

# ACOMPANHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INCENTIVO À MOTIVAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO MOVELEIRO.

Fausto Campani

Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS

E-mail: [fausto.campani@ufrgs.br](mailto:fausto.campani@ufrgs.br)

Fernando Gonçalves Amaral, Dr.

Departamento de Engenharia de Produção, UFRGS

E-mail: [amaral@producao.ufrgs.br](mailto:amaral@producao.ufrgs.br)

## Resumo

Este trabalho apresenta o acompanhamento da implementação de um Sistema de Incentivos em uma indústria moveleira de pequeno porte. O sistema foi desenvolvido visando o aumento de autonomia e da eficiência das práticas de trabalho dos colaboradores, premiando o sucesso dos participantes com bonificações financeiras. Tal implementação foi realizada na forma de um projeto piloto que selecionou previamente dois determinados setores da organização, com o objetivo de facilitar a análise das perdas e condições de trabalho existentes e desenvolver os procedimentos necessários, bem como melhorar a avaliação dos resultados obtidos através da criação de indicadores de monitoramento. Após a conclusão dos procedimentos, um questionário de avaliação foi aplicado aos colaboradores participantes para se verificar suas impressões sobre o Sistema de Incentivos implantado e os resultados alcançados. Os principais resultados do trabalho foram a redução das perdas em processo acompanhadas e o parecer positivo dos participantes com relação à eficácia do sistema proposto.

**Palavras-chave:** Sistema de Incentivo, recompensas, redução de perdas, indicadores.

## Abstract

*This work presents the monitoriment of the implementation of an Incentive System in a small furniture manufacturer. The system was developed aiming the increment of autonomy and efficiency in employees' work practices, rewarding successful actions with financial bonuses. This implementation was performed through a pilot project that previously selected a determined section of the organization, in order to turn it easier to analyze process losses*

*and work conditions and to develop the necessary procedures, as well as improve the evaluation of the obtained results using indicators. After the final procedures, an evaluation form was applied to the participant employees to verify their impressions about the Incentive System and the reached results. The main results obtained were the reduction of the controlled process losses and the positive feedback of the participants about the proposed system's efficacy.*

**Keywords:** *Incentive Systems, rewards, losses reduction, indicators.*

## **1.Introdução**

Empresas, independentemente de seu porte, enfrentam pressões externas vindas do mercado e do ambiente que as levam a buscar formas mais eficientes de produzir e de utilizar recursos disponíveis em busca de menores custos e melhores resultados. Esse cenário exige flexibilidade e adaptabilidade muito maiores do que seriam necessárias há alguns anos atrás. Esta necessidade de se manter altamente eficiente e, ao mesmo tempo, ser uma organização dinâmica e que responda rapidamente a estímulos externo acaba fazendo com que, segundo Chiavenato (2003), as pessoas e seus conhecimentos e habilidades venham a ser a nova base das organizações produtivas.

De uma forma geral, a execução da função produção de uma empresa, que representa a reunião de recursos disponíveis para a produção de bens ou serviços (SLACK et al., 2002), está mais atrelada ao constante controle de qualidade de processos e produtos, à caça às perdas e às atividades que não agreguem valor ao produto, à revisão de custos e de margens e ao desenvolvimento de sua função recursos humanos, que trata da contratação, desenvolvimento e vigilância pelo bem-estar e satisfação de funcionários (SLACK et al., 2002).

Neste contexto, a busca pela Eficácia Operacional, que é a capacidade de se executar atividades e operações similares melhor que os concorrentes (GAITHER; FRAZIER, 2002), fará com que a empresa procure obter de seus funcionários comprometimento para com as metas da organização. Isto ocorrerá não só a fim de obtenção de vantagens competitivas, mas também para garantir a sobrevivência no mercado, pois, como define Porter (1996), a formação e o sucesso da estratégia de uma empresa são sujeitos a fatores advindos de um cenário externo (constituído por nuances econômicas, tecnológicas, sociais e culturais) e de um cenário interno (relativo aos ativos e recursos disponíveis à empresa, entre eles os recursos humanos, suas motivações e seu comprometimento).

Ao revisar a estratégia de condução dos processos de produção, ou ao instituir novos parâmetros de qualidade para suas atividades, a organização pode utilizar métodos de incentivo ao trabalho e de motivação à colaboração dos funcionários para maior eficiência. Assim, a empresa acabará fazendo com que a qualidade seja um produto paralelo constante de suas atividades e também com que o próprio funcionário se sinta parte da empresa, vindo a se identificar mais pessoalmente com suas metas e objetivos. Se obtiver resultados positivos, a organização pode vir a integrar novos conceitos a sua cultura organizacional e padronizar modelos e práticas mais eficazes.

Entretanto, um modelo de trabalho em que se busque aliar o bom andamento das atividades da empresa com incentivo ao funcionário pode ser bastante difícil de ser delineado e implementado, pois seu sucesso pode depender de fatores, como o comprometimento organizacional, sobre os quais os gestores da empresa venham a ter pouco ou nenhum controle.

O comprometimento de um colaborador pode ser um resultado custoso de ser atingido, pois segundo Mowday (apud MULLER et al., 2005), o comprometimento organizacional tende a ser obtido pela crença e aceitação dos objetivos e valores da organização e pela disposição em exercer esforço em benefício da organização ou por forte desejo de se manter membro da organização. Ou seja, o comprometimento de um funcionário é o produto de uma soma de fatores, restando à organização apenas disponibilizar as condições e o ambiente adequados para que este floresça. Talvez a geração de benefícios diretos ao trabalhador venha a ser uma destas condições.

Este trabalho tem por objetivo acompanhar a implementação de um sistema de incentivo a motivação realizada em uma empresa moveleira do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. A empresa busca criar um sistema que estimule a motivação de seus colaboradores para o trabalho de modo a reverter o sucesso na mitigação de perdas rotineiras em vantagens financeiras aos colaboradores e, posteriormente, internalizar as mudanças alcançadas e padronizá-las, de forma a criar uma cultura organizacional voltada para a qualidade e satisfação no trabalho.

Como o sistema busca enriquecer o trabalho e compensar atitudes ou práticas que diminuam custos desnecessários, má qualidade do produto final ou perdas que poderiam ser evitadas, ele pode ser aplicado a qualquer setor da empresa, já que todos os setores apresentam em algum nível atividades que podem se tornar mais eficientes e menos custosas, caso haja maior comprometimento dos funcionários.

A motivação para a realização do trabalho se dá pela possibilidade de se verificar na prática os efeitos diretos da criação de um sistema de Incentivo em uma empresa, pois serão colhidos dados e verificados resultados referentes às mudanças na organização do trabalho, satisfação de colaboradores, enriquecimento do trabalho, redução de custos e de indicadores de retrabalho e aumento da qualidade, dando-se relevância ao fato de que o caso estudado passa-se em empresa de médio porte, sem a cultura prévia de adoção de ferramentas padrão de controle e de medição de resultados.

O trabalho aqui apresentado busca evidenciar o processo de estruturação e implementação do sistema, a medição e o registro de resultados alcançados e a proposição de alterações e adição de etapas ou passos que possam se mostrar adequados. Dado o histórico de perdas em processo e em qualidade apresentado pela empresa, o trabalho em questão tem boa aplicabilidade e potencial para gerar resultados promissores.

O trabalho está dividido nas seguintes etapas: Introdução, em que se dá uma visão breve e inicial sobre o tema e se justificará a realização do trabalho; Referencial Teórico, em que se busca a formação de uma base teórica, a partir do estudo de literatura técnica e artigos acadêmicos prévios, a fim de se identificar relatos e procedimentos relativos ao tema tratado, para orientar a evolução do trabalho; Procedimentos Metodológicos, em que se apresentam as etapas desenvolvidas, a estruturação da intervenção e informações sobre a empresa e sobre o ambiente de trabalho; Relatos e Discussões, onde se levantam os resultados finais do trabalho e se trazem tópicos e situações dignos de nota e discussão; e Conclusões, onde estas são apresentadas, demonstrando o enriquecimento em experiência do pesquisador.

## **2. Referencial Teórico**

Conceitos relevantes à aplicação do trabalho proposto, como motivação, incentivo, custos operacionais e geração de indicadores serão apresentados nas seções seguintes.

### **2.1 Motivação**

Segundo Chiavenato (2003), “motivação” pode ser conceituada como o esforço e a tenacidade exercidos por uma pessoa para realizar algo ou alcançar algum objetivo. A motivação funciona como um impulsionador do comportamento humano; segundo ele, não há forma cientificamente fundamentada de se gerar diretamente a motivação de um funcionário de uma organização, embora seja papel do gerente estimular a motivação de seus subordinados, sendo esta uma das principais funções da gerência. O que pode se seguramente delineado, segundo Tamayo e Paschoal (2003), é que entre uma pessoa e a organização em

que ela trabalha existe uma dinâmica em que se buscam a obtenção de objetivos tanto da pessoa como da organização, dinâmica esta que é determinada pelas exigências impostas pelo trabalho e pelas demandas da pessoa. Quando um equilíbrio envolvendo esta questão é alcançado, o resultado é positivo para ambos os lados, pois a organização se beneficia pela qualidade e produtividade resultante diretamente da satisfação do empregado. A questão é ampla, e o estímulo à motivação pode vir de várias fontes: Oliveira e Rocha (2008), por exemplo, ressaltam que, em geral, a delegação de maior autonomia e responsabilidade ao funcionário tem, como efeito derivado, resultados positivos em motivação pessoal e geração de resultados.

Já Sampaio (2009), baseando-se nas teorias propostas pelo psicólogo americano Abraham Maslow, um dos mais importantes teóricos da Psicologia Comportamental, sumariza que a motivação humana está essencialmente vinculada à sensação de gratificação e de atendimento às necessidades básicas do indivíduo. Segundo o autor, seriam sete as necessidades básicas humanas, que podem ser dispostas em uma ordem decrescente de relevância: necessidades fisiológicas, de segurança, de amor, de estima, de autorrealização ou autoatualização, desejo de saber e entender e por fim as necessidades estéticas.

Entretanto, Sampaio (2009) ressalta que a motivação sozinha não explica totalmente o comportamento humano, que é influenciado pelo organismo e pelo ambiente cultural e organizacional a que este está exposto. Por isso, a motivação pode ser considerada um fenômeno de origem interna e externa simultaneamente e que poderia ser estimulado pela organização em que um indivíduo está inserido, através da criação de condições de satisfação das necessidades deste relativas ao trabalho, embora a organização não disponha do poder de controlar o comportamento de seus empregados.

Borges e Alves (2001) apontam para a possibilidade de se medir a motivação de uma pessoa em relação ao trabalho através da Teoria da Expectativa de Victor Vroom. Segundo esta teoria, a Força Motivacional que impulsiona uma pessoa à realização de seu trabalho é uma expressão que se deve ao relacionamento das variáveis “Expectativa” (que é percepção de quanto o esforço despendido conduz aos resultados esperados), “Valências” (que refletem preferências, ou a intensidade com que o indivíduo deseja ou sente aversão pela obtenção de um resultado do trabalho), e “Instrumentalidade” (que consiste no grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados). Matematicamente, a Teoria da Expectativa se apresenta de acordo com a equação número 01, onde “FM” representa a Força Motivacional, “E” representa a Expectativa, “Vi” representa as Valências e “Ii” representa a

Instrumentalidade. O resultado FM da expressão denota a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se.

$$FM = E \times [\sum V_i \times I_i], \quad (01)$$

É importante ressaltar que, segundo Bergamini (1991), a Motivação nasce de processos e necessidades intrínsecas e tem sua fonte nas emoções do indivíduo, diferentemente do processo conhecido por “Movimento”, que são reações que respondem a agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo. Ou seja, a manipulação de fatores do ambiente e o condicionamento de reações poderão levar a simples respostas mecânicas por parte do trabalhador, e não a um comprometimento real e a um impulso motivador genuíno. A simples geração de Movimento poderá ser um obstáculo, e até mesmo uma armadilha, que o gestor deverá contornar e evitar.

## **2.2 Sistemas de Incentivo**

Para Cleverley (1989), a criação de um conjunto de métodos ou planos em que a compensação que um indivíduo ou grupo obtém pela realização de uma tarefa é determinada pela sua contribuição para a produtividade implica a existência de um Sistema de Incentivo; através de um sistema desta natureza, o empregado é motivado a seguir em busca de resultados relativos a controle de custos, de saídas de processos mais conformes e adequadas e também do uso de criatividade.

Kaplan e Henderson (2005) ressaltam que um Sistema de Incentivo, especialmente quando promove benefícios financeiros aos empregados, afeta tanto o comportamento organizacional quanto o aprendizado cognitivo, ou seja, acaba não sendo possível se discernir nitidamente se o trabalho é executado pelo funcionário porque ele acredita que aquela é a forma mais adequada para fazê-lo, ou se ele executa daquela forma porque é a garantia de recebimento do benefício de incentivo; mediante esta constatação, as autoras afirmam que o Sistema de Incentivo acaba se fundindo à tradição e cultura organizacional da empresa.

As recompensas financeiras providas pelos Sistemas de Incentivo são geralmente caracterizadas pelo conceito de Remuneração Variável. Segundo Marx e Soares (2008), a remuneração variável se apresenta em diversas formas e sistemas de utilização, sendo que haverá sentido em empregá-la quando houver clara relação entre o esforço despendido por funcionários e a quantidade de resultados alcançados. Ainda, segundo os autores, a

distribuição da parcela variável poderá ser pautada em um sistema de gestão de desempenho dos funcionários.

Um Sistema de Gestão de Desempenho é uma ferramenta gerencial que permite ao gestor mensurar os resultados obtidos pela organização em vários níveis; para a quantificação destes resultados, geralmente são atribuídos indicadores que possibilitem a verificação de produtividade em níveis bastante específicos (como tarefas de um indivíduo ou grupo) até níveis mais complexos (como resultados da organização em si), sendo que idealmente estes indicadores devem guardar uma hierarquia entre si. A figura 01 demonstra uma estruturação conceitual para o elenco de indicadores de um sistema de gestão de desempenho.

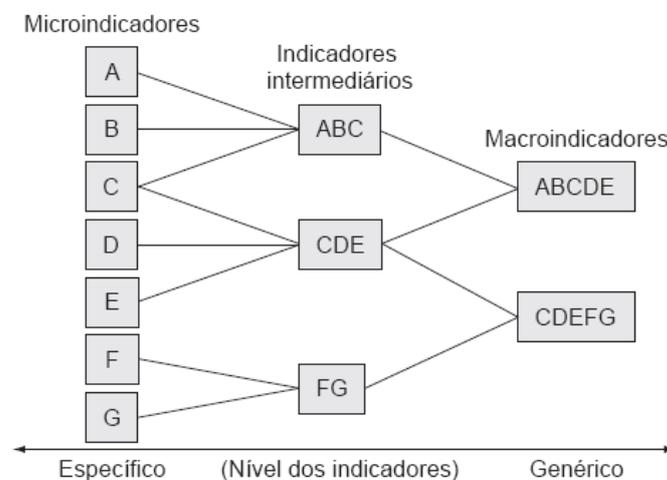


Figura 01 – Estrutura hierárquica de indicadores Fonte: adaptado de Marx e Soares, 2008

Exemplos que remetem ao sucesso dos sistemas de incentivo são abundantes, principalmente na economia americana. A empresa americana The Lincoln Electric Company, fabricante de eletrodos e demais equipamentos para soldagem elétrica, tem sido uma das mais estudadas em programas de MBA nos Estados Unidos e no mundo por ser uma importante representante da classe de empresas cujo lucro está historicamente associado ao incentivo à produtividade no trabalho (SIEGEL; LARSON, 2009). Basicamente, a Lincoln Electric fundamenta seu sistema de incentivos na mensuração e avaliação de diferentes dimensões de performance, como “ideias e cooperação”, “produtividade”, “habilidade de trabalhar sem supervisão” e “qualidade de trabalho”. Os resultados positivos que são alcançados e observados através da mensuração destes pilares do sistema se convertem em remuneração, que acontece através da divisão de lucros obtidos ou através da distribuição de papéis da empresa no mercado de ações entre os colaboradores (MUCZYK, 1988). Como retorno direto desta política, a empresa tem percebido crescimento constante das vendas ano a ano, alta produtividade dos colaboradores, *turnover* e índices absenteísmo quase nulos e manutenção

da fatia conquistada do mercado, levando à elevação do lucro e, conseqüentemente, dos valores de bônus distribuídos (SHARPLIN, 1981).

Mas ressalvas importantes são feitas por alguns autores com relação aos resultados da implementação de um sistema de incentivo. Baker et al. (1988) afirmam que tal tipo de sistema deve ser coordenado com atenção especial quando visar promover a ascensão hierárquica de funcionários. O autor afirma que, em certos casos, na tentativa de premiar colaboradores por seu desempenho produtivo, a promoção automática de funcionários de um nível hierárquico inferior para um superior pode levar à colocação de pessoas com perfis inadequados em funções de maior relevância sem que este funcionário seja a escolha mais adequada para o cargo. Nos níveis hierárquicos mais baixos e iniciais da organização, funcionários que teriam habilidades adequadas para cargos de hierarquia mais alta podem vir a ser superados em resultados por outros que tenham perfil mais adequados para o nível hierárquico atual, mas que não terão as competências adequadas para exercerem funções de maior complexidade ou responsabilidade.

Já Gomes e Quelhas (2003) apontam para o amplo espectro relacionado à satisfação e motivação humana, que extrapola a dimensão financeira. Segundo os autores, a organização deve buscar prover condições para a satisfação das necessidades básicas e essenciais do indivíduo, já que a motivação do empregado acaba se dando por caminhos mais complexos do que a simples recompensa financeira. A motivação acaba sendo resultado de fatores endógenos (intrínsecos ao indivíduo e resultados de suas capacidades e crenças) e exógenos; a empresa apenas poderá atuar no condicionamento de fatores exógenos, mas eles são de grande importância no auxílio à motivação e engajamento do empregado, pois levam em conta sua complexa dimensão humana, não o reduzindo a uma máquina de produção de resultados em troca de retorno financeiro.

Pode-se observar, dessa forma, que Sistemas de Incentivo podem ser componentes diferenciais na dinâmica de contratação e gestão de Recursos Humanos de uma organização, mas que também apresentam dimensões e fatores que extrapolam a simples dispensação de recompensas financeiras e podem levar a modificações essenciais da cultura organizacional de uma empresa.

### **2.3 Uso de Indicadores**

No âmbito industrial, a fim de se gerir a qualidade nos diversos estágios de produção e comercialização de produtos, busca-se o desenvolvimento de indicadores que representem numericamente as características de produtos e processos, para que através deles a empresa

possa mensurar se está sendo competitiva em relação às demandas de seus clientes, e possa utilizar os resultados das mensurações para orientar a melhoria de desempenho operacional e competitivo (MACHADO; ROTONDARO, 2003). Para tanto, as organizações podem lançar mão de sistemas de acompanhamento de indicadores de controle, como o BSC (Balanced Score Card).

Porém, o uso de indicadores de controle pode ser realizado sem a obrigatoriedade de existência de um sistema do tipo BSC. Para que estes indicadores possam fornecer base suficiente para uma análise mais ampla, eles devem ser desenvolvidos para mensurar parâmetros em áreas distintas da organização. Os autores Sink e Tuttle (apud MACHADO; ROTONDARO, 2003) apontam que, para uma adequada mensuração de desempenho da organização, sob a ótica da gestão da qualidade, a coleta de dados e a mensuração deve ocorrer ao longo de toda a cadeia produtiva, havendo a classificação e segmentação dos indicadores em seis categorias diferentes, conforme se apresenta no Quadro 01.

<b>Categoria do Indicador</b>	<b>Especificações</b>
<b>Indicadores classe 1</b>	Associados ao sistema a jusante da organização, lidam com aspectos do desenvolvimento de novos produtos e serviços e seleção de fornecedores.
<b>Indicadores classe 2</b>	Associados à entrada do processo produtivo da organização, apontam para os aspectos da programação e do controle da produção e dos estoques de matérias-primas. Sua função é indicar se o processo estará ou não sob controle.
<b>Indicadores classe 3</b>	Associados à produção em si, sendo a forma mais comum de controle da qualidade de processos, indicará se os requisitos da qualidade estão sendo incorporados aos produtos e serviços.
<b>Indicadores classe 4</b>	Associados à saída do processo produtivo, (inspeção e verificação da produção, armazenagem e distribuição).
<b>Indicadores classe 5</b>	Associados ao atendimento às expectativas e necessidades do cliente, são indicadores proativos que subsidiam todo o sistema a jusante
<b>Indicadores classe 6</b>	Associados a todo o sistema produtivo, monitoram a qualidade do processo gerencial da organização

Quadro 01 – Categorias de indicadores e suas especificações. Fonte: Adaptado de MACHADO e

Sendo os indicadores apenas resultados de processos de medição, é importante que se defina a natureza da medição realizada e dos objetivos pretendidos. Atkinson et al. (apud POPADIUK et al., 2006) classificam as medições de acordo com as categorias expostas no Quadro 2.

<b>Categorias de Medições</b>	<b>Objetivos</b>
<i>Medição para Visibilidade</i>	Medidas cujo objetivo é a verificação de pontos fracos e fortes de algum processo a fim de se propor ações de melhoria neste.
<i>Medição para Controle</i>	Medidas que visam controlar o desempenho em relação a um padrão estabelecido, através da comparação com limites de controle superiores e inferiores.
<i>Medição para Melhoria</i>	Medidas que podem, também, ser utilizadas de modo a comparar a implantação de uma melhoria em relação à meta estabelecida, visando identificar as oportunidades de melhoria ou o impacto das intervenções no processo.

Quadro 02 – Categorias de medições e seus objetivos. Fonte: Autoria

Tendo-se em vista que o controle e o acompanhamento de processos, projetos e fenômenos organizacionais se dá principalmente pela coleta e interpretação de dados, fica clara a necessidade da criação e padronização de indicadores que facilitem esta coleta. Mesmo os indicadores mais simples poderão acelerar as verificações e dar mais credibilidade aos sistemas de controle e poderão gerar ganhos até de ordem cognitiva, pois facilitarão os processos cognitivos que ocorrem na inspeção e coleta de dados, facilitando as atividades do controlador.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

O presente trabalho é caracterizado por um Estudo de Caso realizado na implementação do projeto de um Sistema de Incentivo à motivação e produtividade em uma empresa do ramo moveleiro. A empresa localiza-se na cidade de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul, e atua na produção de móveis para ambientes residenciais e comerciais, construídos sob medida e planejamento, de acordo com a demanda específica do cliente. A

empresa é considerada como sendo de pequeno porte, contando com 43 funcionários que trabalham nas áreas de Projeto, Produção e Comercial.

Este sistema tem por objetivo fazer com que perdas rotineiras relativas à má qualidade e a erros operacionais sejam mitigadas através do enriquecimento do trabalho dos colaboradores participantes do projeto e da oferta de recompensas financeiras pelo alcance de metas. Este enriquecimento acontecerá pelo aumento do grau de autonomia e responsabilidade, que permitirá que os colaboradores gerenciem certas atividades relacionadas ao trabalho de sua equipe e exerçam papéis de responsabilidade, levando à compensação de desempenho pela forma do pagamento de uma parcela variável junto aos seus vencimentos.

A empresa planejou repassar aos colaboradores envolvidos no projeto uma parcela de remuneração variável, que seria baseada no resultado obtido na redução das perdas atacadas e no aumento de eficiência obtido pela aplicação do projeto proposto. O valor repassado aos colaboradores seria, justamente, aquele obtido através da diminuição dos gastos em perdas evitáveis. O repasse do valor seria integral e igualmente dividido entre os colaboradores da equipe envolvida sempre que a redução de perdas fosse igual ou superior à meta de redução proposta para cada item de controle.

O presente Estudo de Caso procurou obter a avaliação dos participantes do projeto em relação aos resultados alcançados pela implantação do Sistema de Incentivos. Através do acompanhamento dos resultados práticos obtidos, buscou-se apurar a eficiência das mudanças impostas pelo sistema na empresa. Em paralelo, a aplicação de um questionário fechado teve por objetivo verificar as impressões dos participantes sobre os efeitos e resultados das mudanças nas rotinas de trabalho que foram trazidas pela implantação do sistema.

O método proposto pode ser disposto sinteticamente de acordo com a seguinte figura:

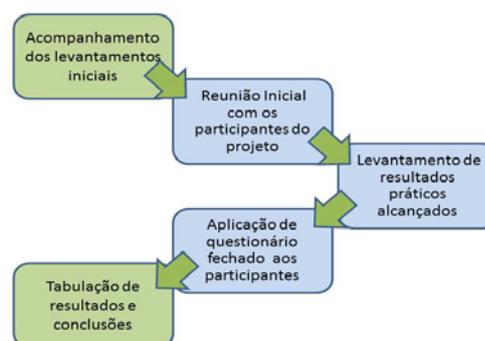


Figura 02 – Método de trabalho

Abaixo, apresentam-se em detalhe as etapas do método de trabalho proposto.

### **Etapa 01 - Levantamentos iniciais**

Esta etapa tinha por objetivo delimitar o setor da empresa ao qual seria aplicado o projeto e identificar as perdas que seriam alvo dos trabalhos a serem realizados. Inicialmente, um setor operacional da empresa foi escolhido para a realização de um projeto piloto de implementação do sistema de incentivo. Então, um comitê de acompanhamento do projeto composto pelo gerente de produção e pelo supervisor geral de produção realizou levantamentos referentes a perdas em processo e por práticas inadequadas.

Nesta etapa, foram utilizadas informações históricas já possuídas pela administração da empresa que indicam as perdas mais recorrentes, de forma a tornar o levantamento mais prático e objetivo e também de forma a adequar o trabalho aos interesses mais imediatos da empresa. Foi então realizada a seleção das perdas mais recorrentes e importantes no setor selecionado para o devido acompanhamento ao longo do projeto. Também nesta etapa o gerente definiu um colaborador que atuou como supervisor de execução e condução do projeto no setor, a fim de que se tivesse alguém responsável pela coleta de dados presentes e futuros e que zelasse pela correta execução das atividades de controle e medição propostas.

### **Etapa 02 – Realização da Reunião inicial com os participantes**

Esta etapa objetivou conscientizar os participantes sobre o projeto desenvolvido e também desenvolver um pouco mais as ideias centrais abordadas. Nela, foi realizada uma reunião com os colaboradores participantes do projeto a fim de deixá-los cientes sobre os objetivos pretendidos e sobre as mudanças nas rotinas de trabalho que seriam implantadas. Os colaboradores foram colocados a par dos níveis de perdas então atuais e foram introduzidos a conceitos básicos de melhoria, controle de produção, remuneração variável e tópicos sobre motivação e desempenho. Também foi esclarecido para os participantes que o projeto seria realizado por um período de controle de dois meses, sendo que haveria a possibilidade da empresa torná-lo permanente se fosse obtido sucesso na sua aplicação. Houve ainda o esclarecimento sobre o pagamento individual de uma parcela de remuneração variável que seria calculada com base no retorno obtido pela empresa na aplicação do projeto.

Nesta reunião foram definidas quais seriam as tarefas que deveriam ser realizadas para o andamento do projeto. Os colaboradores foram convidados a participar da construção das metas, através da apresentação de suas idéias, que pudessem levar a melhorias em suas rotinas e pudessem auxiliar no combate às perdas. Para cada categoria de perda identificada houve a

determinação de tarefas e atitudes que deveriam ser adotadas para efetivar o ataque a esta perda. Também foram apontadas as responsabilidades de cada colaborador que trabalhava no setor a fim de que o projeto tivesse sucesso. Finalmente, os colaboradores foram informados que ao fim do projeto seriam colhidas suas impressões sobre as mudanças realizadas e sobre as rotinas propostas.

### **Etapa 03: Levantamento de resultados alcançados**

Esta etapa caracterizou o acompanhamento do andamento do projeto em si, colocando em operação a coleta de dados e utilização dos indicadores e padrões desenvolvidos. Durante a terceira etapa foi realizado o levantamento de resultados práticos obtidos pela empresa no período do projeto, sendo que as coletas de dados parciais foram consolidadas ao final de cada um dos dois meses de projeto. Os dados foram coletados pelo supervisor do setor, através de planilhas com as tabulações dos indicadores desenvolvidos pela empresa para facilitar o controle e as medições diárias. Para orientação dos participantes, o supervisor preparou um painel que ficou exposto no setor e que indicava as metas de trabalho a serem cumpridas para o sucesso do projeto, além de apontar quem seriam os responsáveis diretos pela realização de determinadas tarefas. Ao longo da coleta de resultados, os colaboradores foram novamente convidados a propor medidas que tornassem seu trabalho mais eficaz e satisfatório; e ajudaram a interpretar dados e avaliar os resultados parciais do projeto.

### **Etapa 04: Aplicação do questionário de avaliação aos participantes.**

A quarta etapa teve como objetivo obter a impressão e a avaliação dos colaboradores envolvidos sobre o projeto, sua execução, seus efeitos e a contribuição deste para a empresa. Um questionário de avaliação (Anexo 01) foi desenvolvido para ser apresentado aos participantes do projeto a fim de se verificar suas impressões sobre os resultados obtidos e sobre as práticas adotadas. Também, através deste questionário, se buscou mensurar, por questionamentos específicos, a eficácia do Sistema de Incentivos proposto com relação ao seu poder de motivação, representados por questões que possibilitassem ao colaborador entrevistado demonstrar seu grau de satisfação e de concordância com as medidas propostas.

O questionário procurou medir as impressões dos respondentes através da aplicação de afirmações referentes aos projetos, que deveriam ser julgadas e avaliadas de acordo com a Escala de Likert, em que cada afirmação era seguida por um conjunto de cinco campos

numerados de “um” a “cinco”, sendo que cada campo representaria o grau de concordância do respondente com a afirmação disposta de acordo com a seguinte escala:

- 1. Discordo totalmente**
- 2. Discordo parcialmente**
- 3. Indiferente**
- 4. Concordo parcialmente**
- 5. Concordo totalmente**

O questionário foi aplicado individualmente a cada um dos colaboradores participantes e os resultados médios obtidos foram tabulados e analisados, buscando-se verificar as tendências de opinião do grupo.

#### **4. Resultados e Discussões**

O estudo de caso apresentado foi realizado ao longo dos dois meses de aplicação do projeto de implementação do sistema de incentivos apresentado. As etapas constantes na metodologia proposta foram executadas de acordo com o planejamento apresentado, e os resultados percebidos foram analisados conforme segue.

Inicialmente, foram escolhidos dois setores da organização para se realizar a implantação do projeto. Sendo os setores de Corte Primário e de Marcenaria aqueles em que se observavam as maiores perdas em processo, além de contarem com equipes de trabalho bem definidas e entrosadas, estes foram os selecionados para a realização do projeto.

As coletas de dados iniciais foram realizadas com a finalidade de se verificar a situação atual da empresa, em relação às perdas relacionadas ao processo produtivo e às práticas organizacionais. A direção da empresa buscou realizar o levantamento com o objetivo de promover a criação de uma base de dados histórica que permitisse a avaliação de resultados do projeto em questão e que também permitisse mensurar em termos financeiros as perdas ocorridas. Dessa forma, o comitê de acompanhamento do projeto definiu áreas de avaliação que foram consideradas críticas, já que apresentavam perdas recorrentes todos os meses (a base temporal definida para a avaliação foi mensal, para maior facilidade de conciliação com dados financeiros) e também apresentavam ocorrências de práticas indesejáveis com regularidade.

Após a definição das áreas a serem analisadas e acompanhadas e dos primeiros levantamentos, também foram definidos indicadores do tipo “medição para controle” que seriam utilizados para se acompanhar a efetividade do projeto. Neste ponto também foram

criadas as metas de trabalho a serem atingidas pelos colaboradores, a fim de que estivessem aptos a receber os repasses referentes à parcela de remuneração variável, que foi proposta como fator motivador para a obtenção de resultados. As metas foram calculadas com base nas médias mensais de perdas e ocorrências indesejadas anteriores aos meses do projeto. O repasse da parcela variável ficou definido de acordo com a seguinte regra: o atingimento total da meta de diminuição de certa perda levaria ao recebimento do valor total definido como teto para aquela perda. O atingimento parcial das metas levaria ao recebimento de percentuais pré-definidos, de acordo com o nível de cumprimento alcançado.

Assim, as perdas atacadas, os indicadores de controle desenvolvidos e as metas definidas para o projeto foram os seguintes:

- Matéria-prima refugada ou desperdiçada por má utilização: verificou-se que existia um grande volume mensal de retalhos de chapas de MDF e de fita de melamina que eram descartados por subutilização devido ao mau manuseio e corte secundário indevido e ineficiente, entre outros aspectos, não havendo motivo óbvio para a existência destas perdas, já que o corte primário de chapas é realizado através de programação prévia em que se minimizam as perdas em sobras e retalhos. Sendo estas as matérias-primas mais importantes em uso na organização analisada (embora haja muitas outras, como parafusos, tinta, cola, esquadrias de alumínio, painéis de vidro e acrílico, que também apresentavam perdas importantes durante o processo). Estes materiais foram selecionados para o acompanhamento de redução de perdas. O indicador selecionado para o controle deste item foi “m<sup>2</sup> de MDF descartado / mês”, sendo que a meta proposta previa “cinco m<sup>2</sup> / mês”.

- Energia elétrica gasta em equipamentos que permaneçam ligados indevidamente: foram verificadas ocorrências recorrentes de casos em que máquinas de trabalho com maior porte como cortadora de chapas, serras, plainas e revestidora de chapas permaneciam ligadas após a utilização, além de lâmpadas de iluminação do ambiente fabril. Em diversas ocorrências, após a utilização no final do turno de trabalho, as máquinas e as lâmpadas passavam a noite inteira ligadas, sem utilização, gerando gastos desnecessários em energia elétrica, mesmo havendo avisos para conscientização no local de trabalho para evitar as ocorrências. O indicador desenvolvido para controle deste item foi “nº de ocorrências de máquinas ou lâmpadas do setor ligadas após o turno de trabalho / mês”, sendo a meta inicial prevista de “zero ocorrência / mês”.

- Limpeza e organização do setor executada por serviços terceirizados e que poderiam ser realizados pelos colaboradores da empresa: A empresa contrata mão-de-obra terceirizada para a realização da limpeza dos setores produtivos, que acumulam sujeira e resíduos em função da própria natureza do processo, principalmente poeira e lascas de MDF vindas de corte e furação. Entretanto, a empresa fornece condições e equipamentos para que os próprios colaboradores de cada setor realizem a limpeza e organização de seu setor, levando a melhores condições de trabalho e à redução da necessidade de utilização de serviços terceirizados de higienização. A proposta do projeto para este quesito foi de que os colaboradores passassem a fazer a limpeza diária de seus setores, durante o horário de trabalho, para reduzir a necessidade de serviço de terceiros. O indicador desenvolvido para este item foi “nº de ocorrências de setor em desordem ou sem realização de limpeza / semana”, sendo a meta definida como “01 ocorrência / semana”.

- Atrasos diários e faltas ao trabalho: A organização verificou que nos setores mais ligados a produção, em especial nos setores analisados, as taxas de absenteísmo e de atrasos eram bastante elevadas e constituíam fonte de perda importante para a empresa. Desta forma, foram criados os indicadores “nº de ocorrência de atrasos maiores do que 15 minutos / mês”, com meta inicial proposta de “03 ocorrências / mês”, e “nº de faltas ao trabalho sem justificativa formal / mês”, com meta proposta de “zero ocorrências / mês”.

Depois de definidas as principais perdas a serem controladas e depois de desenvolvidos os indicadores de controle que permitiram a verificação da eficiência do projeto, o comitê de acompanhamento e a direção da empresa tabularam os dados históricos de acordo com as categorias definidas, filtrando as ocorrências que envolvessem apenas o setor participante do projeto e seus colaboradores, a fim de se permitir o trabalho com os dados nas proporções dadas pelo grupo analisado. Dessa forma, a tabela 01 foi gerada e utilizada como padrão para as futuras avaliações de cumprimento de metas e de eficiência do projeto.

<i>INDICADOR DE CONTROLE</i>	<i>Média Mensal Histórica</i>
m <sup>2</sup> de chapas de MDF descartadas / mês	85,5 m <sup>2</sup> *
nº ocorrências máquinas ou luzes ligadas / mês	20 ocorrências
nº ocorrências setor em desordem ou sem limpeza/ mês	24 ocorrências
nº atrasos superiores a 15 minutos / mês	15 ocorrências
nº faltas ao trabalho / mês	03 ocorrências

*\* Aprox. 15 chapas padrão de MDF*

Tabela 01 – Médias Mensais Históricas de Ocorrências

Também foi gerada uma planilha com a totalização financeira dos gastos que estas perdas representavam para a empresa, mas esta decidiu por não divulgar os valores encontrados. A quantificação destas perdas financeiras foi realizada segundo metodologia própria da empresa, que considerou como bases de cálculo parâmetros como valor da hora trabalhada dos colaboradores, preços de compra de matérias-primas e custos de contratação de terceiros para limpeza e higienização.

Após a definição das perdas centrais, dos indicadores de controle e das metas de trabalho, realizou-se a reunião com os colaboradores participantes, sendo realizada a abertura oficial do projeto. Os colaboradores, que formavam um grupo de dez pessoas, foram esclarecidos sobre as pretensões do projeto, sobre os objetivos que se pretendiam alcançar e sobre a importância da participação de cada um para o seu sucesso real. A organização procurou deixar bastante transparente que a intenção principal do projeto era criar um sistema de incentivasse os colaboradores a atacar práticas inadequadas que levassem às perdas e que os motivasse a buscar a melhoria constantemente em suas atitudes e atividades. Também foi destacado o fato que as metas de trabalho eram responsabilidade de todo o grupo, e a penalização no pagamento da parcela variável atingiria a todos os participantes, mesmo em casos em que o grupo fosse prejudicado por algum desempenho individual insuficiente. Dessa forma, todos foram instados a colaborar e também a se tornarem fiscalizadores do cumprimento das metas propostas.

O acompanhamento e a coleta de dados foram realizados diariamente pelo comitê de acompanhamento. Os indicadores foram utilizados de forma a alimentar um banco de dados, que foi consolidado e complementado ao final de cada um dos meses, para que então se pudesse verificar o atingimento de metas e se pudesse calcular o valor de repasse aos colaboradores. Os resultados obtidos durante os dois meses de trabalho estão dispostos na tabela 02.

INDICADOR DE CONTROLE	Período de Realização do Projeto	
	Mês 1	Mês 2
m <sup>2</sup> de chapas de MDF descartadas / mês	5m <sup>2</sup>	7m <sup>2</sup>
nº ocorrências máquinas ou luzes ligadas / mês	0	1
nº ocorrências setor em desordem ou sem limpeza/ mês	2	1
nº atrasos superiores a 15 minutos / mês	3	3
nº faltas ao trabalho / mês	0	0

Tabela 02 – Resultados verificados

Os resultados obtidos demonstram uma grande redução nas ocorrências geradoras de perdas que estavam sob controle durante o projeto. A variação ocorrida entre a média histórica anterior ao projeto e entre a média aritmética mensal obtida durante o período de aplicação do projeto pode ser vista no gráfico 01.

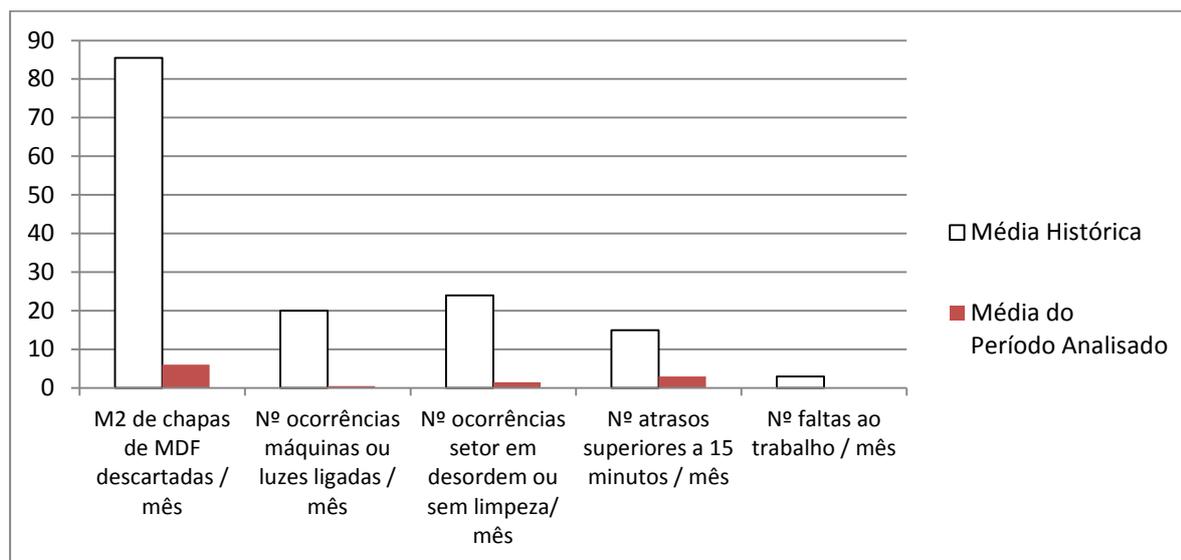


Gráfico 01 – Comparativo entre “Média de Ocorrências Verificada” e “Média Histórica”

Após o fechamento do período proposto para o projeto, foi realizada a aplicação de um questionário aos colaboradores participantes com a finalidade de se averiguar suas impressões sobre o próprio projeto, sua importância para a empresa e sua eficácia como sistema de incentivo à motivação pessoal. O questionário aplicado era constituído por 14 questões fechadas, apresentadas na forma de assertivas para as quais o respondente deveria demonstrar seu grau de concordância através da atribuição de notas a cada uma delas, de acordo com a escala Likert de avaliação (de 1 a 5). As questões foram desenvolvidas com a finalidade de

permitir ao respondente expressar sua opinião com relação ao próprio projeto, à participação e colaboração de colegas e de chefia, modificações na rotina de trabalho e valores recebidos como remuneração variável.

O questionário foi respondido por oito colaboradores e os resultados foram tabulados e encontram-se expostos na tabela 03. A análise das respostas obtidas foi realizada através da obtenção de médias das notas atribuídas pelos respondentes às assertivas, para que se pudesse identificar uma tendência de opinião generalizada apresentada pelo grupo.

Nº	Questão	Entrevistados								Média / Questão
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Acredito que as atividades realizadas durante o projeto foram importantes para a empresa.	4	4	5	4	4	4	5	5	4,38
2	Percebi melhorias importantes no meu ambiente de trabalho após a implantação do projeto.	5	4	4	4	4	4	5	4	4,25
3	Creio que a situação da empresa após o projeto é melhor do que a situação anterior.	4	4	4	5	5	4	4	4	4,25
4	Considero que fui bem esclarecido sobre a finalidade do projeto realizado, e entendi qual era a proposta e quais eram os benefícios para mim e para a empresa.	3	4	4	3	3	4	3	4	3,50
5	Acredito que meu(s) superior(es) participaram tanto quanto eu deste trabalho.	4	4	5	4	4	5	5	4	4,38
6	Acho que todos os colaboradores do setor foram envolvidos igualmente na realização do projeto, sendo que cada um teve sua parcela de responsabilidade.	3	5	4	4	5	4	4	3	4,00
7	Considero que meu(s) superior(es) se mostraram disponível(is) para conversar e discutir sobre o projeto, bem como para me ajudar, caso eu precisasse.	4	4	4	5	4	4	4	4	4,13
8	Acho que minha equipe de trabalho não encontrou dificuldades para realizar aquilo que foi proposto neste projeto por falta de informação ou orientação.	4	4	4	5	5	5	5	4	4,50
9	Creio que meus colegas de equipe se empenharam neste trabalho, mostrando comprometimento.	4	5	4	4	5	4	4	4	4,25
10	Creio que a minha equipe de trabalho não apresentou nenhum problema de relacionamento, desentendimento ou mal-estar por causa deste projeto.	4	4	4	3	4	4	3	4	3,75
11	Acho que os valores adicionais pagos pela empresa durante o projeto foram adequados, considerando as mudanças realizadas na minha rotina de trabalho.	2	3	3	3	3	3	4	3	3,00
12	Senti-me mais motivado a realizar meu trabalho após o pagamento do bônus.	4	4	4	5	4	4	4	4	4,13
13	Não me senti pressionado pela chefia para atender as metas do projeto.	3	4	4	4	3	4	3	4	3,63
14	Recebi o apoio que precisava da chefia para fazer minha parte no trabalho proposto.	4	5	4	4	4	4	4	4	4,13
<b>Média por Colaborador</b>		<b>3,71</b>	<b>4,14</b>	<b>4,07</b>	<b>4,07</b>	<b>4,07</b>	<b>4,07</b>	<b>4,07</b>	<b>3,93</b>	<b>4,01785714</b>

Tabela 03 – Tabulação dos resultados do questionário aplicado

A análise das médias atribuídas para cada uma das questões revelou que o grupo apresentou uma tendência positiva em sua avaliação geral do projeto. A menor média encontrada foi de 3,0 para a questão “11” e a maior foi de 4,5 para a questão “8”, sendo o desvio padrão obtido de 0,456. Já a média geral (tomada sobre as médias individuais de cada uma das questões) foi de 4,06.

A análise imediata das médias indica que alguns aspectos foram avaliados de forma mais positiva pelos colaboradores, podendo-se inferir daí pontos fortes e fracos do projeto. A maior média obtida é relativa à questão que se refere à adaptação da equipe de trabalho ao projeto. Neste ponto, todos os colaboradores declararam não terem percebido dificuldade de adaptação de suas tarefas para atender as demandas do projeto. Ainda nesta linha, os colaboradores declararam perceber uma alta participação de seus colegas no atendimento das demandas, com comprometimento, conforme demonstra a média relativamente alta obtida na questão “9”. Também as médias relativas à participação da chefia de trabalho no projeto foram altas, demonstrando que os colaboradores consideraram a chefia como ativa e participante do projeto.

A média obtida na questão “4”, entretanto, demonstra que os colaboradores consideraram que os objetivos propostos ao se implantar o projeto não foram bem esclarecidos, além de mostrar que os respondentes não estavam plenamente cientes dos benefícios que a empresa procurava obter através da atividade desenvolvida.

Um dos pontos mais importantes para o presente estudo é aquele relativo às médias obtidas nas questões “11” e “12”. A média da questão “11”, sendo a mais baixa obtida no levantamento, indica que os colaboradores consideram os valores repassados na forma de bônus pelo cumprimento de metas como sendo não plenamente satisfatórios – mesmo havendo o esclarecimento de que o valor do bônus seria calculado com base nas perdas e gastos desnecessários que fossem evitados. A questão “12”, porém, demonstra uma média mais elevada, indicando que os colaboradores consideraram o recebimento de pagamento variável pelo cumprimento de metas como um fator de motivação para o desempenho de suas tarefas.

Um último ponto relevante é o referente ao resultado da questão “13”. A média relativamente mais baixa indica que os participantes sentiram-se em algum ponto pressionados a cumprirem as demandas do projeto. Isto pode ser considerado um resultado esperado, sendo que o projeto é um piloto para um programa que seria adotado permanentemente, e a direção da empresa acabou se fazendo mais presente no ambiente fabril a fim de acompanhar com mais detalhamento o andamento dos trabalhos.

## **5. Conclusões**

O presente trabalho teve por objetivo acompanhar a implementação de um Sistema de Incentivos aos trabalhadores de uma indústria moveleira do Vale do Sinos. A empresa em

questão buscou implantar um sistema de acompanhamento do trabalho e de oferta de recompensas aos colaboradores, através da criação de um sistema de indicadores de controle que foram coletados e monitorados pelos próprios colaboradores, levando a criação de novas rotinas e atitudes no trabalho e delegação de responsabilidades.

Neste trabalho se verificou que a implantação do projeto alcançou alto grau de sucesso na mitigação de perdas através da mudança de práticas motivada pelo oferecimento de recompensas e pela delegação de responsabilidade aos colaboradores envolvidos. As perdas acompanhadas eram produto principalmente de práticas inadequadas de trabalho e por absenteísmo e falta ao trabalho, então as metas propostas para o programa buscavam atacar diretamente estas razões. Após a realização de duas rodadas mensais de acompanhamento e verificação de indicadores, os resultados alcançados mostraram que as reduções obtidas foram de índices próximos a cem por cento.

Também foram investigadas as impressões dos colaboradores participantes em relação ao projeto desenvolvido, através da aplicação de um questionário fechado. Os resultados obtidos demonstraram que os colaboradores consideraram o trabalho efetivo e perceberam mudanças importantes na rotina e no ambiente de trabalho, sem que houvesse problemas de relacionamento e de cooperação na busca do atingimento das metas. Também ficou evidente a importância da recompensa financeira como fator de geração de motivação dos envolvidos. Entretanto, ficou evidenciada a necessidade de um foco maior em ações de esclarecimento e conscientização dos participantes, que se consideraram pouco esclarecidos sobre a finalidade e importância do projeto e, ao mesmo tempo, sentiram-se pressionados a trabalhar de forma mais intensa para que alcançassem os objetivos propostos.

Um passo posterior e adequado para a complementação deste trabalho seria estender a aplicação da metodologia desenvolvida para toda a organização, continuando com a mensuração dos resultados e verificação da eficiência do sistema, a fim de se testar a validade do método para setores não diretamente ligados à produção. Também seria importante que uma avaliação mais aprofundada fosse realizada com relação à percepção dos funcionários, buscando-se compreender a extensão da influência do sistema de incentivo na geração de motivação tanto individual como coletiva, ao mesmo tempo em que se buscasse criar mecanismos de consolidação das mudanças realizadas na própria cultura da organização.

## Referências

BAKER, G. P.; JENSES, M. C.; MURPHY, K. J. **Compensation and Incentives: Theory versus Practice.** Journal of Finance, vol. 43, n. 3, p. 593 – 616, julho de 1988,

BERGAMINI, C. W. **Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos.** Revista de Administração de Empresas, n. 30, p. 23-34, São Paulo, julho de 1991.

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho.** Estudos de Psicologia (Natal), v. 6, n. 2, julho a dezembro de 2001.

CLEVERLEY, W. O.; **Handbook of health care accounting and finance.** 2ª edição. Estados Unidos: Aspen Publishers, 1989.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas.** 4ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações.** 8ª Edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GOMES, A. P. G.; QUELHAS, O. L. G. **A Motivação no Ambiente Organizacional.** Revista Produção Online, v. 3, n. 3, setembro de 2003.

KAPLAN, S.; HENDERSON, R.; **Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory .** Organization Science, Vol. 16, N. 5, setembro e outubro de 2005, pp. 509–521.

MACHADO, J. A.; ROTONDARO, R. G. **Mensuração da qualidade de serviços: um estudo de caso na indústria de serviços bancários.** Revista Gestão & Produção, vol.10, n.2, agosto de 2003.

MARX, R.; SOARES, J. P. F. R. **A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas no ambiente da produção.** Revista Gestão & Produção, São Carlos, vol. 15, n. 2, p. 215-230, maio a agosto de 2008.

MUCZYK, J. P.; **The Strategic Role of Compensation.** Human Resources Planning, vol. 11, n. 3, 1988.

MÜLLER, M.; RAUSKI, E. F.; SCUSSIATTO, I.; MOREIRA, J. **Comprometimento Organizacional:** um estudo de caso no supermercado “Beta”. Revista Gestão Industrial, vol. 01, n. 04 : pp. 511-518, 2005.

OLIVEIRA, U. R.; ROCHA, H. M. **Empowerment Como Estratégia Competitiva em Manufatura e Serviços:** Percepção Dos Colaboradores. Revista Produção Online, Vol. 8, n. 3, 2008.

POPADIUK, S.; PEREIRA, L. F. P.; FRANKLIN, M. A.; GARDESANI, R.; MIYABARA, W. **Arquitetura da Informação e Mensuração de Desempenho:** um estudo na indústria de artefatos e utensílios de plástico no Estado de São Paulo. Gestão e Produção, vol.13, n.1, p.151-165, abril de 2006.

PORTER, M. E.; **What is Strategy?** Harvard Business Review, nov-dez 1996

SAMPAIO, J.R. **O Maslow desconhecido:** uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. Revista da Administração (FEA-USP), vol. 44, n.1, jan-mar/2009.

SHARPLIN, A.; **The Lincoln Electric Company,** Northeast Louisiana University, 1981.

SIEGEL, J.; LARSON, B.Z.; **Labor Market Institutions and Global Strategic Adaptation:** Evidence from Lincoln Electric. Management Science, vol. 55, n. 9, p. 1527-1546, setembro de 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** São Paulo, 2002.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** Revista online Administração Contemporânea. vol.7, no.4, 2003.

## Anexo 01 – Questionário de avaliação aplicado aos participantes

Neste questionário, você poderá dar respostas que ajudarão a empresa a avaliar os resultados do projeto de Incentivo à Motivação do qual você fez parte. Você não precisa se identificar para respondê-lo, basta você preencher os campos abaixo de cada afirmação com sinceridade. As afirmações abaixo apresentam círculos numerados de “1” a “5”. Cada número representa um grau de concordância com a afirmação escrita, conforme a seguinte escala:

- 6. Não concordo totalmente
- 7. Não concordo parcialmente
- 8. Indiferente
- 9. Concordo parcialmente
- 10. Concordo totalmente

Para responder, marque o círculo do número que mais representa sua opinião sobre cada afirmação escrita.

- 1- Acredito que as atividades realizadas durante o projeto foram importantes para a empresa.

1      2      3      4      5

—  —  —  —

- 2- Percebi melhorias importantes no meu ambiente de trabalho após a implantação do projeto.

1      2      3      4      5

—  —  —  —

- 3- Creio que a situação da empresa após o projeto é melhor do que a situação anterior.

1      2      3      4      5

—  —  —  —

- 4- Considero que fui bem esclarecido sobre a finalidade do projeto realizado, e entendi qual era a proposta e quais eram os benefícios para mim e para a empresa.

1      2      3      4      5

—  —  —  —

- 5- Acredito que meu(s) superior(es) participaram tanto quanto eu deste trabalho.

1      2      3      4      5

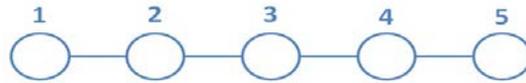
—  —  —  —

- 6- Acho que todos os colaboradores do setor foram envolvidos igualmente na realização do projeto, sendo que cada um teve sua parcela de responsabilidade.

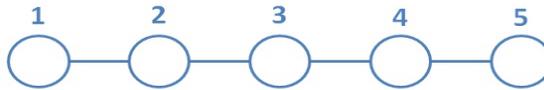
1      2      3      4      5

—  —  —  —

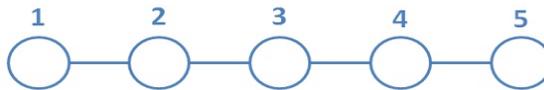
- 7- Considero que meu(s) superior(es) se mostraram disponível para conversar e discutir sobre o projeto, bem como para me ajudar, caso eu precisasse.



8- Acho que minha equipe de trabalho não encontrou dificuldades para realizar aquilo que foi proposto neste projeto por falta de informação ou orientação.



9- Creio que meus colegas de equipe se empenharam neste trabalho, mostrando comprometimento.



10- Creio que a minha equipe de trabalho não apresentou nenhum problema de relacionamento, desentendimento ou mal-estar por causa deste projeto.



11- Acho que os valores adicionais pagos pela empresa durante o projeto foram justos, considerando as mudanças realizadas na minha rotina de trabalho.



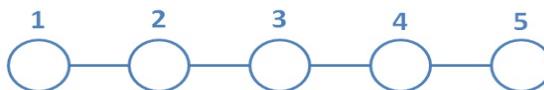
12- Senti-me mais motivado a realizar meu trabalho após o pagamento do bônus.



13- Não me senti pressionado pela chefia para atender as metas do projeto.



14- Recebi o apoio que precisava da chefia para fazer minha parte no trabalho proposto.



---

Muito obrigado pela participação!