

Trabalho de Conclusão de Curso

O EMPLOYER BRANDING E SUAS QUESTÕES ÉTICAS

BRUNO LEMOS DIAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Relações Públicas: Bacharelado, do departamento de comunicação social da Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

Bauru, novembro de 2023

Bruno Lemos Dias

O EMPLOYER BRANDING E SUAS QUESTÕES ÉTICAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Relações Públicas: Bacharelado, do departamento de comunicação social da Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof Dr. Hugo Ferrari Cardoso

Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho, SP 2023

D541e Dias, Bruno Lemos
 O EMPLOYER BRANDING E SUAS QUESTÕES ÉTICAS /
 Bruno Lemos Dias. -- Bauru, 2023
 74 p.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Relações
Públicas) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade
de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru

Orientador: Hugo Ferrari Cardoso

1. Employer Branding. 2. Relações Públicas. 3.
Comunicação Organizacional. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da
Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru. Dados fornecidos pelo
autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Bruno Lemos Dias

O EMPLOYER BRANDING E SUAS QUESTÕES ÉTICAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Relações Públicas: Bacharelado, do departamento de comunicação social da Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso - Orientador

Faculdade de Ciências - Departamento de Psicologia – Unesp Bauru

Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos

Faculdade de Ciências - Departamento de Psicologia – Unesp Bauru

Bacharel em Comunicação Social Amanda Louro de Souza

Team Lead de Comunicação Interna, Endomarketing e Employer Branding na
Media.Monks Brasil

Bauru, 12 de dezembro de 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais que sempre me possibilitaram e me incentivaram a estudar e alcançar coisas inimagináveis na minha vida, sempre fizeram de tudo para que eu pudesse estudar e ter as melhores oportunidades ao longo do caminho e sem o exemplo deles eu não chegaria aonde cheguei.

Agradeço também aos meus colegas de classe mais próximos que passaram os obstáculos da graduação comigo e tornaram algumas dificuldades muito mais fáceis.

Aproveito para agradecer também, aos professores e corpo docente da faculdade que sempre proporcionaram a melhor experiência para nós discentes.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo investigar o uso do *Employer Branding* como uma ferramenta para maquiagem a imagem das corporações. Ele buscou compreender a interseção entre o *Employer Branding*, a comunicação organizacional e as Relações Públicas, explorando como esses conceitos se relacionam no contexto do ambiente de trabalho e como a ética desempenha um papel fundamental nessa interação. O *Employer Branding* foi adotado pelas organizações como uma estratégia para atrair e reter talentos, construir uma reputação positiva como empregadora e fortalecer a cultura corporativa. No entanto, havia preocupações crescentes sobre o uso desse conceito como uma forma de maquiagem a imagem das corporações, promovendo uma imagem idealizada ou falsa do ambiente de trabalho. A ética no trabalho desempenha um papel central nessa discussão, exigindo transparência, honestidade e responsabilidade por parte das empresas na forma como se comunicam sobre suas práticas de gestão de pessoas e retratam sua imagem como empregadoras. A falta de coerência entre o *Employer Branding* e a realidade organizacional podia comprometer a confiança dos colaboradores e a reputação da empresa. Com o intuito de explorar essas questões, o trabalho realizou uma análise aprofundada do *Employer Branding*, da comunicação organizacional e das Relações Públicas. Foram investigados estudos de caso, pesquisas acadêmicas e outras fontes relevantes, além da análise de *cases* para compreender como as empresas utilizam o *Employer Branding*, autenticamente ou como uma mera fachada, e quais são as implicações éticas desse uso enganoso.

Palavras-chave: *Employer Branding*. Relações Públicas. Comunicação Organizacional

ABSTRACT

The present undergraduate thesis aimed to investigate the use of *Employer Branding* as a tool to enhance corporate image. It sought to comprehend the intersection between *Employer Branding*, organizational communication, and Public Relations, exploring how these concepts relate in the workplace context and how ethics plays a fundamental role in this interaction. *Employer Branding* has been adopted by organizations as a strategy to attract and retain talent, build a positive employer reputation, and strengthen corporate culture. However, concerns had been growing about the use of this concept to disguise corporate image, promoting an idealized or false depiction of the work environment. Ethical considerations are central to this discussion, requiring transparency, honesty, and accountability from companies in how they communicate about their people management practices and portray their image as employers. The lack of coherence between *Employer Branding* and organizational reality could compromise employees' trust and the company's reputation. In order to explore these issues, the study conducted a thorough analysis of *Employer Branding*, organizational communication, and Public Relations. Case studies, academic research, and other relevant sources were examined, along with the analysis of cases to understand how companies authentically use *Employer Branding* or use it as a mere façade, and what ethical implications arise from this deceptive usage.

Keywords: *Employer Branding*, Public Relations, Organizational Communication

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. EMPLOYER BRAND.....	14
2.1 DEFINIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	19
2.2 APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.3 EMPLOYER BRANDING RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	28
3. O USO DO EMPLOYER BRANDING COMO FERRAMENTA PARA MAQUIAR A IMAGEM DAS CORPORAÇÕES.....	36
3.1 O USO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CENÁRIO MERCADOLÓGICO E ORGANIZACIONAL.....	39
3.3 A TANGÊNCIA ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	44
3.4 EMPLOYER BRANDING E A ÉTICA NAS RELAÇÕES DE TRABALHOS...	47
4. METODOLOGIA.....	52
4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	52
4.2 PESQUISA QUALITATIVA.....	53
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS CASES.....	55
5.1 NUBANK.....	56
5.2 VINÍCOLAS AURORA.....	59
5.3 VOLKSWAGEN.....	63
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
7. REFERÊNCIAS.....	70

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo investigar a utilização do *Employer Branding* como uma ferramenta que pode influenciar a percepção da imagem das corporações, destacando especialmente a análise ética no contexto do ambiente de trabalho. O cerne deste estudo reside na interseção entre o *Employer Branding*, a comunicação organizacional e as Relações Públicas, visando a compreensão de como esses conceitos se entrelaçam e como a ética desempenha um papel crucial nessa interação.

O *Employer Branding* tem sido amplamente adotado pelas organizações como uma estratégia para atrair e reter talentos qualificados, bem como para construir uma reputação positiva como empregadora e fortalecer sua cultura corporativa. Contudo, à medida que esse conceito ganha cada vez mais destaque, surge uma indagação relevante sobre a eficácia dos investimentos em *Employer Branding* na escolha do local de trabalho ideal. Essa decisão, muitas vezes, se apresenta como uma opção limitada, especialmente em um contexto brasileiro marcado por desigualdades e desemprego.

Neste contexto, Mascarenhas e Mansi (2020) defendem a continuidade dos investimentos em *Employer Branding*, argumentando que, embora as crises sejam transitórias, a reputação é uma construção de longo prazo que confere vantagens competitivas às organizações. Além disso, as empresas não podem se restringir à falta de opções profissionais de alguns indivíduos. A autenticidade na criação de uma experiência atraente para os colaboradores que escolhem fazer parte da organização é fundamental, alinhada aos valores da empresa.

Oferecer, por convicção, um pacote/experiência atraente para as pessoas que aceitam construir a empresa conosco é algo que nos torna únicos no mercado. Isso não significa que precisa ser uma experiência custosa ou extravagante, mas coerente, sensível, alinhada com os valores da empresa. (MASCARENHAS; MANSI, 2020, p.23).

No entanto, surge uma crescente preocupação quanto ao uso desse conceito como uma forma de maquiar a imagem das corporações, criando uma representação idealizada ou falsa do ambiente de trabalho. Isso pode resultar em expectativas irrealistas e posterior desapontamento por parte dos candidatos e colaboradores.

Nesse contexto, a ética no trabalho desempenha um papel central. A ética demanda transparência, honestidade e responsabilidade por parte das empresas na maneira como comunicam suas práticas de gestão de pessoas e retratam sua imagem como empregadoras. A falta de coerência entre o *Employer Branding* e a realidade organizacional pode comprometer a confiança dos colaboradores e a reputação da empresa, especialmente quando esta se declara uma marca empregadora, mas enfrenta problemas crônicos relacionados aos colaboradores, levando a uma alta rotatividade de colaboradores.

Busca uma visão integral e ética do ser humano em seu relacionamento com as organizações. Tem sido utilizada como indicadora das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições (CHIAVENATO, 2014, p. 419).

Para explorar essas questões, esta pesquisa realizou uma análise detalhada do *Employer Branding*, da comunicação organizacional e das Relações Públicas, com foco na sua relação com a ética no trabalho. Serão examinados estudos de caso, pesquisas acadêmicas e outras fontes relevantes para compreender como as empresas utilizam o *Employer Branding*, seja de maneira autêntica ou como uma fachada, e quais são as implicações éticas desse uso enganoso.

Através dessa investigação, buscou-se fornecer *insights* significativos para profissionais de Relações Públicas, gestores de recursos humanos e outros interessados no tema, com o intuito de promover uma análise crítica sobre o uso do *Employer Branding* e suas implicações éticas no ambiente de trabalho. Ao aprofundar a compreensão dessa dinâmica, as organizações podem adotar práticas mais transparentes e éticas, assegurando uma imagem autêntica e alinhada com suas políticas e valores internos. Isso não apenas contribuirá para um ambiente de trabalho mais ético, mas também para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros e confiáveis com os colaboradores e demais stakeholders

O conceito de *Employer Branding* (EB) teve sua origem em 1996, quando Ambler e Barrow o introduziram no *Journal of Brand Management*. Em sua definição, EB representa "o conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos associados ao emprego e identificados com a empresa empregadora" (AMBLER; BARROW, 1996, p. 3, tradução nossa). Posteriormente, Backhaus e Tikoo (2004, p. 501, tradução nossa) esclarecem que se trata da representação dos "esforços de

uma empresa para promover, tanto interna quanto externamente, uma visão clara do que a torna única e desejável como empregadora".

No cenário brasileiro, o *Employer Branding* tem ganhado destaque nos últimos anos, com muitas organizações designando profissionais de comunicação para liderar iniciativas nesse sentido. De acordo com uma pesquisa da Employer Branding Brasil (2021), 31% dos entrevistados relataram que as estratégias de comunicação interna são gerenciadas pelo mesmo time responsável pelo EB. Isso ressalta a estreita relação entre *Employer Branding*, comunicação e relações públicas, comprovando assim que o *Employer Branding* é uma função que cada vez mais será designada e se aproximará daqueles que possuem conhecimentos e estratégias de comunicação, por ser uma profissão relativamente nova e cheia de pioneiros, o *Employer Branding* acolhe muitas pessoas que tenham experiências em diversos segmentos como, Recursos Humanos, marketing e até administradores, mas assim como a pesquisa comprova a função vem se estreitando cada vez mais com aqueles que já possuem formação e afinidade com a comunicação e por assim dizer a Relações Públicas.

É relevante considerar a definição de Relações Públicas formulada pela Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP, citada por ANDRADE, 2005), que as descreve como "os esforços da alta administração para estabelecer relações entre uma organização e seus públicos de interesse, diretos ou indiretos". As Relações Públicas desempenham um papel fundamental ao facilitar interações saudáveis, promovendo resultados positivos e proporcionando experiências satisfatórias para todas as partes envolvidas.

À luz do objetivo central do *Employer Branding*, que busca a construção de uma imagem interna e externa de uma empresa como um empregador atrativo e de qualidade, torna-se evidente o papel estratégico da comunicação nesse processo. A promessa subjacente ao *Employer Branding* deve ser tangível no cotidiano dos colaboradores atuais e futuros. Conforme indicado no relatório Edelman Trust Barometer em 2021, intitulado "O Empregado Motivado por Convicção", que pesquisou 7 mil pessoas em 7 países, incluindo o Brasil, "58% dos brasileiros agora escolhem, deixam, evitam ou consideram empregadores com base em seus valores e crenças" (EDELMAN, 2021, p. 24). Isso demonstra uma mudança significativa na relação entre empregadores e empregados, onde salários elevados já não são suficientes para atrair e reter talentos.

Em escala global, essa pesquisa também revelou um novo pacto, por intermédio do qual os colaboradores se tornam os *stakeholders* mais influentes e importantes de uma organização. Atender às suas expectativas pode gerar defesa e lealdade à empresa. Edelman (2021) ainda enfatiza a importância de compartilhar o poder com os colaboradores, incentivando seu envolvimento ativo, além de destacar a relevância do posicionamento da empresa em questões sociais. Portanto, as organizações cada vez mais devem centralizar suas estratégias de negócios e de marca empregadora em torno desses aspectos cruciais.

Com o intuito de trazer mais profundidade ao tema será abordado também a definição e de comunicação organizacional e o seu papel nessas relações da comunicação que o *Employer Branding* tangência. A relevância da comunicação organizacional em um cenário mais amplo, é fundamental abordar essa temática com a devida atenção. Conforme observado por Kunsch (2006), a análise da comunicação organizacional e de seus processos comunicativos demanda consideração de fatores que são influenciados por diversas variáveis. Estas variáveis incluem contextos econômicos, políticos e sociais, bem como os fatores individuais de cada indivíduo, como suas culturas e crenças pessoais, que interagem com a cultura organizacional vigente. Kunsch enfatiza que a comunicação organizacional não segue uma abordagem linear, mas sim configura-se como uma construção de relações entre os indivíduos, destacando que "as organizações não podem ser vistas e compreendidas como entidades que existem apenas para cumprir objetivos ou fins específicos" (KUNSCH, 2006, p. 2).

A comunicação organizacional engloba todas as atividades de comunicação realizadas dentro de uma organização, estendendo-se às interações com colaboradores, clientes, fornecedores e outras partes interessadas. Ela implica no desenvolvimento e na implementação de estratégias de comunicação eficazes, destinadas a transmitir mensagens consistentes e alinhadas com os objetivos da empresa. Nesse contexto, a comunicação organizacional desempenha um papel essencial na construção da imagem e da reputação de uma organização, contribuindo para sua identidade no mercado e sua relação com o público (KUNSCH, 2006). É por meio dessa comunicação eficiente que a organização pode estabelecer conexões sólidas e construtivas com seus diferentes stakeholders, influenciando positivamente a percepção que eles têm da empresa. Portanto, a compreensão da complexidade e da abrangência da comunicação organizacional é

fundamental para o êxito das estratégias comunicativas e para a consolidação de uma imagem corporativa sólida e positiva.

É crucial ressaltar que seu alcance e impacto vão muito além das simples mensagens transmitidas. Ela atua como uma ferramenta estratégica que permeia todos os níveis da organização, influenciando não apenas a percepção externa, mas também o ambiente interno.

Conforme salientado por Kunsch (2006), a comunicação organizacional não se restringe a um processo isolado, mas, em vez disso, é um elemento integrado e dinâmico dentro da estrutura organizacional. Isso significa que as mensagens e ações de comunicação devem estar alinhadas com a cultura e os valores da empresa, contribuindo para a construção de uma identidade sólida e consistente. É por meio dessa congruência entre comunicação e cultura organizacional que as organizações conseguem estabelecer relações autênticas com seus públicos internos e externos.

Além disso, a comunicação organizacional desempenha um papel fundamental na gestão da reputação corporativa. Uma reputação positiva é um ativo valioso que pode influenciar a preferência do consumidor, a fidelidade do cliente e até mesmo a atração e retenção de talentos no mercado de trabalho (KUNSCH, 2006). À medida que os valores e as crenças individuais dos colaboradores se alinham com os da organização, a coesão interna é fortalecida, refletindo-se em uma comunicação mais autêntica e coesa com os públicos externos.

Nesse sentido, a comunicação organizacional é uma ferramenta estratégica que deve ser cuidadosamente planejada e gerenciada. Ela abrange não apenas os canais tradicionais de comunicação, como relações públicas e marketing, mas também envolve a comunicação interna, o envolvimento dos colaboradores e a responsabilidade social corporativa. É por meio dessa abordagem holística que as organizações podem construir e manter relacionamentos duradouros, construindo uma imagem sólida e positiva no mercado e consolidando sua posição como empregadoras e parceiras de negócios de confiança.

Tendo esses argumentos em vista, sobre a pesquisa feita pela Employer Branding Brasil, a pesquisa feita pela Edelman, junto com as definições de *Employer Branding*, Relações Públicas e Comunicação interna fica muito claro como esses pontos se conectam e se alinham formando uma comunicação coesa. Enquanto o *Employer Branding* parte do princípio de posicionar uma marca internamente e

externamente como positiva, como algo atraente para seu público, o profissional de Relações Públicas é aquele que por definição realiza a comunicação entre a instituição e seus públicos de interesse sejam eles, externos, ou internos, essa comunicação feita pelo relações públicas tangencia a comunicação organizacional para alcançar uma maior coerência em seus métodos de comunicação com seus diferentes públicos que determinada instituição precise alcançar.

Ao se deparar com esse conceitos e interconexões fica muito claro que idealmente toda empresa gostaria de ter um profissional especializado para que pudessem trabalhar com esse conceitos com o objetivo de se posicionar perante o mercado e seus colaboradores como uma marca empregadora, dessa forma o presente trabalho analisa o uso ético do *Employer Branding* e como ele muitas vezes pode ser usado apenas como uma ferramenta para maquiar a imagem das corporações.

2. EMPLOYER BRAND

O conceito de *Employer Branding*, ou marca empregadora, surgiu como um termo, em uma publicação oficial pela primeira vez em 1996, quando Simon Barrow e Tim Ambler o introduziram no artigo "The Employer Brand" no *Journal of Brand Management*. Este marco representou a primeira tentativa de aplicar técnicas de branding e marketing ao processo de recrutamento. A proposta dos autores era explorar a integração entre a importância das pessoas como o recurso mais valioso das organizações, conforme indicado nos relatórios anuais, e a marca como o seu ativo mais significativo trazendo assim o princípio da marca empregadora e atração e retenção de talentos.

Quando fala-se sobre o conceito de marca, observa-se alguns pontos que são intrínsecos ao que define a essência da marca, sendo eles a identidade, crenças, valores, tom de voz e posicionamento. Nesse contexto, é relevante destacar os conceitos de marca e branding. Martins (2006) definiu a marca como a combinação de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados por um logotipo, que geram valor e influência. Sob outro enfoque, o branding envolve um conjunto de ações relacionadas à gestão das marcas, incluindo atividades que transcendem sua natureza econômica, influenciando a cultura e a vida das pessoas. Conforme Martins

(2006), o branding trata dos aspectos intangíveis e simbólicos das marcas, permitindo que elas comuniquem suas identidades e se conectem com os públicos que se identificam com elas.

O *Employer Branding* se fundamenta em mecanismos semelhantes, aproveitando a organização e seus atributos para construir sua identidade e estabelecer conexões com os colaboradores atuais e potenciais, sempre visando a manutenção interna e captação externa. Quando essa relação é bem-sucedida, indivíduos que compartilham afinidades com a empresa tendem a ser mais inclinados a fazer parte dela. Isso beneficia tanto a organização quanto os profissionais envolvidos, como apontado por Mascarenhas e Mansi (2020), que afirmam que um branding bem-feito posiciona uma marca, e um posicionamento autêntico gera identificação ou rejeição" (p. 42).

A discussão com a introdução do conceito de *Brand Equity*, ou valor de marca, é muito importante para que possamos realizar a coesão com o conceito de marca discutido acima. Aaker (1991, p. 27) define esse *Brand Equity* como "um conjunto de ativos e passivos vinculados a uma marca que somam ou subtraem do valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa". Aaker destaca que esses ativos e passivos podem variar dependendo do contexto no qual estão inseridos, mas ele os categorizou em cinco grupos, incluindo fidelidade à marca, conhecimento do nome, percepção de qualidade, associações da marca além da qualidade percebida e outros ativos de marcas proprietárias, como patentes, marcas registradas e relacionamentos de canal. Quando aplicado ao conceito de *Employer Branding*, esse conceito se traduz no conhecimento da marca a partir da perspectiva dos talentos que a empresa já possui ou deseja atrair, denominado de *Employer Brand Equity*, ou valor de marca empregadora.

Todavia, é essencial reconhecer o desafio inerente a essa abordagem, uma vez que nem todos os aspectos da marca são completamente objetivos e gerenciáveis.

Estamos falando de impressões, percepções e sentimentos que estão na cabeça das pessoas e dependem de uma série de fatores incontroláveis. Isso vale, e muito, também para marca empregadora. Enquanto para algumas pessoas uma organização tida como caótica pode parecer um pesadelo, para outras, a falta de estruturas rígidas pode soar como uma oportunidade única de criar o próprio caminho. (MASCARENHAS; MANSI, 2020, p.43).

Dessa forma, torna-se evidente que o trabalho de *Employer Branding* precisa ser eficaz e genuíno, refletindo fielmente a realidade interna da empresa. Isso assegura que o que é comunicado internamente e explorado externamente, corresponde ao que é vivenciado, fortalecendo as conexões com os colaboradores, como resultado acaba-se gerando benefícios significativo como a visão de que seus colaboradores se sintam incentivados e engajados, assim mantendo-os atraídos, além da percepção externa que acaba se tornando cada vez mais atrativa

A primeira definição de *Employer Branding*, apresentada por Ambler e Barrow (1996, p. 3), descreve-o como o "pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego". Eles também observam que esses benefícios oferecidos pelo *Employer Branding* se assemelham aos benefícios que uma marca comercial proporciona aos seus consumidores, abrangendo aspectos funcionais (desenvolvimento profissional), econômicos (recompensas materiais ou monetárias) e psicológicos (sentimentos de pertencimento, direção e propósito).

Surge então uma importante questão: como conciliar a marca empregadora com a marca comercial? Existem diferenças distintas entre elas? Ambler e Barrow (1996) esclarecem que, se a marca da empresa e a do consumidor forem a mesma, como é o caso da marca Shell, o *Employer Branding* também será o mesmo, e sua personalidade deve ser consistente em ambos os contextos. No entanto, quando o empregador possui muitas marcas de consumo e não comercializa nada com o mesmo nome da empresa, como ocorre com a Unilever, o *Employer Branding* se torna uma marca comercializada para outro segmento, neste caso, colaboradores e talentos. Como destacado por Ambler e Barrow (1996), "assim como qualquer outra marca, o valor do *Employer Branding* depende da importância que os 'clientes' (neste caso, colaboradores) atribuem aos benefícios que a empresa é capaz de oferecer e à sua diferenciação" (AMBLER; BARROW, 1996, p. 4).

Contudo, quando falamos de organizações, principalmente, organizações maiores que contam com maior tipo de variáveis sendo elas, econômicas, políticas sociais e culturais, apresentam-se diferentes tipos de marcar e sobre isso Clavery (2020, p.36-37), traz em um quadro informações muito pertinentes para a discussão. Nesse quadro ela aborda quatro tipos de marcas sendo elas: A Marca Comercial refere-se à imagem da marca e à reputação dos produtos e serviços de uma empresa. Essa reputação é baseada na proposta de valor oferecida ao cliente, ou

seja, por que as pessoas deveriam considerar, comprar e recomendar os produtos e serviços dessa marca (CLAVERY, 2020).

A Marca Corporativa ou Institucional, por sua vez, diz respeito à imagem e reputação geral de uma organização diante de todos os grupos de stakeholders. Ela é construída com base na missão, valores e cultura da empresa, e deve ser refletida em todas as ações e comunicações da organização

A Marca Empregadora se concentra na imagem e reputação da organização como empregadora. Ela precisa ser verdadeira, credível, relevante e aspiracional para atrair, recrutar e reter talentos. Isso é conhecido como *Employer Branding* e é construído com base na Proposta de Valor de Empregador (EVP - Employer Value Proposition). Isso envolve responder à pergunta: Por que os colaboradores devem escolher ficar e promover sua organização? E por que os candidatos devem escolher trabalhar nela em vez dos concorrentes?

Por fim, a Marca Pessoal se refere à identidade de um indivíduo e à imagem que ele projeta perante a sociedade, outras pessoas, comunidades e ambientes em que vive e interage. Ela é construída com base em valores, competências, habilidades, atitudes e comportamentos individuais que representam quem a pessoa é. A Marca Pessoal é importante porque define como o indivíduo é reconhecido, com base em seus valores, conhecimentos, habilidades e atitudes.

Evidencia-se que mesmo existindo as divergências entre as marcas elas continuam associadas e interligadas, por fazerem parte de um todo, de um grupo comunicativo em comum, fazendo com que apesar de suas divergências estejam todas conectadas e interligadas de maneira que forme uma comunicação coesa e pertinente ao público que está sendo direcionado.

A estratégia da marca empregadora percorre diversos caminhos até se chegar em algo concreto e tangível para o uso efetivo, esse processo se desenvolve através do envolvimento de diversos elementos essenciais, desde pesquisas e análises de dados até planejamentos específicos e minuciosos. No centro dessa estratégia está o relacionamento com as pessoas, pois são elas que compõem a essência da empresa. Além disso, identifica-se que a marca empregadora lida diretamente com a reputação, a qual se constroi dentro da organização. Atualmente, os talentos não buscam apenas boas remunerações, há vários mercados que precisam buscar maneiras diferentes de atrair e reter talentos sem ser através de “um *onboarding* eficientes”, ou um “pacote de benefícios completo” as expectativas

são cada vez mais elevadas devido a grande voracidade do mercado de trabalho, e ao fato de as pessoas estarem cada vez mais atentas às atitudes do local no qual se trabalha, exigindo posicionamentos sérios e éticos por parte das empresas e, por extensão, por consequência, de suas marcas empregadoras. Cuidar de seus colaboradores e cumprir o que é comunicado tornaram-se partes cruciais desse processo. Afinal, as pessoas que estão diariamente envolvidas com a empresa importam tanto quanto os clientes. Como salientado por Mascarenhas e Mansi (2020), "uma eventual incoerência entre o que a marca representa para seus colaboradores e o que representa para o mercado pode custar caro às empresas em sua posição como empregadoras" (p. 35).

Vivendo na modernidade líquida de Bauman (1999), na qual nos deparamos em um cenário que todas as relações são mais fluidas, mais leves, mais rápidas, fazendo um paralelo com a comunicação que possui o impulsionamento dessa velocidade devido a criação, aperfeiçoação e o reinventar diário da internet e da disponibilidade instantânea de informações, gerou uma revolução sob a forma como as empresas são percebidas como empregadoras. Atualmente, qualquer pessoa tem acesso a informações que vão além do que é divulgado nos canais oficiais da empresa. As pessoas desejam conhecer relatos e experiências compartilhadas por outras. Plataformas como Glassdoor, que fornecem avaliações de empresas, avaliações de CEOs, relatórios de salários, feedback de processos de seleção e informações sobre benefícios fornecidos por colaboradores atuais e antigos, ganharam destaque. Assim, é possível comparar o que é declarado pelas empresas em suas comunicações oficiais com as opiniões das pessoas que tiveram experiências diretas.

Ao tratar sobre a temática de *Employer Branding* (EB), é crucial considerar todo o processo de interação de um possível talento ou colaborador com a marca. Portanto, o trabalho deve abranger todas as etapas da jornada, desde o momento da descoberta da empresa, passando pela atração, candidatura, contratação (ou não) e, posteriormente, a jornada do colaborador, que envolve onboarding, desenvolvimento, promoção, retenção, separação e estratégias de alumni (ex-colaboradores). Nesse contexto, fica claro que há vários pontos que requerem atenção em todos esses ciclos de relacionamento. É fundamental manter uma postura sólida e genuína sobre quem a empresa é e como é trabalhar nela, sempre mantendo a comunicação estável, constante e coerente. Isso envolve a aplicação de

branding, marketing e comunicação para comunicar não apenas as diretrizes da organização sobre o que ela é, mas também sobre o que ela não é. A transparência e a autenticidade são as bases para o sucesso na gestão da marca empregadora em um mundo em que as informações fluem livremente, e as expectativas são elevadas.

2.1 DEFINIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Quando falamos de história e linha do tempo, é considerável que o *Employer Branding* seja relativamente recente, com o termo sendo mencionado pela primeira vez em 1990 pelo presidente da *People in Business*, Simon Barrow na conferência denominada “*chairman* da *People in Business*”. Somente seis anos depois, em 1996, Simon Barrow e Tim Ambler decidiram abordar o conceito em seu artigo “*The Employer Brand*” no *Journal of Brand Management*. Desde então *Employer Branding* tem se tornado “um fenômeno”, tendo em vista que em 2001, o termo começou a ganhar tração nos Estados Unidos, quando uma pesquisa do “*Conference Board*” com 138 empresas revelou que 40% delas já adotavam uma estratégia de marca empregadora. Dois anos depois, um painel realizado pelo jornal *The Economist* indicou que 61% dos líderes de Recursos Humanos já estavam familiarizados com o termo.

Em 2006, Brett Minchington publicou o primeiro livro sobre o assunto, intitulado “*Your Employer Brand: Attract-Engage-Retain*”. Em 2015, Minchington fundou o *World Employer Branding Day em Praga* (CLAVERY, 2020). Mundialmente falando o termo, o conceito em si, teve uma evolução e disseminação muito rápida quando pensamos que umas das maiores economias já estava se familiarizando, mercadologicamente falando, com termo em apenas dez anos.

No contexto nacional, pode-se destacar a iniciativa *Employer Branding Brasil*, que atua desde 2018 com o objetivo de tornar o conhecimento sobre marca empregadora mais acessível. Eles produzem conteúdo, oferecem cursos, realizam eventos e pesquisas para cumprir essa missão. Ao comparar o número de respondentes em suas pesquisas ao longo dos anos, de 120 respondentes em 2018 para 308 em 2019 e 451 em 2020, fica evidente que o mercado de trabalho brasileiro está crescendo nessa área. Os primeiros livros brasileiros sobre o tema foram publicados em 2020, incluindo “*Isso é Employer Branding?!*” de Suzie Clavery

e "Employer Branding: Conceitos, Modelo e Prática" de Bruna Mascarenhas e Viviane Mansi. Portanto, a história brasileira com o tema ainda é recente.

Com o objetivo de elaborar efetivamente uma estratégia de marca empregadora, é fundamental compreender os conceitos intrínsecos ao tema. A Universum (2021) define os principais conceitos da seguinte maneira:

Employer Brand (marca empregadora): Refere-se às percepções das pessoas sobre a empresa como empregadora, podendo ser positivas, negativas ou neutras, já o *Employer Value Proposition* - EVP (Proposta de Valor do Empregador): Define como a organização deseja ser percebida como empregadora, ou seja, quais são as qualidades e diferenciais que ela deseja destacar, enquanto o *Employer Branding*: Consiste nas atividades que uma organização realiza para comunicar sua imagem desejável como marca empregadora.

Sendo assim, é essencial compreender as semelhanças e diferenças entre esses conceitos para evitar confusões, enganos e até mesmo o uso equivocado do termo. O objetivo da definição e contextualização dos termos é que fique claro como surgiu e qual era seu propósito, sendo assim para que não haja margem para interpretações que possam ser desvirtuadas através de uma comunicação inteligente, o conceito deve ser claro para que implementação das estratégias de *Employer Branding* ocorram de maneira bem sucedida.

Investir em marca empregadora representa uma excelente oportunidade para as empresas atrair e reter talentos alinhados com sua cultura e valores, especialmente em momentos de instabilidade econômica. Cuidar da marca empregadora impacta positivamente na reputação da empresa e traz diversos benefícios, incluindo a redução dos gastos com contratações. A contratação de profissionais mais alinhados à cultura da empresa e uma taxa reduzida de rotatividade de colaboradores (CLIVERY, 2020).

No entanto, para colher esses benefícios, é crucial adotar uma abordagem estratégica e personalizada, pois cada organização é única. A autenticidade e a diferenciação da marca empregadora são fundamentais para o sucesso. Considerações importantes ao trabalhar com *Employer Branding* incluem conhecer a cultura organizacional, compreender o negócio, envolver a liderança, conhecer as pessoas, identificar a proposta de valor do empregador (EVP), medir e acompanhar os resultados. O *Employer Branding* é uma construção de relacionamento que requer tempo, paciência, persistência e investimento, sendo assim temos que se tornar uma

marca empregadora não é algo simples e nem rápido, não é algo que acontece do dia para noite, por isso fica cada vez mais evidente para aqueles que estão no mercado de trabalho quem realmente se posiciona perante os acontecimentos sociais, políticos, econômicos e culturais, e aqueles que apenas usam como um ferramenta de atração e retenção de talentos. Como observado por Clavery (2020), ele envolve atração, conquista, relevância, frequência e constante renovação da conexão entre pessoas - candidatos e colaboradores - e a marca empregadora.

Employer Branding é uma construção de relacionamento, que leva tempo, paciência, persistência, investimento, que acontece mostrando, como em qualquer relacionamento afetivo, os pontos fortes da marca empregadora, as propostas de valor como empregadora, para, só então, o candidato aceitar a sua oferta de emprego, ou o colaborador se manter atraído pela sua marca empregadora. Employer Branding depende de atração, conquista, relevância, frequência e constante renovação dessa conexão entre pessoas - candidatos e colaboradores - e marca empregadora. (CLAVERY, 2020, p.67-68).

A definição clara do EVP é um pilar fundamental desse trabalho, pois ele representa a base sobre a qual a marca empregadora se sustenta. O EVP vai além de frases bonitas; ele deve ser vivenciado, deve ser algo presente no dia a dia dos colaboradores para ser eficaz. Trata-se dos diferenciais da empresa em relação a outros empregadores, abrangendo o que a torna única e o que motiva seus colaboradores. Quando bem comunicado, o EVP atrai talentos alinhados com a empresa que como, já foi falado, gera diversos benefícios e mantém os colaboradores engajados na consecução dos objetivos do negócio. Além disso, o EVP aborda os desejos dos talentos, as aspirações da empresa e seus diferenciais competitivos. Ter um EVP bem definido é essencial para o sucesso do *Employer Branding* (CLAVERY, 2020, p. 83).

O desenvolvimento do Employee Value Proposition (EVP) percorre diversas etapas essenciais. Primeiramente, inicia-se com a fase de identificação, que compreende a pesquisa junto ao público interno e aos candidatos. Em seguida, ocorre a construção do EVP, que envolve a análise dos resultados obtidos e a identificação dos pontos em comum, bem como a definição do posicionamento de marca e das promessas de valor. Posteriormente, segue-se para a etapa de alinhamento, validação e criação de um guia de marca que orientará a comunicação da empresa. Finalmente, ocorre a ativação, que se traduz na comunicação nos diferentes canais disponíveis. É relevante ressaltar que muitos especialistas na área

recomendam que o processo de EVP seja conduzido por agências externas, a fim de evitar vieses que possam comprometer a sua construção.

O *Employer Branding* é uma iniciativa que transcende a responsabilidade de uma única área ou setor na empresa. Na realidade, todos os colaboradores desempenham um papel significativo nessa estratégia, uma vez que também influenciam a reputação da marca empregadora. Portanto, é crucial que todos compreendam e cooperem ativamente com esse processo. Conforme destacado por Clavery (2020, p. 97), a cultura, a missão e os valores da organização constituem os alicerces iniciais e essenciais que devem perpassar todo o trabalho de construção da marca empregadora. O EVP está intrinsecamente relacionado a uma cultura autêntica e de qualidade, bem como a colaboradores comprometidos e engajados. O EVP, também pode ser abordado como a resposta à pergunta "por que você ama o seu trabalho?", o que denota um discurso com nuances de apreço genuíno.

Essa abordagem destaca como as experiências tanto dos candidatos quanto dos colaboradores exercem impacto em todo o processo. Cada fase desse ciclo é interdependente, sendo vital que todas as partes estejam alinhadas e congruentes, especialmente no que diz respeito à reputação. Não é viável atrair talentos com uma promessa e, posteriormente, desapontá-los no dia a dia quando percebem que a prática não corresponde ao que lhes foi apresentado. Portanto, o trabalho de *Employer Branding* é intrinsecamente relacionado a aspectos de relacionamento, coerência e integração entre todas as partes da organização. É essencial compreender que essa iniciativa é uma questão que deve ser abraçada por toda a empresa e não restrita a uma única área ou departamento, visto que estamos lidando com uma marca que é formada por diversos elementos dentro da organização.

2.2 APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Devido à sua natureza recente, o conceito de *Employer Branding* ainda gera confusão, incertezas, e faltas de cuidado na sua implementação e na sua aplicação. Mansi e Mascarenhas (2020) enfatizam que tópicos como este são regidos por diretrizes, não por verdades absolutas, uma vez que cada organização deve adaptar o conceito à sua realidade específica. Em adição, por ser uma tendência em crescimento, o *Employer Branding* tem atraído uma atenção crescente das

empresas, gerando justamente o que o presente trabalho busca explorar, sendo isso o movimento das empresas de quererem acompanharem a explosão do *Employer Branding*, como conceito e Prática, sem realmente irem a fundo.

Como já dito neste trabalho, o *Employer Branding* é algo que não ocorre de maneira rápida e fluida, são processos longos e se divergem de organização para organização. Clavery (2020) observa que muitas organizações, para não parecerem desatualizadas, afirmam, de alguma forma, que estão implementando práticas de *Employer Branding*, quando, na verdade, estão apenas mantendo as mesmas abordagens de sempre, apenas atribuindo a elas o rótulo da moda. Essa superficialidade na compreensão do conceito e na implementação de ações tem contribuído para uma dicotomia e uma subvalorização do tema, ademais as organizações, em sua maioria sempre tem um principal objetivo, o lucro e por isso elas precisam de um certo imediatismo para acompanhar as tendências dos mercados e dos seus stakeholders, dessa forma fica visível que muitas empresas tentam “entrar na onda”, sem realmente entender o valor intrínseco do conceito e como aplicá-lo, isso evidencia-se quando a empresa, em questão de semanas se autodenomina como uma marca empregadora, muitas vezes sem nem ter uma especializada para gerir o assunto.

Kit onboarding, festa junina, endomarketing, comunicação interna, crachá colorido ou com foto de pet ou filhos, sala de videogame, escritório com escorregador e piscina de bolinhas, geladeira de cerveja, uso de bermuda no escritório, ações de datas comemorativas como dia das mães, dia dos pais, dia das crianças, pet day, programa de estágio, visita das crianças no escritório, TV corporativa, café da manhã com o presidente, e tantas outras ações, podem ser classificadas como endomarketing, ou podem fazer parte da positiva experiência do colaborador, mas não são Employer Branding. (CLAVERY, 2020, p. 38-39).

Evidencia-se, portanto, que ações isoladas, como supostas “bonificações” e celebrações pontuais, não constroem um trabalho efetivo de gestão da marca empregadora. Clavery (2020) esclarece que essas ações são táticas, enquanto o verdadeiro *Employer Branding* é estratégico. Além disso, essas atividades não representam um diferencial real, uma vez que, se todas as empresas as adotam, elas não se distinguem umas das outras, ou seja, a efetivação de comemorações dia temáticos e seus “mimos semelhantes”, às práticas já comuns nas empresas não torna sua marca empregadora, tornam apenas iguais ao mercado de trabalho, se uma organização hoje, não possui essas ações elas já se encontram abaixo da

média, se elas as efetuam eles são apenas iguais as concorrentes no mercado, porém se a marca busca conhecimentos e emprega aqueles que têm o conhecimento estratégico e prático de como construir e gerir uma marca empregadora, torna-se algo que destoa positivamente no mercado de trabalho, além da excelente reverberação interna. Por fim, essas atividades não são fatores determinantes para atrair ou reter talentos. No final das contas, as pessoas não escolhem ou permanecem em uma organização simplesmente porque ela oferece uma sala de jogos, ou dias temáticos, ou um *coffee break* toda sexta feira. Aspectos mais relevantes, como oportunidades de crescimento, cultura organizacional, valores, posicionamento e liderança assertiva, desempenham papéis mais significativos nessa decisão.

Uma empresa, organização, ou instituição que busca se tornar e se consolidar verdadeiramente como uma marca empregadora, precisa primeiramente refletir sobre as atuais ações que possuiu, e se realmente está disposta a mudar para destacar, para ser diferente. É necessário verificar se determinadas ações realmente eficazes fazem a diferença na atração e retenção de talentos. Essa reflexão é essencial para compreender e distinguir o verdadeiro significado do *Employer Branding*.

Levando em consideração que as empresas muitas vezes não sabem o que estão fazendo quando falamos de *Employer Branding* fazendo com que muitas vezes as estratégias criadas fracassem, ou não tenham tempo para se adaptar, tendo em consideração que inúmeras variáveis, como ter, ou não, um profissional capacitado para gerir o assunto dentro da organização, Clavery levanta o ponto áreas de EB são as primeiras a serem cortadas quando é necessário uma redução de custos. Partindo desse pressuposto, Clavery (2020) destaca algumas inverdades, que são levadas como verdades quando o tema é *Employer Branding*, sendo assim esses pontos merecem atenção e esclarecimento para evitar que o conceito perca seus valores intrínsecos .

Entre esses mitos, um dos mais relevantes é a crença de que as empresas que possuem uma marca comercial forte não precisam investir em sua marca empregadora. No entanto, essa suposição não se sustenta a longo prazo. Embora uma marca comercial forte possa atrair candidatos inicialmente, ela não garante uma boa experiência para os colaboradores nem a retenção de talentos. A atração baseada apenas na marca comercial pode levar a expectativas não atendidas, pois

a comunicação externa e interna de uma empresa quase sempre possuem características diferentes, sendo elas valores, culturas, interesses e posicionamentos, uma possível atração através da marca comercial, sem uma transparência no processo seletivos, junto ao alinhamento do EVP da organização acaba resultando em uma alta taxa de rotatividade e demissões.

O que pode acontecer nesse mesmo cenário é até a empresa ser vista pelo candidato como marca empregadora, mas seu EVP não ter sido identificado de maneira correta e, por consequência, sua ativação ter sido feita com base em suposições e suas campanhas serem apenas aspiracionais. Com isso, as propostas de valor dessa empresa não são sólidas, não a representam corretamente e, assim, não atraem as pessoas certas nem pelos motivos certos, portanto, o resultado continua sendo a frustração para as duas partes. (CLIVERY, 2020, p.48).

Outro ponto crítico envolve a composição da força de trabalho no mercado brasileiro, onde a maioria das posições são de estágio e analistas juniores com pouca ou nenhuma experiência na área. Esses profissionais muitas vezes são gerenciados por líderes que também não possuem amplo conhecimento sobre *Employer Branding*. Isso afeta a valorização do tema e atrasa o amadurecimento do campo no mercado. Além disso, muitos profissionais precisam desempenhar várias funções simultaneamente, como recrutamento e seleção, atração de talentos, diversidade e inclusão, comunicação interna, entre outros. Essa sobrecarga de funções compromete a capacidade de atuação estratégica da área de *Employer Branding* (CLIVERY, 2020).

Essa sobrecarga de funções pode ser atribuída, em parte, ao fato de que o mercado ainda está nos estágios iniciais de adoção do *Employer Branding* por ser algo muito recente mundialmente falando e sendo mais difundido nos Estados Unidos, sendo algo que nacionalmente falando está começando a florescer. Muitas empresas desconhecem essa área e, em consequência, subvalorizam sua importância. De acordo com uma pesquisa realizada pela Employer Branding Brasil em 2021, 28% dos respondentes não possuíam uma equipe ou profissionais designados para iniciativas de *Employer Branding*. Em 19% das organizações, essa responsabilidade recai sobre o departamento de Recursos Humanos e a equipe de atração e seleção, o que leva os profissionais a acumular múltiplas funções a fim de garantir a execução das iniciativas de *Employer Branding*.

Quanto à alocação de equipes específicas para o tema, 13% das empresas têm uma equipe de *Employer Branding* dedicada na área de Recursos Humanos, e

6% na área de Marketing. Outros 9% relataram operar no formato de comitês e squads. A pesquisa também revelou que, em relação à quantidade de pessoas dedicadas a essa área nas organizações, 32% não possuíam nenhuma pessoa dedicada, 27% tinham apenas uma pessoa e 19% contavam com duas pessoas.

A perspectiva de crescimento da equipe de *Employer Branding* também é reveladora. Setenta e cinco por cento dos respondentes afirmaram que a equipe permanecerá estável, o que evidencia que, de fato, o tema ainda não é amplamente reconhecido como estratégico nas organizações. Na prática, a maioria já enfrenta uma sobrecarga de funções, e as expectativas são de que essa situação persista. Esses dados ressaltam a necessidade de maior conscientização e investimento em *Employer Branding*, visto que a realidade atual é marcada pela falta de estrutura dedicada e pela falta de entendimento da importância estratégica desse conceito nas organizações.

Outro aspecto essencial no contexto do *Employer Branding* é a necessidade de compreender profundamente as pessoas com as quais a sua organização se relaciona. Nesse sentido, destaca-se a importância do mapeamento de públicos e a definição de *personas*. De acordo com Clavery (2020), esse passo assume relevância fundamental para que se possa compreender verdadeiramente o perfil das pessoas que a sua empresa deseja atrair, e, a partir dessa compreensão, traduzir de maneira eficaz as promessas de valor oferecidas.

Quando se discute os erros comuns cometidos pelas empresas, um dos principais reside na prática de vender ou prometer algo que não pode ser cumprido, ou ainda tentar agradar a todos indiscriminadamente. Nesse contexto, é crucial reconhecer que o *Employer Branding* deve priorizar a qualidade em detrimento da quantidade. Clavery (2020) enfatiza a necessidade de adotar uma abordagem personalizada, customizada e autêntica, em contraste com as estratégias de marketing tradicionais que focam em grandes audiências. Atualmente, no entanto, muitas empresas têm oferecido aos profissionais os mesmos diferenciais, tais como oportunidades de crescimento, equipes diversas, inovação e o convite para os candidatos fazerem parte do impacto que a empresa exerce no mundo.

Somos ainda empresas avessas ao risco, com foco na promoção de marca empregadora de volume e com medo de desviar nossas propostas de valor daquilo que a maioria oferece [...] Continuamos escondendo nossas imperfeições como empregadores debaixo do tapete, como se elas não fossem ser descobertas nunca. As empresas ainda não entenderam que

compartilhar falhas faz parte da autenticidade que os novos talentos buscam. (CLAVERY, 2020, p.79)

Isso destaca a crescente necessidade de as empresas adotarem um discurso alinhado com a prática. Em outras palavras, elas devem ser autênticas ao compartilhar quem são sempre mantendo todas suas frentes de comunicação, sejam elas internas, ou externas alinhadas, inclusive reconhecendo suas falhas, erros e aprendizados. Essa abordagem é fundamental para estabelecer conexões genuínas com os talentos e destacar-se como organizações únicas. Conforme salientado por Clavery (2020), muitas empresas investem consideravelmente em campanhas de atração e contratação que são visualmente atraentes, com espaços coloridos e uma ênfase na diversidade, mas, no final, não refletem verdadeiramente a identidade da empresa nem a diferenciam das demais.

Portanto, é essencial que as empresas priorizem a qualidade nas suas contratações, concentrando-se em atrair talentos que estejam alinhados com a cultura e os valores organizacionais, em vez de simplesmente buscar um grande número de candidatos. Como observado por Mascarenhas (2017), muitos programas de trainees, por exemplo, recebem um volume expressivo de candidaturas para um número limitado de vagas. O processo de triagem e seleção do candidato ideal consome tempo, recursos financeiros e esforços dos profissionais de recursos humanos. Nesse sentido, talvez não seja o caminho mais eficaz, uma vez que atrai profissionais com as mesmas afinidades, o que pode ser benéfico tanto para as empresas quanto para os candidatos. Tendo isso em vista, pode-se declarar que é

Fundamental mostrar a cara da marca como empregadora para além dos discursos genéricos sobre ambientes de trabalho desafiadores e oportunidades de crescimento presentes em quase todos os canais oficiais de comunicação das empresas sobre carreiras. É preciso mostrar mais e, idealmente, dar espaço a porta-voz de mais credibilidade para falar da marca empregadora: o empregado (MASCARENHAS, 2017, p. 4).

Sem dúvida, os colaboradores desempenham um papel fundamental na construção da rotina de uma organização. Ninguém está mais bem posicionado para fornecer uma visão autêntica e verdadeira de como é fazer parte de uma empresa. Eles, de fato, são os construtores da marca empregadora.

No campo do *Employer Branding*, surge frequentemente a discussão sobre quem deve liderar ou se envolver com a gestão da marca empregadora. Atualmente,

vemos uma diversidade de profissionais desse campo, incluindo especialistas em comunicação, recursos humanos, marketing e administração, atuando nessa área. Conforme apontado por Clavery (2020), não existe uma formação específica para esse trabalho, o que, de certa forma, é uma vantagem, pois enriquece a área com uma ampla variedade de perspectivas. Na prática, a estratégia de *Employer Branding* varia de empresa para empresa, dependendo dos objetivos específicos, mas é crucial que, independentemente da área de atuação, o *Employer Branding* esteja alinhado com os desafios do negócio, para que possa cumprir sua função estratégica e receber o reconhecimento que merece. Como Mascarenhas e Mansi (2020) destacam, todos os membros da organização são responsáveis por sua marca empregadora. Embora a estratégia possa ser definida por uma área específica, como Recursos Humanos ou Comunicação, é fundamental que todos os envolvidos, líderes e liderados, estejam comprometidos em construir e fortalecer essa marca no dia a dia, promovendo a integração de esforços.

No cenário do *Employer Branding* no Brasil, a pesquisa da *Employer Branding* Brasil em 2021 identificou as principais iniciativas em marca empregadora que as empresas e profissionais planejavam investir naquele ano. Entre essas iniciativas, estavam aprimorar a página de carreira/trabalhe conosco (51,8%), otimizar os processos de integração (onboarding) (51,4%), divulgar vagas em redes sociais (50,5%), promover ações de inclusão e diversidade (46,3%) e gerenciar a experiência do colaborador (46,3%). No entanto, como observa Fernandes (2021), essa pesquisa evidencia a imaturidade do mercado brasileiro no que diz respeito ao *Employer Branding*, uma vez que a maioria das ações mencionadas concentra-se em processos de atração, deixando a retenção de talentos em segundo plano. Além disso, a divulgação de vagas em redes sociais não deve ser considerada ou rotulada como *Employer Branding*, uma vez que faz parte do processo de recrutamento e seleção e não constitui um diferencial de marca nem uma estratégia de *Employer Branding* propriamente dita.

2.3 EMPLOYER BRANDING RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Na perspectiva da comunicação organizacional, do *Employer Branding* e das Relações Públicas, há uma interligação crucial que desempenha um papel vital na gestão da imagem corporativa e na forma como as empresas são percebidas, tanto interna quanto externamente. No contexto da comunicação organizacional, é essencial levar em consideração o cenário global. Segundo Kunsch (2006), ao analisar a comunicação organizacional e seus processos comunicativos, diversos fatores, como contextos econômicos, políticos e sociais, juntamente com as características individuais de cada indivíduo, como suas culturas e crenças, influenciam esse processo. A comunicação organizacional não é um caminho linear, mas sim uma construção de relacionamentos entre os indivíduos, como afirmado por Kunsch (2006).

A comunicação organizacional abrange todas as atividades de comunicação que ocorrem dentro de uma organização, incluindo a comunicação com colaboradores, clientes, fornecedores e outras partes interessadas. Seu propósito reside no desenvolvimento e na implementação de estratégias comunicativas eficazes que transmitam mensagens coerentes e alinhadas com os objetivos da empresa. Dessa forma, a comunicação organizacional desempenha um papel fundamental na formação da imagem e da reputação da organização.

Nesse contexto, as Relações Públicas têm um papel central na gestão da comunicação organizacional. Elas são responsáveis por conceber estratégias comunicativas que promovam uma imagem e reputação positiva da organização. Isso envolve o planejamento e a execução de atividades de Relações Públicas, como o gerenciamento de crises, a comunicação de mudanças organizacionais, o relacionamento com a imprensa e outras iniciativas destinadas a estabelecer uma comunicação transparente e eficaz com todas as partes interessadas.

Por outro lado, o *Employer Branding* diz respeito à forma como uma organização é percebida como empregadora. Ele implica na construção de uma imagem positiva e atrativa da empresa para possíveis candidatos, colaboradores atuais e até mesmo para o público em geral. O objetivo do *Employer Branding* é atrair talentos qualificados, manter colaboradores engajados e reforçar a cultura organizacional. Para alcançar esses objetivos, as empresas utilizam estratégias de marketing e comunicação para comunicar seus valores, benefícios e vantagens como empregadoras.

A comunicação desempenha um papel essencial nas Relações Públicas, as mesmas tendem a se relacionar com diversas partes da organização, o que também se aplica ao *Employer Branding*. Embora o EB não seja especificamente vinculado à comunicação, compartilha muitas semelhanças, uma vez que lida com temas como marca, reputação e posicionamento.

Quando trata-se de comunicação, é perceptível que os fluxos de relacionamentos estão intrinsecamente ligados à compreensão entre os diversos públicos que compõem uma organização. Esses públicos variam desde os membros da alta direção, responsáveis pelo estabelecimento de políticas, normas e identidade organizacional, até a interação com outros públicos. A comunicação desempenha um papel crucial em qualquer empresa, pois é responsável por estabelecer a relação entre a organização e seu ambiente, buscando equilibrar a visão, missão e expectativas dos envolvidos nos processos da organização. A comunicação organizacional é um processo social. Todavia, as relações públicas representam uma atividade mais estratégica, cuja finalidade é construir e manter relacionamentos com os públicos de interesse, utilizando uma abordagem multidisciplinar, como enfatiza Ferrari (2015).

Quando falamos das práticas de relações públicas, é importante notar que essa área pode atuar em apoio aos recursos humanos, o que está intimamente relacionado ao *Employer Branding*. Estamos, portanto, nos referindo ao relacionamento com o público interno, ou seja, os colaboradores. Esse tipo de atuação ocorre de maneira integrada, por meio de parcerias e do desenvolvimento de atividades específicas de comunicação interna com os colaboradores, como mencionado por Kunsch (2003, p. 121). A autora destaca a importância de manter relacionamentos justos entre a organização e os colaboradores, vendo esse público como mais do que apenas números, máquinas e lucros, mas como indivíduos que dedicam parte significativa de suas vidas ao trabalho e, como tal, merecem um tratamento justo, salários adequados e muito mais.

De nada adiantará investir em intensos programas de relações públicas, tentando conscientizar os empregados de que são partes da organização, se os sentimentos deles não correspondem à realidade. Seria fachada e uma apropriação dos direitos dos colaboradores de se manifestarem livremente, mesmo porque só se podem fazer relações públicas fundamentadas na verdade e com responsabilidade social. (KUNSCH, 2003, p. 122).

Evidencia-se que as relações públicas tem como principal objetivo a manutenção do relacionamento entre organização e colaboradores, tentando sempre manter uma relação de via dupla na qual todos tenham voz, e também possam ser ouvidos, mantendo assim, uma relação de confiança, na qual lideranças possam ser respeitadas e colaboradores possam se sentir confortáveis a “se abrirem”.

A profissão de relações públicas desempenha um papel fundamental na disseminação de informações, na educação e no desenvolvimento, contribuindo para uma gestão mais humanizada das organizações. No entanto, a comunicação não pode se restringir exclusivamente à função informativa. Nesse contexto, torna-se evidente que a comunicação deve abranger uma ampla variedade de cenários e levar em consideração as diversas áreas que compõem uma organização, bem como os inúmeros pontos de contato com seus públicos de interesse. Portanto, o uso da comunicação integrada emerge como um aliado significativo para garantir que todas as áreas da organização operem em uníssono. Esse conceito, inicialmente proposto por Kunsch (2003), revela-se fundamental para o desenvolvimento eficaz das atividades de comunicação e relações públicas. A comunicação integrada oferece uma filosofia que promove a convergência entre várias áreas, facilitando uma atuação sinérgica. Isso envolve a integração da comunicação interna e administrativa, da comunicação mercadológica e da comunicação institucional.

De acordo com Margarida Kunsch (2003), a comunicação integrada é uma filosofia que visa à convergência e à harmonização de diversas áreas da comunicação dentro de uma organização. Essa abordagem tem como objetivo principal garantir uma atuação sinérgica, na qual todas as formas de comunicação se complementam e se alinham para promover uma mensagem consistente e eficaz.

Um dos principais elementos da comunicação integrada, segundo Kunsch (2003) é a integração da comunicação interna e administrativa. Isso implica em assegurar que as mensagens e informações fluam de maneira eficiente dentro da organização, promovendo uma compreensão uniforme dos objetivos, valores e metas da empresa entre todos os colaboradores. Uma comunicação interna eficaz é essencial para manter os colaboradores engajados, motivados e alinhados com a cultura da empresa.

Além disso, a comunicação mercadológica, na visão de Kunsch (2003), também desempenha um papel crucial na comunicação integrada. Essa vertente envolve a promoção de produtos, serviços e a imagem da organização para o público externo, como clientes e potenciais consumidores. A comunicação mercadológica engloba estratégias de marketing, publicidade e relações públicas, visando criar uma imagem positiva da empresa no mercado.

Por fim Kunsch (2003), traz que a comunicação institucional é outro componente relevante da comunicação integrada. Ela se concentra em transmitir a identidade, os valores e a missão da organização para o público em geral. A comunicação institucional busca estabelecer uma imagem sólida e confiável da empresa perante a sociedade, fortalecendo sua reputação e construindo relações positivas com stakeholders externos, como investidores, fornecedores e órgãos reguladores.

Portanto, sob a perspectiva de Kunsch (2003), a comunicação integrada é uma abordagem que busca unir todas essas dimensões da comunicação, interna e externa, para promover uma atuação coesa e alinhada, garantindo que a mensagem da organização seja consistente e eficaz em todos os seus pontos de contato com o público. Isso contribui para uma imagem corporativa sólida e coerente, resultando em uma comunicação mais eficiente e impactante.

Contudo essa visão pode ser reestruturada, ou complementada pela visão de Pimentel(2022), tendo em vista as inúmeras mudanças sociais, comportamentais e culturais que nossa sociedade desenvolveu.

A proposta de Pimentel (2022) aborda a comunicação de vários ângulos diferentes, enfatizando a necessidade de debater a comunicação de forma acessível, inclusiva e diversa. Isso envolve não apenas ações isoladas, mas também campanhas, projetos e programas alinhados tanto com o discurso quanto com a prática da organização em relação aos colaboradores. Isso amplia o escopo da comunicação com os colaboradores, indo além do âmbito da comunicação interna tradicional, para abranger aspectos como cultura organizacional, clima, gestão, liderança, engajamento e marca empregadora. Além disso, inclui uma perspectiva mercadológica mais ampla, abrangendo não apenas os métodos tradicionais de promoção de vendas e merchandising, mas também o posicionamento, a estratégia e todo o ecossistema da marca.

No contexto das Relações Públicas Digitais, o foco é direcionado para o relacionamento, construção e fortalecimento do patrimônio digital da organização, indo além da mera presença nas redes sociais e mídias digitais. A comunicação administrativa também é abordada, passando a considerar não apenas informações relacionadas a pessoas, fluxos e processos, mas também redes organizacionais e sua gestão. A comunicação institucional, por sua vez, deve ser cada vez mais orientada para a construção e preservação da reputação organizacional.

O mapeamento de riscos e a prevenção de crises ganham destaque, com um olhar atento aos pontos sensíveis da organização, de modo a permitir ação rápida e eficaz na contenção de possíveis danos à reputação. A comunicação com o mercado e acionistas requer agilidade, transparência e conformidade com os princípios ESG (Ambiental, Social e Governança) e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Esse mapa de comunicação vai além da consideração de canais, práticas comunicativas, valores e diferenciais competitivos. Ele abrange a cultura organizacional, a estrutura das áreas, os fluxos e processos da empresa, garantindo a integração eficaz do planejamento com a rotina operacional. Ademais, envolve a análise do macroambiente e microambiente, bem como das tendências emergentes e o mapeamento dos stakeholders. Isso inclui a avaliação da presença digital da organização nas principais redes sociais, no site corporativo e em canais que impactam diretamente a reputação, como o Glassdoor, além de propostas de aprimoramento nos processos comunicativos e seus resultados.

De acordo com Pimentel (2022), essa nova abordagem de comunicação integrada se baseia em uma análise aprofundada de cenários, práticas atuais de comunicação com stakeholders estratégicos, envolvimento de equipes e redes decisórias, processos atuais e sugestões de melhorias, identificação de riscos em processos e operações, bem como os riscos de reputação, e a avaliação de tecnologias aderentes ou não. A adoção desse novo conceito oferece diversas vantagens às empresas, como relatórios com pontos críticos ao final de cada etapa da consultoria, planos-piloto emergenciais para cada fase, relatórios de pesquisa sobre comunicação e canais, diagnósticos completos com recomendações para a melhoria de fluxos e processos na área de comunicação e áreas de interface principais, e planos de comunicação integrada de curto, médio e longo prazo.

Essa proposta de comunicação integrada representa um avanço na gestão da comunicação organizacional, ao considerar uma gama abrangente de fatores e focar na coesão e eficácia da comunicação em todos os níveis da organização. Ela contribui para uma comunicação mais estratégica, coerente e adaptável às demandas em constante evolução do ambiente empresarial.

Sendo assim, é fundamental estabelecer uma sinergia entre a comunicação organizacional, as relações públicas e o *Employer Branding*, uma vez que, em última análise, todos esses esforços convergem para a mesma organização. Além disso, é relevante abordar a comunicação interna, que se concentra na relação entre a empresa e seus colaboradores. No entanto, nesse contexto, utilizaremos o conceito de comunicação com empregados conforme proposto por Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), considerando-a não apenas como uma atividade operacional ou administrativa, mas como uma ferramenta de gestão empresarial.

A adoção desse conceito abrangente é uma resposta à necessidade de reconhecer que hoje em dia todos os elementos comunicam e contribuem para a formação de percepções, que podem ser positivas ou negativas, em relação ao ambiente de trabalho. Essas percepções culminam na construção de uma imagem da organização, que é compartilhada com todos os públicos. Segundo a citação: “Quando a comunicação com o empregado é bem feita, ou seja, quando ele está no centro das decisões que o afetam, a empresa ganha um defensor de sua marca. Um só não, centenas ou milhares” (CARREMANHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p.18).

Fica visível que os colaboradores assumem um papel cada vez mais relevante como formadores de opinião dentro da organização, exercendo influência com maior credibilidade do que programas de responsabilidade social ou campanhas publicitárias. Eles desempenham um papel crucial na construção da reputação e imagem da empresa. Por isso, as empresas estão cada dia mais dando valor ao seu funcionário e ao que ele sente e pensa, se ele está motivado, ou não. *Employer Branding* não se trata apenas de atração e retenção, vai além... junto a posição dos colaboradores as empresa precisam e vem mostrando que a cada dia que passa estão vendo o valor que uma marca bem posicionada traz. Nesse contexto, Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) esclarecem os conceitos de identidade e imagem corporativa, destacando a importância de uma identidade única e robusta, capaz de transmitir uma mensagem consistente. Essa coerência é

fundamental para a formação de uma imagem positiva da organização. No entanto, a empresa não pode controlar diretamente essa imagem, uma vez que cada indivíduo desenvolve sua própria percepção da organização. Isso ocorre com base na forma como os colaboradores percebem e reconhecem a identidade da empresa, suas relações com o ambiente de trabalho e os valores que permeiam sua rotina.

A reputação, por sua vez, é construída por meio de um vínculo emocional entre empregador e empregado. Esse elo não se limita a discursos genéricos, como "aqui somos uma família". Em vez disso, está relacionado a criar um ambiente em que as pessoas se sintam respeitadas e acolhidas, estabelecendo uma conexão sólida na qual os objetivos dos colaboradores se alinham com os da empresa. Nesse processo, a comunicação desempenha um papel essencial, unindo todas as áreas em torno de um objetivo claro e estratégico. Ela atua como o elo que integra todos os esforços, direcionando a organização para um propósito comum, sendo assim

Não basta pedir que "vistam a camisa". Não adiantam "reuniões de alinhamento" ou muito "oba-oba para motivar as pessoas". O que ajuda de fato é um trabalho contínuo e coletivo, que seja abrangente o bastante para que cada empregado encontre as suas razões individuais para sentir orgulho da empresa em que trabalha. Isso porque, para uns, a melhor empresa é aquela que remunera bem; para outros, aquela que dignifica o trabalho; para os mais jovens, aquela que lhes dá chance de equilibrar seus interesses pessoais e proporcionar crescimento profissional rápido; para alguns ainda é aquela que acolhe a comunidade e participa da sua melhoria. Por isso, é necessário que as companhias sejam polivalentes – eficazes em equalizar todos esses anseios e necessidades, tal qual um bom equilibrista. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI; 2013, p. 65).

Nesse sentido, torna-se evidente que as empresas devem adotar discursos claros e objetivos para construir uma imagem e reputação positiva. Somente por meio dessa abordagem transparente, elas serão capazes de atrair indivíduos que genuinamente se conectam com o que a organização oferece.

Partindo desse pressuposto, na mesma perspectiva e intrinsecamente relacionado com a construção da marca empregadora, encontra-se o engajamento dos colaboradores. O engajamento refere-se à disposição dos colaboradores em cumprir objetivos, gerando ações concretas e um ambiente produtivo. Ele difere da motivação, que é impulsionada por fatores internos, pessoais e intransferíveis. O impulsionamento, por sua vez, é estimulado por "motivação interna, assim como pela paixão, pelo entusiasmo, pelo senso de realização e por outros fatores externos

que ajustam a satisfação das pessoas frente aos seus desafios concretos de trabalho” (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p.122).

Pesquisas também demonstram que colaboradores mais engajados desenvolvem uma conexão sólida com a organização e estão dispostos a trabalhar para o crescimento e prosperidade da empresa. Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) destacam diversos motivadores para esse engajamento, incluindo confiança e integridade, natureza do trabalho, oportunidades de desenvolvimento, progresso na carreira, orgulho pela empresa, remuneração, qualidade das relações com colegas de trabalho e com o gestor direto. Portanto, torna-se evidente que os motivos para o engajamento são diversos e variam entre indivíduos, uma vez que as pessoas possuem motivações distintas.

Nesse contexto, o papel da comunicação é fundamental para tornar esses fatores transparentes aos colaboradores e estabelecer uma conexão sólida entre eles e a empresa. A comunicação desempenha o papel de esclarecer esses elementos, alinhando os interesses individuais com a visão e missão da organização. Isso, por sua vez, contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo, promovendo o sucesso da empresa.

3. O USO DO EMPLOYER BRANDING COMO FERRAMENTA PARA MAQUIAR A IMAGEM DAS CORPORAÇÕES

No contexto da comunicação organizacional, as relações públicas desempenham um papel crucial na gestão da imagem e reputação das organizações. Conforme ressaltado por Kunsch (2006), seu objetivo central é estabelecer um processo relacional entre a organização e seus públicos, promovendo a compreensão mútua e buscando soluções benéficas para ambas as partes. A ética no trabalho ganha destaque como componente intrínseco nas práticas de relações públicas e na construção da imagem corporativa.

A comunicação organizacional é de fundamental importância na construção da comunicação de uma organização e para o funcionamento das mesmas, independentemente de sua natureza pública, privada ou do terceiro setor. Abrangendo diversos aspectos, como a comunicação mercadológica, interna e administrativa, a comunicação nas organizações, conforme analisada por Kunsch

(2006), ocorre em um contexto relacional complexo, influenciado por variáveis sociais, políticas, econômicas, culturais e visões de mundo. Esta complexidade, aliada à diversidade de atores envolvidos e aos diferentes tipos de comunicação em diversos contextos sociais, torna o diagnóstico da comunicação organizacional um desafio.

Kunsch (2006) enfatiza que a comunicação organizacional não deve ser vista como um processo linear, mas sim como um processo relacional que envolve indivíduos, departamentos, unidades e organizações, sofrendo influências de diversas fontes e condicionantes. É essencial considerar que, na contemporaneidade, a comunicação deve envolver diálogos, trocas e perspectivas múltiplas.

Relações Públicas desempenham uma função essencial ao atuar como consultores de organizações e instituições para estabelecer relacionamentos eficazes com seus públicos estratégicos. A atuação das Relações Públicas vai além dos propósitos econômicos, como ressaltado por Kunsch (2003). As relações públicas são responsáveis por identificar públicos e desenvolver estratégias com base nas demandas sociais e ambientais, supervisionando programas de comunicação e gerenciando conflitos e crises que podem surgir.

A autora diferencia relações públicas de marketing, destacando que as primeiras buscam estratégias que promovam relacionamentos com base nas demandas sociais e ambientais, incluindo a coordenação de programas de comunicação e a resolução de conflitos. As funções das relações públicas, de acordo com Kunsch (2003), são administrativa, estratégica, mediadora e política. A função administrativa busca promover interações entre setores e grupos dentro da organização. A função estratégica visa posicionar a organização perante a sociedade. A função mediadora busca estabelecer comunicação que vá além da transmissão de informações, promovendo relacionamentos, trocas e diálogos. Por fim, a função política envolve o gerenciamento das relações de poder dentro e fora da organização.

Nesse contexto, o *Employer Branding* surge como uma estratégia para as organizações construírem uma imagem positiva no mercado de trabalho, buscando atrair e reter talentos por meio da promoção de um ambiente de trabalho favorável e uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos colaboradores (CLIVERY, 2020).

As transformações no mundo do trabalho, influenciadas pelas tecnologias e descentralização das formas de organização, exigem um olhar crítico sobre as ações que buscam valorizar o funcionário. O conceito de *Employer Branding* se originou na década de 80 e busca destacar a importância do bem-estar dos colaboradores e da cultura organizacional na atração e retenção de talentos. Por meio de uma gestão eficaz do *Employer Branding*, as empresas podem se destacar como empregadores de escolha e desenvolver uma vantagem competitiva no mercado de talentos.

A ética desempenha um papel crucial na definição do comportamento adequado e na tomada de decisões responsáveis nas organizações. Conforme Chiavenato (2003), a ética é baseada em um conjunto de valores e princípios morais que estabelecem o que é certo ou errado. Incentivar os membros de uma organização a adotar um comportamento ético é essencial, uma vez que isso promove o bem-estar coletivo e individual.

A ética constitui o conjunto de valores ou princípios morais que definem o que é certo ou errado para uma pessoa, grupo ou organização. O comportamento ético acontece quando a organização incentiva seus membros a comportarem eticamente de maneira que os membros aceitem e sigam tais valores e princípios. Em termos amplos, a ética é uma preocupação com o bom comportamento: É uma obrigação de considerar não apenas o bem-estar pessoal, mas o das outras pessoas (p. 604).

A questão ética no ambiente de trabalho assume extrema relevância, uma vez que envolve a relação entre os indivíduos, a empresa e a sociedade em geral. O comportamento ético implica no respeito aos direitos e interesses das pessoas envolvidas, na transparência das ações, na integridade e na responsabilidade social (Chiavenato, 2003).

Entretanto, é crucial considerar que as organizações nem sempre operam de maneira ética. Em determinados casos, há uma preocupação em mascarar a imagem corporativa e transmitir uma visão favorável ao público, mesmo que isso envolva práticas questionáveis. Nesse contexto, o *Employer Branding* emerge como uma estratégia para forjar uma imagem positiva da organização, atrair talentos e conquistar a confiança dos stakeholders (Clavery, 2020).

O *Employer Branding* é essencialmente o ato de moldar a percepção tanto do público interno quanto do público externo sobre a organização como um empregador atrativo, destacando suas qualidades e diferenciais como local de trabalho. Contudo, quando o *Employer Branding* é usado para encobrir a realidade e ocultar práticas

antiéticas, ocorre uma dissonância entre a imagem projetada e a realidade experimentada pelos colaboradores.

Partindo dessas premissas, torna-se imperativo refletir sobre a interação entre o *Employer Branding* e a ética no ambiente de trabalho. É fundamental que as práticas de EB estejam alinhadas com os valores éticos da organização, sendo transparentes, autênticas e baseadas em ações concretas que promovam um ambiente de trabalho saudável, justo e respeitoso. A ética, no contexto do *Employer Branding*, engloba a coerência entre a imagem transmitida e a realidade vivenciada pelos colaboradores, bem como a responsabilidade da organização em cumprir suas promessas e compromissos (Clavery, 2020).

3.1 O USO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CENÁRIO MERCADOLÓGICO E ORGANIZACIONAL

A comunicação desempenha um papel intrínseco na vida humana, e quando falamos sobre organizações, essa importância não é diferente; pelo contrário, ela é inerente às organizações e ocorre de forma contínua. A comunicação organizacional é o processo que ocorre dentro de diversas formas de organizações, sejam elas públicas, privadas ou pertencentes ao terceiro setor, e está intrinsecamente relacionada com o funcionamento dessas organizações em relação aos seus diversos públicos de interesse. Além do mais, a comunicação organizacional engloba diversas vertentes, incluindo a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

De acordo com Kunsch (2006), a comunicação organizacional ocorre em um contexto relacional entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização). Isso implica que a comunicação organizacional é influenciada por uma série de fatores e variáveis, sendo moldada por diferentes contextos sociais, políticos, econômicos, culturais e perspectivas de mundo, sendo assim, não existe uma “receita de bolo” a ser seguida quando falamos de comunicação organizacional, mas sim passos e instruções que podem ajudar a chegar em uma comunicação efetiva para cada organização, assim adaptando-a para seus valores internos e

externos. Ademais, a comunicação organizacional lida diretamente com seres humanos, o que amplia ainda mais a sua complexidade.

Dessa forma, compreender a comunicação organizacional é compreender a interação constante entre as organizações e seus públicos, considerando um ambiente de influências externas e internas que moldam a maneira como as organizações se comunicam e são percebidas. Kunsch (2006) salienta a complexidade inerente à comunicação organizacional, uma vez que envolve não apenas processos e estratégias, mas também a dinâmica de interações humanas.

Trata-se de trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dados o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais. (KUNSCH, 2006, p.168)

A comunicação deixou de ser utilizada apenas para transmitir informações e recados, passando a direcionar sobre o cotidiano de uma organização, ou seja, o que ela faz, o que ela zela por, como ela se comunica com seus colaboradores e consumidores, todos esses pontos são muito importantes, pois se trata de construir relacionamentos interpessoais. Durante a Revolução Industrial, a comunicação organizacional enfrentou significativas transformações devido às rápidas e profundas mudanças que caracterizaram esse período. A Revolução Industrial marcou uma época de expansão das empresas e provocou mudanças radicais nas relações de trabalho, nos métodos de produção e nas estratégias de comercialização (KUNSCH, 2006).

Seguindo essa linha de raciocínio, a comunicação organizacional teve que se adaptar e evoluir para atender às expectativas e obrigações impostas por esse cenário de transformação. As empresas tiveram que repensar suas estratégias de comunicação, uma vez que a Revolução Industrial trouxe consigo uma expansão do mercado, novas tecnologias que tornaram a comunicação, e a informação mais acessível e mais rápida. Essas mudanças nas relações de trabalho, nos processos de produção e na comercialização não apenas moldaram a maneira como as organizações se comunicam, mas também tiveram um impacto significativo na sociedade como um todo. A Revolução Industrial representou um ponto de virada na história, não apenas na esfera econômica, mas também na forma como as

instituições se relacionam com seus colaboradores, *stakeholders* e o público em geral.

Compreender essa ruptura na comunicação organizacional durante a Revolução Industrial é importante para apreciar a complexidade da comunicação nas organizações e como ela está intrinsecamente ligada aos contextos sociais, econômicos e tecnológicos em constante mudança. A influência desse período histórico continua a ser sentida nos dias de hoje, destacando a importância de uma comunicação organizacional ágil e adaptável para enfrentar os desafios em constante evolução do mundo empresarial.

O processo das mudanças no ambiente empresarial transformaram a comunicação organizacional em uma função estratégica. Ficou evidente que depender exclusivamente de estratégias de marketing e campanhas agressivas não era suficiente para estabelecer relacionamentos duradouros com os diversos públicos de interesse, estratégias com o intuito apenas de vender, e alcançar a vontade consumista do seu público alvo, tornou-se ultrapassada. Isso se tornou ainda mais evidente em um contexto em que esses públicos se tornaram mais exigentes e passaram a demandar posturas éticas e posicionamentos claros das corporações referente aos mais diversos pontos, como empresas no ramo da beleza passaram a ser cobradas sobre questões ambientais e éticas na produção de seus produtos. Além do que, as transformações digitais conferiram voz e visibilidade a um número significativo de pessoas, como a digitalização da comunicação e o invento e popularização das mídias sociais, as cobranças se tornaram muito mais reais e palpáveis do ponto de vista do consumidor.

No entanto, é relevante destacar que, apesar da necessidade crescente, nem todas as empresas compreendem o pleno poder e influência da comunicação organizacional. Muitas vezes as organizações só veem a real importância dessa estratégia quando se encontram com uma crise em suas mãos sem como geri-la de maneira apropriada. A realidade atual da comunicação organizacional é caracterizada por sua complexidade e desafios constantes, pois as mudanças no cenário empresarial ocorrem de maneira rápida e incerta. Portanto, a comunicação precisa evoluir em paralelo a essas mudanças.

Kunsch (2006) identificou quatro realidades distintas no campo da comunicação organizacional. A primeira engloba organizações que percebem a comunicação como uma estratégia fundamental e investem em profissionais

qualificados, recorrendo a serviços especializados quando necessário. A segunda etapa envolve a comunicação em um papel predominantemente técnico e tático, focando na divulgação sem uma visão estratégica mais ampla. A terceira realidade é marcada por uma comunicação reativa e improvisada, muitas vezes realizada por não especialistas na área. Por fim, a quarta categoria envolve organizações que, apesar de não conduzirem esforços de comunicação deliberados, continuam a comunicar de alguma forma.

Para uma compreensão mais abrangente da comunicação organizacional, é pertinente considerar a visão de Bueno (2003), que utiliza o termo "comunicação empresarial". Segundo Bueno, a comunicação empresarial está intrinsecamente relacionada à gestão organizacional e, gradualmente, tem sido influenciada pelas pressões do mercado. O autor destaca a importância de equilibrar abordagens comerciais e institucionais na comunicação empresarial, pois ambas desempenham um papel fundamental na formação de uma imagem corporativa eficaz. Adicionalmente, Bueno enfatiza que as empresas estão sob crescente pressão para abraçar sua função social, o que reflete a demanda por novos posicionamentos por parte do público.

A importância da congruência na comunicação organizacional, pois todas as mensagens emitidas se relacionam e impactam diretamente na reputação e imagem da organização. Por fim, destaca-se a proposta de comunicação integrada de Kunsch (2003), que advoga a necessidade de ações conjuntas de todas as áreas de comunicação com base em uma política global e nos objetivos da organização. Essa abordagem promove uma atuação estratégica, uma vez que reconhece a interconexão entre as diversas áreas de comunicação. Ao atuar de forma unificada, a comunicação organizacional pode ter um impacto significativo no posicionamento da organização no mercado e nas relações com seus stakeholders, tornando-as mais eficazes, visto que todas as áreas estão em sintonia, compartilhando mensagens sobre a mesma organização.

A importância da Comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas. Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e

sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2003, p. 180).

Evidencia-se a complexidade e a amplitude da comunicação, exigindo que as organizações se adotem e adotem uma abordagem abrangente e estratégica. Cada organização deve considerar suas particularidades, mas sempre com um foco central, visto que estamos tratando de uma única entidade corporativa. Observando essas transformações, é claro como os fatores externos exercem impacto significativo no funcionamento diário das organizações, por isso a importância de se um modelo mais flexível quando o assunto é comunicação, e as mudanças no mundo do trabalho não são exceção a esse fenômeno.

Rebecchi (2009) salienta a falta de consideração no entendimento do mundo do trabalho a partir dessa perspectiva. Quando abordada, geralmente, a discussão se concentra na gestão administrativa e organizacional, negligenciando as dimensões das relações sociais. Portanto, há uma carência de análises sobre os impactos das transformações no mundo do trabalho nas organizações e o papel desempenhado pela comunicação nesse contexto. Contudo, é possível identificar que a área interna de comunicação é a que mais se atenta às mudanças nesse âmbito, especialmente no que tange às relações entre empregadores e empregados.

Historicamente, o trabalho tem sido um pilar fundamental nas relações humanas, e muitas pessoas atribuem grande valor à sua profissão, considerando-a essencial para sua identidade e bem-estar social. No entanto, em tempos recentes, surgiram discussões críticas acerca do alto valor atribuído ao trabalho, argumentando que ele é, na verdade, uma mera transação de esforço por recompensa, com o salário sendo a única recompensa. Rebecchi (2009, p.71) aborda essa dualidade, afirmando que "o trabalhador encontra-se numa dinâmica organizacional que tem lhe causado muitos constrangimentos, sofrimento e pouca possibilidade verdadeira de apropriar-se do trabalho que desenvolve". Essa dinâmica é frequentemente afetada pela intervenção da organização ou da empresa, que busca direcionar o trabalho exclusivamente para atender às necessidades de seu sistema produtivo, ou seja, para a reprodução de capital.

Portanto, fica evidente que a percepção e as experiências individuais em relação ao trabalho podem variar amplamente. Enquanto alguns podem encontrar aspectos positivos em suas funções, outros enfrentam desafios mais difíceis. Além disso, as contínuas mudanças no mundo do trabalho têm um impacto direto na

relação dos colaboradores com suas ocupações, e a comunicação organizacional desempenha um papel crucial nesse processo.

3.3 A TANGÊNCIA ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação está sob influência de diversos fatores. Entre eles, estão as constantes modificações nos hábitos de consumo de conteúdo da sociedade. Essa mudança caminha junto aos processos de comunicação organizacional que, com caráter estratégico e integrado, possui como referência o receptor. Casali, (2002) afirma que:

A ideia da comunicação integrada é a coordenação de mensagens para um impacto máximo. Este impacto é obtido através da sinergia, as conexões que são criadas na mente do receptor como resultado de mensagens que se integram para criar um impacto de poder maior do que qualquer mensagem individual por si só. As mensagens e seus conceitos repetem unidades essenciais de significado ao longo do tempo através de diferentes veículos e provenientes de diferentes fontes, estas quando integradas, irão unir-se para criar estruturas de conhecimento e atitudes coerentes no receptor (CASALI, 2002, p.9).

No contexto atual, marcado pela consolidação das mídias digitais, a variação dos interesses desses receptores é extremamente dinâmica. Tendo isso em vista fica muito claro a vontade e sensação de necessidade das organizações em se adaptarem e tentarem usar das mais variáveis estratégias de marketing e publicidade para atrair e reter o maior número de consumidores internos e externos. Há autores que acreditam que a comunicação é intrínseca à organização, como diz Taylor (2005, p. 215): “As organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional”

As empresas são cobradas a agir além de suas metas financeiras, exigindo que a comunicação vá além das fronteiras do marketing. Para esclarecer essa diferença, Kunsch (2003) distingue as Relações Públicas de marketing e publicidade. As Relações Públicas são responsáveis por identificar os públicos e desenvolver estratégias que promovam relacionamentos com base nas demandas sociais e ambientais, supervisionando e coordenando programas de comunicação,

além de prever e gerenciar conflitos e crises que possam surgir, já o marketing tem seu foco no mercado e está fortemente relacionado aos objetivos econômicos. Ambos desempenham papéis essenciais para as organizações e, na prática, atuam em conjunto. Porém, é crucial diferenciá-los para uma compreensão mais clara de suas funções.

No âmbito da comunicação organizacional, é necessário abranger o cenário completo. Segundo Kunsch (2006), ao analisar a comunicação organizacional e seus processos comunicativos, diversos fatores são influenciados por variáveis complexas, como contextos econômicos, políticos e sociais, bem como características individuais de cada indivíduo, como suas culturas e crenças, em conjunto com a cultura organizacional vigente. Além disso, enfatiza que a comunicação organizacional não deve ser percebida de maneira linear, mas sim como uma construção de relações entre os indivíduos. Nesse contexto, as organizações não podem ser vistas como entidades que existem apenas para cumprir objetivos ou fins específicos. Essa abordagem ampla e integrada da comunicação organizacional ressalta sua complexidade e a importância de considerar uma variedade de fatores e variáveis que influenciam as práticas de comunicação em organizações.

Quando aborda-se a relação das relações públicas e da comunicação organizacional, é fundamental reconhecer que a empresa, além de lidar com sua imagem no mercado, enfrenta desafios internos que afetam profundamente sua reputação. Como evidenciado por Grohmann (2015), os colaboradores muitas vezes vivenciam ambientes de trabalho hostis e competitivos, que podem prejudicar a comunicação interna e as relações interpessoais. Grohmann (2015) descreve como a empresa em questão tinha uma imagem externa positiva em relação a salários e benefícios.

A empresa é ótima em questões de salário e benefícios, mas na questão de gestão é horrível. Fui dispensado da empresa após 3 dias que contei ao meu gestor que era homossexual e que estava enfrentando dificuldades a respeito disso”, “difícil crescimento. Ambiente hostil e competitivo”, “é muito bonito para quem ouve, e muito diferente para quem faz” [...] “Daltam incentivos para a inovação, a melhoria de processos e a diminuição da burocracia. A empresa tem uma imagem de inovação para o mercado, mas na prática isso não acontece, pois é tudo muito engessado e burocrático, matando qualquer processo criativo. Não há nenhuma preocupação com qualidade de vida e com a vida pessoal dos colaboradores, o que importa é

entregar a meta no fim do ano. Não há NENHUMA flexibilidade com relação ao horário de 58 trabalho, não importa se você trabalhou 16 horas no dia anterior, no dia seguinte precisa cumprir sua jornada” (GROHMANN, 2015, p.222).

Isso mostra como as práticas de comunicação organizacional e relações públicas, quando não são autênticas e não refletem a cultura real da empresa, podem levar a discrepâncias significativas entre a imagem projetada e a experiência dos colaboradores. Além disso, a falta de flexibilidade nos horários de trabalho, a excessiva burocracia e a ênfase desproporcional nas metas podem criar um ambiente desafiador para os colaboradores. Esses aspectos têm um impacto direto na comunicação interna e na maneira como os colaboradores percebem a organização.

Esses problemas fazem a alusão a importância de uma comunicação organizacional e de relações públicas autênticas e alinhadas com a cultura da empresa. A gestão adequada das relações com os colaboradores e a promoção de um ambiente inclusivo e respeitoso são elementos cruciais para a construção de uma imagem organizacional sólida e positiva, tanto interna quanto externamente. Portanto, a comunicação organizacional e as relações públicas desempenham um papel crucial na promoção de uma cultura empresarial ética e na garantia de que a imagem da empresa reflita a realidade da organização.

Quando abordamos o tema das Relações Públicas, a conexão com a cultura se torna inescapável. Na realidade, ambas estão intrinsecamente relacionadas. Entretanto, no cenário brasileiro, há ainda uma escassez de autores que se aprofundam nessa correlação. Ferrari (2015) observa que essa relação pode ser analisada sob três perspectivas distintas. Em primeiro lugar, é possível considerar que a cultura precede a prática das Relações Públicas, influenciando a forma como são conduzidas. Em segundo lugar, é fundamental examinar o impacto das Relações Públicas na sociedade e nas organizações, levando em conta os elementos da cultura nacional. Por último, é importante identificar como a cultura se manifesta na aplicação das estratégias de Relações Públicas. Portanto, torna-se evidente que as Relações Públicas englobam uma ampla gama de públicos, cada um com suas próprias bagagens culturais, enquanto as organizações são componentes de uma sociedade que também é moldada pela cultura.

No âmbito organizacional, os profissionais de comunicação têm a tarefa de

manter canais de comunicação abertos e atualizados, promovendo diálogos transparentes que construam confiança, satisfação e relacionamentos positivos e recíprocos. Nesse sentido, a cultura desempenha um papel fundamental, uma vez que influencia o comportamento daqueles que fazem parte da organização. Uma cultura organizacional coesa ajuda os membros da empresa a compreenderem sua identidade e a conduta valorizada pela companhia. A cultura é um elemento compartilhado de maneira informal que mantém as pessoas unidas e influencia suas perspectivas sobre si mesmas e seus trabalhos (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013). Portanto, a cultura desempenha um papel vital nas Relações Públicas, na comunicação organizacional e na forma como as organizações são percebidas em suas interações com diversos públicos.

3.4 EMPLOYER BRANDING E A ÉTICA NAS RELAÇÕES DE TRABALHOS

Para explicar sobre *Employer Branding* e a ética nas relações de trabalho foi realizada a exposição das relações sob a óptica do autor Byung-chul Han (2014), na qual ele traz a ideia que a emoção é dinâmica, situacional e performativa. O conceito de "capitalismo da emoção" e sua relação com a prática de gamificação no contexto do trabalho e das comunicações sociais são temas de discussão relevantes. O autor argumenta que o capitalismo da emoção utiliza a gamificação como estratégia para aumentar a motivação e produtividade dos trabalhadores, apropriando-se do jogo, que tradicionalmente é considerado o oposto do trabalho. A gamificação introduz uma temporalidade especial caracterizada pela concessão de recompensas imediatas, o que contrasta com atividades que requerem amadurecimento lento, como, por exemplo, a agricultura.

Além disso, o autor faz referência ao "Manifesto contra o trabalho", que sustenta a ideia de que, apesar da crescente automação e redução do trabalho humano na produção de riqueza, a sociedade contemporânea continua fundamentada no trabalho. O autor sugere que a conquista de mais tempo livre é fundamental para a emancipação, mas observa que o capital se apropriou desse tempo, convertendo-o em capital produtivo e monetizando o conhecimento. Essas considerações têm implicações significativas no contexto do *Employer Branding*, pois questionam o equilíbrio entre a motivação, a produtividade e a qualidade de vida dos colaboradores, à medida que as empresas procuram criar ambientes de

trabalho atraentes e alinhados com suas marcas empregadoras.

O capitalismo da emoção explora exatamente essas características." (HAN, 2014, p.61). Essa citação de Han destaca a complexa interação entre emoção e ambiente, ressaltando como as emoções são moldadas e expressas em diferentes contextos, muitas vezes influenciadas por fatores externos. Ao analisar essa perspectiva no contexto de "*Employer Branding* e a Ética nas Relações de Trabalho," torna-se evidente como o mundo corporativo também se beneficia dessas dinâmicas emocionais.

O "*Employer Branding*" é a estratégia que as organizações empregam para criar uma imagem positiva de si mesmas como empregadores, visando atrair, reter e motivar talentos. No entanto, a complexidade das emoções humanas e seu papel na construção dessa imagem não pode ser subestimada. As empresas exploram as emoções de seus colaboradores e candidatos para moldar suas percepções e criar uma atmosfera de trabalho atraente.

É nesse ponto que a ética nas relações de trabalho entra em jogo. O "capitalismo da emoção" mencionado por Han refere-se à exploração das emoções das pessoas para ganhos comerciais. O "*Employer Branding*" é uma ferramenta poderosa que, quando utilizada de maneira ética, pode criar ambientes de trabalho saudáveis e genuinamente atraentes. Todavia, as emoções são exploradas de maneira manipulativa, em detrimento dos colaboradores ou candidatos, questões éticas surgem, muitas vezes por falta do conhecimento e a necessidade de se posicionar perante mercado e candidatos, como algo que não é, mas se não houver esse posicionamento acaba "perdendo" em retenção e atração de talentos, por exemplo, mas como já foi falado pela (CLIVERY, 2020), ações de *Employer Branding* infundadas, rasas, ou teoricamente sem embasamento, não convencem a longo prazo o que gera o efeito contrário do conceito de marca empregadora, o turn over.

A ética nas relações de trabalho envolve a responsabilidade das organizações de serem transparentes, autênticas e justas em suas práticas de "*Employer Branding*". A manipulação das emoções dos colaboradores ou candidatos em busca de benefícios comerciais levanta preocupações éticas significativas. Quando as empresas priorizam a aparência em detrimento da verdade, isso pode criar um ambiente de trabalho tóxico e minar a confiança dos stakeholders. Han destaca como as emoções são dinâmicas e moldadas pelo contexto, algo que o

"*Employer Branding*" usa para atrair talentos. Dessa forma é essencial manter a ética nas relações de trabalho ao empregar estratégias de "*Employer Branding*" para evitar a exploração das emoções em benefício do capitalismo, promovendo, em vez disso, ambientes de trabalho genuinamente atrativos e éticos.

A gamificação do ambiente de trabalho Han(2014), tal como discutida pelo autor, apresenta-se como uma estratégia destinada a estimular a motivação e o engajamento dos colaboradores. Nesse contexto, as empresas buscam criar um ambiente em que os colaboradores sintam-se motivados e engajados, semelhante à experiência de jogar. Essa abordagem envolve a aplicação de elementos de jogo, como recompensas, competições amigáveis e reconhecimento, no contexto profissional.

A gamificação do trabalho explora o homo ludicis, que se submete às relações de dominação enquanto joga. Com a lógica da gratificação por meio de 'likes,' 'amigos,' ou 'seguidores,' a comunicação social também está submetida à modalidade do jogo. A gamificação da comunicação é acompanhada de sua comercialização. Entretanto, a ludificação destrói a comunicação humana (HAN, 2014, p.70).

Essa ideia está intrinsecamente relacionada às estratégias de *Employer Branding*, que têm como objetivo melhorar a imagem da empresa como empregadora. Instituições que usufruem do *Employer Branding* buscando criar ambientes de trabalho atrativos, valorizando o bem-estar dos colaboradores e recompensar o desempenho excepcional podem ser comparadas à gamificação, uma vez que envolvem recompensas e reconhecimento, elementos frequentemente encontrados em jogos, assunto trazido por Han como uma forma de apropriação do capitalismo emocional, assim fazendo o paralelo com o *Employer Branding*

Portanto, a relação entre gamificação e *Employer Branding* reside na aplicação de técnicas de motivação e engajamento no ambiente de trabalho, que buscam atrair e manter profissionais talentosos, melhorar a satisfação dos colaboradores e fortalecer a imagem da empresa como um local de trabalho desejável, assim como a utilização do jogo na visão de Han quando o mesmo traz o capitalismo da emoção

Han(2014) revela como o mundo contemporâneo está impregnado com elementos de jogos e gratificação, especialmente no contexto da comunicação e do trabalho. A gamificação, que é a aplicação de elementos de jogos em situações não

lúdicas, tem sido adotada em muitos setores, incluindo o ambiente de trabalho e as estratégias de "*Employer Branding*".

No contexto do "*Employer Branding*," a gamificação pode ser utilizada como uma ferramenta para envolver colaboradores e candidatos, tornando o processo de busca de emprego ou o desenvolvimento profissional mais envolvente. No entanto, a ênfase excessiva na gratificação imediata, como "likes," "amigos," ou "seguidores," pode comprometer a comunicação autêntica e as relações de trabalho éticas.

O homo ludericus, termo cunhado por Han, descreve aqueles que se submetem a relações de dominação enquanto participam de jogos. Essa dinâmica pode ser vista na busca por reconhecimento e validação nas redes sociais ou até mesmo no ambiente de trabalho. As empresas que exploram essa busca por gratificação podem comprometer a integridade da comunicação organizacional e criar relacionamentos de trabalho desequilibrados.

A comercialização da gamificação da comunicação pode levar a abordagens que priorizam a obtenção de resultados econômicos em detrimento da qualidade das relações humanas. O foco excessivo na ludificação, ou seja, na transformação das interações humanas em jogos, pode, como Han destaca, destruir a comunicação genuína e significativa.

Considerando a gamificação como parte das estratégias de "*Employer Branding*" e comunicação organizacional, é essencial fazê-lo de maneira ética e responsável, mantendo a autenticidade, a integridade e a comunicação humana no centro dessas práticas. A busca por gratificação não deve obscurecer a importância de relações de trabalho éticas e saudáveis.

Ainda seguindo a linha de raciocínio de Han, que trata do conceito de "aumento do tempo livre" como a "maior força produtiva", carrega implicações profundas para a dinâmica das relações de trabalho, e, conseqüentemente, para o "*Employer Branding*" e a ética no ambiente de trabalho, dessa maneira ele indaga

«o aumento do tempo livre» como a «maior força produtiva» tem que retroagir «sobre a força produtiva do trabalho». Com isso, o reino da necessidade coloniza o reino da liberdade. O «ócio como tempo para atividades mais elevadas» transforma seu possuidor em «outro sujeito», que possui mais força produtiva do que o sujeito que apenas trabalha (HAN, 2014, p.71)

O entendimento de que o tempo livre, ou o ócio, pode ser considerado uma força produtiva tem se tornado cada vez mais relevante na era contemporânea. Esse

tempo livre, potencialmente repleto de atividades criativas e enriquecedoras, pode ser encarado como um recurso valioso para os indivíduos e para as organizações. Os empregadores que valorizam o equilíbrio entre o tempo de trabalho e o tempo livre podem colher benefícios significativos em termos de produtividade e satisfação dos colaboradores.

No contexto do "*Employer Branding*", empresas que reconhecem a importância do tempo livre para seus colaboradores estão em melhor posição para atrair e reter talentos. Elas podem promover políticas que incentivam um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal, demonstrando um compromisso com o bem-estar de seus colaboradores. Isso não apenas fortalece a imagem da organização como empregadora, mas também contribui para o aumento da força produtiva dos colaboradores.

Por outro lado, é crucial que essa abordagem seja fundamentada na ética e no respeito pelos direitos dos trabalhadores. O "aumento do tempo livre" não deve ser explorado de maneira a sobrecarregar os colaboradores ou comprometer sua qualidade de vida. Em vez disso, deve ser utilizado como uma ferramenta para permitir que os colaboradores se tornem "outro sujeito," mais criativo, produtivo e realizado em seu trabalho. A ética no trabalho envolve a consideração do bem-estar dos colaboradores, o respeito à sua liberdade e a valorização de suas atividades mais elevadas.

A compreensão do "aumento do tempo livre" como uma força produtiva pode ser uma abordagem valiosa no contexto do "*Employer Branding*." No entanto, sua implementação deve ser conduzida com ética e responsabilidade, para garantir que o equilíbrio entre o trabalho e o tempo livre beneficie tanto os colaboradores quanto as organizações. Essa questão é muito tênue, pois organizações que não sabem como realizar esse processo, ou fazem apenas pelo marketing, acabam não implementando as estratégias corretamente resultando mais uma vez no Turnover, ao invés da consolidação da marca como empregadora para o público interno e externo.

Quando se fala em marca empregadora, o fato de o assunto no Brasil ainda estar razoavelmente restrito às grandes empresas ou àquelas do mundo da tecnologia por vezes pode nos envolver numa bolha que faz esquecer que as pessoas, em sua grande maioria, ainda trabalham para suprir necessidades básicas: dar conta dos boletos, comprar comida, pagar o aluguel. A gente vive no Brasil. Claro que, a partir de uma certa fase de vida ou carreira – ou a partir do seu ponto de partida na vida, se foi na

comunidade ou no bairro nobre –, a gente talvez possa começar a fazer escolhas pautadas mais por alinhamento entre propósito pessoal e propósito da empresa, mas, sendo bem realista, isso ainda é para algumas pessoas, não todas. (MASCARENHAS;MANSI, 2020, p. 55).

A Partir dessa citação fica bem claro o porque muitas atitudes e estratégias de *Employer Branding* ainda tem dificuldade de se perpetuar e encaixar no Brasil fora das grandes corporações, ou empresas de tecnologias, ou empresas multinacionais. Quando as empresas não possuem conhecimento sobre o funcionamento das relações entre a instituição e seus colaboradores e vice versa, acontece a elaboração de estratégias errôneas, ou mal direcionadas, no sentido de que seguir um modelo no qual determinada empresa não se encaixa, mas a “ação” está em alta nas empresas do ramo não é significado de sucesso, isso fica muito evidente nessa visão de Mansi(2020).

4. METODOLOGIA

4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A metodologia bibliográfica é uma etapa fundamental para a condução do projeto de pesquisa, uma vez que proporciona o embasamento teórico essencial para a análise e discussão dos temas centrais, como comunicação organizacional, relações públicas, *Employer Branding*, no contexto da maquiagem da imagem das corporações.

Nesta fase, foram adotados rigorosos critérios de seleção das fontes bibliográficas. Foi realizada uma extensa revisão da literatura, abrangendo obras acadêmicas de renomados autores como Margarida Kunsch e Suzie Clavery, além de outras referências conceituadas que se destacam na área, buscando a teorização dos conceitos e ideias trabalhados, para que no decorrer do trabalho seja desenvolvido uma teoria coesa e concreta, possibilitando mais a frente o uso dessas teorias e conceitos para uma análise de cases.Tendo isso em vista, a pesquisa incluiu artigos científicos, dissertações, teses e documentos institucionais relevantes relacionados aos tópicos em questão. Essa abordagem permitiu a construção de um sólido embasamento conceitual e contextual, identificando conceitos-chave, tendências, lacunas e debates existentes na literatura. A análise crítica dessas

fontes bibliográficas foi realizada de forma minuciosa, visando compreender as diferentes perspectivas teóricas existentes, bem como as interpretações de diversos autores sobre os conceitos relacionados à comunicação organizacional, relações públicas, *Employer Branding* e ética no trabalho.

Essa revisão abrangente da literatura é crucial para embasar a discussão e sustentar as argumentações do projeto. Ao explorar os trabalhos de diversos autores e consolidar o conhecimento já existente sobre os temas abordados, foi possível fundamentar a análise crítica da pesquisa e fornecer um contexto sólido para a investigação qualitativa que será realizada.

Com a metodologia bibliográfica, este estudo buscou aprofundar a compreensão desses temas, identificar possíveis lacunas na literatura e estabelecer uma base sólida para a abordagem qualitativa que envolverá a coleta e análise de dados primários, proporcionando uma análise completa e embasada sobre o uso do *Employer Branding* para maquiar a imagem das corporações no contexto da comunicação organizacional e ética no trabalho.

4.2 PESQUISA QUALITATIVA

O presente projeto buscou trabalhar com *cases* que envolvem o tema, como empresas envolvidas em escândalos midiáticos, no qual foram expostas como empresas que claramente utilizam muito mais da comunicação para mimetizar suas ações do que realmente realizá-las e mantê-las. Exemplos práticos que devem ser abordados na pesquisa são: Nubank, que pagou seus colaboradores para não falarem sobre a empresa após demissão. Assim como o caso da empresa Aurora que foi pega em escândalos de trabalhos análogos a escravidão, sendo que a mesma, tinha o selo GPTW (Great Place To Work) e usa isso como indicador de marca empregadora, além do *case* da Volkswagen referente ao dielsgate, no qual havia entrado em concordância com outras empresas em produzir carros menos poluentes com o objetivo de diminuir os efeitos poluentes, porém foi descoberto que o teste era fraudado e os carros eram ainda mais poluentes.

A abordagem qualitativa adotada nesta pesquisa se baseará principalmente em estudos de casos. A coleta de dados foi realizada a partir de uma extensa análise de *cases* de empresas que utilizam o *Employer Branding* como estratégia de

comunicação organizacional. Foram selecionados casos relevantes e representativos de diferentes setores e portes de empresas, com o objetivo de abranger uma ampla diversidade de práticas e abordagens relacionadas ao tema em estudo. A análise dos dados qualitativos coletados será conduzida por meio de técnicas de codificação e categorização dos conteúdos presentes nos casos selecionados.

Nesse processo, buscou-se identificar padrões, tendências e divergências nas estratégias de *Employer Branding* adotadas pelas empresas e sua relação com questões éticas no ambiente de trabalho. A interpretação dos resultados será embasada nas teorias e conceitos estudados na metodologia bibliográfica, proporcionando uma análise crítica e aprofundada das práticas observadas nos cases. Essa abordagem qualitativa, centrada em estudos de casos, permitirá uma compreensão mais abrangente e contextualizada do tema em análise. Através dessa análise de nuances e aspectos relevantes presentes nas estratégias de *Employer Branding*, será possível compreender melhor como as corporações utilizam essa abordagem para moldar sua imagem junto ao público externo e aos próprios colaboradores. Além disso, essa metodologia possibilitou a investigação da relação entre a imagem projetada pelas empresas e a realidade vivenciada pelos 19 colaboradores, favorecendo uma visão crítica e fundamentada do fenômeno em estudo.

Foi analisado o discurso das empresas em foco durante o período de crise, isto é, foi analisado seu comportamento perante seu público alvo, seja nas mídias sociais, ou através de press releases e notas divulgadas aos veículos de imprensa, o que possibilitou a análise de como as empresas se portaram perante a crise em seu discurso.

Dessa forma, a combinação das metodologias bibliográfica e qualitativa, com ênfase em estudos de casos, proporcionou uma investigação aprofundada e reflexiva sobre o uso do *Employer Branding* para maquiagem da imagem das corporações. Ao se debruçar sobre os conceitos de comunicação organizacional, relações públicas, *Employer Branding* e ética no trabalho, a pesquisa embasou teoricamente suas análises, compreendeu a percepção dos atores envolvidos e, ao mesmo tempo, capturou as nuances e particularidades presentes nas estratégias das empresas em estudo.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS CASES

Antes de seguir com a análise dos cases é coerente deixar explícito que o trabalho não busca denegrir, ou falar mal das empresas utilizadas como cases. Tudo que será escrito tem embasamento teórico no que foi discutido anteriormente e busca analisar as estratégias de comunicação e posicionamento perante o uso do *Employer Branding* como ferramenta para maquiar a imagem das corporações.

É necessário, para essa análise, a explanação sobre o assunto Selo GPTW, que é um selo muito divulgado pelas empresas em vagas e sites de buscas de empregos, como a exposição, como um marketing para tentar se fortalecer como marca empregadora perante o mercado, mas será que realmente esse selo é o suficiente para ser uma marca empregadora?

De acordo com informações retiradas do próprio site da empresa, “Great Place to Work” A Certificação GPTW (Great Place to Work) é uma ferramenta que permite às empresas conhecerem sua organização pela perspectiva dos colaboradores. O selo GPTW é resultado da avaliação dos colaboradores, indicando a qualidade do ambiente de trabalho. A certificação é alcançada ao atingir 70 pontos no Trust Index e a amostra mínima de respondentes.

A avaliação identifica áreas de melhoria, criando um ambiente de trabalho aprimorado. A pesquisa de clima organizacional é essencial nesse processo, gerando resultados que, quando atingem os critérios necessários, levam ao reconhecimento. O Trust Index avalia dimensões como respeito, orgulho, credibilidade, camaradagem e imparcialidade. O GPTW busca transformar os ambientes de trabalho, fornecendo insights e experiências acumuladas ao longo de 25 anos.

A jornada de certificação inicia com a escolha de uma solução adequada ao tamanho da empresa. A plataforma GPTW Connect facilita o acompanhamento do processo, incluindo o agendamento da pesquisa de clima. Os benefícios da certificação incluem validar a cultura da empresa, atrair e manter talentos, melhorar o engajamento da equipe e obter reconhecimento de marca. O processo envolve a criação de um plano de ação baseado nos resultados da pesquisa.

Em resumo, a Certificação GPTW é um reconhecimento baseado na avaliação dos colaboradores, indicando que a empresa oferece um excelente ambiente de trabalho. A busca por práticas que promovem o bem-estar dos

colaboradores e uma comunicação eficaz são fundamentais para alcançar e manter esse reconhecimento.

Tendo essas informações em vista qual o perigo desse selo? Como informado a pesquisa é obtida através das avaliações, das respostas dos próprio colaboradores, são métricas que são facilmente manipuláveis com o objetivo de “passar” pelo processo de certificação, gestores e líderes podem exercer, ou não pressão sobre seus colaboradores diretos o que pode, ou não alterar os resultados, fora a consciência e própria vontade do indivíduo que pode se sentir pressionado a fazer uma avaliação coerente, exagerada, ou divergente da realidade pela sua experiência com a empresa Assim como, já foi dito neste trabalho, cada pessoa tem sua interferência interna e externa sobre cada ação, cada uma dela recebe e passa informações com a influência de suas experiências e do ambiente externo, por isso é tão complicado usar esse selo como um sinônimo de ser uma marca empregadora.

5.1 NUBANK

A fundação do Nubank, em 2013, constituiu um marco notável no setor financeiro brasileiro, alinhando-se com uma missão intrínseca de desburocratizar e redefinir as normas convencionais da experiência bancária. O empreendimento foi concebido por um trio visionário composto por David Vélez, Cristina Junqueira e Edward Wible, cujo desafio era enfrentar as barreiras tradicionais e estabelecer uma instituição financeira inovadora.

O processo de fundação do Nubank foi meticulosamente planejado, guiado por uma análise aprofundada das deficiências percebidas no sistema financeiro brasileiro. Compreendendo a necessidade de uma abordagem disruptiva, os fundadores incorporaram princípios de eficiência operacional, tecnologia de ponta e uma mentalidade centrada no cliente para criar um modelo de negócios que transcende as práticas convencionais.

O trio fundador, dotado de uma visão compartilhada e competências complementares, uniu forças para implementar um conceito de banco digital que fosse inovador e acessível. O emprego de tecnologias de última geração, combinado com uma abordagem centrada no usuário, permitiu ao Nubank estabelecer uma presença marcante no cenário financeiro brasileiro em um período relativamente curto.

A relevância do Nubank como uma das primeiras fintechs do Brasil se destaca no contexto de sua proposta inovadora, introduzindo um modelo de negócios que desafiou as estruturas convencionais dos bancos tradicionais. Além disso, o Nubank foi pioneiro ao oferecer serviços financeiros digitais e sem a necessidade de agências físicas, influenciando significativamente a evolução do setor no país. O sucesso continuado da empresa, evidenciado pela captação de investimentos significativos, solidifica seu papel como uma fintech transformadora no cenário bancário brasileiro. Pela proposta do que o seu produto oferece fazendo o paralelo com o estigma de que os bancos tradicionais são mais conservadores principalmente quando fala-se de grandes cargos, o nubank se buscou uma posição diferente... Assim como, seu produto teve uma grande influência e impacto nas gerações mais novas, eles decidiram atrair essas mesmas pessoas para serem seu foco de colaboradores isso se evidencia nas premiações que a empresa já conquistou.

Nas últimas edições, o Nubank apareceu por três anos consecutivos nos dois rankings. No Ranking Empresas dos Sonhos Jovens, o Nu ocupou o nono lugar em 2019, o sexto lugar em 2020 e o quinto lugar em 2021. No Ranking Empresas dos Sonhos Média Gestão, o Nu ocupou o décimo lugar em 2019, o oitavo lugar em 2020 e o sexto lugar em 2021. Além dessas premiações foi considerado também. A partir dessas informações observa-se que perante o mercado o Nubank vem se tornando cada vez mais uma empresa, principalmente entre os jovens, considerada como objetivo de empresa para se trabalhar. Contudo, teve o ocorrido que repercutiu que o Nubank estaria pagando seus colaboradores para que eles não falassem sobre o processo e motivo de demissão, como divulgado pela UOL em uma matéria em 24 de março de 2023

Ex-colaboradores do Nubank ganham até dois salários extras e extensão de três meses do plano de saúde em troca de não difamar a empresa nas redes sociais após demissão. Especialistas afirmam que a prática não é ilegal, mas pode não ser reconhecida pela Justiça....

O acontecido foi referente a um ato que deixou o rastro da decisão do Nubank de rescindir o contrato de 40 colaboradores e dissolver sua assessoria de investimentos. Em janeiro de 2023, o Nubank implementou uma nova fase de demissões, impactando aproximadamente 30 profissionais. Em meio ao panorama mercadológico, caracterizado por demissões em larga escala por parte de empresas

de diversos segmentos e portes, tal notícia não se destacou significativamente. Contudo, um aspecto peculiar no caso da Fintech gerou o interesse: a suposta inclusão de uma cláusula de não difamação.

Conforme relatos de fontes anônimas veiculados pelo Portal do Bitcoin, o banco incorporou, nos acordos de demissão, uma cláusula que assegurava salário adicional e extensão do plano de saúde aos colaboradores desligados. Todavia, para usufruir desses "extras", a condição estabelecida é a abstenção de críticas ao Grupo Nu em plataformas de mídia social ou na imprensa. Em outras palavras, os ex-colaboradores estariam sendo remunerados para evitar comentários desfavoráveis à fintech, vale ressaltar que em caso de descumprimento o ex-colaborador seria multado em 50% do valor acordado

A validade legal da cláusula é motivo de questionamento, dada sua natureza não convencional no cenário empresarial. Segundo a Dra. Bruna Kauer, que foi entrevistada e questionada pelo portal RH para você em 16 de março de 2023, advogada trabalhista do escritório Aparecido Inácio e Pereira Advogados Associados, a decisão cabe ao colaborador e não é uma imposição da empresa.

"A cláusula adicional que oferece benefícios para que profissionais não falem mal da empresa é um dispositivo incomum no Brasil. A empresa está vinculando a concordância em não falar 'mal' da empresa ao recebimento do adicional em dinheiro e à extensão do convênio médico. Tal vinculação poderá ser discutida judicialmente, além de não haver precedentes neste sentido", destaca a advogada.

A Dra. Kauer enfatiza que o controle da empresa em relação aos acordos deve se restringir àqueles que concordaram em assiná-los. Ela ressalta que, em outros casos de demissões sem assinatura de documento ou concessão de benefícios adicionais, a empresa não tem o poder de determinar o que pode ou não ser divulgado publicamente pelos ex-empregados.

Em resposta às especulações, o Nubank emitiu uma declaração à imprensa abordando o acordo de demissão. A posição da fintech é apresentada integralmente:

"O Nubank, como todas as empresas, avalia constantemente sua estrutura e realiza contratações, desligamentos e transferências internas de acordo com as demandas do negócio, performance, necessidade de equipe, entre outros motivos. O Nubank segue contratando, no ritmo adequado para seus planos de negócios em 2023. Em respeito ao sigilo e proteção de dados dos seus colaboradores, a empresa não comenta publicamente casos específicos, mas reitera que segue à risca a

legislação trabalhista. As obrigações de confidencialidade e de não-difamação são recíprocas e praticadas por diversas empresas do setor. Elas constam nos nossos contratos de trabalho desde o momento de admissão, e são reiteradas nos acordos de desligamento."

Partindo desse ponto, observa-se uma empresa que vem aparecendo em ranking de premiações que tem como objetivo premiar as melhores empresas para se trabalhar, que possui o Selo GPTW e que se posiciona como uma empresa politicamente correta, que é vista pelo mercado internos e pelo seus colaboradores como uma marca empregadora, dessa maneira coloca-se o questionamento, será que eram apenas estratégias vazias e simplesmente posicionaram a marca como empregadora perante os stakeholders com o objetivo de atrair e reter talentos dentro da empresa?

De acordo com o que foi apresentado nesse trabalho e as informações do case, observa-se o Nubank que passou por uma experiência do que é ser questionada perante o mercado financeiro e tecnológico, sobre seus princípios, valores e sua posição como empregadora, mas fica claro que uma empresa com estratégias vazias não conseguiria ser consistente o suficiente para ganhar premiações que refletem a posição de empregadora durante 3 anos seguidos sem realmente ter estratégias e colocar isso em prática.

Fica claro, também, que a empresa busca alinhamento, através de um provável EVP, desde da admissão até o momento de uma possível demissão, sendo assim, é nítido que eles buscam atrair e reter talentos que são pertinentes a cultura e dinâmica da empresa, deixando todas as informações claras desde o momento da prospecção. Em outras palavras, fica evidente que a empresa possui estratégias e atitudes que vão além do marketing e publicidade e utilizam de estratégias mais profundas para possuir essa posição perante as outras empresas do mercado.

5.2 VINÍCOLAS AURORA

A compreensão da origem, história e dados da empresa desde a sua fundação é um aspecto crucial para a avaliação e delineamento de estratégias em prol da marca. Conforme informações disponíveis no sítio eletrônico oficial da empresa, a Vinícola Aurora foi estabelecida como uma cooperativa em 14 de fevereiro de 1931, congregando dezesseis famílias produtoras de uva no município

de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, Brasil. A confluência destas famílias representou o marco fundacional que propiciou, ao longo do século XXI, a ascensão da empresa como o principal empreendimento vinícola do país. No primeiro ano de sua fundação, a produção coletiva dessas dezesseis famílias alcançou a marca de 317 mil quilos de uvas.

Em 2016, a Cooperativa Vinícola Aurora, situada em Bento Gonçalves, afirmou-se como a maior e mais laureada vinícola do Brasil em competições nacionais e internacionais. Contando com 1.100 famílias associadas, a empresa é responsável por uma produção média de 65 milhões de quilos de uvas, resultando em aproximadamente 50 milhões de litros de vinhos anualmente. O parque industrial da vinícola passa por constante modernização, evidenciando unidades equipadas com tecnologia de ponta e comprometimento com elevados padrões nos processos produtivos.

A orientação técnica das plantações das famílias cooperadas é um aspecto contínuo, com uma equipe dedicada ao acompanhamento permanente de todo o processo industrial e à garantia da qualidade dos produtos. Desde as fases iniciais, como o plantio de mudas, até o engarrafamento do produto final, a Vinícola Aurora enfatiza o cuidado e a qualidade.

Estruturada com base nos princípios do cooperativismo, um movimento social e econômico, a empresa busca o bem comum de suas 1.100 famílias associadas e da comunidade local. Detentora das certificações ISO 9001:2008 (qualidade), ISO 14001:2004 (ambiental) e FSSC 22000 (segurança de alimentos), a Vinícola Aurora, por meio de seu sistema integrado de gestão, busca assegurar a qualidade de seus processos e produtos, mantendo um comprometimento tanto social quanto ambiental com seus associados, colaboradores e a comunidade.

Atualmente, a Vinícola Aurora possui doze marcas ativas e registradas no Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, a saber: Vinícola Aurora (marca mãe), Marcus James, Saint Germain, Casa de Bento, Maison de Ville, Conde de Foucauld, Clos des Nobles, Prestige, Sangue de Boi, Country Wine, Mosteiro e Keep Cooler.

Mesmo a marca tendo valores como cooperativismo, qualidade, responsabilidade ambiental e segurança de alimentos, visando se colocar como uma empresa politicamente correta e ambientalmente correta, deixou uma ponta solta, sendo ela a responsabilidade social, e ética trabalhista. Segundo a reportagem do

G1 RS, em 3 de março de 2023 trabalhadores que fugiram do cárcere realizaram denúncias ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), envolvendo situações de agressão com choques elétricos, spray de pimenta, cárcere privado e agiotagem, condições análogas a escravidão

A ApexBrasil, serviço social autônomo vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), desempenha um papel central neste contexto, pois suspendeu as atividades das referidas vinícolas, juntamente com outras medidas que visam promover os produtos brasileiros no exterior. Essa ação, forçou a empresa a se pronunciar por meio de uma nota, além disso suscitou a atenção para práticas laborais questionáveis e levou a uma análise mais aprofundada das circunstâncias.

A vinícola, em comunicados à imprensa, manifestou repúdio veemente a quaisquer práticas que violem os direitos humanos, como nesse trecho da nota divulgada

Os recentes acontecimentos envolvendo nossa relação com a empresa Fênix nos envergonham profundamente (...) Gostaríamos de apresentar nossas mais sinceras desculpas aos trabalhadores vitimados pela situação. Ninguém mais do que eles trazem, nos ombros curados pelo sol, o peso de uma prática intolerável, ontem, hoje e sempre.

O incidente ganhou destaque a partir de 22 de janeiro de 2023, quando três trabalhadores procuraram a polícia após fugirem de um alojamento onde eram mantidos em cárcere. Uma operação subsequente, realizada no mesmo dia, resultou no resgate de 207 pessoas, submetidas a condições de trabalho análogo à escravidão.

Esses trabalhadores, contratados pela empresa Fênix Serviços Administrativos e Apoio à Gestão de Saúde Ltda, foram destinados à colheita da uva, fornecendo mão de obra para as vinícolas mencionadas, bem como para produtores rurais da região. A maioria desses trabalhadores, proveniente da Bahia, alegou ter sido vítima de extorsão, ameaças, agressões e torturas, incluindo o uso de choques elétricos e spray de pimenta.

A maioria dos trabalhadores resgatados retornou à Bahia, enquanto outros optaram por permanecer no Rio Grande do Sul. Apesar de a maioria ter recebido as verbas rescisórias, totalizando mais de R\$ 1 milhão, as vinícolas rejeitaram a proposta de acordo apresentada pelo Ministério Público do Trabalho (MPT) para indenizações individuais, alegando não reconhecer as condições de trabalho

análogas à escravidão. Esses eventos levantam questões importantes sobre as práticas laborais no setor vitivinícola brasileiro e a responsabilidade das empresas em garantir condições de trabalho dignas.

De acordo com uma nova reportagem do mesmo veículo, G1 RS, no dia 10 de março de 2023, a vinícola Aurora junto às outras empresas envolvidas cedeu a um acordo com o MPT e iria pagar cerca de 7 milhões de reais em indenizações.

As notas emitidas pela equipe de comunicação da Vinícolas Auras, não passam de medidas para tentar acalmar os animos e sempre tentando reverter a imagem de uma empresa associada com trabalho analago a escravidão para um empresa que foi cosntruida por imigrante com muito trabalho, como dito no trecho

O trabalho que sempre correu nas velas de nossos fundadores logo se misturou a esta terra, espalhou-se por entre os parreirais, nutriu cada planta com um inegociável senso de respeito pelas mãos que a semearam, que a colheram, que a ajudaram a ser da uva, o vinho, e a ganhar o mundo, reconhecimentos e, mais importante, ganhar um lugar à mesa e no coração dos brasileiros.

Importante ressaltar que no ponto da análise do discurso em suas mídias sociais, no período no qual estava exposta, a marca não deixou de realizar suas postagens padrões com o mesmo raciocínio e o mesmo propósito, sendo assim a única forma de posicionamento foi através das notas postas.

Tendo tudo isso em vista, é interessante observar como uma empresa que possui o Selo GPTW se comportou perante um escândalo de trabalho em condições hiper precárias e abusivas. É necessário levar em conta que a ponte com os trabalhadores era realizada por uma empresa terceirizada, mas isso não tira a responsabilidade da Vinícola Aurora, pois ainda sim o serviço está sendo prestado para sua organização.

A empresa em nenhum momento assume a culpa com todas as palavras e ainda tenta legalmente se isentar das condições de pagamentos de multas e indenizações, tentando transferir a culpa para a empresa terceirizada, porém fica evidente que a empresa não cultiva aquilo que divulga e transparece ser, mostrando o que foi discutido nesse trabalho, que as empresas pela necessidade se mostrar presente no mercado, de ter valores, história e culturas, porém são nesses casos que observa-se se uma empresa é aquilo que mostra em duas redes e atitudes externas, no caso da aurora e sua atitude tomada pós crise. Fica claro que não deveria ser uma empresa que carrega um selo que traduz, “ótimo lugar para se

trabalhar”, por isso a validade desse selo na comunidade, não só do Employer Branding, mas da comunicação não é reconhecido como “força” o suficiente para considerar uma marca como empregadora, para alcançar esse objetivos é necessário ir além do marketing, além de uma comunicação organizacional estruturada, além de estratégias simples que buscam manter seu colaborador engajados com segundos interesses.

No caso Aurora o que mais se acentua não é só o uso apenas midiático para se portar no mercado como empregadora, mas também uma gestão de crise precária que usou a nota de esclarecimento para ressaltar o quão “dura” e “difícil” foi a fundação e o quanto trabalhadores eles são, e que esse caso foi isolado e que pedem desculpas, esse discurso não impacta mais a anos. Não é a primeira vez que se observa a atração de pessoas de outros estados, principalmente do nordeste, que vão para região sudeste e sul buscando uma melhora de vida e acabam em situações como essa, ou seja, não é uma atitude isolada é algo que já ocorreu historicamente.

5.3 VOLKSWAGEN

A história da Volkswagen é marcada por uma trajetória notável no cenário automotivo, destacando-se por seus valores, princípios e posicionamento no mercado. Fundada em 1937 na Alemanha, a Volkswagen foi criada por iniciativa do governo nazista com o objetivo de produzir um carro acessível para a população, resultando no icônico Volkswagen Beetle, ou "Fusca". Após a Segunda Guerra Mundial, a empresa passou por transformações significativas.

Ao longo dos anos, a Volkswagen consolidou-se como uma das principais fabricantes de automóveis do mundo, expandindo sua linha de produtos para incluir uma ampla variedade de modelos. A empresa tem como valores fundamentais a inovação, qualidade e sustentabilidade. Ela tem se esforçado para desenvolver tecnologias mais limpas e eficientes, abraçando a eletrificação e investindo em soluções ambientalmente conscientes.

A Volkswagen também é reconhecida por sua abordagem centrada no cliente, buscando atender às necessidades e expectativas do consumidor. Seu

posicionamento no mercado é caracterizado pela oferta de veículos que equilibram desempenho, segurança e design, buscando atender a uma ampla gama de públicos.

No entanto, a empresa enfrentou desafios significativos, incluindo escândalos relacionados a emissões de poluentes que impactaram sua reputação, como o caso do Dielsgate que será abordado no presente trabalho. Apesar disso, a Volkswagen tem trabalhado para restaurar a confiança dos consumidores, adotando medidas mais transparentes e comprometendo-se com práticas éticas.

A Volkswagen, que vinha se posicionando no mercado como uma empresa que preza pela sustentabilidade, viu sua reputação abalada em setembro de 2015, quando veio à tona o escândalo conhecido como Dieseldate. Segundo informações retiradas do G1, Auto Esporte de 23 de setembro de 2015, atualizado em 2 de fevereiro de 2019, a montadora admitiu ter falsificado resultados de emissões de poluentes em motores a diesel, utilizando um programa de computador em aproximadamente 11 milhões de veículos globalmente.

O episódio teve origem em alterações nos padrões de emissão dos Estados Unidos entre 2004 e 2007, quando o governo americano intensificou as normas para óxido de nitrogênio (NOx), um poluente resultante da queima de óleo diesel. Em 2009, a Volkswagen anunciou a comercialização de carros a diesel, denominados EA 189, apresentados como tecnologicamente avançados para cumprir as regulamentações ambientais, dispensando o uso de ureia na mistura de gases e água.

No entanto, em 2013, o Conselho Internacional de Transporte Limpo (ICCT) e a Universidade de West Virginia identificou discrepâncias nos níveis de emissões em testes de laboratório e condições reais de condução nos veículos da Volkswagen. Em 2014, após alertas do ICCT e da Universidade, a Agência de Proteção Ambiental dos EUA (EPA) foi informada sobre as irregularidades.

A revelação do software manipulador ocorreu em setembro de 2015, quando a EPA descobriu que um programa instalado nos veículos alterava as emissões de poluentes durante inspeções. O escândalo levou a acusações criminais nos EUA, afetando 482 mil veículos fabricados entre 2009 e 2015.

A reação da Volkswagen inclui desculpas públicas do então presidente-executivo, Martin Winterkorn, que renunciou em 23 de setembro de 2015.

A empresa enfrentou recall de milhões de veículos, muitas bilionárias e processos judiciais em diversos países.

O impacto financeiro foi significativo, com o grupo VW anunciando seu primeiro prejuízo trimestral em mais de 15 anos, reservando bilhões para custos relacionados ao escândalo. Em 2016, a montadora concordou em pagar US\$10 bilhões para encerrar processos movidos por consumidores nos EUA.

O caso teve desdobramentos globais, atingindo a reputação da Volkswagen. A empresa buscou reparações, lançando carros elétricos e enfrentando processos em vários países. No Brasil, a filial foi multada e enfrentou ações judiciais.

A Volkswagen enfrentou sucessivos acordos nos EUA, aceitando pagar quantias substanciais para resolver processos civis e compensar consumidores. Em 2017, executivos foram denunciados nos EUA, e a empresa foi condenada no Brasil a pagar R\$1,09 bilhão de indenização.

A saga continua, com a Volkswagen enfrentando processos coletivos na Europa e seu ex-presidente, Martin Winterkorn, sendo indiciado nos EUA. O episódio Dieselgate permanece como um marcante estudo de caso sobre ética empresarial, responsabilidade ambiental e gestão de crises e nesse caso será utilizado como um case de *Employer Branding*, para mais uma vez mostrar como, não importa o tamanho da empresa, diversas delas se assumem uma coisa que não simplesmente pela influência positiva que isso traz para ela.

É importante observar como a VW teve um escândalo mundial que mostrou ao mundo inteiro que não só não era sustentável e conservadora em referência ao meio ambiente, ela mostrou ao mundo que se importava mais com o dinheiro e lucro do que qualquer, tendo um processo de falsificação no teste de regulamentarização. Mais uma vez foi uma empresa que decidiu vender aquilo que não era e tomou diversas atitudes errôneas para tentar não sofrer as consequências sejam elas financeiras, ou de imagem, branding que a longo prazo se tornarão obstáculos financeiros.

O interessante sobre o caso da Volkswagen é que após um escândalo como esse, que manchou o nome da empresa internamente e externamente ela passa a investir em uma comunicação mais forte, unificada e estratégica, tanto internamente quanto externamente. Segundo o próprio portal da Volkswagen, vwnews, é possível obter informações sobre como ela se comporta como uma marca empregadora atualmente no mercado, mas salienta-se que essa transformação começou há 5

anos atrás, mesmo tempo no qual o processo no Brasil estava sendo encerrado após os pagamentos de multas.

A VW Brasil utilizou de um escândalo da marca global para investir no plano interno, construindo assim uma empresa muito mais sólida por dentro e dessa forma, sendo mais coerente com aquilo que divulga sobre si própria.

Segundo a matéria “Volkswagen conquista o certificado Great Place To Work pelo 2º ano” A Volkswagen do Brasil se destaca como uma marca empregadora de renome, evidenciado por sua certificação Top Employer pelo 5º ano consecutivo, um reconhecimento global que atesta a excelência na gestão de pessoas e no desenvolvimento do ambiente de trabalho. Esta certificação reflete o compromisso contínuo da Volkswagen em criar um ambiente de trabalho que promova o aprimoramento profissional e o bem-estar dos colaboradores.

Na pesquisa Top Employer 2023, a Volkswagen do Brasil obteve uma aprovação excepcional de 100% em cinco áreas-chave: Estratégia de Negócio, Estratégia para Pessoas, Ambiente de Trabalho, Employer Branding e Ética & Integridade. Essa classificação é um testemunho da abordagem abrangente e eficaz da empresa para a gestão de recursos humanos.

Além disso, a presença da Volkswagen do Brasil no Top 10 da pesquisa “Marca Empregadora 2023”, conduzida pela consultoria Randstad, reforça sua posição como uma das empresas mais atrativas para se trabalhar no país. Os resultados da pesquisa indicam que a Volkswagen é reconhecida não apenas pela excelência em gestão, mas também como uma marca que valoriza aspectos fundamentais procurados por profissionais ao escolherem um empregador.

A ênfase da Volkswagen do Brasil em Diversidade & Inclusão contribui significativamente para sua reputação como marca empregadora. A implementação de uma estratégia robusta, incluindo grupos de diálogo e a participação em iniciativas como o Movimento Mulher 360 e o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, demonstra um compromisso tangível com a valorização das diferenças e a promoção da igualdade.

A empresa, ao se tornar signatária dos Princípios de Empoderamento Feminino da ONU e estabelecer metas ESG, reforça seu comprometimento com práticas ambientais, sociais e de governança responsáveis. O acordo de captação de dívida bancária sustentável, vinculado a metas claras de redução de emissões de

CO2 e aumento da representação feminina na liderança, exemplifica essa abordagem pioneira.

A Volkswagen do Brasil não apenas se destaca na esfera profissional, mas também zela pelo bem-estar de seus colaboradores. Investimentos contínuos em programas de saúde física e mental, parcerias estratégicas com Gympass e Zenklub, e a criação de ambientes de convivência e academias ao ar livre nas fábricas são iniciativas que contribuem para um ambiente de trabalho saudável e equilibrado.

Todos esse posicionamento e bons rankeamentos em pesquisas que refletem a excelência de uma marca empregadora, são frutos de um trabalho que foi consistente e planejado a longo prazo, começando em um escândalo mundial, e hoje em dia se encontrando, assim, como a estruturação de uma marca empregadora deve ser.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou desbravar um campo relativamente novo na história da comunicação e estratégias empresariais, tendo em vista que sua primeira aparição foi a vinte e sete anos atrás, e quando falamos do seu contexto no Brasil ele é mais recente ainda e possui poucos materiais publicados tendo como principal dois livros que foram publicados em 2020, sendo o restante materiais publicados em sua maioria em inglês, dessa forma salienta-se que apesar da raridade de materiais sobre o assunto, o *Employer Branding* já é algo presente, discutido e vivenciado pela maioria das organizações brasileiras é um assunto que precisa ser desbravado ainda mais pela comunidade científica, trazendo assim, a importância desse trabalho.

Ressalta -se que apesar do termo, da estratégia ser nova historicamente ele vem se difundindo e se tornando cada vez mais intrínseca às organizações a cada ano que passa, sendo assim uma necessidade empresarial nos dias atuais. Essa necessidade traz a o sentimento de acompanhar o mercado que está cada vez mais se profissionalizando e familiarizado com termos, o que pode gerar o tema de estudo deste trabalho, que a construção rasa da marca empregadora com o único objetivo

de se posicionar como uma e, não realmente utilizar de tudo que a estratégia tende a oferecer

Um ponto a ser observado é que na grande maioria das empresas o setor está se iniciando então cargos de *Employer Branding* são mais comuns em seus níveis mais baixos, como estágio e analistas, são poucas as empresas, quando comparado a um todo, que possui setores estruturados e com cargos de liderança com a competência referente ao *Employer Branding*. Além disso, observa-se que hoje, quem desempenha essa função normalmente não é vinculado ao seu propósito, isto é, os profissionais que muitas vezes assumem essa responsabilidade não possuem todas as competências que é necessária para desenvolver a estratégia de *Employer Branding*, ou seja o cargo é muitas vezes assumido por profissionais de RH, marketing, publicidade entre outros, partindo disso, ocorrem dois caminhos sendo ele uma construção de marca empregadora rasa muito focado em apenas um dos pontos que normalmente é aquele que o profissional responsável tem mais afinidade, ou quando esse mesmo profissional por conta própria busca a profissionalização para alcançar o verdadeiro intuito da marca empregadora, através de cursos e estudos de materiais que a comunidade da comunicação e do *Employer Branding* já vem fomentando.

Partindo de todos esses pressupostos o presente trabalho buscou trabalhar com uma pesquisa bibliográfica, na qual foi realizada a teorização com bases em autores conceituados nos assuntos abordados, sendo eles relações Públicas, comunicação organizacional e o próprio *Employer Branding*. O objetivo foi mostrar onde elas se tangenciam e onde elas se diferem, deixando assim claro o que é, e o que não é uma marca empregadora. Essa definição dos três conceitos deixou claros, ações e atitudes que são usadas pelo mercado para se posicionar como marcas empregadoras, contudo essa definição nos permite ter um olhar mais crítico e observar aquelas estratégias que realmente são construídas com um objetivo de construir a marca empregadora e aquelas que apenas querem ser vistas como uma, mas realmente não são.

Essa pesquisa permitiu também, observar que é necessário ter o conhecimento sobre comunicação organizacional e relações Públicas para a construção de uma marca empregadora, isto é onde as 3 se tangenciam, esse conhecimento é muito associado ao próprio profissional de relações públicas, que no cerne da sua formação tem como objetivo praticar a comunicação de via dupla, onde

você escuta e é escutado e partir disso planeja as melhores estratégias para aperfeiçoar a comunicação da organização, tanto internamente quanto externamente. A comunicação organizacional em si não é o suficiente para promover uma marca como empregadora, porém ter uma estruturada para a comunicação transparente e coerente aos valores da instituição desde o momento do processo seletivo, a um possível momento de demissão é de extrema importância, assim como o profissional de relações públicas ao que se parece é o mais apto a estar fazendo essa gestão entre interno, devido ao fato de estar acostumado e ter no cerne de sua profissão, a comunicação midiática e organizacional através da comunicação de via dupla.

Além da pesquisa bibliográfica, foi utilizada a pesquisa quantitativa, na qual foram explorados 3 cases diferentes, ressalta-se que apesar da análise dos casos não é possível dizer com 100% de certeza como a comunicação das empresas funcionaram, pois o trabalho não investigou as informações através do contato com a empresa ou com colaboradores internos, foi feito uma analisados com base no que foi veiculado nas mídias das empresas e nos veículos de comunicação . Com análise dos cases foi possível observar, no caso Nubank, uma empresa que repercutiu negativamente, por pagar colaboradores pelo silêncio deles após a demissão, prática considerada comum no mercado financeiro e tecnológico segundo o próprio Nubank, porém após uma análise da empresa, comunicação estratégias, notas, foi possível esclarecer que eles realmente se portam como uma marca empregadora, pois a prática era acordada assim que o ingresso era feito na empresa, não foi algo planejado depois sem a ciência do colaborador, em contrapartida o case da Aurora foi esclarecedor para demonstrar com uma empresa trabalha com um posicionamento mais raso e supérfluo em relação a marca empregadora. Envolvida em um escandlo de trabalho analogo a escravidão tentou recorrer a emios para que a culpa nao caisse sobre ela, e demonstrou em suas notas, que não possuía um posicionamento claro e coerente em relação à aquilo que mostrava ao mercado, ao utilizar o Selo GPTW como simbolo de ser um *Great Place To Work*. Já, o case da Volkswagen, é um case de sucesso de como uma empresa que havia pouca estrutura como empregadora e passou por um escândalo que abalou sua imagem mundialmente, utilizou essa questão como uma oportunidade de melhoria nos últimos 5 anos e obteve sucesso em se posicionar de maneira sólida como uma marca empregadora.

Diante desse panorama, compreende-se que este estudo representa uma etapa inicial, e espera-se que pesquisas subsequentes possam aprofundar essa temática, introduzindo novas análises e perspectivas. A importância desse tema é evidente, exigindo que os profissionais de comunicação estejam atentos para desempenhar um papel crítico e utilizar sua função social para fomentar relações mais saudáveis. Tais relações devem considerar tanto a perspectiva da empresa quanto a dos colaboradores, reconhecendo estes últimos como elementos fundamentais que merecem apreço e consideração.

Os colaboradores devem ser vistos como sujeitos pensantes, reflexivos e detentores de opiniões próprias, inclusive aqueles que não têm o privilégio de escolher seu local de trabalho ou alinhar propósito e trabalho, especialmente em contextos de elevado desemprego, desvalorização e desigualdades notórias.

A pesquisa permitiu ao autor compreender como as relações de trabalho evoluíram ao longo do tempo e como estão configuradas nos dias atuais, destacando o impacto dessas dinâmicas nas relações interpessoais. Adicionalmente, ressaltou a importância de compreender essas relações, especialmente para profissionais de relações-públicas, que precisam adotar uma abordagem atenta e abrangente, muitas vezes alinhada aos interesses da empresa, sem negligenciar as particularidades dos colaboradores.

O trabalho proporciona uma nova perspectiva sobre um tema recente no cenário brasileiro, mostrando-se promissor se conduzido de maneira ética, verdadeira e abrangente. Acredita-se que essa pesquisa contribua para o campo da comunicação e das relações de trabalho, gerando reflexões e questionamentos essenciais sobre as práticas adotadas e seu impacto na sociedade.

7. REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Managing brand equity**: capitalizing on the value of a brand name. Free Press; Maxwell Macmillan Canada; Maxwell Macmillan International, 1991

AMBLER T., Barrow, S. (1996). The employer brand. **Journal of Brand Management**, vol. 4, 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2005

AURORA. Nossa História. elaborado por site institucional. Disponível em: <https://loja.vinicolaaurora.com.br/institucional/quem-somos>. Acesso em: 14.nov. 2023

BACKHAUS, Kristin; Tikoo, Surinder. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, **Career Development International**, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

BRASIL, Employer Branding. **Resultados Perspectivas do Employer Branding 2021**. 2021. Disponível em: <https://materiais.employerbranding.com.br/06-12-2021-ebook-ebb-2021>. Acesso em: 14.nov. 2023

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CAPPELLANO, Tathiana; CARRAMENHA, Bruno. **Trabalho e sofrimento psíquico: histórias que contam essa história**. São Paulo: Atarukas Produção Editorial, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri São Paulo: Manole, 2014. p. 419.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 604.

CLAVERY, Suzie. **Isso é Employer Branding?!**: um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. São Paulo: Leader, 2020

EAGLETON, Terry. **Marx estava certo**. [S. L.]: Nova Fronteira Participações, 2012. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4663212/mod_resource/content/1/Marx%20Estava%20Certo%20-%20Terry%20Eagleton.pdf. Acesso em: 14.nov. 2023

EDELMAN. Edelman Trust Barometer 2021: o empregado motivado por convicção. 2021. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2021-o-empregado-motivadopor-conviccao>. Acesso em: 14.nov. 2023

Exame. Nubank lidera ranking das 25 startups mais desejadas para se trabalhar. 2019. Elaborado por Luísa Granato. Disponível em: <https://exame.com/carreira/nubank-lidera-ranking-das-25-startups-mais-desejadas-para-se-trabalhar/>. Acesso em: 14.nov. 2023

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 139-159.

FERRARI, M. A. **Relações Públicas: razões para praticá-las**. *Organicom*, [S. l.], v. 6, n. 10-11, p. 134-141, 2009. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139016>. Acesso em: 14.nov. 2023

FIGARO, Roseli. **Atividade de comunicação e de trabalho**. Trabalho, Educação e Saúde, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 107-146, jun. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1981-77462008000100007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/VtzqRPRb5LJWGwScR8ZfGvC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14.nov. 2023

G1.Vinicola Aurora pede desculpas e diz estar envergonhada por usar mão de obra de trabalhadores em situação semelhante à escravidão. 2023. Elaborada por Redação, g1 RS. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2023/03/03/vinicola-aurora-pede-de-sculpas-e-diz-estar-envergonhada-por-usar-mao-de-obra-de-trabalhadores-em-situacao-semelhante-a-escravidao.ghtml>. Acesso em: 14.nov. 2023

G1.Salton, Aurora e Garibaldi pagaram R\$ 7 milhões em indenização após resgate de trabalhadores em situação análoga à escravidão. 2023. Elaborada por Redação, g1 RS. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/noticia/2023/03/10/salton-autora-e-garibaldi-pagaram-r-7-milhoes-em-indenizacao-apos-resgate-de-trabalhadores-em-situacao-analoga-a-escravidao.ghtml>. Acesso em: 14.nov. 2023

G1. 'Dieselgate': veja como escândalo da Volkswagen começou e as consequências. 2019. Elaborado por Auto Esporte. Disponível em: <https://g1.globo.com/carros/noticia/2015/09/escandalo-da-volkswagen-veja-o-passo-passo-do-caso.html>. Acesso em: 14.nov. 202

GROHMANN, Rafael. **Faça o Que Você Ama?: o consumo do trabalho adjetivado e a startup 99jobs**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL COMUNICAÇÃO E CONSUMO, 5., 2015, São Paulo. Anais [...] . São Paulo: Comunicon, 2015. p. 1-15. Disponível em: <https://doczz.com.br/doc/586648/fa%C3%A7a-o-que-voc%C3%AA-ama%3F-o-consumo-dotrabalho>. Acesso em: 14.nov. 2023

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. rev. e ampl. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

HAN, BYUNG-CHUL HAN. **Psicopolítica, neoliberalismo e as novas técnicas de poder**. 2014 S. FISCHER VERLAG GMBH, FRANKFURT AM MAIN. Published by arrangement with International. Editors' Co. Literary Agency.

INFANTE, Caio; CLAVERY, Suzie; FERNANDES, Whiny. **Employer Branding: atraia, engaje, retenha talentos e seja uma marca empregadora**. [S. L.]: Descola, 2020. 122 p.

KUNSCH, M. M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**. *Media & Jornalismo*, v. no 2018, n. 33, p. 13-24, 2018 Tradução. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1. Acesso em: 14.nov. 2023

KUNSCH, M. M.. Krohling. .Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas *In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional*. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/comunicacao-organizacional-apostila04.pdf>. Acesso em: 14.nov. 2023

MARTINS, José Roberto. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. 3. ed. São Paulo: Global Brands, 2006. Disponível em: <https://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Branding-um-manual-paravoce-criar-gerenciar-e-avaliar-marcas.pdf>. Acesso em: 14.nov. 2023

MASCARENHAS, Bruna G.; MANSI, Viviane. **Employer Branding: conceitos, modelos e prática**. São Paulo: Haikai, 2020. 132 p.

MASCARENHAS, Bruna Gomes. **Employer branding para adultos**. 2021. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/employer-branding-para-adultos>. Acesso em: 14.nov. 2023.

MASCARENHAS, Bruna Gomes. **Employer branding e propósito:alguns cuidados**. 2021. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/employer-branding-e-proposito-alguns-cuidados>. Acesso em: 14.nov. 2023

MASCARENHAS, Bruna Gomes. **Marca empregadora é só para os 11% dos profissionais?** 2022. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/marca-empregadora-e-so-para-os-11-dos-profissionais>. Acesso em: 14.nov. 2023

MASCARENHAS, Bruna Gomes. **O rei está nu: cuidado com a marca empregadora!. cuidado com a marca empregadora!**. 2021. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/o-rei-esta-nu-cuidado-com-a-marca-empregadora>. Acesso em: 14.nov. 2023

MASCARENHAS, Bruna Gomes. **Qual a identidade da sua organização?** 2020. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/qual-a-identidade-da-sua-organizacao>. Acesso em: 14.nov. 2023

Nubank. **Nubank é eleita uma das empresas mais desejadas do Brasil para se trabalhar.** 2023. Elaborado por Vitor Olivier. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-setima-empresa-mais-desejada-do-brasil-para-trabalhar/>. Acesso em: 14.nov. 2023

PIMENTEL, Isabela. **Mapa de comunicação em gerenciamento de projetos.** 2022. Disponível em: <https://comunicacaointegrada.com.br/mapa-de-comunicacao-projetos>. Acesso em: 14.nov. 2023

PORTAL DO BITCOIN. **Nubank faz novas demissões e paga para colaboradores não falarem mal da empresa.** 2023. Elaborado por Cláudio Goldberg Rabin. Disponível em: <https://portaldobitcoin-uol-com-br.cdn.ampproject.org/c/s/portaldobitcoin.uol.com.br/nubank-faz-novas-demissoes-e-paga-para-colaboradores-nao-falarem-mal-da-empresa/amp/>. Acesso em: 14.nov. 2023

REBECHI, C. N.; FIGARO, R. **A comunicação no mundo do trabalho e a comunicação da organização:** duas dimensões distintas. Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática, [S. l.], v. 12, n. 24, 2013. DOI: 10.5902/2175497710811. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/10811>. Acesso em: 14.nov. 2023

RH PARA VOCÊ. **Caso Nubank: a empresa pode me pagar para não falar mal dela?** 2023. Elaborado por Bruno Piai. disponível em: <https://rhpravoce.com.br/redacao/caso-nubank-a-empresa-pode-me-pagar-para-nao-falar-mal-dela/>. Acesso em: 14.nov. 2023

UOL. **Aurora será lembrada 'pelo resto dos tempos' após caso de trabalho análogo ao escravo, diz executivo.** 2023. Elaborada por Folha de São Paulo. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/05/aurora-sera-lembrada-pelo-resto-dos-tempos-apos-caso-de-trabalho-analogo-ao-escravo-diz-executivo.shtml>. Acesso em: 14.nov. 2023

UOL. **Nubank paga funcionários demitidos para não criticarem empresa; é legal?** 2023. Elaborada por Bárbara Muniz Vieira. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/03/24/entenda-a-clausula-que-de-mitidos-do-nubank-assinaram.htm#:~:text=Ex-colaboradores%20do%20Nubank%20ganham,não%20ser%20reconhecida%20pela%20Justiça>. Acesso em: 14.nov. 2023

UNIVERSUM. **What is an Employer Value Proposition?** 2021. Disponível em: <https://universumglobal.com/blog/the-employer-value-proposition/>. Acesso em: 14.nov. 2023