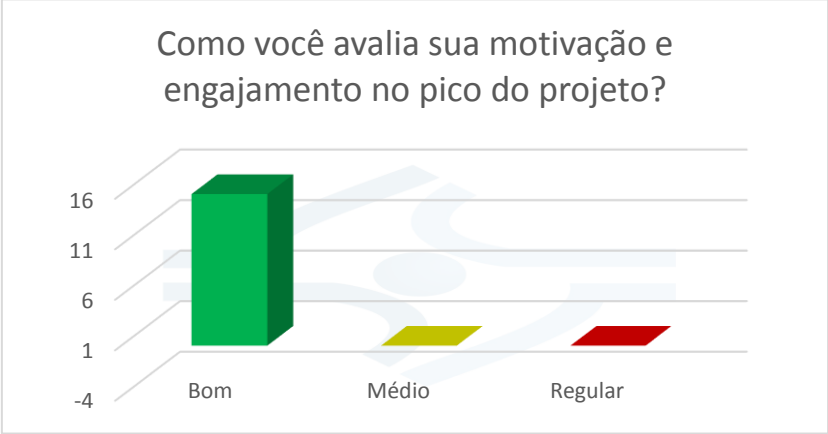
Gráfico 6



Fonte: Pesquisa

Neste gráfico observamos que no início das atividades, há certa insegurança em relação ás expectativas no decorrer do trabalho. Mas mesmo assim estes estão motivados, principalmente pela oportunidade de apesentar um bom desempenho no trabalho.

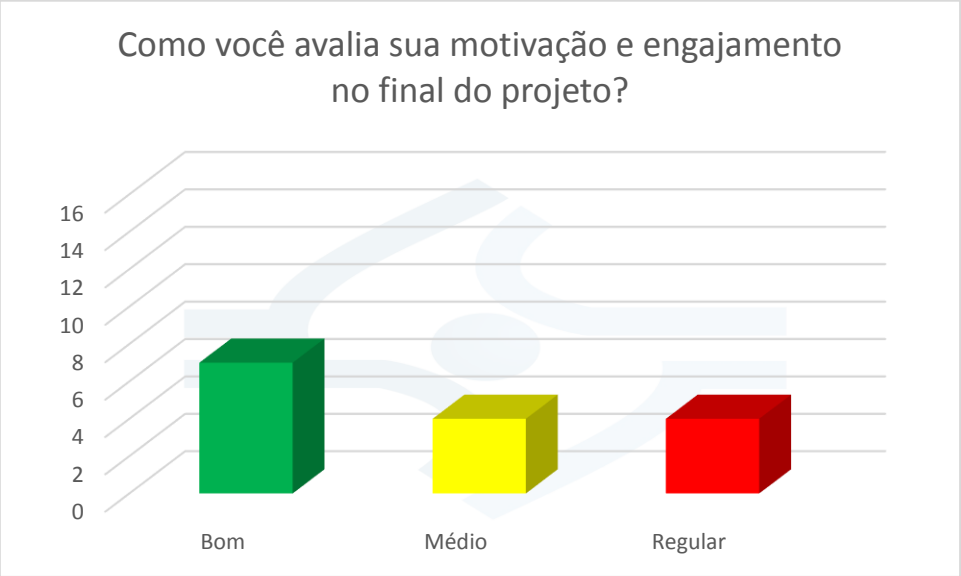
Gráfico 7



Fonte: Pesquisa

No pico do projeto observamos que a motivação está plena, com engajamento total do trabalhador em suas atividades, e está ligado diretamente a motivação intrínseca, pois o trabalhador está dando o melhor de si para conseguir atender a forte demanda de que o projeto exige neste período, e se mostra plenamente satisfeito com sua performance e resultados.

Gráfico 8



Fonte: Pesquisa

Neste gráfico, observamos que os índices de motivação estão comprometidos, devido a final das atividades e a incertezas em relação a desmobilização do projeto. Aqui os fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos se tornam frágeis, pois com a diminuição das atividades o trabalhador não consegue mostrar seu melhor potencial e também neste período surgem as incertezas, de até quando ele vai ter seu emprego, e suas necessidades garantidas.

Analisando os dados da pesquisa, em relação à segurança e crescimento estes fatores apresentam certa fragilidade na etapa final do contrato, justamente porque conforme Maslow (1971), estes correm risco de decrescerem na piramide e terem suas conquistas ameaçadas.

Em relação à capacitação técnica, atividade e remuneação estão satisfeitos e demosntram que estão compativeis com o cargo exercido, mostrando comodidade dos trabalhadores, portando se observa que conforme Vroom (apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), as expectativa motivacionais são atenditas, possibilitando boa relação entre motivação e realização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme informações tabuladas, assim como as entrevistas com os gestores, o grande desafio presente é manter os trabalhadores temporários na área administrativa de projetos industriais com sua motivação plena durante todo o período trabalhado. Os gestores se utilizam de vários fatores intrínsecos e extrínsecos para manter esta motivação plena durante todo o projeto. Valorizam o trabalho da equipe bem como a união, a valorização individual do trabalhador e sua importância para a execução das atividades de forma eficiente, também procuram despertar o prazer em executar suas tarefas da melhor forma possível, gerando satisfação pessoal para o executor.

Em sua grande maioria os trabalhadores estão bem satisfeitos extrinsecamente, os trabalhadores estão satisfeitos com suas atividades, com as condições que a empresa lhes oferece para a realização de suas tarefas e com relação a supervisão e gerência, também estão satisfeitos com a remuneração e benefícios recebidos. Há certo descontentamento em relação as oportunidades de crescimento oferecidos pela empresa, que em caso de projeto, os escopos e planilhas são limitadas, não sendo possível muitas promoções no período.

A motivação e engajamento dos trabalhadores pesquisados se mostrou boa no início do projeto e ainda melhor durante o pico do projeto, neste caso está ligado diretamente a motivação intrínseca, pois o trabalhador está dando o melhor de si para conseguir atender a forte demanda de que o projeto exige neste período, e se mostra plenamente satisfeito com sua performance e resultados. Já no final do projeto observamos baixa motivação, que neste caso os fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos se tornam frágeis, pois com a diminuição das atividades o trabalhador não consegue mostrar seu melhor potencial como no pico do projeto, e também neste período

surgem as incertezas, de até quando ele vai ter seu emprego, se conseguirá ter suas necessidades básicas garantidas, todas estas questões juntamente com a diminuição das atividades, proporciona certa abalo emocional, afetando diretamente sua motivação e desempenho.

Como podemos identificar nos relatos e nas pesquisas, temos variação considerável na motivação dos trabalhadores durante o percurso do projeto e os desafios dos gestores são grandes em trabalhar com detalhe o perfil de cada colaborador e buscar nele a solução para manter a motivação e o engajamento pleno do início ao fim do projeto, pois conforme citado na teoria de Vroom (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), não é possível motivar legitimamente uma pessoa, pois isto é um fator interno e somente a própria pessoa pode se motivar, e neste fator cabe aos gestores proporcionar um ambiente sadio e propício para que o trabalhador se motive e mantenha esta motivação plena durante todo o período do projeto.

Portanto ficou evidenciado que é de fundamental importância que o trabalhador tenha suas necessidades básicas atendidas, e que consiga gradativamente conquistar novas etapas na pirâmide de Maslow (1971) para que consiga ter seu nível de satisfação extrínseca atendido, bem como ter a manutenção dos fatores higiênicos versus motivacionais, como citado por Herzberg, para que somente assim o trabalhador administrativo temporário em projetos industriais sinta-se bem para buscar a motivação intrínseca Vroom (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), ou seja, aquela motivação legitima que pode favorecer ao trabalhador que apesar das oscilações da possível permanência no cargo ou emprego, consiga manter a motivação plena até o final do contrato, pois com isto terá retorno pessoal e não externo.

Gestores precisam ser treinados e estar capacitados para proporcionar este ambiente aos trabalhadores, formando equipes fortes e motivadas para conseguir atender as expectativas da organização.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente; BARRETO, Glaucia. **Direito do trabalho.** 8ª ed. Rio de Janeiro, Impetus, 2006.

ARCHER, E. A. O Mito da Motivação. In: BERGAMINI, C.W; CODA, R. (orgs.) **Psicodinâmica da vida organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI Cecília Whitaker. **Motivação.** 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1989.

BRASIL., **Consolidação das leis do trabalho**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm. Acesso em 15 de dezembro de 2017.

CHANDLER, Steve e RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas.** Rio de Janeiro, Sextante, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COIMBRA, Anchieta. **Motivação:** o segredo para o sucesso. 1ª ed. Brasília: New Date Agency, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise nas motivações.** São Paulo, Atlas, 1994.

LOPES, Tomás Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MASLOW, A. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. **O comportamento humano na empresa:** uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana a revolução digital. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, John C. **O Líder 360º.** Rio de janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

PRUNES, José Luiz Ferreira. **Terceirização do trabalho.** 1ª ed. 2ª tiragem. Curitiba: Juruá, 1995.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** 14ª ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Altas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.