



Brasil – diciembre 2017 - ISSN: 1696-8352

A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA O PROCESSO MOTIVACIONAL NO SETOR CONTÁBIL

Fabírcia Borges de Assis¹

Pedro Henrique Camargo de Abreu²

Leonardo Augusto Amaral Terra³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Fabírcia Borges de Assis, Pedro Henrique Camargo de Abreu y Leonardo Augusto Amaral Terra (2017): "A importância do endomarketing para o processo motivacional no setor contábil", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (diciembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/2017/endomarketing-brasil.html>

RESUMO

Devido a alta competitividade para se consolidarem no mercado, e em meio à constante busca por qualidade, as organizações se depararam com a necessidade de contribuir com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Dessa forma, para estabelecer uma posição duradoura do ambiente interno, é preciso contar com o comprometimento, envolvimento e eficiência por parte de todos os indivíduos da organização, a fim de causar um impacto direto e positivo aos clientes. O endomarketing pode ser compreendido como uma ferramenta estratégica para o sucesso nas organizações, e está diretamente relacionado aos mecanismos de comunicação interna, com o intuito de motivar os colaboradores e proporcionar benefícios e satisfação aos consumidores. O objetivo do presente trabalho consiste em demonstrar a importância do endomarketing no processo motivacional no âmbito de prestadores de serviços contábeis. Os resultados evidenciaram que a técnica de endomarketing representa um recurso valioso a favor das empresas que buscam estreitar a sua relação com os colaboradores, tendo como resultado a satisfação do cliente interno, refletindo, assim, no externo.

Palavras-chave: Motivação, Comunicação, Endomarketing, Estratégia.

Classificação JEL: M12, M31, 015.

ABSTRACT

Due to the high competitiveness to consolidate in the market, and the constant search for quality, the organizations were faced with the need to contribute to the professional development of their collaborators. Thus, to establish a lasting position in the internal environment, it is necessary to count on the commitment, involvement and efficiency of all the individuals of the organization, to have a direct and positive impact on the clients.

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade de Educação São Luís. E-mail: bibyborges@hotmail.com

² Graduando em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga. E-mail: pedro.abreu7@fatec.sp.gov.br

³ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas, Mestrado e Doutorado em Ciências no programa de Administração de Organizações da Universidade de São Paulo. Professor na Universidade de Ribeirão Preto. E-mail: prof@leoterra.com.br

Endomarketing can be understood as a strategic tool for success in organizations, and is directly related to internal communication mechanisms, to motivate employees and provide benefits and satisfaction to consumers. The objective of this study is to demonstrate the importance of endomarketing on the motivational process in financial services providers. The results evidenced that the endomarketing technique represents a valuable resource for companies that seek to strengthen their relationship with employees, resulting in the satisfaction of the internal customer, which is reflected in the external.

Keywords: Motivation, Communication, Endomarketing, Strategy.

JEL Classification: M12, M31, 015.

1. INTRODUÇÃO

Diante de mudanças cada vez mais constantes no mercado, é evidente que as organizações encontram a necessidade de se manterem alertas em meio a possíveis ameaças e oportunidades de negócio. Essa complexidade no mercado atual, exerce grande influência na tomada de decisão e impulsiona as empresas a buscarem e aplicarem programas internos voltados para a qualificação e capacitação de seus colaboradores. Não é suficiente ter uma equipe motivada e formada por grandes profissionais, se a comunicação entre os indivíduos não é adequada e alinhada aos objetivos propostos pela organização. Um processo de comunicação eficiente, é capaz de contribuir positivamente no desenvolvimento profissional e pessoal de cada um dos colaboradores, pois como estes passam a maior parte do tempo dentro da empresa, é necessário que seja proporcionado um ambiente de trabalho harmonioso e integrado entre os diferentes setores (KUNSCH, 1997).

De acordo com Barney e Hesterly (2011), uma organização dispõe de uma vantagem competitiva, quando a mesma é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. O valor econômico consiste na diferença entre os benefícios obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos e serviços. Portanto, a dimensão da vantagem competitiva de uma empresa, pode ser compreendida pela diferença entre o valor econômico que ela é capaz de proporcionar em meio a comparação com os seus concorrentes.

A eficácia organizacional só pode ser alcançada, se as atenções foram direcionadas para medidas quantitativas de sucesso de ações, devidamente vinculadas entre si para alcançar metas importantes, sem se esquecer das medidas qualitativas inerentes ao sentido de valores, propósito, significado e visão da organização. O pensamento estratégico e a liderança ocupam um lugar muito importante no último nível, sendo necessário trabalhar duro para ligar a alma organizacional a um corpo que é corretamente ajustado pelos gerentes e planejadores organizacionais (FAIRHOLM, 2009).

De acordo com Brum (2000), o grande diferencial competitivo das organizações, são as pessoas e a forma como elas encaram a empresa em que trabalham. Essa percepção está diretamente relacionada com o comprometimento e obtenção de resultados positivos à imagem da empresa, razão pela qual o endomarketing busca melhores práticas e ações. A comunicação interna é sinônimo de marketing interno, e pode ser definida como um conjunto de ações direcionadas ao objetivo de tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, os objetivos, metas e resultados esperados. Com isso, a comunicação passa a ser encarada como um elemento fundamental e determinante para o crescimento e o sucesso da organização.

Chiavenato (2000, p. 76) afirma que “as pessoas não são consideradas simples recursos empresariais, mas seres humanos com capacidade, características individuais [...] aptidões diferenciadas de conhecimento e habilidades específicas”. As organizações que direcionam suas atenções para a motivação de seus colaboradores, estão muito mais propícias

a alcançarem os seus resultados, e desta forma, proporcionar a satisfação de seu público alvo. Mullins (2005) conceitua a motivação, como uma força que parte do interior dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, com o intuito de preencher uma necessidade ou expectativa.

As organizações sempre buscaram o aprimoramento de seus conhecimentos e estratégias de negócio, a fim de transferir, de forma adequada, a importância de seus serviços e produtos para o mercado. Porém, para promover um bom funcionamento dos processos organizacionais, é imprescindível que seja uma consolidada uma boa comunicação e motivação de dentro para fora, e vice-versa (BEKIN, 1995). De acordo com Almeida (2003), uma comunicação eficiente entre os indivíduos, é capaz de exercer um efeito positivo sobre o ambiente interno e, conseqüentemente, sobre a imagem global da empresa. Entretanto, a comunicação deve ser coerente e consistente com a imagem que a empresa deseja passar não só para o exterior, mas também para o seu público interno, pois os colaboradores representam um público fundamental para o alinhamento dos objetivos e a obtenção dos resultados por parte de qualquer organização.

O estudo da motivação pode ser direcionado para a compreensão dos fatores e motivos relacionados aos comportamentos dos indivíduos. Em geral, pode ser definido pela direção e persistência de ação, direcionando o foco para a percepção das pessoas escolherem um determinado curso de ação em preferência a outros, e por que continuam com a ação escolhida, muitas vezes durante um longo período, diante até mesmo de dificuldades e problemas (MULLINS, 2005). Segundo Chiavenato (1997), a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os funcionários no ambiente organizacional, exige uma liderança efetiva e uma contínua motivação da equipe, a fim de proporcionar um dinamizador e impulsionador do comportamento humano. Logo, a administração deve explorar os fatores que motivam os funcionários, a fim de criar um ambiente que propicie a satisfação individual e atenda às necessidades e objetivos organizacionais.

Dessa forma, o que caracteriza precisamente o endomarketing é o propósito de estabelecer um processo permanente de motivação dos funcionários da organização. Sendo assim, o objetivo do presente trabalho consiste em verificar a importância do endomarketing relacionado ao processo motivacional de prestadores de serviços na área de contabilidade.

2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia pode ser definida como a força mediadora presente entre a organização e o seu meio envolvente, unificando as decisões e ações que são originadas constantemente. A formação da estratégia não se restringe apenas aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não (MINTZBERG et al., 1998).

Segundo Carvalho (1995), o conceito de estratégia foi atrelado à teoria das organizações para propiciar uma referência aos meios que a organização emprega para atingir seus objetivos. Inicialmente, a palavra foi associada à formulação de diretrizes e ao planejamento, sendo que com o passar do tempo, ocorreu o surgimento de toda uma concepção para que o planejamento estratégico fosse encarado como um elemento associado à definição dos rumos futuros que a organização almeja seguir.

De acordo com Fairholm (2009), o objetivo do pensamento estratégico é o mesmo da liderança organizacional. Enquanto o planejamento estratégico é orientado para cima, buscando garantir a forma como as táticas se ligam às metas e estratégias corporativas, o pensamento estratégico é orientado para baixo, a fim de garantir que o significado e o objetivo sejam difundidos em toda a organização para que as metas e táticas adequadas possam ser desenvolvidas e as necessidades da organização possam ser atendidas.

Nos estudos de planejamento estratégico, é essencial que as atenções sejam direcionadas à análise dos cenários em que a organização atua. Se as organizações atuam em um cenário caracterizado por fatores como complexidade, incerteza e turbulência, é imprescindível que elas sejam capazes de perceber e interpretar a direção e a velocidade das mudanças que ocorrem no ambiente e que são capazes de afetar o cumprimento de suas missões ou de seus objetivos. Igualmente, a análise de cenários possibilita que a organização

antecipe estratégias e ações, a fim de responder com mais agilidade aos desafios que enfrenta. Essa característica, denominada de flexibilidade, permite à organização rever objetivos, reformular estratégias de atuação, modificar tecnologias, reestruturar processos e alterar estilos de gestão (CARVALHO, 1995).

Segundo Kim e Mauborgne (2009), embora a abordagem estruturalista seja valiosa e relevante, a abordagem reconstrutiva é mais apropriada em determinadas configurações econômicas e industriais. De fato, as dificuldades econômicas atuais, aumentaram a necessidade de uma alternativa reconstrutiva. A primeira tarefa da liderança de uma organização, portanto, é escolher a abordagem estratégica apropriada diante dos desafios que a organização enfrenta. Escolher a abordagem correta, no entanto, não é suficiente. Os executivos precisam se certificar de que suas organizações estão alinhadas para produzir um desempenho sustentável.

Basicamente, é preciso compreender por que as atividades estão funcionando de determinada maneira, sendo evidente que a sabedoria organizacional não se origina da programação e da previsão, mas sim da compreensão de motivações humanas, valores organizacionais formais e informais, cultura, e dos relacionamentos internos e externos da instituição (FAIRHOLM, 2009). De acordo com Kim e Mauborgne (2009), a organização alinha sua cadeia de valor em conformidade, com o objetivo de criar estratégias de fabricação, marketing e recursos humanos no processo. Com base nessas estratégias, metas financeiras e alocações orçamentárias são definidas.

3. ENDOMARKETING

A primeira utilização do termo “endomarketing” ocorreu em 1975 pela empresa norte-americana Johnson & Johnson (BEKIN, 2004). No entanto, o termo foi originado com o intuito de abranger uma variedade de atividades internas, que não eram consideradas novas, mas que possuíam uma abordagem voltada ao desenvolvimento de uma orientação para serviços que fosse capaz de propiciar um interesse por parte dos clientes e contribuir com a consolidação do marketing, através dos funcionários da organização (GRÖNROOS, 1995).

Sua finalidade consiste em consolidar entre os funcionários e os respectivos departamentos da organização, os valores destinados ao relacionamento e a prestação de serviços aos clientes. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento oferecido aos funcionários comprometidos de maneira integral com os objetivos da empresa, e que se apoiam nas ferramentas disponibilizadas pelo próprio marketing (BEKIN, 2004). De acordo com Cerqueira (2002), o endomarketing é uma importante ferramenta de gestão para as organizações, pois o seu interesse está em promover o alinhamento de todos os funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais. O principal benefício, está na consolidação de uma visão compartilhada, capaz de ocasionar o fortalecimento de todas as relações necessárias.

As ferramentas a serem utilizadas para a execução do endomarketing, são praticamente as mesmas empregadas para propiciar o marketing externo. No entanto, dentre as ferramentas para promover o endomarketing, é possível destacar: a motivação, a qualidade de vida e o ambiente de trabalho. Da mesma forma que uma empresa se posiciona de maneira externa, no que diz respeito ao mercado, também deve posicionar-se de maneira interna, levando em consideração o comprometimento de seus colaboradores, pois somente assim, será possível consolidar uma imagem positiva da instituição, tanto para seus consumidores quanto para os seus próprios funcionários (BRUM, 2008).

Segundo Bekin (2004), a motivação deve iniciar como um processo interno, com o propósito de contribuir para que os funcionários se comprometam com as causas, metas e objetivos da empresa. Esse comprometimento é responsável por proporcionar um grande auxílio no desempenho do funcionário, através de sua valorização e satisfação. A motivação só será consolidada, através das seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento.

A qualidade de vida no trabalho, é um fator que contribui com a realização das atividades e satisfaz as necessidades do colaborador ao desempenhar suas tarefas dentro da organização, promovendo a ideia de que os indivíduos são mais produtivos e eficientes quando estão satisfeitos e envolvidos com o próprio trabalho (FERNANDES, 1996). Segundo

Rodrigues (1994), “os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”.

Durante a realização de seu trabalho, os colaboradores se encontram motivados de forma positiva ou negativa, sendo que em grande parte dos casos, o pior dos dois lados acaba ficando mais evidente, o que acaba prejudicando a imagem do empregado. Se as pessoas não estão se encontram motivadas para efetuar certa tarefa ou a alcançar uma meta, é possível convencê-las a fazer algo que elas inicialmente optaram por não fazer. Por outro lado, é preferível que os colaboradores estejam cada vez mais aptos a assumir as atitudes e os valores motivacionais, a fim de criar um ambiente onde os indivíduos possam ter um bom relacionamento, e estar satisfeitos com suas necessidades, estabelecendo assim, um equilíbrio entre os anseios individuais e os objetivos organizacionais.

Segundo Davis e Newstrom (1991, p. 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”. Sendo assim, a qualidade de vida está atrelada ao processo de motivação tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo.

O ambiente de trabalho é influenciado por diversos elementos que são externos à organização, e que exercem influência direta ou indiretamente. As organizações sofrem com constantes alterações no ambiente, e também o influenciam. No ambiente de trabalho, os membros de uma organização tendem a se preocupar cada vez mais com suas carreiras do que com o bom funcionamento do ambiente organizacional, pois não conseguem aguardar por oportunidades de crescimento na própria organização, e misturam cada vez mais a vida pessoal com os objetivos profissionais. São individualistas, que mudam de trabalho diversas vezes, com a intenção de obterem novas oportunidades e experiências (HALL, 2005; OLIVEIRA, 1988; VASCONCELLOS FILHO, 1985).

As organizações agem no ambiente externo com o intuito de obterem informações e recursos necessários para a realização de suas atividades, a fim de ampliar a capacidade de comercializar seus produtos e serviços. Portanto, é fundamental que os administradores estejam cada vez mais aptos a lidar com as mudanças dos elementos de ação do ambiente externo. Ao avaliar os elementos de ação direta e indireta, pode-se aproveitá-los, diminuí-los ou neutralizá-los, analisando-se os fatores originados no ambiente externo (HALL, 2005; STONER, 1985).

As estratégias de endomarketing devem atentar-se para a situação atual da empresa, pois o endomarketing é um instrumento da alta gestão para garantir o bom desempenho da empresa como um todo, mas suas ações devem estar embasadas em situações atuais para que não fuja da realidade da empresa (BRUM, 1998). Um programa de endomarketing, é caracterizado por instrumentos e ações que, quando integrados, atuam com o objetivo de proporcionar a análise dos principais elementos, para que a organização possa lidar com qualquer desafio ou processo de mudança. Os meios interativos e eletrônicos são capazes de permitir a comunicação entre a organização e seus membros de forma eficaz.

Os instrumentos mais utilizados para ações de endomarketing, segundo a VM2 (2006) tradicionalmente são folders, materiais promocionais, pesquisas de satisfação, painéis, comerciais e jornais. Entretanto, por serem vários instrumentos, podem apresentar variação de custo (implantação e manutenção), do nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento) e de durabilidade (necessidade de utilização). Desta forma, é necessária a adequação dos mesmos com a prática, pois existe uma gama institucional de ferramentas à disposição das organizações. Porém, na sua utilização, devem-se levar em consideração os objetivos pretendidos pela organização, bem como as características de seus vários públicos de interesse.

De acordo com Brum (2005), o planejamento do endomarketing deve ser elaborado em pequenos períodos, visto que a informação é afetada por decisões e acontecimentos cotidianos. De acordo com o objetivo pretendido, este plano pode ser elaborado para um ou mais anos, se não houver mudanças, uma vez que esse fato implicará a elaboração de um novo planejamento. Existem cinco etapas para um projeto de endomarketing, que são: pesquisa, diagnóstico, projeto, continuidade e indicadores de desempenho.

3.1. Pesquisa

O levantamento de informações é a primeira etapa para o desenvolvimento de qualquer estratégia de marketing, onde o objetivo é compreender as características dos problemas da empresa, a fim de determinar os fatores que efetivamente motivam os colaboradores, sem se esquecer de levar em consideração as suas respectivas características culturais. A forma que será feito o levantamento dessas informações decorre da complexidade dos problemas, e pode ser realizado a partir de uma pesquisa propriamente dita, ou até mesmo por meio de uma conversa informal com os gestores da empresa.

Costa (2010) sugere como primeiro passo, a pesquisa de clima organizacional, pois independentemente das variáveis estudadas ou do método de coleta, essa fase é responsável por fornecer o planejamento da estratégia do endomarketing e definirá o quão acurado será o foco do trabalho, contribuindo para que a margem de erro seja a menor possível. O mesmo autor ainda cita que para se obter um resultado mais efetivo, é recomendável a utilização de métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa.

3.2. Diagnóstico

Segundo Oliveira (2006), diagnóstico é um dimensionamento ou uma avaliação executada acerca do estado atual da organização, com o propósito de determinar as condições necessárias para que seja alcançado um novo estado, mais desejável do que o atual.

Dessa forma, por meio de uma pesquisa bem elaborada, deve ser possível verificar a relação de oferta e demanda por comunicação entre a empresa e seus colaboradores, além da percepção dos mesmos em relação à imagem da empresa, o que permite análise da motivação pelo trabalho, o engajamento com a empresa e o compromisso por resultados. O relatório gerado ainda é capaz de evidenciar o grau de interesse e a participação de cada ator organizacional no processo de comunicação interna, seja com foco nos processos ou motivacional, com especial atenção às lideranças.

3.3. Projeto

Após o diagnóstico, é necessário definir quais ações serão pertinentes ao processo de implementação de um programa de endomarketing na organização. Após serem estabelecidos os alicerces que irão sustentar todas as atividades subsequentes, na medida em que fornecem a base conceitual, motivacional e estratégica da empresa, além dos respectivos responsáveis, é hora de identificar as novas características desejadas, tornando real a visão do futuro da organização.

Dessa forma, Costa (2010) sugere oito passos fundamentais para construir e consolidar um projeto de endomarketing. De forma sintética e objetiva, são eles:

- **Premissas estratégicas e políticas:** O projeto não deve divergir do planejamento estratégico da empresa, sendo que o mesmo deve estar alinhado aos valores culturais e à sua ideologia central. Essa é a única maneira de torná-lo duradouro e efetivo. Além disso, é necessário que sejam estabelecidas políticas claras de comunicação interna, papéis e responsabilidades;
- **Estrutura e processos de trabalho:** É preciso que seja definido nessa etapa, a forma como os gestores irão organizar e capacitar os indivíduos para a execução do programa, quais profissionais internos e parceiros serão envolvidos e com qual escopo farão, como funcionarão os processos de trabalho e demais vantagens necessárias à execução dos objetivos;
- **Rede interna de comunicação e grade de mídia:** São definidos nesta etapa, quais os canais de comunicação mais efetivos para a organização, em função das particularidades do público e das demandas da empresa. É necessário definir também, qual tipo de conteúdo eles vão veicular, como e quando serão distribuídos e quais os espaços que serão determinados para os anúncios;

- **Propaganda interna e estrutura de mídia fixa:** É definido um posicionamento macro e institucional para a propaganda interna, a partir do qual serão desenvolvidas todas as iniciativas, bem como a estrutura de mídia para a sua veiculação;
- **Ações de relacionamento, reconhecimento e marketing de benefícios:** Firma como as pessoas serão mobilizadas, como serão reconhecidos os méritos dos colaboradores e como será fortalecida a mutualidade entre a empresa e empregados;
- **Indicadores de mensuração de resultados:** É preciso definir como serão mensurados os resultados dos esforços de implantação e manutenção do programa, além de suas correlações com o desempenho do negócio;
- **Cronograma e orçamento:** O projeto precisa compreender quando e quanto a empresa pretende investir para atingir determinados objetivos. Tais custos e prazos devem estar alinhados à capacidade de organização e precisam otimizar os atuais investimentos;
- **Fontes de “financiamento”:** A organização deve visar o retorno financeiro a ser obtido através do investimento realizado com as melhorias do negócio, a fim de projetar ganhos potenciais nos fatores sensíveis à atuação do programa. Exemplos: caso o programa de endomarketing esteja vinculado à redução de *turnover* (rotatividade de funcionários), quanto a melhoria de 1% irá representar financeiramente? Ou, visando à retenção de clientes de uma empresa prestadora de serviços, o endomarketing, ao prevenir a evasão de 1% do *churn* (rotatividade de clientes) atual, preservará uma receita equivalente a quanto?

Sendo assim, é preciso ter em mente de que nada adianta um projeto estruturado para os indivíduos, sem o envolvimento efetivo dos mesmos, pois estes são os maiores interessados por tais decisões.

3.4. Continuidade

Esta é a etapa onde o programa de endomarketing está caminhando, funcionando e proporcionando resultados. Dessa forma, é comum que a organização identifique novos horizontes, que até então, eram tratados como inalcançáveis. De acordo com Costa (2010), as conquistas acumuladas nesse ponto, deverão ser fortalecidas, para que seja possível transcender os limites e paradigmas que antes impediam a evolução da cultura organizacional e, agora, são apenas novos objetivos a serem atingidos.

O posicionamento interno precisa ser consolidado para refletir na relação da empresa com seu mercado, gerando benefícios perceptíveis a seus clientes externos e internos, e dessa forma, contribuir com a geração de resultados cada vez mais satisfatórios (COSTA, 2010).

3.5. Indicadores de desempenho

Visando a continuidade e a manutenção dos programas de endomarketing, é importante que os gestores tenham conhecimento da importância do acompanhamento constante de resultados, sem se esquecer de quantificá-los e mensurá-los na medida do possível.

Para fins específicos de gestão, os indicadores que apresentam quantitativa e objetivamente as fragilidades da organização, passam a ser compreendidos como vetores de ação para a transformação. Estas são as métricas efetivamente relevantes. Talvez o desempenho global e macro da organização possa ser resumido em poucos indicadores, cujos resultados sejam todos positivos. Mas são indicadores que retratam o desempenho. De acordo com Miranda e Silva (2002), em função das características particulares de cada empresa, um dos maiores desafios na implementação de um processo de avaliação do desempenho, é a definição de quais indicadores são capazes de atender às necessidades de informação dos gestores.

Segundo Costa (2010), nem tudo que é mensurável, pode ser considerado importante, assim como nem tudo que é importante, corresponde a um elemento mensurável. Entretanto, é imprescindível que os gestores saibam identificar os tipos de indicadores disponíveis e, principalmente, como e quando utilizá-los.

3.6. Determinantes do sucesso do endomarketing

Segundo Brum (1998), o sucesso ou o fracasso de um programa de endomarketing está diretamente atrelado a uma série de fatores a serem considerados no momento do planejamento das ações. Esses fatores são:

- **Valorização da cultura e da intuição:** Ao elaborar um programa de endomarketing, é necessário levar em consideração a cultura da empresa, com o propósito de definir ações capazes de reforçar e promover um ambiente ideal para o seu público interno;
- **Endomarketing como um processo educativo:** O endomarketing é responsável pela transmissão da informação e do conhecimento, a fim de educar as pessoas diante dos valores e objetivos da empresa, sendo que o seu grande desafio consiste em elaborar uma política de educação permanente, onde os funcionários possam ser treinados constantemente e capacitados para se comprometerem às exigências empresariais;
- **Instrumentos que encantem o público interno:** No endomarketing, é preciso promover a criatividade, com a intenção de desenvolver instrumentos que possam surpreender o cliente interno, além de despertar curiosidade e interesse;
- **Informação como responsabilidade da empresa:** As empresas iniciam a criação de uma relação duradoura com o seu público interno, a partir do momento em que se permitem criar e manter um canal aberto de comunicação, a fim de possibilitar que as informações sigam seus rumos entre os envolvidos. Sendo assim, a responsabilidade em assumir a autoria de toda e qualquer informação a ser transmitida ao público interno, passa a ser da organização. Repassar a informação no tempo adequado, com coerência e transparência, passa a ser uma tarefa do endomarketing;
- **Verdade e mentira sempre aparecem:** A direção da empresa deve ser franca e transparente nas informações a serem disponibilizadas, pois somente assim, será possível promover um relacionamento duradouro com seu público interno, tendo em mente que a transmissão da informação na sua essência, por pior que seja, é capaz de produzir resultados positivos, pois evita desvios, distorções e retrabalho.

4. METODOLOGIA

O objetivo da presente pesquisa é identificar a importância da utilização do endomarketing como uma ferramenta motivacional no âmbito de organizações prestadoras de serviços contábeis. Sendo assim, através da análise de um estudo de caso composto por três entrevistas, utilizou-se a abordagem de Incidente Crítico e análise exploratória qualitativa. Segundo Neves (1996), esta abordagem não é composta por dados numéricos, mas sim, pela obtenção de dados mais consistentes, proporcionando maior definição aos resultados, permitindo assim, a construção de conclusões assertivas acerca do estudo proposto.

De acordo com Yin (2001); Fleury e Fischer (1989); Triviños (1992) e Godoy (1995), os estudos de caso são fundamentais e uma alternativa valiosa para o desenvolvimento de pesquisas exploratórias qualitativas.

4.1. Método de coleta de dados

De acordo com Yin (2001), preparar-se para a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil. Se não for realizada corretamente, todo o trabalho de investigação do estudo de caso poderá ser posto em risco, e tudo o que foi feito anteriormente terá sido em vão.

Foram realizadas duas entrevistas compostas por duas perguntas dissertativas, baseadas na técnica de Incidente Crítico. A técnica de Incidente Crítico foi criada por Flanagan em 1947, e pode ser compreendida como um conjunto de procedimentos utilizados para a coleta de dados, análise e classificação de observações relativas ao comportamento humano, sendo utilizados com o intuito de resolver problemas e originar teorias psicológicas, que sejam capazes de contribuir tanto positiva quanto negativamente, com relação ao que seria esperado acontecer (KELLEY et al., 1993).

Um incidente refere-se a qualquer atividade humana observável, que seja suficientemente completa em si mesma para permitir referências e previsões e, para ser “crítico”, o incidente deve ocorrer em uma situação onde o objetivo ou intenção do ato seja claro para o observador, e onde as suas consequências sejam suficientemente definidas de maneira a deixar pouca dúvida no que se refere a seus efeitos (FLANAGAN, 1954).

As entrevistas foram realizadas em um escritório de contabilidade localizado na cidade de Jaboticabal, no interior do estado de São Paulo, e que atua a mais de 35 anos, prestando serviços diversos clientes da região. Os entrevistados foram três funcionários, determinados como aptos para responder à questão e proporcionar perspectivas importantes para o presente estudo, sendo que um dos entrevistados atua na empresa há 25 anos e atualmente exerce um cargo de gerência; o segundo entrevistado é um dos líderes dos setores contábil e fiscal da organização e atua na mesma a mais de 10 anos; o terceiro entrevistado é um coordenador dos setores, e possui 15 anos de empresa. As perguntas foram aplicadas em salas separadas, para que não houvesse influência nas respostas, com o intuito de obter dados determinantes e de grande valor para a pesquisa. As opiniões e os casos citados por cada um dos entrevistados, foram fundamentais para a definição dos resultados.

4.2. Análise de dados

Segundo Ghiglione e Matalon (1997), deve-se entender que os procedimentos abertos e exploratórios são aqueles que não interferem em categorias pré-definidas, tendo assim, um caráter exploratório. Os resultados são devidos unicamente à metodologia de análise de conteúdo, para colocar em evidência as propriedades dos textos produzidos na entrevista. A oportunidade de abordar as diferenças, semelhanças, e eventualmente as transformações devem ser analisadas como uma forma de propor a caracterização dos comportamentos observados. Foi necessário analisar os três casos para concluir acerca dos procedimentos implantados, e determinar se o endomarketing pode ser encarado como uma ferramenta importante no processo motivacional. Ao analisar de forma precisa e objetiva as respostas obtidas, foi possível observar relativa certeza nas respostas obtidas pelos entrevistados e as dificuldades causadas pela falta e até mesmo ausência dessa técnica no ambiente corporativo.

O caso foi aplicado a partir de um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, onde as três entrevistas se tornam essenciais para o desenvolvimento e consolidação do estudo de caso, direcionando histórias relacionadas às chaves de pesquisa do estudo em questão, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1: Relação dos casos com as palavras-chave

Casos	Palavras-chave
Caso 1 (Entrevistado 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Motivação • Endomarketing
Caso 2 (Entrevistado 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Endomarketing
Caso 3 (Entrevistado 3)	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Organizacional • Motivação

Fonte: Elaborado pelos autores

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi aplicada dentro de um escritório de contabilidade localizado na cidade de Jaboatão, no interior do estado de São Paulo, com três profissionais responsáveis por processos diretamente relacionados às estratégias gerenciais da organização. Quando perguntados sobre as mudanças internas e externas para o desenvolvimento do endomarketing motivacional da empresa, observou-se que as respostas dos três entrevistados foram relativamente semelhantes.

Na primeira resposta, o entrevistado cita indiretamente, o quanto o endomarketing, a motivação e a comunicação são necessários em uma organização. Nota-se conforme o Apêndice A, que as três palavras-chave mencionadas no Quadro 1, são fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa proposta, onde o entrevistado percebe que endomarketing é uma importante ferramenta no processo motivacional em prestadores de serviços contábeis, conforme citado no Apêndice C, relacionados às palavras-chave comunicação, motivação e endomarketing.

Segundo Brum (2000), os funcionários buscam o aprimoramento constante, no intuito de adquirirem benefícios para sua vida profissional e pessoal, originando emoções e expectativas positivas. Entretanto, o conhecimento é imprescindível, desde que o funcionário saiba como utilizá-lo da melhor forma possível. O nível ideal de conhecimento é definido a partir do interesse que o indivíduo apresenta.

De acordo com o entrevistado 1, os funcionários do escritório buscam adquirir conhecimento para atender suas expectativas profissionais e pessoais, sendo que a empresa oferece incentivos para maior qualificação, disponibilizando cursos e consultorias, com o intuito de facilitar o desenvolvimento dos colaboradores e consolidar a capacitação dos mesmos, para que sejam capazes de proporcionar os serviços de forma satisfatória aos clientes e fidelizá-los por meio da segurança transmitida nas informações e nos serviços prestados. O entrevistado acredita que o desenvolvimento do endomarketing está diretamente relacionado com a comunicação dentro das organizações, baseado na motivação das pessoas envolvidas, desencadeando a satisfação interna e refletindo no ambiente externo da organização.

Com base nesse contexto, o endomarketing passa a ser encarado como a prática do marketing no contexto das organizações, onde o seu objetivo não compreende apenas a necessidade de produzir, mas de realizar atividades que incentivem e propiciem a motivação por parte dos colaboradores, para que os mesmos se sintam cada vez mais alinhados e comprometidos com a empresa, o que contribui para que a organização desenvolva um relacionamento cada vez mais eficaz com os seus clientes (BEKIN, 2004).

Já no segundo caso analisado, o entrevistado 2 descreve o quanto a comunicação e o endomarketing foram fundamentais para a organização, conforme descrito no Apêndice A, sendo possível destacar as duas palavras-chave mencionadas no Quadro 1, onde o entrevistado afirma que a falta de comunicação, e de certa forma, a ausência de endomarketing, ocasionaram grandes problemas tanto para a empresa quanto para o cliente, pois, se o marketing tivesse sido promovido de forma alinhada à comunicação interna, o incidente poderia ser evitado ou sua importância minimizada.

O entrevistado 2, observou que a empresa precisava impor uma mudança que englobasse privacidade e praticidade simultaneamente, sendo que a medida considerada, foi a implantação do site, que deveria ser um sistema capaz de atingir tanto o público interno quanto externo, disponibilizando as informações convenientes e necessárias a respeito dos negócios, objetivos, programas de qualidade e de responsabilidade social. O entrevistado percebe, de forma discreta, que a implantação pode gerar um grande impacto, pois funciona de forma muito mais abrangente do que a intranet, que permite a atualização imediata, como um mural convencional, com a vantagem de possibilitar a atualização simultânea em diversas unidades da organização, podendo ter acesso somente pelos usuários ou colaboradores internos, tendo total segurança ao que foi proposto internamente ou externamente, obtendo contato direto ao se comunicar, quando necessário.

De acordo com o que é apresentado no Apêndice A, a implantação do site gerou uma visão positiva perante os olhos da sociedade, disciplinando o relacionamento com a empresa e o cliente, fazendo com que a imagem da empresa pudesse crescer cada vez mais, gerando vantagens positivas, capazes de potencializar a comunicação entre empresa e o seu cliente. O

entrevistado, acredita que o endomarketing passou a ser implantado a partir desse acontecimento, pois até então, poucas ações foram promovidas com o intuito de facilitar o desenvolvimento do trabalho.

Segundo Costa (2010), para consolidar uma posição de marketing duradoura e rentável, é preciso que ocorra o respaldo e identificação autêntica de todos os membros da empresa com sua proposta de valor, ou seja, se uma empresa busca encantar, surpreender e fidelizar o cliente, deve fazer isso primeiramente com seus colaboradores.

No caso do entrevistado 2, a criação do site foi fundamental para contribuir com uma imagem positiva da empresa, além de colaborar com a facilidade, a seriedade e a segurança dos processos. Ações como essa, fazem com que a organização ganhe um espaço importante na mente do consumidor, pois o seu objetivo consiste em promover entre os funcionários e os clientes uma cumplicidade, integrando os objetivos da empresa e necessidades dos clientes de forma efetiva.

No terceiro caso analisado, o entrevistado 3 demonstra indiretamente a forte importância da cultura organizacional e da motivação, conforme evidenciado no Apêndice A. Sendo assim, as duas palavras-chave citadas no Quadro 1, foram de extrema relevância na situação descrita pelo entrevistado, na qual, ele cita o interesse e a necessidade da contratação de um profissional do setor de Tecnologia da Informação (no caso, um Analista de Sistemas) para a melhoria no gerenciamento dos recursos informatizados da organização, a fim de evitar qualquer prejuízo ou incidente que possa afetar na realização do trabalho por parte dos demais funcionários, ou no cumprimento das responsabilidades com os clientes.

Os profissionais e os clientes de uma organização, tendem a ter impulsos, agir e pensar de maneira natural, padronizando metas, rotinas e situações similares. Entretanto, os mesmos trazem personalidades diferenciadas, as quais se unem às características da organização, criando um cenário onde o comportamento individual de cada funcionário e a necessidade de uma nova contratação para a melhoria tanto interna como externa, pode gerar transtornos em alguns casos (GRÖNROOS, 1995; ROBBINS, 2005).

O entrevistado 3, observou que a contratação de um profissional pode ocasionar uma grande motivação nos demais, fazendo com que os funcionários se comprometam com as causas e os objetivos estabelecidos, sendo que esse comprometimento ajuda no desempenho dos próprios funcionários, por meio de valorização e satisfação, refletindo assim, fora da empresa, principalmente em relação aos clientes que podem perceber as dificuldades da organização, no que diz respeito a falta de comprometimento, ou com o descaso dos funcionários em realizar as suas próprias obrigações.

Para que a empresa disponha de funcionários motivados, é preciso reconhecer o trabalho realizado, tendo remuneração adequada e promovendo o processo motivacional de maneira contínua, a fim de facilitar e contribuir com o desempenho de cada indivíduo, sem jamais sobrecarregar demais determinado funcionário, pois, tarefas bem divididas facilitam o trabalho e auxiliam na priorização da qualidade (BEKIN, 2004).

Já para Robbins (2005), a inovação e tomada de riscos, a atenção às necessidades, a orientação para os resultados quando necessários, a orientação para a equipe se tornar bem preparada e bem distribuída, contribuem para que o trabalho seja cada vez mais facilitado e gerenciável. Além disso, a agressividade deve ser compreendida como a competitividade, e a estabilidade é responsável por determinar o quanto a empresa valoriza a manutenção de status em oposição ao crescimento, sendo que todas essas características estão relacionadas à cultura organizacional, e são fundamentais para a análise de todos os casos tratados no Apêndice A.

O entrevistado 3 compreende a importância em tratar as necessidades da empresa naquele momento, e o quanto a contratação do novo profissional foi determinante para promover melhorias tanto para o funcionário, que inicialmente era responsável por uma série de tarefas adicionais, quanto para o restante dos colaboradores.

A definição das palavras-chave descritas no Quadro 1 está diretamente relacionada com a pergunta feita aos entrevistados, onde ao serem questionados sobre as mudanças, todos proporcionaram respostas semelhantes e que representaram uma grande contribuição para o estudo da importância do endomarketing, e a necessidade que as organizações encontram em desenvolvê-lo continuamente.

Portanto, os três entrevistados entendem que o endomarketing se torna essencial para gerar motivação no contexto da empresa de contabilidade. Por se tratar de um incidente crítico, de análise exploratória qualitativa, a realização de um questionário composto por uma única pergunta aberta, foi capaz de proporcionar várias informações e sustentar a resolução dos problemas relacionadas ao trabalho proposto.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das dificuldades que as organizações vivenciam para se manterem competitivas no mercado e se consolidarem diante dos seus clientes, a presente pesquisa teve o intuito de analisar as contribuições que o endomarketing pode proporcionar dentro deste cenário, a fim de determinar se o mesmo pode ser tratado como uma ferramenta importante dentro do processo motivacional de empresas prestadoras de serviços contábeis. Foram analisados, por meio do estudo de caso, temas relacionados aos obstáculos citados por diversos autores, o que ocasionou uma reflexão e uma contribuição acerca do tema estudado.

A partir de uma análise dos questionários aplicados (evidenciados no Apêndice A), é possível concluir que o endomarketing pode ser compreendido como uma ferramenta determinante e extremamente valiosa para promover a motivação, tendo em vista que os indivíduos agem de várias formas e proporcionam mudanças, tanto dentro quanto fora do contexto organizacional. Com a motivação, os funcionários ficam cada vez mais envolvidos e comprometidos com os objetivos e as dificuldades vivenciadas pela organização, o que contribui com valorização e satisfação na realização de suas atividades, para que somente assim, seja possível transferir os resultados para os clientes e obter as mudanças externas que a organização necessita.

Mas para que este cenário seja consolidado, é necessário que os proprietários tenham em mente que o sucesso da empresa depende primeiramente dos colaboradores, pois estes lidam diretamente com os clientes. O segredo para a empresa estabelecer a máxima eficácia e satisfação na realização de suas atividades, é sem dúvida, a implantação do marketing voltado para as suas necessidades e objetivos, levando em consideração o bem-estar de cada funcionário, motivando-os e ensinando-os a como lidar com o público externo e com as responsabilidades de seu cargo. Quanto mais eficiente essa relação, maiores serão os resultados, e inevitavelmente, a empresa irá se aproximar e atingir o sucesso esperado, fazendo com que todos os envolvidos sejam parte importante para o alcance de seus objetivos, sem se esquecer de proporcionar contribuições para o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

Conforme descrito pelos entrevistados 1, 2 e 3, mesmo citando casos diferentes, é possível enxergar que o endomarketing pode alicerçar um bom relacionamento entre a organização como um todo e os seus clientes, sendo um importante mecanismo para gerar a motivação interna e externa, para que empresa possa crescer sem deixar de se preocupar com o bem-estar e satisfação de seus colaboradores.

Como sugestão para trabalhos futuros, é possível mencionar a consolidação de estudos empíricos, a fim de analisar os riscos e gerar contribuições para os processos do endomarketing de diferentes organizações, tendo em vista que cada empresa possui o nível de maturidade no que diz respeito aos processos motivacionais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. **A comunicação interna na empresa**. Lisboa: Áreas Editora, 2003.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing: um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin**. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, A. M. **Um olhar sobre marketing interno**. Porto Alegre: L&MP, 2000.

_____. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2008.

_____. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

_____. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CARVALHO, M. S. M. V. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 1, p. 70-77, 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8290/7066>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

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

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Administração nos novos tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, D. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: DUBLINENSE, 2010.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1991.

FAIRHOLM, M. R. Leadership and organizational strategy. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 14, n. 1, p. 1-16, 2009. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.174.4022&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLANAGAN, J. C. **The critical incidente technique**. Psychology Bulletin, v. 51, n. 4, 1954. Disponível em: <<http://pimlig.liglab.fr/sites/default/files/flanagan.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GHIGLIONE, R.; MATALON, B. **O inquérito: teoria e prática**. 3. ed. Lisboa: Celta, 1997.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

KELLEY, S. W.; HOFFMAN, K. D.; DAVIS, M. A. A typology of retail failures and recoveries. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 4, p. 429-452, 1993. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/002243599390016C>>. Acesso em: 02 ago. 2017.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. How strategy shapes structure. **Harvard Business Review**, p. 73-80, September 2009. Disponível em: <<https://hbr.org/2009/09/how-strategy-shapes-structure>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari**: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1998.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHIMIDT, P. **Controladoria agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MULLINS, L. J. **Management and organisational behaviour**. 7. ed. Prentice Hall UK, 2005.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 1. n. 3, p. 1-5, 1996. Disponível em: <http://ucbweb.castelobranco.br/webcaf/arquivos/15482/2195/artigo_sobre_pesquisa_qualitativa.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M. A. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.

VM2 - Agência. **Endomarketing**. 2006. Disponível em: <<http://www.vm2.com.br/endomarketing>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

1. Questionamento

Você já vivenciou uma situação em que houve a necessidade de mudanças internas e externas para o desenvolvimento do endomarketing no processo motivacional da empresa? Como seus clientes e funcionários reagiram a esse processo?

2. Entrevistado 1

Um caso bem recente foi a implantação do Sped Fiscal, que é um arquivo digital composto por um conjunto de escriturações de documentos fiscais e de outras informações de interesse dos fiscos das unidades federadas e da Secretaria da Receita Federal do Brasil, bem como de registros de apuração de impostos referentes às operações e prestações praticadas pelo contribuinte. Um dos clientes mais antigos não concordou com a implantação, pois acreditava que com esse novo método tudo deveria ser declarado, podendo prejudicá-lo financeiramente (o que realmente poderia acontecer), sendo que foi preciso muita conversa e esclarecimentos para melhor atender o cliente.

Então, foi decidido que um dos funcionários fosse até a empresa, implantasse o arquivo para efetuar o Sped, e ficasse lá o tempo necessário para orientá-lo. Na verdade, isso foi necessário, pois este é um dos sistemas mais complexos do governo, que é muito detalhado e exige capacitação e experiência. O funcionário foi bem treinado, pois realizou cursos específicos no setor fiscal, onde pode trocar várias experiências com pessoas da mesma área, estando aptos para esclareceras dúvidas, sendo que o escritório também contratou consultoria jurídica para os funcionários na intenção de minimizar as dúvidas e ter maior segurança nas informações disponibilizadas aos clientes. A facilidade com que o funcionário executou as tarefas e esclareceu as dúvidas operacionais do sistema, gerou confiança ao cliente, que com o tempo passou a entender que esse sistema representa um mecanismo para filtrar qualquer eventualidade futura, ajudando a corrigir os incidentes que podem ser originados.

Sendo assim, a abordagem e a comunicação entre o profissional e o cliente, contribuíram significativamente para a resolução desse acontecimento.

3. Entrevistado 2

Um caso isolado, mas que gerou grande impacto na empresa, foi a contratação de um gestor em Marketing, uma vez que o objetivo era criar mecanismos para atrair novos clientes e proporcionar o gerenciamento eficiente dos clientes que a organização já possuía.

Um dos clientes teve um incidente em um final de semana, onde precisa emitir uma nota e não tinha conhecimento a respeito de quais códigos fiscais (CFOP, CST, IPI, PIS/COFINS, etc.) deveria utilizar para aquela emissão. Como o escritório contábil estava fechado, não teve como ajudá-lo, fazendo com que o cliente não emitisse a nota e assumisse uma multa.

Dessa forma, o gestor realizou uma análise das dificuldades tanto do cliente quanto dos funcionários, e optou por desenvolver um site que disponibiliza ferramentas de interação entre o cliente e a empresa. Na área do cliente, é possível efetuar login e realizar o download dos arquivos (documentos) desejados, além de uma área de chat para tirar dúvidas em tempo real, evitando acontecimentos como o do cliente citado. Nesse caso, a implantação do site representou uma grande contribuição para todos os envolvidos. O trabalho dos funcionários acabou sendo um pouco mais amenizado, na medida que o cliente pode baixar no próprio site do escritório, alguns modelos de documentos e manuais de procedimentos operacionais relacionados aos sistemas fiscais e contábeis. A assessoria do gestor em Marketing, a fim de contribuir com comunicação virtual entre os indivíduos, proporcionou um método eficiente e eficaz de solucionar algumas situações que possam acarretar em prejuízos financeiros para os clientes.

4. Entrevistado 3

A um certo tempo, a empresa encarou a necessidade de contratação de um Analista de Sistemas, pois a empresa possuía um funcionário que exercia uma função gerencial, mas que sempre ficava sempre encarregado de realizar o acompanhamento dos hardwares e softwares dos computadores, devido à sua formação na área de Tecnologia da Informação. Entretanto, com o passar do tempo isso passou a prejudicá-lo em suas atividades gerenciais, um exemplo disso, foi quando ocorreu um incidente com o hardware de um dos computadores, e precisou ser verificado de forma imediata, pois o mesmo continha alguns documentos importantes e que poderiam acarretar em prejuízos se o problema não fosse resolvido (era início de mês e a carga de trabalho era muito grande). Dessa forma, o funcionário precisou deixar de lado as suas atividades, para verificar o incidente.

A situação ocasionou um atraso nos trabalhos do funcionário, gerando um transtorno tanto para o funcionário quanto para o proprietário, e até mesmo para os clientes que estavam aguardando a conclusão de alguns serviços.

A empresa quis reter gastos, pois tinha em mente que um funcionário com formação em TI saberia resolver o problema, porém, suas atividades gerenciais ficavam de lado, o que prejudicava a empresa. No entanto, o proprietário percebeu que a melhor solução seria a contratação de um Analista de Sistemas, para ser responsável pelo gerenciamento da infraestrutura dos recursos informatizados da empresa. Esta medida gerou uma satisfação por parte do antigo funcionário, fazendo com que o mesmo pudesse focar apenas na realização de suas atividades prioritárias.