

Uso de Multicritério de Apoio a Decisão para Maximizar a Motivação de Funcionários em uma Empresa do Ramo Madeireiro

RESUMO

Este artigo discute o uso das teorias da motivação pelos administradores, mostrando que a motivação tem como base o fundamento de estimular os funcionários e integrantes da empresa Rohden. A motivação e liderança são resultados de atitudes de uma administração de recursos humanos voltada para a satisfação e bem estar de seus funcionários, tomando por base as recompensas e benefícios monetários ou não monetários. Que podem ser encontradas com auxílio do multicritério de apoio a decisão MCDA. A motivação e liderança serão abordadas em conceitos e teorias, exemplificando como atuar e gerar a motivação entre empresa e empregado. Os planos de benefícios são apresentados desde suas origens até seus objetivos, passando pela importância de serem aplicados nas organizações. As ações propostas neste artigo, a partir da metodologia do MCDA de diversos autores das áreas envolvidas, nos remetem não a uma fórmula ideal, mas nos indicam caminhos possíveis de serem seguidos, avaliando as condições da empresa e suas capacidades de recursos. Um processo de endomarketing pode não ser difícil de ser implementado, mas exige Maturidade e comprometimento das pessoas, visto que é um processo contínuo e cíclico. Chegou-se assim a conclusão junto com a diretoria que o endomarketing é uma ferramenta estratégica de um elevado potencial competitivo, porém, nem sempre explorado de modo adequado pelas organizações. Credita-se a existência dessa lacuna a postura retrógrada da maioria dos executivos que visualizam o lucro apenas no relacionamento externo da empresa

Palavras-chave: Multicritério de Apoio a Decisão, Motivação. Administração de Empresas.

1 INTRODUÇÃO

A palavra motivação vem do Latin “motivus”, relativo a movimento, coisa móvel. Vemos que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas.

Com isso utilizando a metodologia do Multicritério de Apoio a Decisão

Motive-se, pois, buscando objetivos predeterminados, tentando com mais vontade alcançar seus objetivos, seus desejos; por isso, a preocupação constante deve se prevenir situações que possam desmotivar as pessoas.

A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. A motivação tem sido alvo de muitas discussões. No campo clínico, quando se estudam algumas doenças, na educação, voltada para o processo de aprendizagem. Na vida religiosa, quando se tenta compreender o que motiva alguém a ter fé numa determinada crença. E, nas organizações, buscando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma corporação.

O objetivo geral deste trabalho foi apresentar o quanto é fundamental a motivação do funcionário, bem como suas realizações de crescimento as quais os levam a ser valorizados em uma organização. Tendo como objetivos específicos definir, que quais fatores influenciam na Motivação de um funcionário, na visão do corpo diretivo da empresa e como é formado esse ciclo e como o processo de comunicação influencia em uma organização.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, buscando por fontes bibliográficas e diversas outras informações por sites de pesquisa onde o ponto principal questionar a diretoria sobre suas possíveis ações para motivação do funcionário. Utilizou-se a metodologia do Multicritério de Apoio a Decisão visando apontar possíveis soluções com intuito de minimizar o problema da desmotivação de funcionários

2 MOTIVAÇÃO

Para tudo que se faz, seja no trabalho, em casa, na escola é preciso de uma força, uma energia para realizar tarefas. Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores. Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos da organização tem sido preocupação constante dos administradores.

A motivação origina-se em alguns casos de mecanismos de homeostase do corpo humano, destinados a regular o equilíbrio do meio interno: aqui se incluem o calor, a fome, o frio, a sede. São alguns ajuste fisiológicos indispensáveis a vida. Outra motivação encontra-se ligada a sobrevivência da espécie, como é o caso do sexo.

A motivação do funcionário é um processo global que busca o comprometimento de todos com as causas e objetivos da empresa, melhorando a integração à cultura organizacional. Para isso, é necessário aprimorar o desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo, ou seja, criar a noção de cliente interno. Esclarece o termo motivação como à disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual.

Assim, os funcionários motivados estão em estado de tensão. Quanto maior a tensão, maior o esforço, e se esforço consegue levar à satisfação da necessidade, a tensão é reduzida.

Esta tensão pode ser mais bem entendida através do ciclo motivacional. O organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao antigo equilíbrio. A tensão conduz a um comportamento ou ação capaz de atingir alguma forma de satisfação da necessidade. Se a necessidade for satisfeita, o organismo retorna ao seu estado inicial de equilíbrio, até que outro estímulo surja. Mas nem sempre a satisfação acontece, pode existir uma barreira impedindo. Toda a vez que a satisfação é bloqueada por alguma barreira, ocorre frustração. Havendo frustração, a tensão existente não é liberada e mantém o estado de desequilíbrio.

A figura abaixo explica detalhadamente as etapas de um ciclo motivacional:

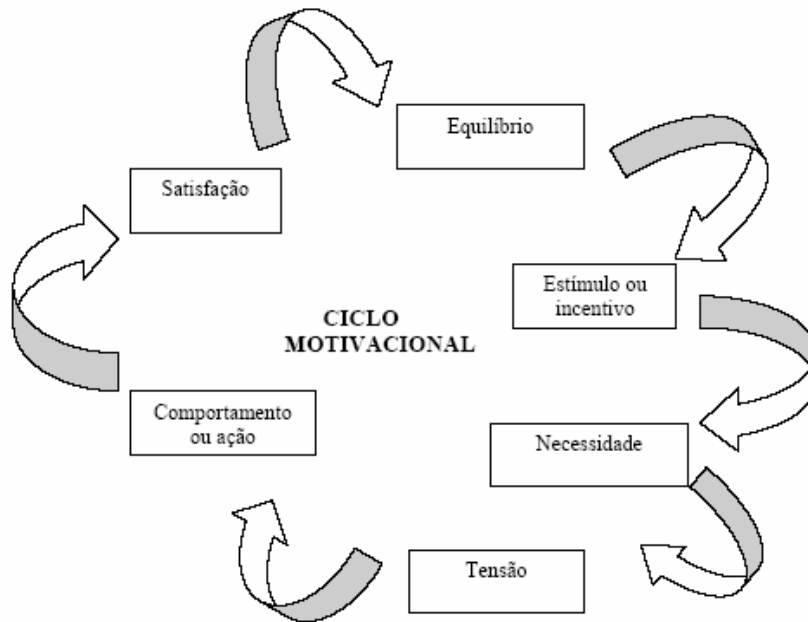


Figura 1. Ciclo Motivacional dos Colaboradores nas Empresas.

A figura abaixo se destaca as etapas principais nos quais os colaboradores enfrentam até que cheguem a um processo de motivação:

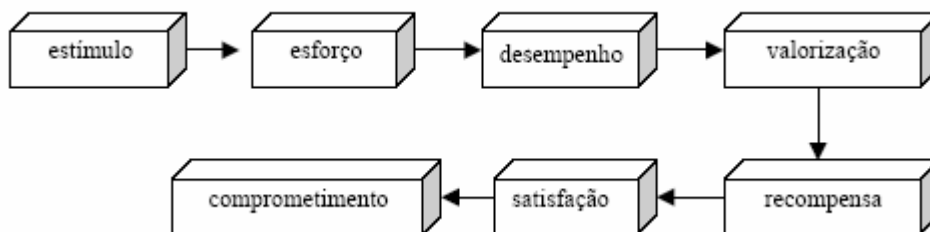


Figura 2. Etapas enfrentadas por colaboradores para que cheguem a um processo de motivação.

A análise da figura acima permite destacar que cada etapa depende da outra para que o processo seja bem-sucedido. A empresa que pratica valores implícitos em cada etapa poderá ter funcionários motivados.

Há uma elevada complexidade para se acionar um processo de motivação dentro da empresa. Propõe-se instrumentos relevantes para implementado, quais sejam:

1. Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, desenvolvendo a parceria, cooperação e a lealdade;
2. Valorização do indivíduo dentro do seu grupo;
3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;

8. Estímulo à iniciativa e atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
10. Remuneração adequada.

Observa-se que os seis primeiros critérios dizem respeito ao grupo de atuação profissional. Conduzir o grupo à motivação gera um grande efeito integrador, pois a empresa tem que atingir seus objetivos por esforços conjuntos.

O aspecto mais relevante do comportamento motivacional inclui necessariamente a projeção das motivações em termos de futuro, pois somente as pessoas que são capazes de conceber o futuro chegarão a realizar coisas realmente importantes. O processo de motivação merece atenção dos gestores por ser um processo contínuo, que exige programas permanentes e que se adaptem às necessidades das pessoas em determinado momento. Pode-se admitir que é também um processo cíclico, que exige reformulações e adaptações nas suas diversas fases, sendo indispensável o tratamento biunívoco e constante para a manutenção da motivação intra-empresarial. Nesse sentido o Endomarketing deve ser utilizado.

Para Brum (2000, p.34) “Quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário. Para isso ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e feliz.” E “o endomarketing consiste em fornecer educação, carinho e atenção ao funcionário, preparando-o e informando-o para que este possa se tornar também uma pessoa feliz e criativa, capaz de encantar, surpreender e entusiasmar o cliente.”

Brum considera define endomarketing como sendo também “aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com ele relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos...” (p.41).

CERQUEIRA (2000) define endomarketing como “ações de marketing para o público interno – FUNCIONARIOS – das empresas e organizações.” ou “um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação-para-o-mercado.”

Verifica-se que o foco do endomarketing são as pessoas e sua motivação, para visando dar suporte as metas, objetivos, planos, estratégias das empresa, apoiados pelo uso de gráficos e ferramentas de gestão. Uma vez que são as pessoas que realizam o trabalho e podem, a partir daí, gerar diferencial competitivo, já que em muitos aspectos os serviços, de modo geral, no Brasil, deixam a desejar.

Brum (2000) ainda declara que “quando surgiu no Brasil o endomarketing era utilizado por empresas do segmento industrial, na ânsia de serem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os funcionários”. Após isso o movimento de implantação foi evoluindo tornado-se mais uma arma na luta pela conquista e conservação do cliente, pois passou a ser entendido como uma atitude positiva proveniente de funcionários que necessariamente precisam ser positivos e comunicativos.

3 COMUNICAÇÃO

A comunicação é um processo que envolve troca de informações e que exige um *feedback*. Os melhores sistemas de informação utilizados pelas empresas não garantem por si só a comunicação. A comunicação envolve o processo de ouvir, de assimilar idéias e de participação.

A informação é o produto da comunicação e o objeto de valor que se estabelece na relação empresa/funcionário”. Consiste numa via de mão dupla que interessa a ambas as partes. Empresas e funcionários trocam informações, que no final, beneficiarão o cliente externo.

Um programa de comunicação interna desenvolve-se através de um prazo e utiliza-se de inúmeras ações. Os instrumentos de informação devem conter tudo aquilo que os funcionários precisam para se sentirem parte da empresa. Existem também os instrumentos de integração, que são aqueles que exigem contato pessoal entre os funcionários, como a comemoração do atingimento de metas, mostrando vitórias coletivas.

Por sua vez, advoga que o que caracteriza um sistema de informações dentro de uma empresa é o conjunto de veículos escolhidos para transmitir determinadas mensagens. No sentido de complementar a informação, deve haver *feedback*. Uma rede de comunicação deve fazer parte da cultura da empresa, de modo a promover a interação constante entre todas as áreas/setores existentes.

O supramencionado autor garante que nove em cada dez motivos de insatisfação podem ser eliminados através do diálogo. Portanto, apesar de não ser uma receita a ser seguida, ele enumera dez pontos necessários para a criação de um ambiente onde o funcionário é tratado como um cliente preferencial:

1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários.
2. A gerência está comprometida com esta visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa.
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa.
4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades dentro desta linha de atuação.
5. Os funcionários conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual.
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no que diz respeito a aspectos técnicos ou no reforço de valores e atitudes.
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando seu principal interessado: o funcionário.
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacidade de todos.
9. O processo de comunicação tem o modelo mão dupla, permitindo que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas.
10. O atendimento às expectativas e necessidades dos funcionários a partir de critérios claros e dentro dos objetivos da empresa gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

À medida que estas ações efetivamente acontecem no âmbito empresarial, é possível atingir-se êxito no processo de comunicação e garantir a transparência nas informações, elemento este que envolve coerência, ausência de jogo, encenação e tratamento direto dos conflitos.

4.1-PROCESSO DECISÓRIO E O MCDA

O fluxo do processo de decisão ocorre em diversas etapas, que não são necessariamente pré-determinadas ou organizadas de maneira lógica (ver Mintzberg et al., 1976). A existência, conteúdo e seqüência de cada uma destas etapas será afetada pela influência exercida pelos atores no processo.

Segundo Roy,(1996, ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001) Será o conjunto destas etapas e os resultados obtidos ao final delas que a orientará a decisão a ser tomada. Portanto o conceito de decisão não pode ser completamente separado do processo de decisão. O apoio a Decisão é encarado como ocorrendo atrás de um processo evolutivo e não em um dado momento.

4.1.1 IDENTIFICANDO ATORES E ESCOLHENDO DECISORES

Enquanto em decisões pessoais o decisor é facilmente distinguível, nas organizações, tanto publica quanto privadas, o poder decisório é usualmente difuso. Não há, em geral, um único responsável por tomar a decisão.

O contato inicial, do facilitador com a organização, ocorre geralmente, via um de seus membros, um diretor ou geralmente que, diante de uma situação complexa esta necessitando resolver um problema, ou tomar uma decisão.

Para buscar identificar os componentes do grupo, uma ferramenta útil é mapear em um gráfico os atores envolvidos na situação, em termos do grau de interesse que eles tem na decisão de do grau de poder que eles nela podem exercer.

4.1.2 IDENTIFICAÇÃO DO TIPO DE AÇÕES

A idéia de ações refere-se no contexto das metodologias multicritério em apoio à decisão, aqueles objetos, decisões e candidatos, alternativas, que serão explorado durante o processo decisório.

Define-se ação como uma representação de uma possível contribuição à decisão, representação esta que pode ser considerada autônoma com o processo decisório.

Uma vez definido o contexto decisório, é escolhidos os decisores que participarão do modelo, definindo o tipo de ação que se vai avaliar e caracterizada a problemática de referencia.

4.2 MAPAS COGNITIVOS COMO REPRESENTAÇÕES

Um problema caracteriza-se como uma situação onde o decisor deseja que alguma coisa seja diferente de como ela é e não esta muito seguro de como obtê-la. Sob tal definição, um problema pertence a uma pessoa, isto é, ele é uma construção pessoal que o individuo faz sobre os eventos associados ao contexto decisório.

Segundo Cossette e Auet, (1992, ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). Um mapa cognitivo pode ser definido como uma representação cognitiva quádrupla, defasada no tempo. As representações mentais do decisor sobre os eventos do contexto decisório no momento irão gerar suas representações discursivas no momento que irão influenciar seu pensamento.

4.2.1 CONSTRUINDO UM MAPA COGNITIVO

Um mapa cognitivo será definido como uma hierarquia de conceitos, relacionados por ligações de influencia entre meios e fins. Sendo assim, a construção de um mapa deste tipo fará o

decisor explicar seus valores relacionados com o problema em questão (através de conceitos superiores na hierarquia).

O primeiro passo para a construção de um mapa cognitivo é definir junto aos decisores um rotulo (nome) que descreva o problema que o facilitador ira apoiar a resolução. Nesta etapa ele deve evitar interferir no que eles dizem (abordagem empática, ver Éden e Sis, 1979), pois isso poderia direcionar o rotulo de forma inadequada. Sendo assim o facilitador deve definir o rotulo de acordo com a forma com que os decisores consideram ser a mais adequada.

Os mapas cognitivos podem ser utilizados tanto no caso de um decisor único, quanto nos casos em que há um grupo de decisores envolvidos no processo decisório.

Na construção de um mapa cognitivo de um grupo existe uma grande quantidade de conceitos diferentes e ou conflitantes entre seus membros. Mas também existe uma grande quantidade de conceitos comuns ou similares.

4.2.2 PONTOS DE VISTAS FUNDAMENTAIS

Serve para determinar os Pontos de Vistas considerados como fundamental no contexto decisório, assim como avaliar as ações potenciais.

Os pontos de vistas fundamentais são aqueles aspectos, por pelos menos um dos decisores, com fundamentais para avaliar as ações potenciais. Eles explicam os valores que os decisores consideram importantes naquele contexto e, ao mesmo tempo, definem as características (propriedades) das ações que são de interesse dos decisores. (ENSSLIN; LEONARDO, 2001, p. 127).

Após definidos os ramos do mapa, pode-se realizar seu enquadramento através do nível de essencialidade e controlabilidade.

Segundo Bana e Costa, (1992 **apud** ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). Descritor pode ser definido como um conjunto de níveis de impacto que servem como base para descrever as performances plausíveis das ações em termo de cada PVF.

Conforme o cita o autor com os descritores e possível atribuir valores, no qual o facilitador questiona ao decisor.

4.2.3 FUNÇÃO DE VALOR

São instrumentos que auxiliam os decisores a expressar, de forma numérica suas preferências.

Segundo Keeney e Raiffa, (1993 **apud** ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). Uma função de valor pode ser vista como uma ferramenta aceita pelos decisores para auxiliar a articulação de suas preferências.

Uma função de valor e uma ferramenta julgada adequada, pelos decisores, para auxiliar a articulação de suas preferências, permitindo avaliar ações potenciais, segundo um determinado ponto de vista. (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001, p190).

2.6 TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO

Segundo Ensslin taxas de Substituição de um modelo multicritério de avaliação expressam, segundo o julgamento dos decisores, a perda de performance que uma ação potencial deve sofrer em um critério para compensar o ganho de desempenho em outro. Na literatura, taxas de substituição são também chamadas de trade-offs e constantes de escala. Vulgarmente, e na literatura inglesa, são também conhecidas como “pesos”(weights).

2.7 AÇÕES POTENCIAIS

Tendo sido estruturado o problema e determinado o conjunto de ações potenciais a serem analisadas, o que se deseja agora é proceder à avaliação das ações potenciais segundo o modelo construído. Para realizar esta tarefa é preciso identificar qual o desempenho da ação potencial em cada um dos critérios e sub-critérios do modelo (Keeney e Raiffa ,1993; keeney, 1992; Watson e Buede, 1987; Von Winterfedt e Edwards, 1986; Beinat, 1995; dentre outros.

3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa na qual foi realizado este estudo é a Rohden Portas e Painéis LTDA, do ramo madeireiro, localizada as margens da BR 470 na cidade de Pouso Redondo, empresa consolidada com padrão de tecnologia impressa em produtos com alto valor de exportação.

Os irmãos Samuel e Cornélio Rohden começaram fabricando móveis residenciais, em uma pequena marcenaria. No final dos anos 50, a pequena marcenaria tinha venda garantida para o mercado de Rio de Janeiro.

Nos anos 70 os negócios se expandiram, além das portas e janelas, a fabricação de carretéis para condutores de energia elétrica tornou a Rohden uma das maiores empresas do Brasil no segmento.

Na década de 80 a Rohden ampliou seu mercado. A matéria prima usada passou a ser o Pinus e a empresa iniciou a produção exclusiva de portas com foco para exportação. Atualmente, a linha de portas oferecida, ultrapassa trezentos modelos, cada peça é feita a partir das necessidades dos clientes.

Lino Rohden, filho de Samuel Rohden, que hoje preside a fabrica, conta que a diversidade se dá pelas exigências de cada país importador. Os dois grandes mercados estão voltados pra os Estados Unidos que arremata pelo menos 60% da produção e a Europa, em países como Inglaterra, Holanda, Bélgica, Escócia e Irlanda, que praticamente complementa o montante.

A empresa matriz da Rohden está Localizada na Cidade de Salete, sua razão social é Rohden Artefatos Ltda, sua filial na qual estamos realizando este estudo está localizada na cidade de Pouso Redondo, Rohden Portas e Painéis Ltda. A produção média mensal do grupo gira em torno de 75 mil portas e 70 mil batentes. Atualmente conta com aproximadamente 1.500 funcionários atuando nas empresas Rohden. Umas séries de programas que visam à qualidade de

vida dentro e fora da empresa pra os colaboradores, fazem parte das estratégias de trabalho implantadas.

O grupo Rohden entra agora num novo segmento. Iniciou suas atividades em Janeiro de 2005 a beneficiadora de vidros, situada na cidade de Taio – SC, que deverá comercializar 100% de sua produção para o mercado interno. A metade da produção da nova fábrica estará voltada exclusivamente para o uso na fabricação das portas e janelas da Rohden Artefatos de Madeira e Rohden Portas e Painéis.

Com um crescimento médio de 20% ao ano, a meta para 2006 é crescer no mesmo nível. O segredo para esse patamar se deve ao sistema agressivo impresso pela administração, buscando mercado e treinando constantemente a mão de obra.

4 ARVORE DE VALOR PARA ELEVAR O NIVEL DE MOTIVACAO DOS FUNCIONARIOS NA ROHDEN

A arvore de valores foi discutida com os membros da diretoria da empresa elevar o nível de motivação dos funcionários, o conceito 1 expresso na figura 1.3 representa, objetivo estratégico, os conceitos 2, 3 e 4 são os Pontos de Vistas Fundamentais para esse contexto decisório, os conceitos 7, 8, 9, 12 e 13 são o Pontos de Vistas Elementares, tendo como Descritores os conceitos 6, 10, 14, 15,17, 21, 22, 29, 30 e 32.

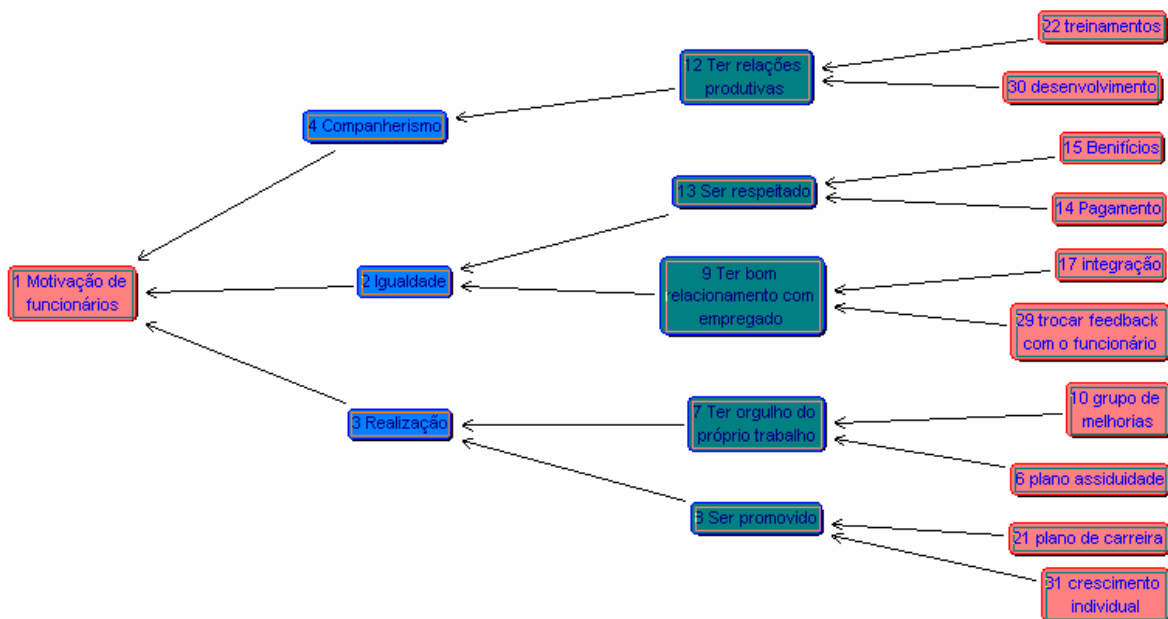


Figura 3. Arvore de Valor do contexto Motivação de Funcionários.

4.1 DESCRITORES

Baseando-se na arvore de valores foi discutida com os membros da diretoria da empresa, discutiu-se e chegou-se aos descritores dos pontos de vista elementares descritos nos quadros 01 a 10, também foram indicados os percentuais que cada um deste poderia alcançar e metas claras para que os funcionários pudesse conhecer os objetivos da diretoria.

Descritor PVE- Ter relações produtivas			Ações Potenciais
Níveis de impacto	Níveis de referencia	Descrição	
N3	Bom	2 h de treinamento mensal	100%
N2		1 h de treinamento mensal	50%
N1	Neutro	0,5 de treinamento mensal	10%

Quadro 1 - Descritor do PVE 12- Treinamentos

Descritor PVE- Ter relações produtivas			Ações Potenciais
Níveis de impacto	Níveis de referencia	Descrição	
N3	Bom	80% do aprendizado	100%
N2		60% do aprendizado	70%
N1	Neutro	40% do aprendizado	50%

Quadro 2 - Descritor do PVE 12- Desenvolvimento

Descritor PVE-Ser respeitado			Ações Potenciais
Níveis de impacto	Níveis de referencia	Descrição	
N3	Bom	R\$ 150 reais de benefícios/func.	100%
N2		R\$ 100 reais de benefícios/func.	70%
N1	Neutro	R\$ 50 reais de benefícios/func.	40%

Quadro 3- Descritor do PVE 13- Benefícios

Descritor PVE-Ser respeitado			Ações Potenciais
Níveis de impacto	Níveis de referencia	Descrição	
N3	Bom	Pagamento até o 1° dia do mês	100%
N2		Pagamento até o 5° dia do mês	60%
N1	Neutro	Pagamento até o 10° dia do mês	10%

Quadro 4- Descritor do PVE 13- Pagamento

Descritor PVE-Ter bom relacionamento com empregado			Ações Potenciais
Níveis de impacto	Níveis de referencia	Descrição	
N3	Bom	1 evento mensal	100%
N2		1 evento trimestral	70%
N1	Neutro	1 evento semestral	20%

Quadro5 - Descritor do PVE 9- Integração

Descritor PVE- Ter bom relacionamento com empregado			Ações Potenciais
Níveis de impacto	Níveis de referencia	Descrição	
N3	Bom	3 feedback diário/funcionário	100%
N2		2 feedback diário/funcionário	80%
N1	Neutro	1 feedback diário/funcionário	60%

Quadro 6- Descritor do PVE 9- Trocar Feedback

Descritor PVE- Ter orgulho do próprio trabalho			Ações Potenciais
Níveis de impacto	Níveis de referencia	Descrição Grupo de melhoria	
N3	Bom	30 funcionários	100%
N2		20 funcionários	40%
N1	Neutro	10 funcionários	-10%

Quadro 7 Descritor do PVE 7- Grupo de Melhorias

Descritor PVE- Ter orgulho do próprio trabalho			Ações Potenciais
Níveis de impacto	Níveis de referencia	Descrição Plano assiduidade	
N3	Bom	0 falta	100%
N2		2 falta	50%
N1	Neutro	3 falta	20%

Quadro 8- Descritor do PVE 7- Plano de assiduidade

Descritor PVE- Ser promovido			Ações Potenciais
Níveis de impacto	Níveis de referencia	Descrição Plano de carreira	
N3	Bom	2 ano	100%
N2		1,5ano	30%
N1	Neutro	1 ano	0%

Quadro 9- Descritor do PVE 8- Ser Promovido

Descritor PVE- Ser Respeitado			Ações Potenciais
Níveis de impacto	Níveis de referencia	Descrição Crescimento individual	
N3	Bom		100%
N2			30%
N1	Neutro		0%

Quadro 10 - Descritor do PVE 8- Crescimento Individual

Na figura 4 pode-se ver um exemplo gráfico do último ponto de vista elementar, todos os demais foram expressos desta forma, mas optou-se em colocar apenas este para exemplificar.

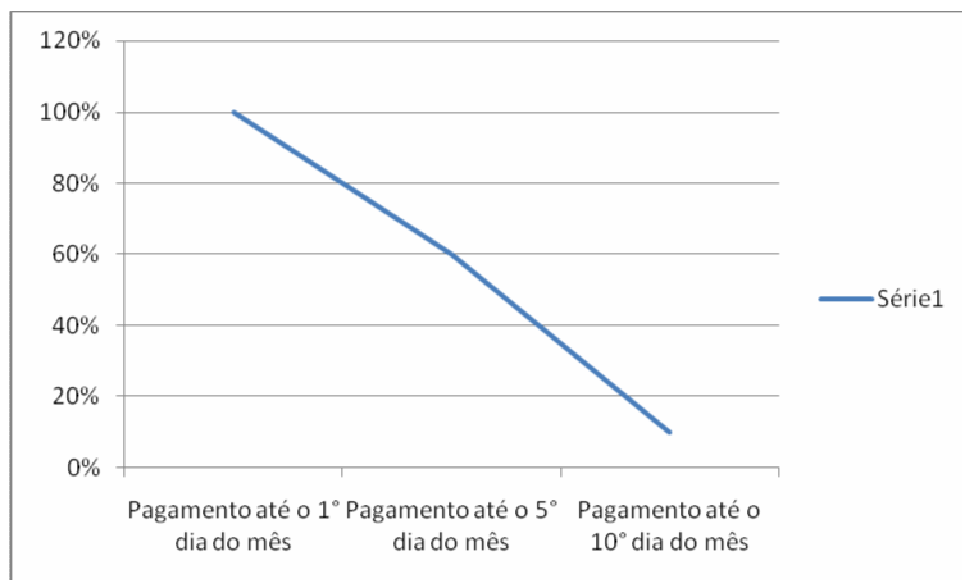


Figura 1.4. Gráfico representando um Descritor do Ponto de Vista Elementar-Ser Respeitado

No atual estágio do trabalho, os membros da diretoria da empresa estão discutindo esses pontos de vista elementares e os indicadores com os funcionários visando atingir as metas e há também discussão e chegou-se aos descritores dos pontos de vista elementares descritos nos quadros 01 a 10, também foram indicados os percentuais que cada um deste poderia alcançar e metas claras para que os funcionários pudesse conhecer e contribuir com os objetivos elaborados pela diretoria.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tornou-se inegável que qualquer empresa só pode alcançar diferencial competitivo através da integração de seus colaboradores.

Funcionários satisfeitos, motivados, envolvidos terão desempenho melhor frente a seus clientes externos, atingindo a excelência no marketing de relacionamento, que se firma tanto com relações externas como internas.

As ações propostas neste artigo, a partir da metodologia do MCDA de diversos autores das áreas envolvidas, nos remetem não a uma fórmula ideal, mas nos indicam caminhos possíveis de serem seguidos, avaliando as condições da empresa e suas capacidades de recursos. Um processo de endomarketing pode não ser difícil de ser implementado, mas exige Maturidade e comprometimento das pessoas, visto que é um processo contínuo e cíclico.

Considerou-se assim que o uso do MDCA para estabelecer as ações iniciais combinados com o endomarketing que é uma ferramenta estratégica de um elevado potencial competitivo, porém, nem sempre explorado de modo adequado pelas organizações. Credita-se a existência dessa lacuna a postura retrógrada da maioria dos executivos que visualizam o lucro apenas no relacionamento externo da empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANA E COSTA, C.A. **Struturation, constrution et exploitation d'un modele multicritère d'aide à la décision**. Tese de Doutorado, Universidade Técnica de Lisboa, 1992.

BRANDALISE, K.C.A. **metodologia de apoio a decisão construtivista para aperfeiçoamento de processos de faturamento em uma organização**. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, 2004

BRUM, Analisa de Medeiros. Um Olhar Sobre o Marketing Interno. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.

COSSET, P., AUDET, M. Mapping of an indiosyncratic schema. **Journal of Management Studies**, V. 29, n. 3, pp 325-348, 1992.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER, Gilberto Neto; NORONHA, Sandro MacDonald. **Apoio a Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicriterio de Alternativas**. Florianópolis, SC: Editora Insular, 2001.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GOMES, L.F. A M., GOMES, C. F. S., ALMEIDA, A. T; Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério; São Paulo: Atlas, 2002.

LIMA, M.V.A., **Metodologia Construtivista para avaliar empresas de pequeno porte no Brasil, sob a ótica do investidor**. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

LIMA, M.V.A. **Um modelo multicritério para o gerenciamento de risco por uma empresa de factoring**. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, 1998.

WOLF, A.M. **Avaliação do processo produtivo de uma empresa de comercialização de produtos ecológicos visando identificar oportunidades para seu aperfeiçoamento**. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, 2002.

VILHENA, Renata [et al.] (Org.). O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.