

O Endomarketing em uma perspectiva motivacional: transformando empregados em heróis¹.

Eduardo BORBA²
Daniela CIDADE³
Fernando LEMOS⁴
Luciana Buksztejn GOMES⁵

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, Porto Alegre, RS

Resumo

A partir da ideia da organização comunicada (BALDISSERA, 2009), nos propomos a analisar o relatório que apresenta a campanha "Liga Alfa - O retorno". A iniciativa utilizou-se do arquétipo do herói (JUNG, 2000) como forma de motivação e mobilização dos funcionários, através de ações de endomarketing (BEKIN, 1995). Com uma abordagem bibliográfica e documental (GIL, 2010), buscamos observar se existiu a valorização do funcionário dentro da dimensão humana, proposta como uma das dimensões da comunicação organizacional (KUNSCH, 2016), ou, se pela mobilização subjetiva (SARAIVA; CARRIERI, 2010), os funcionários teriam sido um meio para que metas, como a conquista de prêmios e reconhecimentos públicos, fossem atingidas pela organização.

Palavras-chave

Comunicação; endomarketing; motivação; herói.

A participação em processos de premiações que revelem um ranqueamento tem

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 15 a 17 de junho de 2017.

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), pós-graduado em Comunicação com o Mercado pela Escola Superior de Comunicação e Marketing (ESPM-Sul) e graduado em Jornalismo pela PUCRS. E-mail: ecborba76@gmail.com.

³ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Jornalista graduada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pós-graduada em Marketing e em Relações com o Mercado, estudou Comunicação Corporativa por meio do programa Syracuse University/Aberje. Email: dfcidade@gmail.com.

⁴ Mestrando do Programa de Comunicação Social da PUCRS, MBA em Gestão Empresarial, pelo Instituto Brasileiro de Gestão e Negócios (2009) e graduação em Relações Públicas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2003). Membro do Grupo de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (PUCRS) e do Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional (GECOR-PUCRS). Gerente de Marketing e Comunicação no Grêmio Náutico União. E-mail: fernando.lemos@acad.pucrs.br.

⁵ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), bolsista integral CNPq. E-mail: lucianabg.adv@gmail.com.

sido uma prática nas organizações, que, além de utilizarem como uma forma de medição das práticas adotadas, “enxergam” a possibilidade de se destacarem, nos diversos setores, em relação a seus pares.

Tivemos acesso a campanha “Liga Alfa - O retorno” após finalizada, a partir de relatório gerado pela organização. Neste documento, a empresa Alfa⁶ demonstra a sua satisfação e indica alguns critérios pelos quais entende que a campanha trouxe resultados positivos. Entre esses resultados, destacou que nos últimos anos vinha promovendo campanhas de motivação e valorização dos funcionários, sendo que em 2014 entrou para o ranking das **Melhores empresas para trabalhar** no Rio Grande do Sul, a partir da pesquisa de clima promovida pelo Instituto *Great Place to Work* (GPTW) com os funcionários. Ainda em 2015, a empresa figurou no ranking das 10 melhores empresas para se trabalhar no Estado e em 2016⁷, manteve-se no ranking das **Melhores empresas para trabalhar** no Rio Grande do Sul.

A pesquisa **Melhores empresas para trabalhar** é realizada pelo GPTW, com o intuito de destacar organizações "cujas iniciativas se baseiam no veredito sobre o ambiente de trabalho que é dado pelos próprios funcionários e em um relatório de práticas assinado pelos gestores"⁸. Assim, é aplicado um questionário para ser respondido por todos empregados de forma anônima, contendo duas questões dissertativas. O site da Revista Amanhã, que divulga a premiação do Rio Grande do Sul, informa ainda que a metodologia utilizada para a realização da pesquisa tem por base os melhores resultados em nove dimensões culturais avaliadas pelo GPTW, quais sejam: inspirar, falar, escutar, agradecer, desenvolver, cuidar, contratar e receber, celebrar e compartilhar⁹. Desta forma, o resultado é um ranking que apresenta quais seriam os melhores ambientes de trabalho nos mercados, neste caso, o gaúcho¹⁰.

A campanha “Liga Alfa - O retorno” também foi vencedora do Prêmio Top Ser

⁶ Para preservar a real identidade da organização em questão, a identificamos no artigo como empresa Alfa, já que sua identificação não altera a análise realizada, assim como o nome da campanha.

⁷ Essas informações (constantes do relatório da organização) foram verificadas no site do GPTW, <http://www.greatplacetowork.com.br>.

⁸ Mais informações podem ser encontradas no site da Revista Amanhã, disponível em <http://www.amanha.com.br/posts/view/3060>.

⁹ Essas e outras informações sobre a metodologia do ranking encontram-se disponíveis em <http://www.amanha.com.br/melhores-rs/>.

¹⁰ Existem três categorias no ranking, sendo que a da organização que pretendemos observar encontra-se entre as “médias empresas”, que são as que têm até 999 funcionários.

Humano 2015, promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), seção Rio Grande do Sul. Conforme informações constantes no site, o objetivo da premiação é reconhecer organizações que se destacam por suas ações de desenvolvimento de pessoas¹¹.

Por estes e alguns outros motivos (como por exemplo números recordes de atendimentos aos clientes durante o período, além de reconhecimentos registrados no sistema de Ouvidoria e aumento dos índices de satisfação na pesquisa de clima interno) a empresa Alfa entendeu que a campanha foi exitosa. Como mencionado no relatório, na empresa Alfa o principal desafio é, anualmente, aumentar significativamente seu número de empregados e estrutura operacional, a fim de atender a sazonalidade que se aplica ao negócio.

Sobre a empresa Alfa

A empresa Alfa, durante aproximadamente três meses do ano, vê a demanda por seus serviços triplicada. Além disso, no decorrer deste período, ainda ocorrem picos de produção, quando é necessário um grande esforço de toda a organização, tanto da gestão (que representa menos de 5% do corpo funcional) quanto dos empregados operacionais (que representam mais de 95% da organização).

Para contar com a colaboração e engajamento de seus empregados – refletida em bons resultados de satisfação do cliente – a empresa promove anualmente uma campanha motivacional, alinhada às políticas de comunicação já adotadas na organização, mas com o objetivo específico de sensibilizar os funcionários no sentido do atendimento aos clientes “com agilidade, simpatia, qualidade e segurança”. Essas características precisam prevalecer mesmo diante de uma demanda muito grande e em condições climáticas adversas, pois boa parte do trabalho é realizado ao ar livre.

Diante disso, a empresa Alfa criou uma campanha, tendo como objetivos específicos a integração, o reconhecimento, o envolvimento e o reforço ao orgulho (estimulando e promovendo o sentimento de pertencimento). Desta forma, em 2015, foi apresentada a “Liga Alfa”, denominação que remete a um grupo de super-heróis, sendo

¹¹ Mais informações sobre o prêmio podem ser encontradas em <http://www.abrhrs.org.br/top-ser-humano-e-top-cidadania>.

estes personagens os próprios funcionários da empresa. Em 2016, foi promovida a campanha “Liga Alfa – O retorno”. Para compor as peças da campanha, foram convidados empregados indicados pela área de Recursos Humanos da empresa e pelos gestores. Esses empregados foram escolhidos por sua dedicação ao trabalho, afinidade com a gestão, bom desempenho no atendimento ao cliente e no relacionamento com os colegas. Após uma sessão de fotos – lembrando super-heróis – um trabalho de ilustração “vestiu” as imagens, tornando-os personagens inspirados nas histórias em quadrinhos e filmes do gênero. Heróis como Super Radiante, Capitão Escudo e Mega Veloz faziam parte da composição. A cada herói, eram associadas características esperadas da totalidade dos funcionários da empresa – simpatia e cordialidade com clientes, capacidade de enxergar problemas e solucioná-los, habilidade para agir com segurança diante de situações arriscadas, velocidade, flexibilidade, disposição. Às características somavam habilidades humanas, apresentadas de forma a revelarem “super poderes”. Juntamente com a imagem da “Liga Alfa”, os heróis e suas habilidades representavam o cerne da campanha – a transformação de empregados em super-heróis.

A campanha se constituiu de diferentes etapas, planejadas para manter a motivação e o espírito de equipe durante os três meses de demanda ampliada. Para o início, foi programada uma festa de lançamento, ocasião em que a maior parte dos empregados conheceu a campanha. Esse momento festivo foi marcado pelo discurso do Diretor-Presidente da organização, que tem forte reconhecimento pelos empregados, já que iniciou na empresa como estagiário e galgou diversos cargos até atingir o posto máximo da empresa. Após essa fase inicial, a campanha foi reforçada nos canais de “comunicação interna”¹² da empresa (murais eletrônicos nos postos de trabalho, boletim impresso quinzenal, grupo secreto na rede Facebook e reuniões periódicas de equipes).

Nos picos da operação, uma das ações foi a entrega de “mimos” aos funcionários: foram distribuídos kits de frutas, picolés e escalda-pés. Ao final de um período de grande esforço, quando as equipes trabalharam além das suas cargas horárias normais, foram oferecidos “vales-pizza” para que pudessem desfrutar de uma refeição especial com seus familiares, em casa. Essa última ação também foi baseada no fato de

¹² Expressão que consta do relatório da campanha, gerado pela empresa Alfa.

a empresa Alfa acreditar no papel incentivador da família no dia a dia do profissional, em especial quando a exigência pode exceder a carga horária.

Assim como na abertura da campanha, ela foi encerrada com uma celebração, onde foram apresentados resultados da operação. Este momento também foi de especial expectativa do grupo funcional, pois, durante o verão, cada funcionário recebeu um álbum de figurinhas, e, semanalmente, envelopes com unidades para que pudessem completá-lo. Ele era segmentado pelas principais áreas que compõem a empresa, e cada figurinha continha os rostos de funcionários, em grupos de três ou quatro. Essa ação gerou uma grande integração entre as equipes, que, motivadas pela promessa de uma recompensa na festa de encerramento a todos que completassem o álbum, contatavam colegas de outras áreas na busca por novas fotos. A recompensa foi um balde de pipocas personalizado com a temática da campanha a Liga Alfa, contendo produtos como pipoca, chocolates, balas e refrigerante. A ideia era que o balde, levado para casa, proporcionasse um momento de lazer para funcionário e família, e ainda restasse o balde, que não era descartável, como lembrança da campanha.

Reflexões entre a campanha, o Endomarketing e os resultados

Entendemos que o desenvolvimento dos meios de comunicação – como rádio, jornal, TV, internet, entre outros – trazem impactos na forma como nos relacionamos, seja no campo familiar, profissional, comercial, amoroso, de amizade, etc. Kunsch (2016, p. 50) salienta que “Em relação ao contexto, há que se considerar que a comunicação nas organizações, assim como na sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital”.

As noções de tempo e espaço também parecem ter sido modificadas, antigas barreiras diminuídas e parece haver uma proximidade maior entre as pessoas e as organizações. Kunsch (2016, p. 46) destaca que “Na era digital e das redes e/ou mídias sociais, as organizações não têm mais controle quando os públicos se veem afetados”.

É nesse contexto globalizado que o cliente passa a ocupar um papel central no mercado, sendo “disputado” por empresas, independentes de onde estejam. Como uma

alternativa indicada para que as organizações se destaquem com eficiência nessa disputa, Bekin (1995, p. 2) desenvolveu na década de 90 a concepção de Endomarketing, que “consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”¹³.

De acordo com Cerqueira (1999), os sistemas de Endomarketing são formados por processos, projetos e veículos de comunicação integrada que visam disseminar de forma homogênea – para todos os níveis hierárquicos – os valores e a cultura voltada à excelência no serviço ao cliente. Segundo Bekin (1995), apenas uma organização bem estruturada, baseada na informação e na iniciativa, consegue incorporar em suas equipes valores de cooperação e foco na satisfação do cliente em sua cultura organizacional. O autor reforça a importância estratégica deste trabalho, para que seja alcançada eficiência e competitividade.

Para a criação de um processo de Endomarketing, Bekin (1995) apresentou três premissas básicas que justificam a importância do trabalho ser realizado antes do marketing externo. A primeira, salienta que apenas com o oferecimento de um serviço de excelência é possível conquistar e reter clientes; a segunda refere-se à importância dos funcionários, na medida em que salienta a necessidade da organização em tratá-los como clientes e valorizados como pessoas, correspondendo suas expectativas; a terceira, reforça que a excelência na gestão dos recursos humanos e serviços para os clientes refere-se à compartilhar com eles os objetivos da organização, visando o envolvimento e comprometimento dos mesmos. Entendemos que a lógica apresentada traduz a importância de buscar o envolvimento, comprometimento e valorização dos funcionários para que se sintam parte da organização, refletindo em um atendimento e prestação de serviço de excelência aos demais públicos.

Concordamos com Bekin (1995), ao defender que o envolvimento do funcionário acontecerá somente se existir o processo de sua valorização. Neste sentido, é importante cuidado na forma de valorizar e reconhecer este público, pois

[...] o Endomarketing trabalha com o desenvolvimento de estímulos motivacionais no campo da motivação psicológica. [...] a introdução

¹³ Mantivemos a expressão público interno no singular, por tratar-se de citação direta do autor.

de estímulos motivacionais materiais, buscando aumentar o nível de produtividade, melhorar a Qualidade, etc., é muito arriscada, pois dinheiro e prêmios são motivadores de curta duração. [...] O alerta está dado; não podemos fazer experiências tentando comprar o comprometimento das pessoas. Desenvolva suas consciências e trate-as com distinção pelos seus méritos e terá consolidada a base para a Qualidade (CERQUEIRA, 1999, p. 131).

Frente a esta valorização do indivíduo nas organizações, nos ocorre uma aproximação às dimensões da comunicação organizacional propostas por Kunsch (2016). A autora explica que tem buscado compreender sobre o significado e a abrangência da comunicação organizacional, “[...] como essa comunicação está configurada hoje e quais são suas dinâmicas nas práticas organizacionais” (KUNSCH, 2016, p. 46). Ela propõe, assim, a análise a partir de quatro dimensões (que não acontecem de forma separada, mas se mesclam e são interdependentes): instrumental, humana, cultural e estratégica. Em linhas gerais, a dimensão instrumental, como o próprio nome sugere, seria mais funcional e técnica, uma “ferramenta”, podendo ser considerada como transmissão de informações. Outra dimensão da comunicação organizacional proposta pela autora é a dimensão cultural, uma vez que as pessoas que formam as organizações podem ter diferentes culturas. Nesse sentido, a referida autora defende “[...] a necessidade de as organizações e, particularmente, os gestores de sua comunicação atentarem para a dimensão cultural como parte integrante do planejamento, das ações [...]” (KUNSCH, 2016, p. 54). A dimensão estratégica é enfatizada pela autora a partir de dois enfoques, sendo um centrado nos resultados e outro, em uma visão mais complexa que considera as incertezas e a busca de novas formas de se repensar a comunicação estratégica.

Ocorre que “A questão da subjetividade dos interlocutores sociais no ambiente organizacional precisa ser levada em conta” (KUNSCH, 2016, p. 58) e por isso a importância da dimensão humana, pois “Quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva duradoura” (KUNSCH, 2016, p. 48). Ao dar ênfase a esta dimensão, a pesquisadora defende a sua importância no âmbito organizacional, para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, apesar de

que

[...] ainda há muitas organizações nas quais a questão da humanização e valorização das pessoas não passa de um discurso. Ocorre que, nas práticas cotidianas, os empregados, apesar de serem chamados de “colaboradores” – termo não muito apropriado, pois o trabalhador possui um vínculo empregatício e não é voluntário –, sofrem muitas pressões e os interesses do capital estão sempre acima do social e das pessoas (KUNSCH, 2016, p. 53, grifos da autora).

Nos parece que iniciativas que promovam um clima favorável nas organizações (como as campanhas motivacionais, por exemplo) não significariam que a dimensão humana (KUNSCH, 2016) esteja sendo considerada, se forem ações isoladas. É arriscado sugerirmos que a empresa Alfa considera a dimensão humana, posto que a análise da campanha se deu a partir de um documento oficial gerado pela empresa Alfa. Conforme Baldissera (2009, p. 118), não podemos esperar que os processos de comunicação sejam os únicos responsáveis pelos resultados obtidos, pois “[...] assim como existem intenções no polo da produção e proposição, também existem intenções nos interlocutores”. Neste ambiente de múltiplas intenções e interpretações, o autor destaca três dimensões interdependentes entre si e que contemplam a “[...] disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2009, p. 116). A primeira das dimensões é a organização comunicada, que representa, em última análise, a comunicação oficial da empresa, realizada por meio de canais formais, representando o discurso autorizado.

Convivendo com essa oficialidade está a organização comunicante. Nesta dimensão, não apenas as mensagens oficiais estão contempladas, mas todos os processos estabelecidos sempre que houver relação com a organização. Nesta categoria, “além dos processos planejados, também assumem relevo os processos que se realizam na informalidade” (BALDISSERA, 2009, p. 118). Remetendo à Liga Alfa, podemos considerar que, embora motivados, os empregados poderiam não apenas reproduzir o discurso oficial, mas adotar qualquer mensagem descolada da campanha em questão. A existência da campanha e seu caráter oficial não descredenciam os sujeitos a elaborarem e reelaborarem os discursos, promovendo diferentes camadas de entendimento.

Complementando as diferentes dimensões da comunicação organizacional,

Baldissera (2009) ainda nos apresenta a organização falada. Neste caso, estão incluídos os processos informais indiretos, ou seja, tudo que diz respeito à organização, ainda que o discurso se dê fora da mesma. O autor destaca que, em que pese a impotência da organização perante o que dela se diz, esses processos, mesmo distantes e fora de controle, também são enquadrados como comunicação organizacional. Ou seja, os clientes podem ou não perceber o esforço de endomarketing da empresa e o reflexo da campanha nos empregados. E o que pensarão e expressarão da empresa pode ou não ter relação com a Liga Alfa.

Dessa forma, a campanha analisada pode tanto representar uma ação motivadora e integradora, que valoriza o empregado e o estima enquanto ser realizador de um desafio, quanto um mero movimento instrumental, desumanizador, inclusive, se pensarmos na construção de super-heróis a partir de seres humanos. Como explicam Wells e Scroferneker (2015), mais do que emitir informativos instrumentais, a comunicação precisa considerar o sujeito-indivíduo organizacional:

Porque está sendo “feita” para dentro da organização, se caracteriza como comunicação interna? Acaso não se trata de uma justificativa simplista e reducionista? E as pessoas, sujeitos/indivíduos organizacionais serão “beneficiados” pelas ações/práticas porque estão dentro da organização? Há nessas decisões realmente a preocupação com esse sujeito/esse Outro? (WELLS; SCROFERNEKER, 2015, p. 21).

De acordo com o relatório apresentado, nos parece que a organização ficou satisfeita com os resultados obtidos na pesquisa de clima interno, principalmente os relacionados à motivação. Podemos sugerir que a elevação dos índices de satisfação do públicos internos supera uma ação isolada, podendo refletir algo maior, um trabalho que seja realizado de forma permanente na organização.

Para Srour (2012, p. 136), “[...] a cultura organizacional é o conjunto das representações mentais, o universo simbólico, o modo próprio de ser dos habitantes de uma organização que determinados padrões de comportamento expressam”. O autor acredita que “[...] os conceitos de cultura e clima organizacional não são intercambiáveis”. O clima representa a “temperatura social” que prevalece na organização em determinado momento. Sendo assim, o atingimento dos índices

comemorados pelos gestores e comunicadores da empresa Alfa podem estar associados a um trabalho permanente de comunicação, a uma identificação dos funcionários com a empresa, fortalecida por trocas cotidianas, e que tiveram seu ápice durante a campanha “Liga Alfa - O retorno”. Isso desmistificaria uma possível inferência de que ao responder aos questionários sobre as melhores empresas para se trabalhar, os funcionários estivessem sob o impacto dos incentivos (picolés, pizzas, escalda-pés e festas) adotados durante os momentos de maior exigência de produtividade e eficiência. Não seriam, então, os “mimos” os responsáveis pela satisfação elevada, mas a percepção, entre os trabalhadores, de que existe valorização e retribuição pelo esforço empreendido.

A empresa Alfa apresentou entre as metas mensuráveis números recordes de atendimentos aos clientes, algo que não tem relação direta com a campanha, pois essa não foi dirigida diretamente a eles. As metas alcançadas, de fato, foram o resultado da pesquisa de clima interno, aferida pelo GPTW e a premiação pela ABRH. A estratégia de mobilização teve os empregados como meio para a consecução do grande objetivo de bem atender aos clientes.

Apesar da receptividade e engajamento dos funcionários na campanha “Liga Alfa - O retorno”, a alta administração não pode subestimar a capacidade de seus trabalhadores em perceber sua intenção, pois:

[...] se a mobilização subjetiva tem sido usada como ferramenta a serviço do projeto organizacional, como a ela reagem os empregados? A resposta é complexa porque depende, em essência, de como percebem a tentativa de mobilização de subjetividades. É provável que a reação se trate de um contínuo, misto de conformismo – pela adesão ao projeto da empresa, pela percepção de ausência de alternativas, pela ameaça de desemprego etc. – e de resistência, pelas possibilidades de contrainterpretação inerentes ao homem (SARAIVA; CARRIERI, 2010, p. 219-220).

A ressalva dos autores mostra que a percepção das pessoas precisa ser valorizada. Receber estímulo para o bom desempenho das tarefas laborais pode ser extremamente positivo, mas é necessário que haja coerência e permanência das iniciativas de acolhida e integração, para que o empregado seja de fato valorizado e considerado como ser humano. Nesse sentido, lembramos que os indivíduos não

ingressam nas organizações motivados apenas para auxiliá-las a atingirem seus objetivos. Eles têm suas subjetividades e aspirações, aspecto que Baldissera (2010) pontua também, ao dizer que “cada sujeito que constitui a organização tem seus próprios objetivos e tende a agir nesse sentido” (BALDISSERA, 2010, p. 63). Ou seja: um dos pilares mencionados pela empresa Alfa, o da transparência, deve prevalecer para garantir a coesão e o fortalecimento do pertencimento por parte dos empregados para a conquista dos maiores objetivos organizacionais.

Uma perspectiva motivacional, entre tantas outras

Reconhecemos que algumas iniciativas tendem a promover um clima favorável, daí as campanhas motivacionais. Nos parece que o esforço em se atingir a motivação das equipes de trabalho por meio de simbolismos seja uma prática no meio corporativo.

No que tange à criação da campanha “Liga Alfa - O retorno”, podemos considerar a ideia de mobilização subjetiva, trazida por Saraiva e Carrieri (2010). Segundo os autores, a gestão das organizações se utiliza de simbolismos para alcançar seus propósitos, que, nesse caso analisado, trata-se não só de um bom atendimento aos clientes – o que é fundamental à existência da empresa – mas também a consolidação de sua reputação, além de uma boa colocação nos rankings e premiações. Nesta campanha, observamos que foram utilizados recursos promocionais, envolvimento da família e a criação de heróis com superpoderes, que de alguma forma trouxeram a mobilização subjetiva.

A campanha ora analisada parece ter sido inspirada nas histórias em quadrinhos de super-heróis e filmes do gênero. Campbell (1990) apontou que grandes narrativas seguem um roteiro semelhante, de forma a desenvolver a jornada do herói e a construção de mitos (ANTUNES, 2016), a partir de tipos recorrentes de personagens e relações. Com a ideia de inconsciente coletivo, proposta por Jung (2000, p. 17), entendemos que o mito do herói é entendido como um arquétipo¹⁴. Nesse sentido, Jung

¹⁴ Segundo Jung (2000, p. 53), “O conceito de arquétipo, que constitui um correlato indispensável da idéia do inconsciente coletivo, indica a existência de determinadas formas na psique, que estão presentes em todo tempo e em todo lugar”.

(2000, p. 17) explica que “Outra forma bem conhecida de expressão dos arquétipos é encontrada no mito e no conto de fada”.

Com base nos conceitos de Campbell, Christopher Vogler (2006) estruturou um esquema semelhante à “jornada do herói”, mas destinado à produção de histórias em diferentes mídias. No seu livro “A Jornada do Escritor”, ele indica os passos para a criação de uma história, seguindo a estrutura da jornada proposta por Campbell. Nesse sentido, Vogler (2006, p. 48) explica que “Jung empregou o termo arquétipos para designar antigos padrões de personalidade que são uma herança compartilhada por toda a raça humana”. Daí a compreensão que teríamos o inconsciente pessoal, ao mesmo tempo em que teríamos os conteúdos do inconsciente coletivo, que seriam os chamados arquétipos.

Antunes (2016, p. 65) explica que “Jung estabeleceu o mito do herói, ao qual atribuiu uma importância primordial na formação da consciência. O arquétipo do herói [...] seria um padrão humano básico [...]”. Talvez por esse motivo nos pareça que a campanha tenha se utilizado de simbolismos (arquétipos) que de certa forma trouxeram uma mobilização subjetiva e, por consequência, a motivação pretendida. Na medida em que o herói enquanto um arquétipo que faria parte do inconsciente coletivo, teria se aberto um espaço para a construção da jornada do herói e à identificação dos funcionários como os próprios heróis, inspirados nas suas rotinas de trabalho. Como super-heróis, deveriam ter “super poderes”, tal como nos mitos, onde o herói é dotado de superpoderes.

Outros aspectos da campanha também nos chamam atenção. A escolha dos funcionários a “protagonizarem” as figuras dos heróis, por exemplo,. À luz da psicanálise, observamos a crítica feita por Freitas (1999, p. 110) ao “clube dos raros”, que seriam aqueles escolhidos “por sua intensa dedicação à empresa, afinidade com a gestão, bom desempenho e relacionamento com os colegas”.

O discurso do líder – em especial pela sua identificação com os funcionários, proferido num momento de confraternização e mobilização coletiva, pretendeu o engajamento de um grande grupo em nome de um objetivo. Ao citar Gustave Le Bon, referência para a compreensão do funcionamento dos grupos e massas, Freitas (2000)

procura esclarecer a forma como um líder pode obter o que deseja de seus comandados:

No grupo/massa, o indivíduo adquire uma noção de poder potência que lhe permite ceder aos instintos; um contágio mental intervém para determinar a manifestação de características especiais; o grupo se torna facilmente sugestível [...] As ideias penetram no inconsciente e tornam-se sentimentos, não importando o seu conteúdo, pois o que elas ativam é a imaginação e a crença na possibilidade de realizar o impossível (FREITAS, 2000, p. 49).

Outro aspecto que poderíamos destacar na campanha promovida foi o envolvimento da família como um dos públicos.

Considerações provisórias

Uma reflexão nos acompanhou ao longo da análise do relatório sobre a campanha por parte da empresa Alfa. Segundo ele, trata-se de um projeto de Comunicação Interna. No entanto, pelas leituras realizadas, nos questionamos sobre essa visão, uma vez que em nosso entendimento o projeto contou com elementos constitutivos do endomarketing.

Nos parece que a campanha analisada ativou estados psicológicos capazes de gerar a motivação, e como consequência, impactou positivamente o clima organizacional. Buscamos compreender por que motivos a proposta da campanha parece ter recebido tamanha adesão dos membros envolvidos. É possível, num primeiro momento, como fruto de um pensamento dualista e linear que nos acompanhava tradicionalmente, que pudéssemos ver nesta campanha apenas um certo interesse de controle da organização sobre a produção, isto é, buscando o engajamento de seus funcionários, o que traria um melhor retorno econômico. E de outro lado (aparentemente antagônico), que a organização estaria verdadeiramente preocupada com o bem-estar e com o clima de trabalho. No entanto, observamos que as interpretações não são excludentes e que cada qual carrega consigo pontos com os quais concordamos.

Outra possibilidade de aproximação diz respeito ao trabalho desenvolvido pelo departamento de Comunicação da empresa Alfa, que, segundo o relatório analisado,

reforçou as trocas cotidianas, os espaços de diálogo, ou seja, realizou um trabalho permanente de comunicação, tendo o seu ápice durante a campanha “Liga Alfa - O retorno”. Sob essa perspectiva, os funcionários não estariam sob o impacto dos incentivos, apenas, pois o sentimento de pertencimento teria sido cultivado ao longo do tempo, e não pontualmente durante a campanha.

Entre as dimensões propostas por Kunsch (2016), nos parece que a que mais se aproxima ao caso em análise é a estratégica e não a humana, como poderíamos pensar, pois a campanha e as ações foram desenvolvidas para que os funcionários atingissem a finalidade da organização, refletida num bom atendimento. Através do arquétipo do herói (JUNG, 2000), a campanha mobilizou os funcionários, o que representou a adesão dos mesmos, sendo, talvez por isso, considerada como exitosa.

Referências bibliográficas

ANTUNES, Fernando Simões. **A retórica do medo**: uma análise neurolinguística da mídia. 2016. Tese (Doutorado em Comunicação Social). Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em:
<<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/9507/1/000481300-Texto%2bCompleto-0.pdf>>. Acesso em 02 Abr 2017.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In *Organicom*. Ano 06, n 10/11, 2009. Disponível em <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/download/194/294>. Acessado em 18 Abr 2017.

_____. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 61-75.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CAMPBELL, Joseph. **O poder do mito**. Trad. Carlos Felipe Moisés. São Paulo: Palas Athena, 1990.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

FREITAS, Maria Este de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

_____. A questão do imaginário e a fronteira entre cultura organizacional e a psicanálise. In:

MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Este de (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 41-73.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JUNG, Carl Gustav. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. Trad. Maria Luíza Appy, Dora Mariana R. Ferreira da Silva. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016. P. 37 - 58.

SARAIVA, Luiz Alex da Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Dinâmica simbólica das organizações. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2010. p. 209-222.

SROUR, Robert Henry. A cultura nas organizações. In: SROUR, Robert Henry. **Poder cultura e ética nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 127-173.

VOGLER, Christopher. **A jornada do escritor: estruturas míticas para escritores**. Trad. Ana Maria Machado. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

WELLS, Ana Córdova; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. De qual comunicação (interna) não estamos falando? In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.) **De qual comunicação organizacional estamos falando?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 15 - 25.