

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
RELAÇÕES PÚBLICAS: BACHARELADO

LUIZA FANFA DOS SANTOS

***EMPLOYER BRANDING E A ROMANTIZAÇÃO DO TRABALHO: A
COMUNICAÇÃO NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS***

Frederico Westphalen, RS
2022

Luiza Fanfa dos Santos

***EMPLOYER BRANDING E A ROMANTIZAÇÃO DO TRABALHO: A
COMUNICAÇÃO NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS***

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Relações Públicas:
Bacharelado, do Departamento de Ciências
da Comunicação da Universidade Federal de
Santa Maria, Campus Frederico Westphalen,
como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Milano Pérsigo

Frederico Westphalen, RS
2022

Luiza Fanfa dos Santos

***EMPLOYER BRANDING E A ROMANTIZAÇÃO DO TRABALHO: A
COMUNICAÇÃO NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Públicas: Bacharelado, do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Frederico Westphalen, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

Aprovada em _____ de _____ de _____

**Patrícia Milano Pérsigo, Dra. (UFSM-FW)
(Orientadora)**

Daiane Scheid, Dra. (UFSM-FW)

Bruna Gomes Mascarenhas, Profª Esp. (Cásper Líbero e ESPM-SP)

Frederico Westphalen, RS
2022

RESUMO

***EMPLOYER BRANDING* E A ROMANTIZAÇÃO DO TRABALHO: A COMUNICAÇÃO NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS**

AUTORA: Luiza Fanfa dos Santos
ORIENTADORA: Patrícia Milano Pêrsigo

O presente trabalho tem como temática o *Employer Branding* (EB) e a romantização do trabalho, a fim de compreender a comunicação nas relações organizacionais. Assim, tem como principal objetivo conhecer a percepção dos profissionais de comunicação sobre a gestão de marca empregadora frente a possibilidade de uma romantização do trabalho. Para tanto, abordou-se o *Employer Brand* a partir de sua história, definição e prática das organizações, o mundo do trabalho, suas transformações, a comunicação organizacional e as relações públicas. Esta é uma pesquisa exploratória, utilizando-se da pesquisa bibliográfica e da aplicação de questionário online. 67 profissionais de comunicação atuantes na área de EB responderam ao questionário, cujas respostas abertas foram tratadas a partir da análise de conteúdo. Pode-se verificar que o trabalho de marca empregadora está em desenvolvimento no Brasil e que este possui uma relação muito próxima com a comunicação e as relações públicas. Quanto a sua relação com a romantização do trabalho é perceptível que alguns profissionais se mostram mais conscientes enquanto outros possuem discursos romantizados e super valorizam sua ocupação profissional. Pode-se ainda perceber o quão próxima está a romantização do trabalho com questões de saúde mental e que se há uma necessidade de um olhar crítico e atento dos profissionais de EB a respeito das práticas realizadas. Por fim, entende-se que este é um estudo introdutório e que profissionais da comunicação precisam estar atentos para estes contextos.

Palavras-chave: *Employer Branding*. Relações de trabalho. Romantização. Comunicação organizacional. Propósito.

ABSTRACT

EMPLOYER BRANDING AND THE ROMANTICIZATION OF WORK: COMMUNICATION IN ORGANIZATIONAL RELATIONS

AUTHOR: Luiza Fanfa dos Santos
ADVISOR: Patrícia Milano Pésigo

This paper is concerned with Employer Branding (EB) and the romanticization of work, in order to understand communication in organizational relations. Thus, its main objective is to know the perception of communication professionals about employer brand management in the face of the possibility of a romanticization of work. To this end, the Employer Brand was approached from its history, definition and practice in organizations, the world of work, its transformations, organizational communication, and public relations. This is exploratory research, using a literature search and an online questionnaire. 67 communication professionals working in the field of EB answered the questionnaire, whose open answers were treated using content analysis. It can be seen that the work of employer branding is under development in Brazil and that it has a very close relationship with communication and public relations. As for their relationship with the romanticization of work, it is noticeable that some professionals are more conscientious while others have romanticized discourses and overvalue their professional occupation. We can also see how close the work with mental health issues is to romanticization, and that there is a need for a critical and attentive look from EB professionals regarding the practices performed. Finally, it is understood that this is an introductory study and that communication professionals need to be aware of these contexts.

Keywords: *Employer Branding*. Work relations. Romanticization. Organizational communication. Purpose.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – EVP.....	21
FIGURA 2 – Roda do Employer Branding.....	22
FIGURA 3 – Nível de maturidade em EB.....	28
FIGURA 4 – Composto da comunicação integrada.....	31
FIGURA 5 – Comunicação Integrada.....	32
FIGURA 6 – Modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação.....	45

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tipos de marcas	18
QUADRO 2 – Objetivos e métodos	61
QUADRO 3 – Objetivos do trabalho de EB	71
QUADRO 4 – Desafios do trabalho de EB	72
QUADRO 5 – Categorização	81

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Conhecimentos de EB.....	68
GRÁFICO 2 – Entendimento sobre EB.....	69
GRÁFICO 3 – Nível desenvolvimento em EB.....	70
GRÁFICO 4 – Doar o tempo livre para o trabalho.....	74

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	EMPLOYER BRAND	16
2.1	HISTÓRIA E DEFINIÇÃO	19
2.1.1	Prática das organizações	23
2.2	RELAÇÕES PÚBLICAS, COMUNICAÇÃO (ORGANIZACIONAL) E <i>EMPLOYER BRANDING</i>	29
3	EMPLOYER BRANDING E A ROMANTIZAÇÃO DO TRABALHO	36
3.1	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O MUNDO DO TRABALHO	37
3.1.1	Trabalho	40
3.2	RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS	43
3.3	<i>EMPLOYER BRANDING</i> E AS RELAÇÕES DE TRABALHO	46
3.3.1	Propósito e a romantização do trabalho	54
4	METODOLOGIA	61
4.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	62
4.2	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	63
4.3	QUESTIONÁRIO ONLINE	64
5	EMPLOYER BRANDING FRENTE A ROMANTIZAÇÃO DO TRABALHO	66
5.1	EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PERGUNTAS FECHADAS	66
5.2	EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PERGUNTAS ABERTAS	74
5.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE	75
5.4	EMPLOYER BRANDING E ROMANTIZAÇÃO DO TRABALHO: HÁ RELAÇÃO?.....	84
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
	REFERÊNCIAS	102
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ONLINE	109

1 INTRODUÇÃO

O termo *Employer Branding* (EB) surgiu pela primeira vez em 1996 criado por Ambler e Barrow no *Journal of Brand Management*. Eles definiram como "o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos pelo emprego, e identificados com a empresa contratante" (AMBLER, BARROW, 1996, p.3, tradução nossa). Anos mais tarde, Backhaus e Tikoo (2004, p. 501, tradução nossa) o elucidam como a representação dos "esforços de uma empresa para promover, dentro e fora desta, uma visão clara do que a torna diferente e desejável como empregadora". O *employer branding* vem crescendo no Brasil nos últimos anos e em muitas empresas os profissionais de comunicação acabam assumindo a área ou equipes de comunicação interna se responsabilizam pelo tema, segundo pesquisa da *Employer Branding Brasil* (2021) 31% dos respondentes afirmaram que as iniciativas de comunicação interna são geridas pelo mesmo time de EB. Logo, o tema acaba por se relacionar ainda mais com a comunicação e as relações públicas.

Assim, trazemos a definição das relações públicas, formulada pela Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP apud ANDRADE, 2005) como um esforço da alta administração para gerar as relações entre uma organização e os seus públicos de interesse, aos quais se conecta direta ou indiretamente. São as relações públicas que vão proporcionar trocas saudáveis, gerando resultados e boas experiências para ambos.

Entendendo que o intuito do EB é que a empresa demonstre e seja de fato uma boa empregadora focando na construção de uma imagem interna e externa, fica claro o papel que uma estratégia de comunicação tem nesse processo. A promessa realizada pelo trabalho de *employer branding* precisa ser clara e presente no dia a dia dos colaboradores, atuais e futuros. Segundo o relatório Edelman *Trust Barometer 2021*: "O Empregado Motivado por Convicção" que entrevistou 7 mil pessoas em 7 países, incluindo o Brasil, apontou uma nova relação entre empregador e empregado. O estudo revelou que "58% dos brasileiros agora escolhem, deixam, evitam ou consideram empregadores com base em seus valores e crenças" (EDELMAN, 2021, p.24) salários altos já não são mais suficientes. Globalmente é a primeira vez que ao escolherem ou permanecerem em uma empresa as pessoas são tão motivadas por convicções quanto consumidores ao comprarem. Fica evidente que o relacionamento entre colaboradores e empresa está mudando, ainda segundo a Edelman (2021) há um novo pacto em que empregados vem em primeiro lugar, ou seja, agora os colaboradores são os

stakeholders mais importantes e influentes de uma organização, e atender as expectativas destes pode gerar defesa e lealdade. O relatório também destaca outros pontos como a importância de compartilhar o poder com os funcionários, torná-los mais ativos e participativos, e a importância do posicionamento. Agora as empresas precisam centrar sua estratégia de negócio e de marca empregadora também em questões sociais.

O *employer branding* trata dos esforços organizacionais em relação às pessoas, comportamentos, práticas e experiências, logo o tema também impacta e é impactado pelas relações de trabalho que tem se transformado ao longo dos anos. Há algum tempo, vivencia-se a pandemia da Covid-19 que impactou a forma como se trabalha e com o quê se trabalha, o trabalho remoto virou a realidade de muitos, e especificamente no Brasil a taxa de desemprego bateu recorde de 14,423 milhões e afetou inclusive trabalhadores informais (IBGE, 2021), além disso o vírus escancarou as desigualdades do país. O país também passa por diversas mudanças nas leis trabalhistas e nos novos formatos, impulsionados pela pandemia, como o trabalho remoto e o modelo híbrido. Práticas de trabalho degradantes também são realidade, como trabalho escravo, por exemplo. Denúncias envolveram inclusive grandes marcas como a Zara em 2011.¹ Além disso, segundo o Observatório da Erradicação do Trabalho Escravo e do Tráfico de Pessoas, desenvolvido pelo Ministério Público do Trabalho e pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2020, 942 pessoas foram resgatadas de condição semelhante à de escravidão no Brasil e estes casos podem vir a aumentar por decorrência da pandemia. Mas, apesar dos altos números de desemprego observa-se um novo fenômeno ocorrendo no Brasil, uma alta considerável no número de pedidos de demissão, segundo estudo² encomendado pela Você S/A ao estúdio de inteligência de dados Lagom Data, todos os meses quase 500 mil trabalhadores saem de seus empregos atuais voluntariamente. Este é um fenômeno parecido com o que tem ocorrido nos Estados Unidos, onde todos os meses mais de 4 milhões de americanos pediram demissão e o movimento tem sido chamado de a *Great Resignation* (Grande Renúncia).

Com todas essas questões, as formas como as pessoas têm se relacionado com suas profissões têm ganhado outras perspectivas, como por exemplo, um olhar sobre a

¹ Disponível em:

<https://reporterbrasil.org.br/2014/05/zara-admite-que-houve-escravidao-na-producao-de-suas-roupas-em-2011/>. Acesso em: 05 fev. 2022.

² Disponível em:

<https://vocesa.abril.com.br/economia/eu-me-demito-fenomeno-da-grande-resignacao-chega-ao-brasil/>. Acesso em: 03 mar. 2022.

romantização do trabalho, que é o idealizar um trabalho, colocando uma carga emocional muito grande em sua ocupação profissional. Outras questões também têm se destacado nas discussões públicas como o propósito, trabalho perfeito e *burnout*, que após nova classificação da Organização Mundial da Saúde (OMS) tornou-se uma doença ocupacional a partir de 2022. Revistas de gestão e de comportamento já tem abordado temas como “Você não é o seu trabalho (e por que você deve fugir dessa armadilha)” Revista Claudia 2021³, “O mito do trabalho perfeito” que foi capa da Edição 76 da Você RH,⁴ a Revista Trip trouxe uma discussão sobre “Amar o seu trabalho é uma armadilha capitalista” baseado no livro “*The Trouble With Passion*” da professora de sociologia Erin Cech em seu instagram⁵ e o post viralizou gerando diversos comentários a favor e contra o posicionamento.

Com o crescimento dessas discussões, surgem questionamentos sobre a validade dos investimentos em *employer branding* quanto a escolha do lugar de trabalho ideal (já que essa é opção de uma minoria, principalmente na realidade brasileira de desigualdades e desemprego). Mascarenhas e Mansi (2020) argumentam que apesar disso, ainda faz sentido investir e apostar em EB por diversos motivos, pois uma crise é passageira e reputação se constrói a longo prazo, e apesar de algumas pessoas não terem opção de escolha profissional, as empresas não podem se limitar a essa situação.

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).

Ao tomar estas iniciativas a empresa estará cuidando da sua reputação e demonstrando o quanto a sua marca empregadora é coerente. As autoras ainda alertam que não é correto oferecer trocas psicológicas com os funcionários para compensar uma experiência ruim, para o trabalho de EB acontecer o básico e o verdadeiro precisa ser feito dentro de “casa”, ou seja, dentro da própria empresa.

³ Disponível em: <https://claudia.abril.com.br/carreira/voce-nao-e-o-seu-trabalho/>. Acesso em: 03 mar. 2022.

⁴ Disponível em: Você RH: <https://vocerh.abril.com.br/politicaspraticas/o-mito-do-trabalho-perfeito/>. Acesso em: 07 mar. 2022.

⁵ Disponível em: Instagram @revistatip: <https://www.instagram.com/p/CWoYjRDrY1y/>. Acesso em: 05 jun, 2022.

Assim, há diversas reflexões sobre o trabalho de marca empregadora que vêm sendo realizado nas organizações. Como um texto⁶ de Paulo Emediato na *Update or Die!*, uma comunidade de profissionais e amadores da área da criatividade com o título “Workporn, o trabalho distorcido pelo *Social Employer Branding*” questionando sobre a veracidade das informações compartilhadas do mundo corporativo. Ainda, Bruna Gomes Mascarenhas uma das profissionais mais conhecidas sobre o tema no país, que já atuou em grandes empresas, é professora e autora sobre o tema com artigos em publicações brasileiras e internacionais e co-autora do livro “*Employer Branding: conceitos, modelos e prática*” traz diversas reflexões sobre a atuação dos profissionais de EB em seus artigos no site da *HSM Management*. A autora debate sobre “*Employer Branding para adultos*”⁷, “*Employer Branding e propósito: alguns cuidados*”⁸, “O rei está nu: cuidado com a marca empregadora”⁹, “Marca empregadora é só para os 11% dos profissionais”¹⁰ refletindo sobre informações de que na pandemia somente 11% dos profissionais brasileiros puderam trabalhar remotamente e questionando sobre onde está o foco do trabalho de marca empregadora. Em diversos momentos ela aponta a necessidade de se pensar um *employer branding* menos romantizado e mais realista e maduro, tanto para empresas como para empregados. Assim, ela aponta que

Empresas são feitas de pessoas e pessoas não são incríveis 100% do tempo. E tudo bem. Só precisamos falar mais sobre isso, sem essa necessidade de dourar a pílula o tempo todo. A pílula dourada dura somente até a porta de entrada e, como se sabe, é o que vem depois dela que conta. Então, que possamos fazer *employer branding* de adultos para adultos. (MASCARENHAS, 2021)¹¹.

Outra questão válida quando falamos de EB são os sites de avaliação como *Glassdoor* e *Indeed*, que desde 2019 são a mesma empresa, e fazem sucesso por serem plataformas onde é possível examinar as organizações a partir de depoimentos de colaboradores, ex-colaboradores e candidatos. Por vezes, estes sites tem a proposta de trazer uma visão mais

⁶ Disponível em:

<https://www.updateordie.com/2021/08/07/workporn-o-trabalho-distorcido-pelo-social-employer-branding/>. Acesso em: 03 mar. 2022.

⁷ Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/employer-branding-para-adultos>. Acesso em: 15 jun. 2022.

⁸ Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/employer-branding-e-proposito-alguns-cuidados>. Acesso em: 24 jul. 2022.

⁹ Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/o-rei-esta-nu-cuidado-com-a-marca-empregadora>. Acesso em: 24 jul. 2022.

¹⁰ Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/marca-empregadora-e-so-para-os-11-dos-profissionais>. Acesso em: 24 jul. 2022.

¹¹ Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/employer-branding-para-adultos>. Acesso em: 15 fev. 2022.

realista aos acontecimentos organizacionais, visto que as pessoas tendem a confiar mais na opinião de quem já esteve ou está naquele lugar.

Assim, com todos estes apontamentos esta pesquisa tem como questionamento central como os profissionais do mercado da comunicação percebem as práticas de *employer branding* frente a possibilidade de uma romantização do trabalho? Este estudo surge pela necessidade de falar sobre estes temas emergentes que já estão sendo praticados dentro das organizações e que na teoria ainda há poucas produções. Em pesquisa na realização do estado da arte, identificamos alguns autores como Ana Carolina Junqueira Bassoli (2021), Ana Cláudia Gomes da Silva Mendes (2016), Ana Marisa da Silva Azevedo (2020), Carlos Miguel Isá Sezões (2018), Castro; Souza (2021), Cátia Mariana Correia Nóbrega (2016), Clara Beatriz Siqueira Nunes (2021), Iago Soares de Souza (2020), Isabel Zanuzzi Braga (2014), José Luís Mendes dos Santos(2020), Nanci Horácio (2013) e Simone Akemi Terrin (2015).

Diante deste cenário, este trabalho busca contribuir com a área de relações públicas e da comunicação organizacional, por tratar de um tema considerado novo no mercado brasileiro, merecendo atenção e compreensão. Este estudo também é pioneiro por ser o primeiro a tratar sobre estas temáticas em forma de trabalho de conclusão de curso na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) – campus Frederico Westphalen. Assim, o objetivo geral é conhecer a percepção dos profissionais de comunicação sobre *employer branding* frente a possibilidade da romantização do trabalho. E tem como objetivos específicos: estudar o *employer branding* a partir das referências da área, bem como o trabalho e a sua romantização; identificar as práticas comunicacionais e de relações públicas utilizadas pelo *employer branding*; e verificar se existe percepção da relação entre o *employer branding* e a romantização do trabalho.

Esta é uma pesquisa exploratória, utilizando-se da técnica bibliográfica, sendo um esforço que tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2002, p.41). E busca o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, em sua maioria envolvem três etapas que são o levantamento bibliográfico, as entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema e a análise de exemplos que irão estimular a compreensão (GIL, 2002, p.41 apud SELLTIZ et al., 1967, p.63). Deste modo, o trabalho tem uma abordagem qualitativa, pois esta segundo Amado (2015 apud PITANGA, 2020) é sustentada por princípios teóricos e atitudes éticas e tem como objetivo junto dos sujeitos investigar a

informação e a compreensão de certos comportamentos, emoções, modos de ser, de estar, pensar, viver e de construir a vida, levando em conta os contextos humanos (institucionais, sociais e culturais). Também foi realizado um questionário online aplicado com 67 profissionais de comunicação que atuam na área de *Employer Branding* no Brasil. A interpretação dos dados do questionário se deu por meio de uma análise qualitativa e para as respostas abertas utilizou-se da análise de conteúdo.

Procuramos ao longo do desenvolvimento deste trabalho, contextualizar as correntes de pensamento da área de comunicação organizacional e relações públicas ao oferecer uma discussão sobre as mudanças no mundo do trabalho a partir das novas práticas aplicadas com o *employer branding*.

O TCC está dividido em seis capítulos, onde após a introdução se aborda o *employer brand* a fim de apresentar sua história e definição, a prática das organizações, e a forma com que as relações públicas, comunicação (organizacional) e o *employer branding* se relacionam. No terceiro capítulo apresenta-se o *employer branding* e a romantização do trabalho com subcapítulos sobre comunicação organizacional e o mundo do trabalho, trabalho, relações públicas e a gestão dos relacionamentos organizacionais, *employer branding* e as relações de trabalho, propósito e a romantização. O quarto traz a metodologia com a pesquisa exploratória, pesquisa bibliográfica e o questionário online. E o quinto capítulo apresenta o *employer branding* frente à romantização do trabalho com uma interpretação qualitativa trazendo exposição e análise dos dados das perguntas fechadas e abertas, as categorias de análise e o *employer branding* e romantização do trabalho: há relação? Por fim, apresenta-se as considerações finais.

Para compor o quadro teórico de referência selecionou-se Ambler; Barrow (1996), Carramenha; Cappellano; Mansi (2013), Casaqui; Riegel (2009), Clavery (2020), Fígaro (2008), Ferrari (2015), Grohmann (2015), Kunsch (2003), Kunsch (2006), Mascarenhas; Mansi (2020), Pimentel (2022), Rebechi (2009), Rebechi e Fígaro (2013).

2 EMPLOYER BRAND

Employer Brand ou no português marca empregadora foi utilizada pela primeira vez em 1996 por Simon Barrow e Tim Ambler no artigo “The *Employer Brand*” no *Journal of Brand Management*. Foi a primeira vez que se propôs a testar a aplicação de técnicas de *branding* e *marketing* ao recrutamento, afinal anualmente os relatórios apontam as pessoas como o recurso mais importante das organizações e a marca como seu maior ativo, assim a proposta dos autores é olhar para estes dois pontos fazendo uma integração dos pensamentos e práticas.

Quando falamos em marca precisamos levar em conta alguns pontos, como a identidade, crenças, valores, tom de voz e posicionamento que irão definir e manifestar quem a marca é. Assim, é importante destacar alguns conceitos como o de marca e *branding*, Martins (2006) define o primeiro como a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, que geram valor e criam influência. Já o *branding* diz respeito a um “conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura e influenciando a vida das pessoas” (MARTINS, 2006, p.8), portanto diz respeito aos aspectos intangíveis e simbolismos. É através do *branding* que as marcas irão comunicar quem são, suas identidades para assim conseguirem se conectar com os públicos que se identificam.

São destes mecanismos que o *employer branding* se apoia, usando da organização e dos seus atributos para construir sua identidade e gerar identificação com os funcionários atuais e potenciais. Quando esta relação ocorre, pessoas mais alinhadas com a empresa estão mais propensas a querer fazer parte dela, beneficiando assim ambos os lados, “*branding* bem-feito posiciona uma marca, e posicionamento que é posicionamento de verdade gera identificação ou rejeição” (MASCARENHAS; MANSI, 2020, p.42).

Outro conceito que também precisamos falar é o de *brand equity* (valor de marca) que Aaker (1991, p.27, tradução nossa) define 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”. Segundo o autor os ativos e passivos mudam dependendo do contexto, porém ele os agrupou em cinco categorias, que são: fidelidade à marca, conhecimento do nome, percepção da qualidade, associações da marca além da

qualidade percebida e outros ativos de marcas proprietárias como patentes, marcas registradas, relacionamentos de canal, etc. No *employer branding* este conceito se aplica sobre o conhecimento da marca a partir dos talentos que a empresa já tem ou pretende atrair, seria o chamado *employer brand equity* (valor de marca empregadora).

O desafio aqui é aceitar que nem todos os aspectos da marca são completamente objetivos e gerenciáveis, afinal, 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).

Assim, fica evidente que o trabalho de EB precisa ser efetivo, verdadeiro, refletir a realidade de dentro da empresa, garantindo que o que se comunica é o que se vive, com isto em prática as conexões serão maiores e os resultados consequentemente.

Na sua primeira definição feita por Ambler e Barrow (1996, p. 3, tradução nossa), o *employer brand* foi definido como o “pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego”. E ainda segundo eles, estes benefícios que o EB oferece são parecidos com o que uma marca comercial oferece aos seus consumidores: benefícios funcionais (atividades de desenvolvimento), econômicos (recompensas materiais ou monetárias) e psicológicos (sentimentos como pertencimento, direção e propósito).

Ainda há uma confusão sobre como conciliar marca empregadora e marca comercial. São distintas? O que as diferencia? Ou não há diferenças? Sobre isso, Ambler e Barrow (1996) orientam que se a marca da empresa e do consumidor são a mesma como por exemplo a marca Shell, o EB também é o mesmo, a sua personalidade deve ser consistente em ambos, mas agora se o empregador possuir muitas marcas de consumo e não comercializar nada com o mesmo nome da empresa, como é o caso da Unilever, então o EB torna-se mais uma marca sendo comercializada para outro segmento, neste caso funcionários e talentos. “Como para qualquer outra marca, o valor do EB depende da importância que os “clientes” (neste caso funcionários) atribuem aos benefícios que a empresa consegue entregar e a sua diferenciação” (AMBLER; BARROW, 1996, p. 4, tradução nossa).

Porém, dentro de uma mesma organização existem diferentes tipos de marcas, e sobre isso Clavery (2020, p.36-37) elucida em um quadro:

Quadro 1 - Tipos de marcas

Tipo de marca	Escopo de atuação	Branding	Proposta de valor
Marca Comercial	É a imagem da marca e a reputação dos seus produtos e serviços.	De consumo com base na proposta de valor do cliente.	Por que as pessoas deveriam considerar, comprar e recomendar seus produtos e serviços?
Marca Corporativa ou Institucional	Imagem e a reputação geral da sua organização diante de todos os grupos de <i>stakeholders</i> .	Corporativo ou institucional com base na missão, valores e cultura.	O que deve transparecer em tudo que sua organização fala e faz?
Marca Empregadora	A imagem e a reputação da sua organização como empregadora. É necessário que seja verdadeira, credível, relevante e aspiracional para atrair, recrutar e reter talentos.	<i>Employer Branding</i> com base na Proposta de Valor de Empregador (EVP - <i>Employer Value Proposition</i>)	Por que os colaboradores devem escolher ficar e promover sua organização? Por que os candidatos devem escolher para trabalhar e não seus concorrentes?
Marca Pessoal	A identidade do indivíduo, a sua imagem passada perante a sociedade, perante outras pessoas, comunidades e meio nos quais vive e se relaciona.	Pessoal, com base em valores, competências, habilidades, atitudes e comportamentos individuais que simbolizam quem é essa pessoa.	Porque o pelo que o indivíduo é reconhecido (valores, conhecimentos, habilidades e atitudes)?

Fonte: (CLAVERY, 2020).

Apesar das diferenças entre marcas é evidente que na prática elas não se dissociam, elas andam juntas, pois fazem parte de uma mesma organização, frequentemente estão se conectando e interligando, e no fim devem seguir um mesmo objetivo, pois uma impacta a outra.

A marca empregadora fala sobre estratégia, pesquisa, dados e planejamento, além de um olhar para as relações com as pessoas, pois são elas que compõem quem a empresa é. Ademais, também aborda sobre reputação e reputação se constrói dentro de casa, fala sobre verdade e atualmente as pessoas estão ainda mais atentas e cobrando posicionamentos sérios e corretos das empresas e conseqüentemente das suas marcas empregadoras, portanto cuidar das suas pessoas e cumprir com aquilo que se diz são partes essenciais neste processo, afinal não são só os clientes que importam, mas também quem faz o dia a dia com você. “Uma eventual dissonância entre o que a marca é para seus empregados e o que é para o mercado pode custar

um bocado para as empresas na posição de empregadoras” (MASCARENHAS; MANSI, 2020, p.35).

Hoje em dia, muito impulsionada pela internet, as informações estão na palma das mãos, e isto atingiu a marca empregadora das empresas, hoje todos possuem acesso a informações sobre como a empresa é além do que há disponível nos seus canais oficiais, as pessoas desejam saber os relatos e as experiências de outras pessoas. E assim, plataformas como *Glassdoor e Indeed* que possuem avaliações das empresas, dos CEOs, relatórios de salários, avaliações e perguntas sobre processo seletivo e benefícios através de informações fornecidas pelos atuais e ex-funcionários tem se destacado cada vez mais. Assim, hoje é possível comparar se o dito pelas empresas em seus canais próprios, se comprova a partir das opiniões das pessoas.

Quando se fala em EB precisa-se cuidar de todo o processo de contato de um possível talento ou colaborador com a marca, então o trabalho precisa focar em toda a jornada de um candidato passando pela descoberta, atração, candidatura, contratação ou não efetivação da proposta e por toda a jornada do colaborador que envolve *onboarding*, desenvolvimento, promoção, retenção, separação e estratégias de *alumni*. Assim, fica evidente que são diversos pontos que merecem atenção em todos estes ciclos de relacionamento e que deve-se sempre manter neste processo um posicionamento sólido e verdadeiro sobre quem a empresa é e como é trabalhar nela, fazendo uso do *branding*, do *marketing*, da comunicação e realizando um trabalho que comunique as suas diretrizes sobre o que se é, mas também sobre o que não se é.

2.1 HISTÓRIA E DEFINIÇÃO

A história do *employer branding* ainda é recente, o termo foi falado a primeira vez em 1990 numa conferência por Simon Barrow, *chairman* da *People in Business*, e somente em 1996, o próprio Simon junto de Tim Ambler abordaram sobre *employer brand* no artigo “*The Employer Brand*” do *Journal of Brand Management*. Depois disto, somente em 2001 o termo apareceu na pesquisa “*Conference Board*” com 138 empresas americanas e 40% das respondentes afirmaram que já adotavam uma estratégia de marca empregadora. Dois anos depois, o jornal *The Economist* realizou um painel mostrando que 61% dos líderes de Recursos Humanos já conheciam o termo. Em 2006 Brett Minchington publicou o primeiro

livro sobre o tema o “*Your Employer Brand attract-engage-retain*”, em 2015 o mesmo autor fundou o *World Employer Branding Day* em Praga (CLAVERY, 2020).

A nível Brasil podemos destacar a iniciativa *Employer Branding Brasil*,¹² uma comunidade que atua desde 2018 com a missão de tornar o conhecimento sobre marca empregadora simples e acessível, e deste modo produzem conteúdo, cursos, eventos e pesquisas a fim de cumprir com este objetivo. A mesma iniciativa realiza pesquisas anuais sobre a temática, a fim de entender o cenário do mercado de trabalho brasileiro e ao fazer um comparativo dos números de respondentes na primeira pesquisa em 2018 com 120 respondentes, 2019 com 308 e na última de 2020 com 451 participantes, identifica-se que de fato o mercado está crescendo. Os primeiros livros brasileiros sobre o tema foram publicados em 2020, o Isso é *Employer Branding?!* de Suzie Clavery e *Employer Branding: Conceitos, modelo e prática* de Bruna Mascarenhas e Viviane Mansi. Assim, identifica-se que a história brasileira com o tema ainda é recente.

Para o desenvolvimento do trabalho de marca empregadora é importante entender os conceitos, e a Universum (2021) define os principais como:

- *Employer Brand* (marca empregadora): descreve as percepções das pessoas sobre a empresa como empregadora (boa, ruim ou indiferente).
- *Employer Value Proposition* - EVP (Proposta de Valor do Empregador): define como a organização gostaria de ser percebida como empregador.
- *Employer Branding*: descreve as atividades que uma organização realiza para comunicar a sua imagem desejável de marca empregadora.

Deste modo é possível identificar as semelhanças e diferenças sobre os conceitos para que não se confunda e consiga diferenciar o que cada um diz respeito, tanto como questão de interpretação, mas também para poder colocar em prática.

Investir em marca empregadora é uma ótima oportunidade para as empresas atraírem e reterem os melhores talentos e os mais alinhados com a empresa, principalmente em momentos instáveis, como o fenômeno de demissões ocorrendo pelo mundo, cuidar da sua marca empregadora tende a ser uma boa opção, além de impactar na sua reputação como empresa. Os benefícios tendem a ser os mais positivos, Clavery (2020) aponta especificamente a redução dos gastos com contratações, contratações mais alinhadas com a cultura da empresa e uma menor taxa de rotatividade de funcionários.

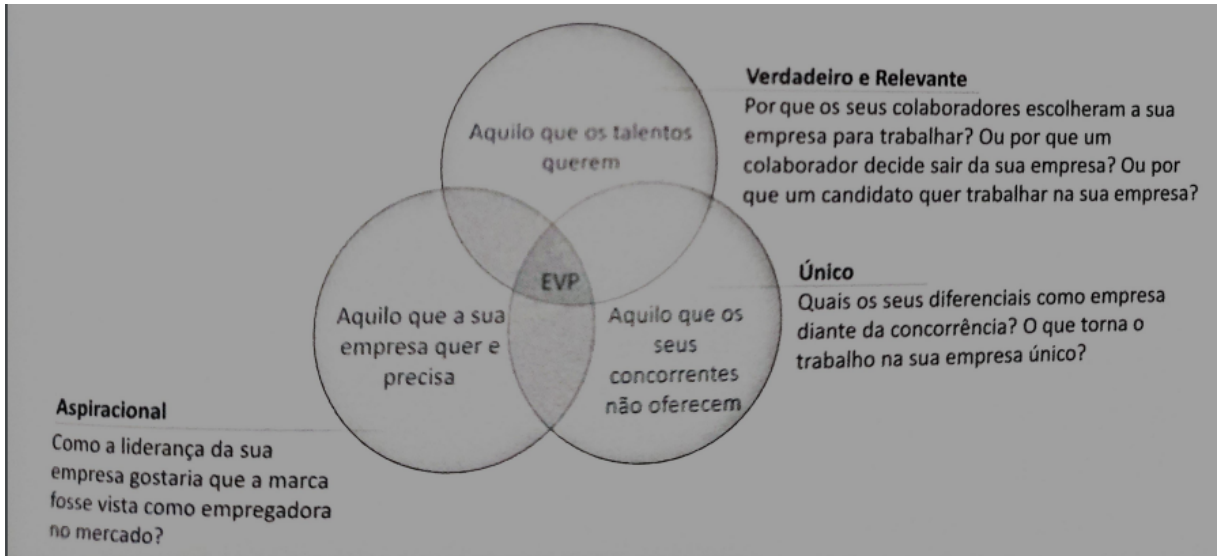
¹² Disponível em: <https://employerbranding.com.br/>. Acesso em: 20 jan. 2022.

Porém, para obter todos esses benefícios é necessário realizar um trabalho estratégico, levando em conta que cada organização é única e que não há uma receita a ser seguida por todos. Os diferenciais e autenticidade de cada empresa são os grandes diferenciais de um bom trabalho de *employer branding*. Segundo Clavery (2020) há algumas considerações que devem ser levadas em conta ao realizar o seu trabalho de EB como: conhecer a cultura organizacional, conhecer o negócio para gerar valor a liderança e ter o apoio dos mesmos, conhecer as pessoas, entender que a empresa não é para todos os talentos e nem todos os talentos são para a empresa, ter o EVP identificado e mensurar e acompanhar os resultados.

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. (CLIVERY, 2020, p.67-68).

E para a realização de um bom e efetivo trabalho de EB é necessário ter uma proposta de valor ou o também chamado EVP bem definido, pois ele é uma base de sustentação. Na prática, o EVP é construído de dentro para fora e é desenvolvido para identificar quais são os reais motivos que um candidato escolhe se aplicar para uma oportunidade de trabalho em uma empresa e um colaborador decide se engajar e permanecer nela, ele deve ser muito mais do que frases bonitas, precisa ser vivenciado para ser efetivo. E tudo isso vai além de salário e benefícios, são os diferenciais da empresa em relação a outras questões, sobre o que a torna única e motiva os seus colaboradores a irem trabalhar. Se bem comunicado, esse EVP irá atrair os talentos mais alinhados com a empresa e manter os colaboradores engajados para cumprir com os objetivos do negócio, além de envolver os desejos dos talentos, o que a empresa e a liderança querem e os diferenciais da empresa perante a concorrência. Clavery (2020, p.83) elucida bem essas intersecções.

Figura 1 - EVP

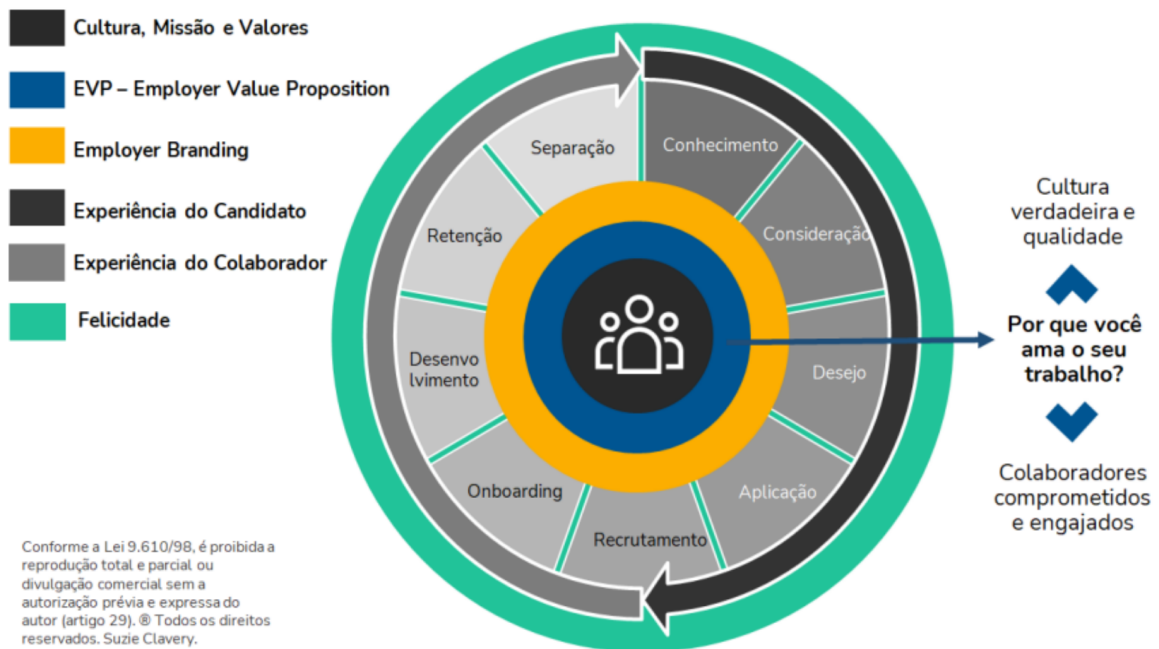


Fonte: (CLAVERY, 2020).

É ainda Clavery (2020) que vai trazer as etapas do trabalho do EVP, que segundo ela inicia com a identificação que engloba a parte da pesquisa com o público interno e candidatos, a construção com a análise dos resultados e identificação dos pontos em comum e definição do posicionamento de marca e das promessas de valor, o alinhamento, a validação, e a criação de um guia de marca que vai direcionar a comunicação da empresa e a ativação, a comunicação nos diferentes canais. Assim, vale destacar que a grande maioria dos especialistas da área recomendam que o EVP seja realizado por agências externas, para que vieses não atrapalhem nesta construção.

É importante considerar que quando se fala em *employer branding* é preciso entender que o trabalho começa internamente e que todos que fazem parte da empresa são responsáveis, não apenas uma área ou setor, mas todos os seus colaboradores, afinal eles também impactam na reputação dessa marca, por isso o entendimento e cooperação de todos é essencial. E para mostrar de que forma todas essas áreas se relacionam e afetam o *employer branding*, Clavery (2020, p.97) traz uma roda explicando como tudo se conecta.

Figura 2 - Roda do Employer Branding



Fonte: (CLAVERY, 2020).

Com base na autora, entende-se claramente que a cultura, missão e valores são partes iniciais e necessárias que precisam acompanhar todo o trabalho de marca empregadora e que o EVP está relacionado a uma cultura verdadeira e de qualidade e também a colaboradores comprometidos e engajados. Clavery (2020) traz o EVP como o responsável por responder o porquê você ama o seu trabalho e aqui já se percebe um discurso romantizado.

Esta roda deixa claro o quanto as experiências, tanto do candidato quanto do colaborador impactam em todo o processo e também quais são estas fases. No fim, é possível identificar que tudo se relaciona e que cada etapa importa, principalmente quando falamos em reputação, todas as partes precisam se conectar, serem verdadeiras, terem o mesmo discurso, não é possível atrair por um motivo e depois no dia a dia o talento perceber que a prática não condiz com o que lhe foi vendido. Assim, fica claro que o trabalho de EB é sobre relacionamento, consistência e conexão entre todas as partes e que este deve ser assunto do negócio e não apenas de uma área ou setor, pois estamos falando sobre uma marca que é formada por diversos pontos da organização.

2.1.1 Prática das organizações

Por ser um tema relativamente novo, ainda há confusões sobre sua prática. Segundo Mansi e Mascarenhas (2020, p.12) assuntos como esses têm diretrizes e não verdades absolutas, pois cada organização deve adaptar a sua realidade. Além do mais, por ser uma tendência, isso tende a chamar ainda mais atenção das empresas e sobre isso Clavery (2020) aponta que muitas organizações para não ficarem para trás tendem a mostrar ao mercado que estão ou acham que estão fazendo *employer branding*, mas na verdade estão realizando o mesmo trabalho de antes e apenas chamando com o nome da moda. Além disso, o mercado tem trazido muitas dicotomias e subvalorização do tema, focando apenas em ações superficiais que ela define de forma muito específica:

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).

Assim, fica evidente que ações pontuais, relacionadas a mimos e comemoração não se caracterizam como um trabalho de gestão de marca empregadora, principalmente se realizadas de forma totalmente isolada. E para entender o porquê destas ações mencionadas e correlatas não se caracterizarem como EB, Clavery (2020) explica que isso ocorre porque são ações táticas e o trabalho de marca empregadora é estratégico, além disso não se caracterizam como nenhum diferencial, se todas as empresas fazem, não é algo único de nenhuma organização e EB é sobre diferencial. E por último, estas atividades não são determinantes para que alguém queira trabalhar em uma empresa, provavelmente ninguém trabalha ou quer trabalhar num lugar porque tem piscina de bolinhas, há outras questões mais interessantes como crescimento de carreira, cultura e valores, posicionamento e liderança. Deste modo, fica evidente que nestes casos sempre é importante refletir se determinada ação faz ou não a diferença na hora de atrair ou reter um talento. Refletir sobre isso é um bom caminho para entender e saber diferenciar o que é *employer branding*.

Outro ponto que a própria autora traz em suas declarações é de que as áreas de EB são as primeiras cortadas quando é necessário redução de custos, e isso ocorre porque o perfil estratégico do tema para o negócio não é levado em conta, muitas vezes por falta de

conhecimento. E partindo deste princípio, Clavery (2020) destaca pontos consideráveis mitos sobre *employer branding* e que valem atenção e elucidação para que o tema não se esvazie. Entre estes mitos está o fato das empresas acreditarem que ao ter uma marca comercial forte não precisam investir na sua marca empregadora, mas é claro que isso não se sustenta a longo prazo, pois apesar que haja uma atratividade inicial, a marca comercial não irá garantir uma boa experiência ao colaborador e nem a retenção de talentos, ela até pode chamar atenção no início, mas ao vivenciar o dia a dia a expectativa das pessoas pode não ser atendida, e o que ocorre é que a marca atraiu o talento pelos motivos errados, e isso acarreta em um alto número de demissões e uma alta rotatividade.

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 atraí as pessoas certas nem pelos motivos certos, portanto, o resultado continua sendo a frustração para as duas partes. (CLIVERY, 2020, p .48).

Outra questão é que a maioria das posições hoje no mercado brasileiro são de estágio e analistas juniores que tem pouca ou nenhuma experiência na área, e estes são gerenciados por um profissional que também não possui um amplo conhecimento sobre a área, o que acaba afetando na valorização do tema e em um processo de amadurecimento do tema muito maior. Além disso, muitos profissionais precisam sozinhos dar conta de muitas funções como cuidar de recrutamento e seleção, atração de talentos, diversidade e inclusão, comunicação interna, etc, o que não pode dar a atuação estratégica a área (CLIVERY, 2020). Isso pode ser gerado por conta que o mercado ainda está iniciando e há um desconhecimento das empresas sobre a área e uma certa desvalorização. Segundo pesquisa da *Employer Branding Brasil*, realizada em 2021, 28% dos respondentes não possuíam uma equipe ou pessoas responsáveis pelas iniciativas de *employer branding*, para 19% a responsabilidade está no RH, na equipe de atração e seleção, ou seja esses profissionais precisam acumular funções para que o trabalho de EB ocorra. Aos que possuem uma equipe dedicada ao tema, essas estão concentradas na área de RH (13%) e *Marketing* (6%). E ainda 9% pontuaram que atuam no formato de comitê e *squads*.

A mesma pesquisa pontua sobre quantas pessoas estão dedicadas ao tema dentro das organizações, 32% responderam que não há nenhuma pessoa dedicada, 27% uma pessoa e

19% duas pessoas. Sobre a perspectiva de crescimento dessa equipe, 75% afirmaram que deverá se manter estável, o que evidencia que de fato o tema ainda não é forte e nem considerado estratégico para as organizações, pois a realidade já é de acúmulo de funções para a maioria e a perspectiva é de que continue.

Outro ponto necessário no trabalho de marca empregadora é a importância de conhecer as pessoas com as quais sua organização se relaciona, e neste momento vale destacar a importância do mapeamento de públicos e a definição de personas. Segundo Clavery (2020) esse passo é importante para que você entenda de fato quais são as pessoas que a sua empresa deseja atrair e para que você consiga traduzir as suas promessas de valor da melhor maneira.

Quando se fala em erros por conta das empresas está principalmente o fato de vender ou prometer aquilo que não se pode cumprir, ou ainda querer agradar a todos, por isso é importante considerar que EB deve focar mais em qualidade do que quantidade. Clavery (2020) aborda que é necessário fazer um trabalho personalizado, customizado e autêntico, diferente do *marketing* antigo com foco nas multidões. Porém, atualmente as empresas têm oferecido os mesmos diferenciais aos profissionais, que são: oportunidades de crescimento, equipes diversas, empresas inovadoras e um convite para os candidatos fazerem parte do impacto que a empresa x faz 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).

Isto deixa claro de que cada vez mais empresas precisam ter um discurso alinhado com a prática, ou seja contar quem a empresa verdadeiramente é com suas falhas, erros e aprendizados que possuem para que assim possam se conectar verdadeiramente com os talentos e consigam se tornar únicas. Clavery (2020) ainda pontua que muitas empresas investem em campanhas de atração e contratação muito bem executadas, com diversidade, espaços coloridos, mas que no fim não as representam e não as diferenciam das demais. Por isso, empresas devem focar mais na qualidade das suas contratações, ter como foco atrair talentos compatíveis e não o maior número possível de candidatos, como bem pontua Mascarenhas (2017) que muitos programas de *trainees* possuem altos números de candidatos

por vagas e o processo de filtrar e encontrar o candidato ideal demanda tempo, dinheiro e recursos humanos, e por isso talvez esse caminho não seja o ideal, pois quanto mais as empresas atraírem profissionais com as mesmas afinidades melhor para ambos. E neste processo 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).

Afinal, os empregados constroem o dia a dia, nada melhor do que eles para falarem sobre como é fazer parte de determinada organização da forma mais verdadeira possível, pois são eles também constroem a marca empregadora.

Outra realidade da área de *employer branding* é que por vezes ocorre a discussão sobre quem deve ficar ou atuar com o EB e hoje dentro das organizações há uma variedade, principalmente de profissionais da comunicação, recursos humanos, *marketing* e administração atuando. Para Clavery (2020) não existe formação específica para atuar na área, o que é positivo, pois dá à área a visão diversificada que tanto necessita. Na realidade o que tem acontecido é que cada empresa decide o que é melhor partindo dos seus objetivos com o tema, mas vale destacar que independente da área responsável, o EB precisa estar conectado com os desafios do negócio, pois só assim assumirá sua função estratégica e terá reconhecimento do seu devido valor. Mascarenhas e Mansi (2020) apontam para um ponto essencial quando se fala em *employer branding* afirmando que todos que fazem parte da organização são responsáveis por esta marca e que apesar da estratégia vir de uma área específica como RH ou comunicação, o dia a dia precisa ser construído e reforçado por todos, tanto de liderança como de liderados, o trabalho precisa ser integrado.

Sobre o trabalho que as empresas têm desenvolvido no país a pesquisa da *Employer Branding* Brasil de 2021, identificou quais são as principais iniciativas de marca empregadora que as empresas e os profissionais iriam investir naquele ano, e entre elas estão: a melhoria da página de carreira/trabalhe conosco (51,8%), os processos de *onboarding* (51,4%), a divulgação das vagas nas redes sociais (50,5%), ações de inclusão e diversidade (46,3%) e gerenciamento da experiência do colaborador (46,3%). Sobre estes dados Fernandes (2021)

aponta que ainda é perceptível a imaturidade do mercado brasileiro a respeito do tema, pois a maioria das ações mencionadas dizem respeito aos processos de atração e não de retenção de talentos. Além do mais, a especialista destaca que a divulgação de vagas nas redes sociais nem deve ser vista ou chamada de EB, pois faz parte de um processo do trabalho de recrutamento e seleção e não é considerado um diferencial de marca e nem uma ação estratégica.

Ainda quando se fala em marca empregadora e o trabalho que as organizações têm desenvolvido é preciso saber em que lugar se está, em que estágio e qual os objetivos e metas, onde se deseja chegar, e para isso ter conhecimento sobre os níveis de maturidade é importante. Existem quatro níveis que podem ser considerados para entender onde a organização se encontra, que são: estágio tradicional, em desenvolvimento, avançado e líder. Cada um desses tem suas peculiaridades e envolve questões sobre as práticas de recrutamento e seleção, entendimento sobre o tema, métricas, relacionamento entre áreas, responsabilidade, canais, objetivo e parcerias, como fica claro na figura abaixo:

Figura 3 - Nível de maturidade em EB



Fonte: (INFANTE; CLAVERY; FERNANDES, 2020).

Empresas que entenderam o nível que estão conseguem considerar o que precisa ser feito e qual o caminho precisa ser seguido para que o seu trabalho de marca empregadora seja cada vez mais estratégico e atinja o nível líder em que o EVP é a base, todos os pontos se conectam e cargos altos da empresa interagem e atuam de forma mais direta.

2.2 RELAÇÕES PÚBLICAS, COMUNICAÇÃO (ORGANIZACIONAL) E *EMPLOYER BRANDING*

A comunicação é um processo necessário quando se fala em Relações Públicas, ambas tendem a se relacionar com diversas áreas da organização e assim é com o *employer branding*. Apesar deste não ser específico da área da comunicação, ele possui muitas proximidades, pois fala sobre marca, reputação e posicionamento.

Quando se aborda sobre comunicação é preciso deixar claro que ela é um processo que diz respeito aos fluxos de relacionamento entre os públicos que a compõem, desde os membros da alta direção que são responsáveis pelo estabelecimento das políticas, normas, e identidade organizacional até a troca entre todos os outros públicos. A comunicação é uma parte essencial para qualquer empresa e é ela quem gera a relação entre esta organização e o seu entorno com o objetivo de gerar o equilíbrio entre visão e missão e as expectativas dos que fazem parte da organização, para que se tenha uma satisfação de ambos. A comunicação organizacional é um processo social, já as relações públicas são uma atividade mais estratégica responsável por construir e manter os relacionamentos com os públicos de interesse, através de uma capacidade multidisciplinar (FERRARI, 2015).

Ao abordar sobre as práticas das relações públicas também é necessário destacar que essa pode atuar em apoio a área de recursos humanos, e logo isso se relaciona atualmente com o *employer branding*, pois estamos falando sobre o relacionamento com o público interno, os colaboradores. Essa atuação se dará de forma integrada “por meio de parcerias e no desenvolvimento de atividades específicas de comunicação interna com os empregados valendo-se de diversos meios e instrumentos”. (KUNSCH, 2003, p. 121). A autora ainda traz que relacionamentos justos devem ser praticados entre organização e funcionários, vendo esse público muito mais do que número, máquinas e lucros, mas como pessoas que dedicam tempo da sua vida no trabalho e que assim merecem um bom tratamento, salário justo, 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 funcionários de se manifestarem livremente, mesmo porque só se podem fazer relações públicas fundamentadas na verdade e com responsabilidade social. (KUNSCH, 2003, p. 122).

Ou seja, as relações públicas também são responsáveis por promover a uma boa relação com esse público, uma relação de confiança e que perceba e entenda estes como pessoas influentes e necessárias para uma empresa.

Quando se fala nas três áreas: comunicação, relações públicas e *employer branding* também precisa-se considerar o mundo do trabalho, afinal ambas compõem esse contexto, para isso abordamos aqui um pouco sobre a história, que é necessária para o entendimento da realidade. Rebechi e Fígaro (2013) realizaram uma avaliação das prescrições de comunicação produzidas e disseminadas pelo Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT) nos anos de 1950 e 1960 e seus impactos nesse cenário. O IDORT foi fundado em 1931 e tinha como objetivo promover a racionalização do trabalho, aumento da produtividade e promover a industrialização do Brasil. Eles atuavam instruindo seus associados, prestavam serviços de assistência técnica à indústria e aos órgãos públicos do Estado de São Paulo, promoviam eventos, cursos, publicações em revistas, reuniões periódicas e premiações, como o Prêmio IDORT. Havia um interesse da organização pelas formas de comunicação nas relações de trabalho e pela atividade de relações públicas por parte dos especialistas que compunham as áreas na época, pois estes “eram entendidos como articuladores de ações planejadas de comunicação dirigidas aos empregados no ambiente de trabalho, com o intuito de nortear suas atitudes nas empresas/organizações”. (REBECHI; FÍGARO, 2013, p.14). Esse interesse impactou inclusive na criação da ABRP (Associação Brasileira de Relações Públicas).

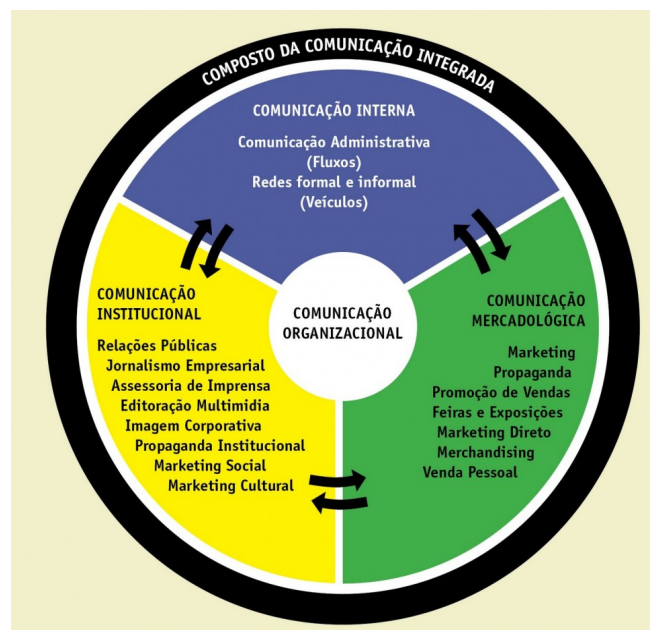
Ao fazerem a análise dos materiais produzidos e divulgados pela IDORT, Rebechi e Fígaro (2013) entenderam que eles faziam uso das Relações Públicas, pois viam nela um importante instrumento para formar uma opinião cristalizada e favorável à instituição da racionalização do trabalho nas organizações brasileiras. As orientações que as autoras puderam perceber são com o intuito de gerar um controle social sob os trabalhadores, e destacam ainda que muitos desses discursos são utilizados pela comunicação interna.

É conferido à comunicação o papel de, por meio da atividade de relações públicas, estabelecer uma "atmosfera" interna às organizações que contribuisse para um "equilíbrio" nas relações entre o comando da empresa - patronato, direção e chefia/supervisão - e os trabalhadores. Ou seja, a comunicação é concebida como um

instrumento apaziguador das relações conflituosas originadas pelo embate de tentativas de imposições e de resistências quanto à forma de gestão e organização do trabalho imposta. (REBECHI; FÍGARO, 2013, p.16).

Vê-se na profissão de relações públicas um papel muito importante de informação, educação e formação, que é também uma forma de gerir a organização com um lado mais humano. Porém, a comunicação não pode ficar apenas no viés informativo, sem considerar que o funcionário pode e deve ser um interlocutor ativo (REBECHI; FÍGARO, 2013). Assim, fica claro que a comunicação deve considerar os diversos cenários além de diferentes áreas que compõem uma mesma organização e os diferentes pontos de contato entre ela e seus *stakeholders*. Dessa forma, o uso da comunicação integrada pode se mostrar um importante aliado para que as áreas caminhem na mesma direção. Esse conceito foi proposto pela primeira vez por Kunsch (2003) e se mostrou um importante aliado para o desenvolvimento de um bom trabalho de comunicação e relações públicas, pois é uma filosofia que direciona a convergência de diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica de todas, abrange a comunicação interna e administrativa, a mercadológica e a institucional, como pode-se observar na figura abaixo.

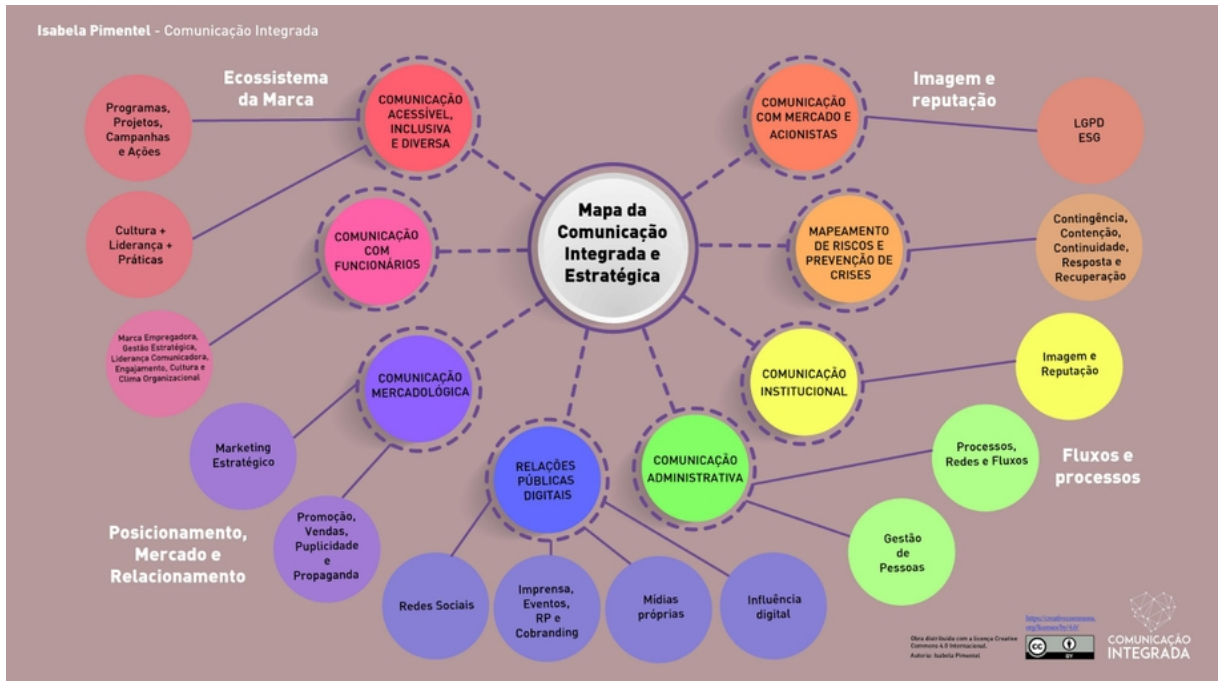
Figura 4 - Composto da Comunicação Integrada



Fonte: (KUNSCH, 2003).

Porém com as constantes mudanças sociais é premente sua atualização, e este foi o papel desempenhado por Pimentel (2022).

Figura 5 - Comunicação Integrada



Fonte: (PIMENTEL, 2022).

Esta proposta aborda novas faces como a comunicação acessível, inclusiva e diversa que é uma esfera que necessita de atenção, com foco não apenas em ações, mas também em campanhas, projetos e programas alinhados ao discurso e prática para as pessoas colaboradoras; A comunicação com funcionários indo além da comunicação interna e com foco no trabalhador, ela trabalha a cultura, clima organizacional, gestão, liderança, engajamento e marca empregadora; A mercadológica abrangendo além dos tradicionais instrumentos de promoção de vendas e *merchandising*, considera também posicionamento, estratégia e todo ecossistema da marca; As Relações Públicas Digitais que envolvem o trabalho de relacionamento, construção e fortalecimento do patrimônio digital, que vai além da presença nas redes e mídias sociais; A comunicação administrativa passa a abordar além das informações sobre pessoas, fluxos, redes e processos; A institucional precisa trabalhar cada vez mais com foco em reputação; O mapeamento de riscos e prevenção de crises com um olhar atento aos pontos sensíveis, de forma a agir rápido e conter danos reputacionais; E a

comunicação com mercado/acionistas precisa ser trabalhada com rapidez, agilidade e transparência, cuidando dos princípios ESG (*Environmental, Social e Governance*) e da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Este mapa além dos canais, práticas comunicativas, valores e diferenciais competitivos considera também a cultura organizacional, a estrutura das áreas, os fluxos e processos com intuito de garantir a aderência do planejamento ao dia a dia da empresa, pois de nada adianta planejar e não colocar em prática. Ele também abrange o diagnóstico do macro, microambiente e das tendências, o mapeamento dos *stakeholders*, canais de comunicação interna, presença digital nas principais redes sociais, site corporativo e canais que afetam diretamente a reputação, como o *Glassdoor*, com proposição de melhorias nos processos comunicativos e resultados.

Segundo Pimentel (2022) a nova proposta de comunicação integrada é formada por uma análise de cenários (macro e microambiente), práticas atuais de comunicação com os *stakeholders* estratégicos, pessoas (rede decisória e equipes envolvidas, processos atuais e propostas de melhoria), riscos (em processos, operações e todo risco reputacional) e tecnologias (quais são aderentes ou não). Além disso, ao aderir esse novo conceito da comunicação as empresas tendem a ganhar alguns benefícios como um relatório com pontos críticos ao término de cada fase da consultoria, um plano piloto emergencial para cada etapa, um relatório da pesquisa de comunicação e canais e um relatório de diagnóstico completo com recomendações para melhoria de fluxos e processos da área de comunicação e áreas de interface principais e um plano de comunicação integrada de curto, médio e longo prazo.

Deste modo fica estabelecido que comunicação organizacional, relações públicas e *employer branding* precisam ser aliados e fazer uso do mesmo discurso, pois no fim todos esforços estão falando sobre uma mesma organização. Ainda sobre essa relação, um outro tema que impacta e merece ser mencionado é a comunicação interna, pois ela fala sobre o relacionamento entre empresa e seus colaboradores, porém aqui utilizaremos o conceito de comunicação com empregados proposto por Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), considerando esta como uma ferramenta de gestão empresarial e não apenas como uma atividade operacional ou administrativa.

Este conceito surge principalmente da necessidade de ser mais abrangente, afinal hoje tudo comunica e essa soma de fatores faz com que as pessoas elaborem uma percepção, que

pode ser boa ou ruim, sobre o lugar que trabalham, percepção essa que gera uma imagem, que é compartilhada com todos os outros públicos. Além do mais, os colaboradores se tornaram os formadores de opinião com mais credibilidade dentro de uma organização, com um impacto muito maior do que qualquer programa de responsabilidade social ou campanha de publicidade. “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).

Cada vez mais as empresas tendem a olhar para a imagem e reputação que estão criando, pois é algo de imenso valor e que se constrói a longo prazo, além de gerar impactos significativos às organizações, tanto de maneira positiva como negativa. Sobre este cenário Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) elucidam os conceitos de identidade e imagem corporativa. A primeira precisa ser única e forte para que transmita uma mesma mensagem, é essa coerência que gera uma imagem positiva, porém a empresa não pode controlá-la, pois cada indivíduo vai formular a sua própria sobre a organização, pois ela surge da maneira que os empregados percebem e reconhecem a identidade da empresa, da sua relação com o local de trabalho e dos valores que fazem parte do seu dia a dia. Depois disso, é construída a reputação através de um elo emocional entre empregador e empregado, que não é o discurso do “aqui somos uma família”, mas sim de um lugar onde a pessoa se sinta respeitada, acolhida e seja construída uma conexão forte em que os objetivos das pessoas se conectem com os da empresa, e neste processo a comunicação se faz necessária para ligar todas as áreas num só objetivo que precisa ser claro e estratégico, pois

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).

Assim, fica evidente que empresas precisam ser claras em seus discursos e objetivos, pois só assim terão uma imagem e reputação positiva e atrairão aqueles que se conectem verdadeiramente com aquilo que a organização oferece.

Ainda nessa perspectiva, outro tema que se faz necessário abordar, pois se relaciona diretamente com a marca empregadora, é o engajamento, que diz respeito à disposição dos empregados com intuito de cumprir um objetivo, gerando movimento. Ele é diferente da motivação que é promovida por fatores internos, pessoais e intransferíveis, o engajamento é gerado por uma “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).

Além disso, estudos demonstram que colaboradores mais engajados sentem uma conexão com o lugar que estão e se mostram dispostos a trabalhar para que a empresa prospere. Sobre os motivos que geram esse engajamento, Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) destacam: confiança e integridade, natureza do trabalho, oportunidades de desenvolvimento, crescimento na carreira, orgulho da empresa, remuneração, qualidade do relacionamento com os colegas de trabalho e com o chefe direto. Assim, fica claro que são diversos pontos e que não há um fator decisivo e definitivo para todos, afinal as pessoas são diferentes e suas motivações também. Neste contexto, o trabalho da comunicação se mostra necessário para tornar estes fatores claros aos colaboradores e conectá-los com a empresa.

3 EMPLOYER BRANDING E A ROMANTIZAÇÃO DO TRABALHO

Ao realizar seu trabalho de marca empregadora empresas precisam fazer uso da comunicação e conseqüentemente de discursos, afinal é preciso contar sua história tanto para o público interno para que se mantenham engajados e atraídos pela marca quanto para o público externo, a fim de contar quem se é e o que faz para os talentos que deseja atrair, aqueles que são os mais alinhados a organização. E neste momento, o que as empresas devem prezar é por uma comunicação clara, eficiente e verdadeira acima de tudo, pois é isso que as pessoas desejam e querem ver. Cada vez mais há uma vontade da sociedade em se conectar com aquilo que é real e quando a empresa comunica algo, isso precisa ser verdadeiro, pois se as pessoas ao vivenciarem e se depararem com uma realidade diferente daquilo que lhe foi “vendido” ou mostrado anteriormente, o resultado é frustração e problemas para ambos os lados.

Ainda neste contexto organizacional, é preciso destacar que a romantização do trabalho tem ganhado espaço, principalmente nas discussões públicas. Romantizar significa “idealizar uma situação corriqueira ou desagradável” (ROMANTIZAR¹³, 2017) e também está relacionada ao fantasiar. Já a romantização do trabalho segundo Botari (2020) é “colocar no trabalho uma energia emocional desproporcional ao que é exigido”. Pessoas que romantizam o trabalho, tendem a imaginá-lo como algo perfeito, sem problemas e ideal, são pessoas apaixonadas pela sua ocupação profissional, gerando uma relação que não é saudável e pode se tornar obsessiva. Obviamente que ter atitudes como essas pode gerar diversos problemas, inclusive podendo acarretar em questões de saúde física e emocional, como o *burnout*.

Se faz necessário destacar que não há hoje estudos específicos da área da comunicação sobre a romantização do trabalho e que também não se encontram autores que se propuseram a pesquisar diretamente sobre este termo. Porém, para entendimento destes contextos é possível se apoiar na psicologia que há algum tempo se debruça a olhar para a relação trabalho e saúde. Segundo Vasconcelos e Faria (2008) destaca-se os estudos de Dejours (1980) que trouxe uma nova teoria sobre a relação trabalho e o sofrimento psíquico chamado de “Psicodinâmica do Trabalho” que entende a doença mental como um resultado da relação do sujeito com a organização do trabalho.

¹³ Disponível em: <https://www.dicio.com.br/romantizar/>. Acesso em: 05 jul. 2022.

Nesse contexto surgem ainda movimentos como do anti trabalho¹⁴, uma comunidade que surgiu nos Estados Unidos, mas que reúne também trabalhadores de outros países, organizada através do *Reddit*, uma rede social com intuito de promover discussões, que tem atraído profissionais que tem se questionado sobre suas profissões, se há propósito nelas e no sistema econômico que estão inseridos. O que eles têm defendido é que as pessoas deveriam trabalhar apenas o necessário, não excedendo por longas horas para gerar aumento de capital e bens. Atualmente essa comunidade online tem compartilhado suas histórias pessoais, dicas de organização e conselhos para greves trabalhistas, porém eles dizem não ser contra toda forma de trabalho e o que desejam na verdade é promover conversas sobre a problematização do trabalho como é conhecido hoje.

Esse movimento ganhou mais força na pandemia, porém segundo Bronfenbrenner (2022), diretora de pesquisas sobre educação trabalhista e professora sênior da Universidade *Cornell*, esse movimento possui raízes que vem de antes. Estes novos movimentos são importantes e relevantes e devem estar no radar, pois discussões como esta podem impactar e promover reorganizações que vão afetar diretamente na relação empregado e empregador. Ou seja, há muitas reflexões e análises que podem ser feitas sobre trabalho, comunicação e o *employer branding*.

3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O MUNDO DO TRABALHO

A comunicação faz parte da vida humana e no âmbito organizacional não seria diferente, ela é inerente às organizações, além de ser contínua. Comunicação organizacional diz respeito ao processo que ocorre nas organizações, seja ela pública, privada ou do terceiro setor e está ligada a todo o sistema de funcionamento destes com seus públicos de interesse. Além disso, ela abrange diferentes vertentes de comunicação como a mercadológica, interna e a administrativa.

Kunsch (2006) vai nos dizer que esta comunicação ocorre entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização) e assim, está condicionada a uma série de fatores ou variáveis, sofrendo influências de contextos sociais, políticos, econômicos, culturais e visões de mundo. Além do mais, estamos falando de pessoas, o que mostra a complexidade que é pensar a comunicação organizacional.

¹⁴ Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/vert-cap-60233293>. Acesso em: 02 jun. 2022.

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).

Quando falamos em comunicação, falamos em relacionamento e assim precisa-se levar em consideração diversas condições, não há mais espaço para uma comunicação apenas informativa, de uma única via, simétrica, atualmente é preciso ter trocas, ouvir o outro lado. Ao longo dos anos a comunicação foi se transformando, muito em decorrência das interferências externas e essas mudanças podem ser observadas ao analisar a história. Na Revolução Industrial a comunicação organizacional sofreu interferências, afinal esta foi uma época de rápidas e grandes transformações no mundo, expandiu as empresas e propiciou o surgimento de mudanças radicais nas relações de trabalho, nas maneiras de produzir e nos processos de comercialização (KUNSCH, 2006).

As mudanças ocorridas ao longo do tempo deram à comunicação organizacional um papel muito mais estratégico, pois percebeu-se que apenas a utilização do *marketing* e de campanhas agressivas não geram relacionamentos duradouros com os públicos de interesse, ainda mais em momentos em que estes públicos estão exigentes e cobrando posicionamentos. Além disso, outro fator relevante foram as transformações digitais que deram espaço e voz a um grande número de pessoas.

Sobre o momento atual, vale ressaltar que apesar de necessário, nem todas as empresas já perceberam o poder e a influência da comunicação organizacional, muitas só valorizam após momentos de crise. Porém, fazer comunicação organizacional na atualidade tem sido cada vez mais complexo e desafiador, afinal as mudanças são constantes e incertas e a comunicação precisa acompanhar. Hoje as áreas de comunicação vivenciam diversas realidades e Kunsch (2006) as define em quatro: a primeira diz respeito às organizações que veem a comunicação como estratégica e que investem em profissionais qualificados, além de que quando necessário contratam serviços especializados de outras empresas. Na segunda, a comunicação assume um papel apenas técnico e tático, fazendo divulgação, mas sem uma perspectiva maior e estratégica, já a terceira diz respeito a uma comunicação reativa e

improvisada que não é feita por profissionais da área. E a quarta engloba as organizações que não se importam com a comunicação, mas apesar de não haver nenhum tipo de trabalho, ela existe.

Para ainda conceitualizar a comunicação organizacional trazemos a visão de Bueno (2003) que adota o termo comunicação empresarial e aponta que esta tem total relação com a gestão organizacional e que aos poucos tem sido afetada pelas pressões do mercado, principalmente quando se tem como foco principal o comercial e deixa de lado o seu institucional, porém a comunicação precisa conciliar as duas para obter uma imagem efetiva. Além disso, o autor ainda destaca que cada vez mais as empresas estão sendo pressionadas a ter e exercer sua função social. Isso deixa claro que as organizações precisam estar atentas ao tipo de comunicação que estão produzindo, o público anseia por novos posicionamentos. Deste modo as empresas precisam estar atentas e entender que todas as suas comunicações se interligam e que isso impacta diretamente na sua reputação e imagem corporativa.

Outro ponto importante da comunicação organizacional que merece destaque é a proposta de comunicação integrada da Kunsch (2003) que defende uma ação em conjunto das áreas baseadas em uma política global e nos objetivos da organização que irá possibilitar uma atuação mais estratégica, pois não há como atuar isoladamente. Uma comunicação organizacional com o mesmo foco vai muito mais longe e impacta diretamente no posicionamento da organização no mercado e nas suas relações com os *stakeholders*, tornando-as mais efetivas, pois todas as áreas estão interligadas e estão falando sobre a mesma organização, não há como dissociar.

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).

Assim fica claro o quão complexa e ampla é a comunicação, o quanto as organizações devem olhar para ela de uma forma abrangente e estratégica, considerando as particularidades de cada uma, mas sempre com o mesmo foco, afinal estamos falando de uma só organização.

Ao observar todas essas transformações, fica claro o quanto os fatores externos impactam no dia a dia organizacional, e as mudanças no mundo do trabalho não são diferentes.

Quando falamos sobre a relação do trabalho com a comunicação organizacional ainda há poucas obras acerca dessas duas temáticas, Rebechi (2009) afirma que há uma desconsideração do entendimento do mundo do trabalho a partir dessa ótica e quando abordada acaba por focar apenas na gestão administrativa e organizacional e raramente trata sobre as relações sociais. Assim, há uma escassez de análises sobre os impactos das transformações no mundo do trabalho nas organizações e sobre qual lugar a comunicação ocupa nestas situações. Neste caso, identifica-se que a vertente interna ainda é a área que mais leva em consideração as mudanças nesse âmbito, tendo em vista as relações empregador e empregado.

O trabalho sempre pautou as relações humanas, há quem destine grande valor a sua profissão, considerando esta peça fundamental na sua vida. Porém, atualmente outras discussões têm surgido sobre o alto valor destinado à ocupação profissional, afirmando que esta é apenas uma tarefa de troca de esforço por recompensa, neste caso o salário. Nesse sentido Rebechi (2009, p.71) afirma

Se por um lado levamos em consideração que o trabalho faz parte da realização do ser humano como um ser social e leva o indivíduo a sentir-se parte da sociedade em que vive, por outro lado, 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. Ao trabalhador, no geral, há pouco espaço para efetivamente criar e transformar o trabalho que realiza sem receber a interferência da organização ou da empresa, com objetivo principal de direcioná-lo ao que somente interessa para o seu sistema produtivo, ou seja, para a auto-reprodução do capital.

Ou seja, fica claro que cada indivíduo vai ter sua visão e experiências sobre o que é trabalhar. Ainda que para alguns a função tenha aspectos positivos, outros vivenciam o outro lado, tendo experiências mais conflituosas e difíceis de passar. Além do mais, as mudanças que o mundo do trabalho passa impactam diretamente a relação dos funcionários com o trabalho e a comunicação organizacional se faz presente nesse processo.

3.1.1 Sobre o trabalho

Inicialmente pode-se considerar a definição de trabalho como um “conjunto das atividades realizadas por alguém para alcançar um determinado fim ou propósito” (TRABALHO, 2022) sua origem vem do latim *tripalium*, termo utilizado para designar instrumento de tortura. Por um longo período esta atividade possuía uma conotação negativa, associado ao fardo e ao sacrifício, na Grécia Antiga era desprezado e considerado degradante, e só trabalhava quem não estava apto a pensar, o cristianismo chegou definir como algo penoso e humilhante (RIBEIRO, 2004). Foi com Martinho Lutero no século XVI que a visão sobre a atividade profissional começou a mudar, segundo ele o ócio era considerado pecado e dizia haver algo divino no trabalhar, assim iniciava-se um novo momento e uma nova visão sobre o trabalho com o impulsionamento do capitalismo.

Na Revolução Industrial inicia-se um novo olhar e a racionalização entra em cena, fábricas operavam em condições desumanas e à medida que iam crescendo, as condições melhoravam, mas longe do ideal (MASCARENHAS; MANSI, 2020). Nesta época destacam-se os três modos de organização da produção industrial, Taylorismo, Fordismo e o Toyotismo, os dois primeiros tinham como foco a fabricação, o Taylorismo com o objetivo de obter grande produtividade com o menor custo, enquanto o Fordismo teve como destaque a adição da esteira rolante, proporcionando um novo ritmo de trabalho. Nesta época ambos geraram novas visões sobre o trabalho, Ribeiro (2004, p. 78) aponta que

O trabalho passa a ser reconhecido como uma atividade central que ocupa de forma quase total o espaço de vida, na medida em que absorve a maior parte do tempo do indivíduo e em que é criado um novo espaço social para lhe dar o suporte necessário. As pessoas ficam submissas às leis impostas pelas fábricas, ocorrendo um controle das suas vidas privadas. Há uma tentativa de adequação das relações sociais desenvolvidas extra-produção a uma racionalidade econômica e técnica que opera no interior das indústrias. A indústria transforma o conceito de trabalho e dita novos valores à sociedade da época, criando assim o que se pode chamar de Sociedade Industrial.

Após estas diversas mudanças necessitou-se de um modelo mais flexível e de uma nova reestruturação, ganha-se espaço o modelo chamado de Toyotismo que possuía como foco a cultura organizacional e a competitividade da empresa. Nesta época há uma nova relação entre sindicatos e trabalhadores, segundo Dittrich (1999, p.61) “o movimento sindical deixa de existir enquanto ator político e social em nível macro, para restringir-se às necessidades internas dos empregados na organização”.

Apesar das variadas questões que impactam este cenário, o trabalho é cultivado como algo essencial e as pessoas dedicam boa parte do seu dia a ele, se caracterizando como peça central da vida humana, porém é evidente que muitos profissionais não se sentem realizados e reconhecidos em seus ofícios, há poucos que operam em cargos que se identificam, muitos apenas são ativos por necessidade financeira e trocariam facilmente seu trabalho, vendo ele apenas como um meio para alcançar outros objetivos (RIBEIRO, 2004).

Já no século XIX ganha espaço uma corrente de pensamento que vê o trabalho com um novo ponto de vista, liderada por Marx e Engels, são trazidos questionamentos de lutas de classes, o capitalismo e concentração de riqueza na mão de poucos (FÍGARO, 2008). Há também o surgimento da escola das relações humanas, que têm Elton Mayo como seu maior representante em que o fator humano, o ser social é posto de forma mais presente nas organizações, mas é somente no século XXI que o trabalho passa a assumir um potencial mais próximo de realização pessoal e felicidade.

Segundo Fernández-Aráoz (2014 apud MASCARENHAS; MANSI, 2020) na época da revolução industrial o foco era contratar “braços”, após a busca passou para a produtividade e a contratação focou em "cérebros", a chamada economia do conhecimento. Atualmente vive-se uma economia do humano, em que se busca a conquista do coração das pessoas, a fim de se dar mais importância a um trabalho com sentido, em que se pode assumir quem se é e estar alinhado ao propósito pessoal, mas isso não quer dizer que os demais pontos são deixados de lado, apenas que há uma nova atenção.

Paulino (2001, p. 2) alerta que “as mudanças no mundo do trabalho se deram, e se dão, principalmente, por dois fatores: a introdução de novas tecnologias e novas formas de organização e gestão do trabalho”. Os avanços tecnológicos têm ganhado destaque, modificando os modos de viver e obviamente impactando as formas de se trabalhar, reorganizando os postos de trabalho, as funções, perfis profissionais e as relações empresa e colaborador.

Assim, ao analisar todos esses percursos fica evidente o quanto as relações de trabalho impactam e são impactadas pela comunicação, não há uma sem a outra, são necessárias, indissociáveis. Fígaro (2008a;2001a apud REBECHI, 2009, p.87) parte da ideia de que a comunicação “é mediada fundamentalmente pelas relações de trabalho”, mas isso não quer dizer que a comunicação é apenas impactada pelo trabalho, há outras condições que a afetam, e refletir acerca dos impactos do trabalho na comunicação se faz necessário, visto a

importância que ele possui na vida humana e nas relações sociais. Quando se fala em trabalho precisa-se levar em consideração todas as relações que ali existem e essas relações vão além dos contratos salariais e das bases legais que orientam essa relação.

Ainda sobre este contexto Rebechi (2009) considera que os interesses da organização e do trabalhador são diferentes, podendo por vezes serem compartilhados, mas em muitos momentos são distintos. Assim, segundo a autora há um jogo em que aqueles que são os controladores dos meios de produção e de maior força política conquistam as vitórias mais vezes devido a sua influência e poder comunicacional. Sobre isso, pode-se destacar as obras brasileiras que em sua maioria focam na comunicação organizacional via discursos empresariais e não na compreensão das relações entre trabalhadores e empresa.

Deste modo, vale considerar estes aspectos para a execução deste trabalho ao interpretar de que forma a comunicação organizacional afeta e é afetada por este mundo, principalmente quando falamos nas relações empresa e colaboradores, atuais ou futuros. Pois, como bem salienta Fígaro (2008) estudar o mundo do trabalho e sua atividade a partir das linguagens e da comunicação é a maneira mais eficiente de se aproximar da realidade que é trabalhar, dos seus desafios, conflitos, dificuldades, a fim de entender as condições e de como pode-se superá-las.

3.2 RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS

Relações Públicas tem como objeto as organizações e os públicos. É uma atividade que vai promover e administrar os relacionamentos da melhor maneira possível, e também acaba por estar relacionada a objetivos de ordem mais social das organizações, pois atualmente as empresas precisam atuar além de seus objetivos econômicos, assim a comunicação precisa ir além do *marketing*. E para tornar essa diferença mais clara, Kunsch (2003) diferencia como as relações públicas responsáveis por identificar os públicos e pensar em estratégias que promovam relacionamentos a partir das demandas sociais e ambientais, supervisionar e coordenar programas de comunicação e prever e gerenciar conflitos e crises que podem vir acontecer, tanto envolvendo colaboradores, consumidores, grupos de pressão, etc. Já o *marketing* visa atingir o mercado e dessa forma se baseia em competitividade e está

totalmente relacionado a objetivos econômicos. Ambos são essenciais para a organização e na prática atuam em conjunto, mas é necessário que se saiba diferenciá-los.

Na prática as relações públicas possuem diversas funções, e sobre elas variados autores se propuseram a pesquisar. Destacamos aqui os apontamentos trazidos por Kunsch (2003) como função administrativa, estratégica, mediadora e política. A primeira tem como objetivo atingir toda organização e promover interações entre setores, grupos e etc gerenciando o processo comunicativo. A função estratégica tem como proposta “ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento” (KUNSCH, 2003, p.103). Isto está relacionado a missão, visão, valores, imagem e identidade daquela empresa. Já a função mediadora diz respeito a promover uma comunicação que vai além do informar, uma comunicação que busque de fato gerar relações, promover trocas, diálogos. E a função política é trazida principalmente porque as relações públicas precisam lidar com as relações de poder que acontecem dentro das organizações, e também sobre os impactos que o ambiente externo possa vir a provocar. As relações públicas irão através da comunicação “gerenciar problemas de relacionamento internos e externos, surgidos ou provocados pelo comportamento de determinados públicos e/ou por certas decisões das organizações” (KUNSCH, 2003, p. 110).

Ferrari (2015, p. 139) vai nos dizer que as relações públicas são uma “uma atividade de consultoria que serve para estabelecer os relacionamentos com os públicos estratégicos de uma organização ou instituição” e que a profissão tem se expandido cada vez mais, muitas vezes impulsionada pelo desafios do mundo atual. Essas mudanças acabam acarretando em organizações, obviamente mais preocupadas com sua reputação. Com as pessoas cada vez mais conectadas, com maior acesso a informações e opinantes, empresas têm se visto em um novo cenário, que pode por vezes ser positivo e em outros momentos nem tanto. Desta forma, as organizações estão repensando sua existência e propósito, a sua razão de ser e neste novo contexto o relações-públicas vai operar como um analista de cenários que acaba por colaborar na definição das estratégias de relacionamento.

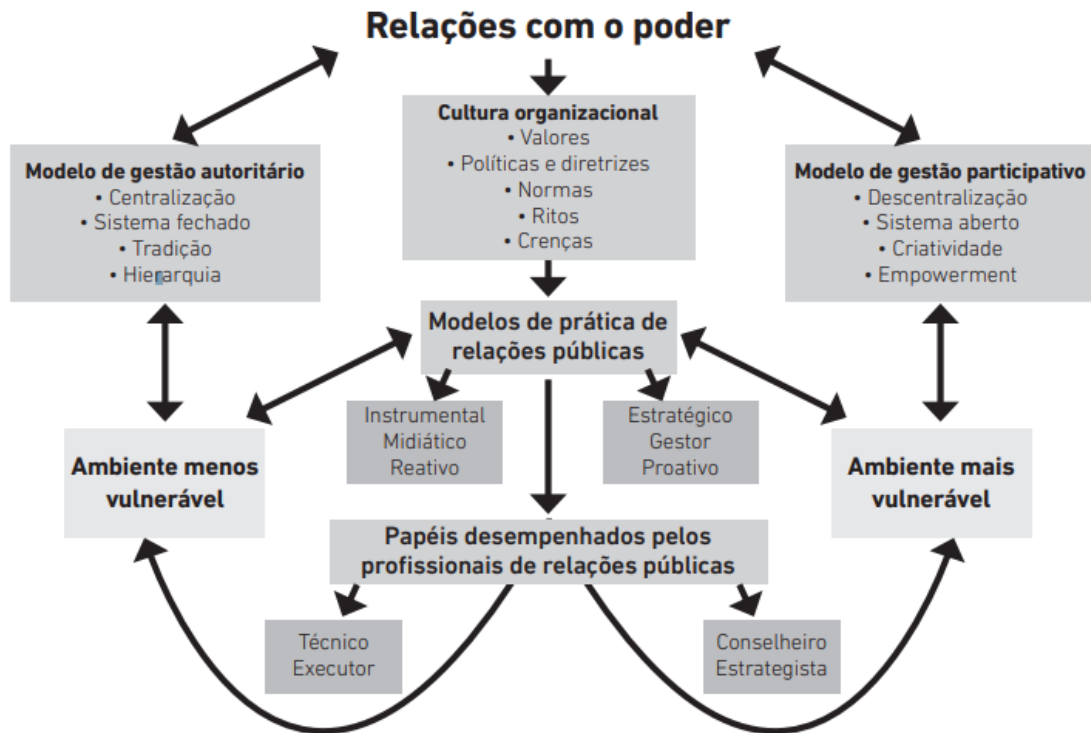
Quando se fala em Relações Públicas é impossível não falar em cultura. Na prática ambas se correlacionam Sriramesh e White (1992 apud FERRARI, 2015) abordam na obra “*Excellence in public relations and communication management*” que o impacto da cultura nas relações públicas precisava ser considerado e que nos próximos anos, no século XXI, a globalização e a dimensão intercultural das relações sociais e culturais iriam afetar a cultura e

a comunicação, porém no cenário brasileiro ainda há poucos autores que se debruçam a olhar essa correlação. Ferrari (2015) aponta que esse relacionamento pode ser analisado sobre três visões: a primeira considerando que a cultura antecede a prática de relações públicas, a segunda verificando o impacto das relações públicas na sociedade e organizações e analisando assim os elementos da cultura nacional e por último identificando a cultura na maneira que as relações públicas são aplicadas. Logo, fica evidente que relações públicas lidam com os mais variados públicos e que esses públicos são compostos por pessoas com diversas culturas, além de que organizações fazem parte de uma sociedade que também afeta e é afetada pela cultura. Assim, fica claro que para execução de um trabalho de relações públicas a cultura é ponto necessário e precisa ser considerada.

No contexto organizacional os profissionais de comunicação precisam cada vez mais manter os canais abertos e renová-los, promover diálogos com transparência para assim gerar confiança, satisfação e relacionamentos positivos e recíprocos. Assim, fazer da cultura sua grande aliada se faz necessário, pois é ela que irá moldar o comportamento daqueles que fazem parte da organização, auxiliando eles a entenderem o dia a dia da empresa, pois quanto mais coesa for a cultura organizacional, mais as pessoas que fazem parte da empresa vão entendê-la e saberão qual conduta é esperada e valorizada pela companhia. A cultura é uma maneira informal e compartilhada das pessoas se manterem unidas e influência na forma com que as pessoas pensam sobre si e também sobre seus trabalhos (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013).

Outro ponto relevante quando se fala nas relações organizacionais é a vulnerabilidade que as organizações encontram-se atualmente, pois já não existe mais o mundo interno e o externo, ambos coexistem e se complementam. Por isso, se faz tão necessário olhar para as relações que estão sendo construídas e para a imagem e reputação da organização. Neste caminho muitos processos precisam ser considerados, como Grunig, Ferrari e França (2011, p. 215), elucidaram:

Figura 6 - Modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação



Fonte: GRUNIG; FERRARI; FRANÇA (2011).

O modelo deixa evidente o quanto as relações de poder, cultura, os modelos de prática de relações públicas e os papéis que os profissionais ocupam impactam na comunicação que será desenvolvida, no tipo de ambiente gerado e no modelo de gestão da organização, ou seja, tudo está interconectado. Cada processo é importante e relevante para no fim contar a história de uma só organização.

Nesta complexidade de cenários, as relações públicas se fazem necessárias, principalmente por ter tantas habilidades multidisciplinares. Sobre esses elementos Ferrari (2009) destaca a análise de cenários, o saber tratar de maneira coerente os relacionamentos, a busca de simetria entre várias partes de uma mesma organização, a valorização dos ativos intangíveis e a diminuição da possibilidade de crises. Desta forma fica evidente como o relações-públicas pode vir a atuar e contribuir dentro da organização e o quanto a sua função se faz importante principalmente em momentos de instabilidades e incertezas.

3.3 EMPLOYER BRANDING E AS RELAÇÕES DE TRABALHO

Quando se fala em trabalho entende-se que há vários significados que podem ser atribuídos a ele, muitas vezes relacionado ao fator monetário. Mas também vale considerá-lo sob outras óticas. Grohmann (2015) traz diversas perspectivas sobre a visão do trabalhar, pois segundo ele, olhar para apenas uma é simplificar a realidade. Assim, tem-se a percepção de Antunes (2013 apud GROHMANN, 2015) que aponta que o trabalho sempre envolve realização, exploração, riqueza e miséria. Outro ponto é que o capitalismo e os seus discursos de justificação sofrem mudanças durante o tempo que segundo Boltanski; Chiapello (2009 apud GROHMANN, 2015) mostram que o mundo passa por uma “revolução criativa”.

Já Fígaro (2008) ressalta que quando se deseja olhar sobre a relação trabalho e comunicação é preciso ir além da troca de dinheiro, pois para ela o trabalho é uma atividade humana que envolve heranças culturais, histórias de técnicas, experiências de outras gerações e experiências próprias.

O sujeito no trabalho coloca-se por inteiro em atividade. Ele põe em movimento a energia de seu corpo, seus sentidos, sua experiência física e intelectual – o corpo em relação ao meio, aos instrumentos e técnicas. Ele também aciona suas relações com o meio social, seus parceiros de trabalho, os colegas, os chefes e superiores. Convoca também as relações com seu grupo social: a família, o bairro, sua história de vida. (FÍGARO, 2008, p.14).

Com o passar do tempo o trabalho sempre vai sofrendo mudanças significativas, atualmente muito impactadas pelas tecnologias que segundo Eagleton (2012) vivencia-se formas de organização descentralizadas, com muita informação, camaradagem e informalidade, mas ao mesmo tempo o capital continua na mão de poucos e o número de pessoas indigentes e carentes continuam a crescer. Ainda sobre a flexibilização, Rebechi e Fígaro (2013) refletem que a atividade humana tem sido fundamental para as empresas na utilização de suas estratégias para promover a valorização do funcionário como pessoa e seu acesso a informações no ambiente organizacional. Porém, elas trazem um olhar crítico sobre essas ações que buscam legitimar um controle da empresa sobre a atividade do trabalhador, pois o indivíduo muito dificilmente terá o domínio completo do seu trabalho.

Neste cenário de intensas mudanças surge o *employer branding*. Olhar e analisar sua história é importante. Clavery (2020) aponta que sob o contexto brasileiro os movimentos sindicais tiveram forte influência na busca dos direitos dos trabalhadores, porém essa luta foi interrompida com o golpe militar de 1964. Nos anos 70 os movimentos voltam à cena principalmente com as greves, mas foi só na década de 80 que surgiu o conceito de melhor

lugar para se trabalhar com o *Great Place to Work* através de Robert Levering, um jornalista que trabalhava com temas relacionados ao mundo do trabalho e foi convidado a escrever um livro sobre as melhores organizações para se trabalhar nos Estados Unidos. Inicialmente ele recusou o convite, afirmando não existir essas empresas sob a perspectiva dos trabalhadores, porém, depois de algum tempo, o autor acabou aderindo à ideia e decidiu entrevistar os funcionários em diferentes locais. Em suas descobertas estavam dois mundos distantes, um de ambientes tóxicos e outro de histórias de pessoas que eram felizes e realizadas em seus trabalhos.

Contemporaneamente e tratando-se do contexto brasileiro faz-se necessário apontar algumas questões trabalhistas, principalmente mudanças na Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) através da Lei 13.467/2017 da Reforma Trabalhista que alterou mais de cem itens e flexibilizou uma série de direitos como tempo à disposição do empregador, banco de horas, jornada 12x36, intervalo intrajornada que poderá ser de 30 minutos, férias, período de amamentação, trabalho autônomo, inserção do trabalho intermitente e rescisão por acordo são algumas dessas mudanças implementadas com o discurso de que iriam gerar mais empregos. Porém, na prática não é isso que está acontecendo, cinco anos após sua implementação tem-se uma realidade em que precarização do trabalho, informalidade, uberização¹⁵ e a pejetização, um termo que surge de pessoa jurídica em que profissionais tornam-se prestadores de serviços, porém continuam atuando nas organizações como se fossem um trabalhador CLT com todas as suas obrigações, mas sem os direitos.

Um novo aspecto importante dessa reforma é a possibilidade de negociação individual. Ou seja, agora é possível que a negociação ocorra de diferentes aspectos diretamente entre empregador e empregado, o que pode tornar a relação trabalhista mais desigual. Como destaca a advogada trabalhista Silva (2022)¹⁶ em que

Não há equilíbrio entre os negociadores. Se uma pessoa precisa do salário para sustentar a si e a sua família, e é a outra pessoa que paga esse salário, não há negociação. Há imposição: se o empregador optar por 30 minutos de almoço, serão 30 minutos. Não há espaço na vida real para uma contraproposta.

¹⁵ Termo que surgiu dos novos conceitos de trabalho, impulsionado pelos aplicativos de entrega e transporte que tendem a ser um modelo mais flexível em que se trabalha por demanda.

¹⁶ Disponível em:

<https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2022/01/29/precarizacao-do-trabalho-age-sistemicamente-e-suprime-direitos-trabalhistas.htm>. Acesso em: 10 mar. 2022.

É evidente que essas questões sofrem influência da crise econômica e pandêmica que o país tem enfrentado. Porém, também é claro que a lei retirou direitos importantes dos trabalhadores que conseqüentemente são os mais afetados, o que não possibilita uma relação positiva entre empregador e empregado.

Quando falamos em motivação para se trabalhar isso pode divergir de pessoa para pessoa, pois cada um irá destinar o que tem maior relevância em sua vida. E para alguns o salário pode ser um fator determinante, porém o que vai depender muitas vezes é da qualidade de vida que este trabalhador se encontra. É isso que demonstra pesquisa da Bain & Company ¹⁷ (2022, tradução nossa) onde apenas 22% dos trabalhadores em todo mundo classificam a remuneração como a coisa mais importante no trabalho, mas isso não quer dizer que ela não importa e nem que as pessoas aceitarão trabalhos sem uma remuneração justa. Esse atributo ainda está a frente de trabalho interessante (15%), seguro desemprego (13%), flexibilidade (12%), bons relacionamentos com colegas (10%), aprendizado e crescimento (9%) trabalho que seja útil para a sociedade (6%) e autonomia (6%). Outro ponto que a pesquisa aborda é que trabalhadores insatisfeitos classificam mais a remuneração alta do que os satisfeitos, mostrando que por vezes o dinheiro é mais uma fonte de desmotivação para aqueles que se sentem mal pagos. Outra reflexão é de que quanto mais desenvolvido e rico o país, mais as pessoas podem ampliar suas percepções sobre aquilo que um trabalho pode e deve atender, a nível global. Nestes países menos são as pessoas que acreditam que o trabalho é apenas para ganhar dinheiro.

Nos países ricos, várias mudanças sociais provavelmente ampliaram as expectativas dos trabalhadores em relação às necessidades que um emprego deve atender. À medida que as instituições comunitárias, como clubes esportivos e associações de voluntários, diminuíram de proeminência, o trabalho tornou-se uma fonte mais importante de conexão social. Da mesma forma, como a observância religiosa caiu nos EUA e na Europa, novas gerações de trabalhadores podem ter se voltado para suas carreiras para fornecer um senso de propósito mais elevado. Em geral, à medida que os países aumentam seu PIB, os trabalhadores ganham maior liberdade econômica para gastar tempo em outras atividades. (BAIN & COMPANY, 2022, p.12).

Mudanças no mundo geram mudanças no trabalho, Mansi e Mascarenhas (2020) destacam alguns pontos como a aceleração do mundo, com um alto conteúdo sendo

¹⁷ Disponível em:

<https://www.bain.com/pt-br/insights/motivations-for-work-are-changing-future-of-work-report/>. Acesso em: 15 abr. 2022.

produzido, a covid-19 e o aumento das questões sobre diversidade e inclusão, o que mostra que tudo está entrelaçado. Já com um olhar mais organizacional, as autoras trazem como o aumento da pressão, ou seja, questões de saúde mental têm ganho cada vez mais espaço, situações-limite, desafios das lideranças e estruturas muito rígidas estão adquirindo outros contornos. Fígaro (2008) aborda que nessa nova reestruturação um conjunto de termos surgiram no meio organizacional, como “colaborador”, “cliente”, “competência”, “autonomia”, “criatividade”, “inteligência” trazendo a ideia de que pudessem sozinhas mudar a realidade até então vivenciada no mundo do trabalho. Rebecchi e Fígaro (2013, p.10) ainda complementam com “parceiro”, “equipe”, “inovação”, “participação”, “descontração” e “liberdade” que segundo elas pode auxiliar na persuasão para que os trabalhadores trabalhem mais, dedicando-se mais aos objetivos e a missão da empresa.

Ainda sobre a Covid-19, Clavery (2020) acredita que o olhar das instituições tenha mudado principalmente quando falamos em marca empregadora. Apesar de muitas terem entrado na moda do tema, sem entendimento real sobre o assunto, sem um trabalho estratégico e verdadeiro, acabaram realizando campanhas muito bem executadas para candidatos, mas que não sustentavam as culturas organizacionais.

Um mundo de trabalho fantasioso, sendo vendido a qualquer custo. O que eu costumo chamar de "empresa *fake*", que assumem outras personalidades e não revelam quem realmente são. Talvez em mundo pré covid-19 ainda fosse "tolerável" esse tipo de promoção, mas a partir de agora não. Vejo os profissionais cobrando muito mais verdade das marcas empregadoras, como já cobravam das marcas comerciais, o tal do "*walking the talk*", também para o mundo do trabalho. A partir de agora, os profissionais estarão cada vez mais atentos e escolhendo ao lado de quem querem estar. O *Employer Branding* é uma estratégia fundamental para navegar nesse novo mundo e gerenciar a percepção das pessoas sobre a marca empregadora, atraindo e retendo quem você é como marca empregadora e guiando a relação entre empresas e profissionais. (CLAVERY, 2020, p.168).

Ou seja, discursos e práticas precisam ser e estar alinhados, e como bem pontua Fígaro (2008, p. 20) “não há política de comunicação que possa dar suporte a discursos que vão à contramão da experiência adquirida na atividade de trabalho e na atividade de linguagem no trabalho”, porém essa distorção tem sido normal dentro das organizações. A identidade da marca empregadora precisa ser verdadeira, Mascarenhas (2021) aponta que empresas podem fazer a lapidação das suas narrativas principalmente em descrição de vagas como mudar o "dinâmico" por “caos” e “intenso” por “trabalhamos muito”.

A prática de *employer branding* focada somente em atração pode se arrepiar diante dessa ideia mas, se pensarmos que a marca empregadora mora mesmo da porta para dentro das organizações e que seus donos são justamente aqueles que ali estão, podemos caminhar para mensagens mais realistas. Afinal, somos ou não todos adultos no mercado de trabalho? (MASCARENHAS, 2020).¹⁸

Ainda sobre a questão de falar ou não a verdade, Efron (2020) revelou em uma pesquisa que 73% dos respondentes, de 200 empresas, afirmaram que mentir para seus empregados sobre seu potencial de crescimento é uma escolha certa quando se fala em estratégia de gestão de pessoas. Porque dizer a verdade aumentaria o *turnover*, pois empregados que não possuem esse alto potencial poderiam descobrir e se decepcionar, e aqueles que possuem um valor maior de crescimento perceberiam seu alto valor e poderiam considerar um novo cargo, promoções ou até outras empresas. Ou seja, dizer a verdade aos seus colaboradores tiraria um controle que as empresas possuem sobre eles. Esta se demonstra uma relação com muita falta ética por parte das organizações, demonstrando que o único fator relevante para elas é o seu crescimento. E que as pessoas são colocadas em segundo plano, são enganadas, não são consideradas e muito menos respeitadas. Isso com toda certeza gera relações não saudáveis, e nessa dinâmica o colaborador é o mais prejudicado.

Fígaro (2008) traz ainda o impacto que os valores têm nessa relação trabalho e comunicação, para ela as pessoas fazem suas escolhas a partir das suas condições e dos valores que consideram relevantes. Além disso, os valores também aparecem quando se fala em comunicação interpessoal, institucional e midiática, e sobre estes há dois lados que se destacam, aqueles com objetivo mercantil tanto do lado da empresa que quer obter lucro quanto do funcionário que busca conquistar bens através do seu trabalho e dos valores não mensuráveis que são aqueles relacionados ao direito à vida, meio ambiente, questões de igualdade, saúde, educação, moradia, opinião, informação. Estes dois se relacionam diretamente, a única coisa que os diferencia é sobre qual a instituição vai dar mais valor, importância.

Mascarenhas e Mansi (2020) trazem a reflexão de que cada vez mais as pessoas desejam vivenciar o lado bom e belo da vida, assim como aqueles que são mostrados nas redes sociais, e isso acaba refletindo dentro das organizações. Dando assim cada vez mais valor à imagem social e ao que se comunica e de que forma isso é feito. Sobre isso

¹⁸ Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/qual-a-identidade-da-sua-organizacao>. Acesso em: 02 abr. 2022.

Mascarenhas (2021) ressalta que é preciso maturidade, tanto das empresas quanto das pessoas, dos profissionais. As organizações precisam além de todo o suporte técnico trabalhar com autoconhecimento e aceitação, indo além da marca empregadora para a mídia programática. Sobre o lado do candidato, a autora ressalta que apesar da escolha pelo lugar de se trabalhar ser de poucos, as pessoas nessa posição de candidatas podem ser mais cuidadoras ao avaliar a forma como as empresas apresentam suas marcas empregadoras, assim como são críticos quando veem a vida de famosos e influenciadores, também podem questionar sobre qual o espaço que o emprego tem ocupado na sua vida. Estas reflexões da autora se conectam claramente com a romantização do trabalho e aderir esse olhar crítico e maduro sobre as relações é um caminho benéfico para ambas, empresas e profissionais.

Outro destaque deste novo mundo do trabalho é a *The Great Resignation*¹⁹ (A Grande Renúncia), que iniciou nos Estados Unidos²⁰, mas que já tem ocorrido no Brasil. Com base nesta situação Sull; Sull; Zweig (2022, tradução nossa) realizaram uma pesquisa em que analisaram 34 milhões de perfis de funcionários americanos entre abril e setembro de 2021 de forma *online* para identificar os motivos que os levaram a sair do emprego, seja por demissão voluntária, aposentadoria ou por ter sido demitido. Desta forma, os pesquisadores conseguiram comparar setores, identificando que os varejistas de vestuário perderam funcionários três vezes mais do que por exemplo companhias aéreas e seguradoras de saúde, além de conseguirem comparar empresas. A pesquisa demonstrou que setores operários estão sofrendo mais e que a cultura corporativa tóxica é o que mais tem conduzido estes pedidos de demissão, e os principais elementos que contribuem para isso são: fracasso em promover a diversidade, equidade e inclusão, trabalhadores se sentindo desrespeitados e comportamento antiético. Além da cultura tóxica, também apareceram na pesquisa a insegurança e reorganização do trabalho, altos níveis de inovação, falha no reconhecimento de desempenho e uma má resposta a Covid-19.

Com estes resultados os pesquisadores identificaram quatro ações que os gerentes podem tomar no curto prazo a fim de reter os colaboradores, porém lembrando que questões como cultura tóxica levam tempo e não se resolvem do dia para a noite. Os quatro apontamentos foram: fornecer oportunidades para movimentos laterais de trabalho, realizar

¹⁹ O termo foi cunhado por Anthony Klotz, psicólogo organizacional e professor.

²⁰ Disponível em: <https://www.projetedraft.com/verbete-draft-o-que-e-the-great-resignation-a-grande-renuncia/>. Acesso em: 10 abr. 2022.

eventos sociais corporativos, oferecer opções de trabalho remoto, tornar os horários mais previsíveis para funcionários de linha de frente.

É evidente o impacto que o trabalho tem na vida dos seres humanos, afinal é através dele que nos relacionamos com outras pessoas. Ele é uma importante parte do nosso dia e da nossa vida, é através dele que conquistamos desejos pessoais e inclusive construímos nossa identidade, indo por vezes além da troca por um salário no fim do mês. Pratt (1998 apud MASCARENHAS; MANSI, 2020) afirma que cada vez mais o indivíduo está conectado a sua identidade profissional, ou seja, muitas pessoas estão relacionando o seu eu com as organizações que fazem parte. E o que também acaba acontecendo nessa relação é a troca de reputação, às vezes o trabalho empresta o sobrenome para o funcionário e às vezes o funcionário empresta o sobrenome ao trabalho.

No contexto atual, muito impulsionado pela pandemia, o trabalho remoto e a escassez de talentos de tecnologia, os trabalhos de marca empregadora se focaram nestas condições. Porém Mascarenhas (2022) ressalta que o *employer branding* deve ir além, principalmente quando se foca em questões como refeitório, benefícios, comemorações, crachás, localização que no fim são irrelevantes quando se fala em EB e isso acaba por reforçar um olhar “muito restrito a um tipo de profissional que simplesmente não é maioria, apesar de parecer” (MASCARENHAS, 2022). Ou seja, o que precisa é conhecer o seu público e oferecer o que faz mais sentido a ele e a sua empresa, e não o que a maioria das empresas tem realizado.

Com um olhar crítico sobre essas relações Rebechi e Fígaro (2013) apontam que as empresas acabam por simular um interesse real na relação, no ouvir seus empregados como por exemplo através de canais de comunicação, como blogs, sistemas de intranet, prescrições de comunicação com recomendações e orientações por parte da empresa. E esse tipo de comunicação não gera liberdade de expressão aos colaboradores e nem diminui os constrangimentos morais que muitos enfrentam, segundo as autoras isso gera criação e renovação de formas, instrumentos e discursos utilizados para manter o controle das relações por parte da direção da empresa e dos estrategistas de “comunicação interna”. Além de que essa comunicação interna faz com que a empresa determine como o trabalhador irá consumir, fazer uso dessa marca, da identidade, da cultura organizacional, fazendo propagandas dos interesses dela na sociedade. Hoje espera-se dos colaboradores a comunicação como uma habilidade, afinal a maioria das profissões necessita que ocorra a participação destes nas relações que ocorrem na empresa.

Exige-se do empregado que assimile informações emitidas dentro e fora da empresa, que opine, que coopere, que construa conhecimento, que questione decisões pouco produtivas, que esteja em interação constante com as chefias e com outros trabalhadores na organização, que esteja preparado para responder aos questionamentos dos consumidores e de outros. (REBECHI; FÍGARO, 2013, p.4).

De fato, cada vez mais os funcionários estão assumindo essa posição e tendo mais voz dentro das organizações, pois eles são e estão sendo percebidos como pessoas influentes e necessárias para a imagem da organização que fazem parte. Porém, é importante refletir como bem pontuam as autoras, se esse espaço dado aos colaboradores é de fato seguro e se promove a liberdade de expressão, pois este é fator essencial para que as relações ocorram da melhor maneira.

3.3.1 Propósito e a romantização do trabalho

Propósito tem a ver com aquilo que se deseja alcançar, um objetivo, muitas vezes também chamado de propósito de vida, ou seja, aquilo que dá significado à vida do ser humano, aquilo que a pessoa acredita ter maior valor e importância em sua vivência. Este tema tem ganhado cada vez mais espaço no mercado de trabalho, principalmente em momentos em que as pessoas buscam seu propósito na sua profissão ou buscam empresas que tenham a ver com seu propósito de vida.

Este tema também tem aparecido pelo lado das empresas. Sobre isso Mascarenhas e Mansi (2020, p.23) abordam que “propósito tem muito a ver com o que a empresa está disposta a construir e deixar de legado, independentemente das adversidades. É algo que impulsiona e dá fôlego para a organização não se perder” e por isso tem muito a ver com *employer branding*, pois os dois se conversam, as estratégias andam juntas. Ainda sobre essa relação Clavery (2020, p.168) aborda que vê essa busca como algo benéfico para o trabalho de marca empregadora.

Porém, é também Mascarenhas e Mansi (2020) que vão fazer uma reflexão necessária sobre o tema e aprofundada, questionando-se sobre qual é a real situação. Empresas realmente podem basear seu EVP e *employer branding* no propósito? As pessoas podem fazer suas escolhas profissionais apenas baseado em seus propósitos pessoais? Ao fazer uma reflexão profunda, entende-se que depende muito do contexto, da situação de cada um, e em diversos

casos a intenção pode ser diferente da prática. Você pode desejar, mas há um longo caminho para que de fato isso aconteça.

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).

O propósito também aparece muitas vezes no EVP das empresas, em pesquisa realizada pela Universum²¹ em 2021, um propósito inspirador aparece em primeiro lugar com 37% nos principais atributos a nível global, seguido de treinamento e desenvolvimento profissional (35%), inovação (25%), oportunidades para causar impacto pessoal (24%) e condições de trabalho flexíveis (21%). Estes dados demonstram claramente que as empresas estão trazendo de fato o propósito para dentro de suas organizações com o objetivo de assim atrair profissionais mais alinhados com sua organização. E sobre esse discurso Mascarenhas (2021) alerta que alguns cuidados precisam ser tomados, justamente porque não são todas as pessoas que podem escolher o lugar que desejam trabalhar e basear suas escolhas profissionais apenas no propósito. Ela também alerta para pesquisas que muitas vezes destacam esse com um elemento principal quando se fala em trabalhar, porém é evidente que as pessoas quando questionadas se o propósito importa numa escolha profissional possivelmente responderão que sim, só que na prática isso pode não ser um fator tão decisório. Apesar disso, a autora destaca que sustentar um propósito dentro da organização é relevante e importante, porém deve-se atentar a falhas principalmente quando se relaciona com a marca empregadora quando “as escolhas sobre o que se diz ficam pautadas mais no propósito em si do que em como esse propósito é vivido no dia a dia” (MASCARENHAS, 2021). Estes erros vem da insistência em conectar o propósito da empresa com os pessoais dos talentos, e são falhas cometidas na proposta do EVP e nas narrativas construídas.

Palavras como propósito, faça o que você ama, emprego dos sonhos acabam reforçando por vezes um discurso que acaba impactando nas relações das pessoas com o seu

²¹ Disponível em: <https://universumglobal.com/library/employer-branding-trends-report-2021/>. Acesso em: 02 mar. 2022.

trabalho, e neste ponto vale destacar a romantização. Romantizar um trabalho é colocar uma carga desproporcional na sua carreira, é colocar a profissão como o mais importante da vida, vindo na frente de todas as outras áreas e entendendo que essa é a forma de se obter sucesso. E com isso, soma-se a valorização do trabalho excessivo que segundo a psicóloga Patrícia Mello (2021)²² isso surge de uma ideia que a pessoa produtiva é mais importante para a sociedade, mais humana e honesta, além de ganhar um *status* social, porém o valor do indivíduo não está nas horas trabalhadas, mas sim em suas qualidades pessoais e dos seus relacionamentos, os vínculos com os demais. Ademais, essa romantização provoca efeitos colaterais como o favorecimento de relações de trabalho abusivas, efeitos psicológicos como depressão, ansiedade, transtorno de pânico, de personalidade obsessivo compulsivo e síndrome de *burnout*.

Grohmann (2015) reflete sobre um consenso que há a respeito da valorização do trabalho, trazendo como o exemplo os *rankings* de melhores empresas para se trabalhar ou também materiais que trazem empresas, profissionais em histórias de sucesso, tanto em meios jornalísticos quanto nas mídias digitais. Assim ele se apoia em Huws (2014) trazendo reflexões sobre as questões de participação e proatividade que muitos profissionais e empresas consideram ser essenciais para a execução de um bom trabalho que parte muito de um lugar onde há o desejo do trabalhador deixar uma marca no mundo, ser reconhecido, apreciado e respeitado. Huws (2014 apud GROHMANN, 2015) aborda que o uso de recursos afetivos ajuda a legitimar sacrifícios no trabalho, como por exemplo você ter que amar um trabalho faz você se derramar, se dedicar o máximo.

Grohmann (2015) ainda apresenta o conceito de **trabalho adjetivado** que parte do consumo simbólico de signos como despojamento, criatividade e inovação que muitas organizações fazem uso. Ele traz o adjetivado porque segundo Gusmão (2009 apud Grohmann, 2015) em muitos momentos ocorre o fetichizar conceitos, dando a eles sentido e valor e tornando assim o seu consumo simbólico e livre de críticas. Assim, o trabalho adjetivado é um conceito provocador e de reflexão das novas palavras relacionadas ao trabalho, que sai do conceito do trabalho como uma obrigação, de algo chato para *cool* e descolado, uma visão mais positiva.

²² Disponível em:

<https://bellamais.correiodopovo.com.br/negociosefinancas/carreira/a-romantiza%C3%A7%C3%A3o-do-excesso-de-trabalho-traz-preju%C3%ADzos-1.729853>. Acesso em: 10. mai.2022

Para exemplificar esse trabalho adjetivado Grohmann (2015) traz o exemplo da *99Jobs* que é uma plataforma de relacionamento com o trabalho que foi criada com objetivo de ajudar profissionais na sua escolha, apresentando e aproximando pessoas e organizações com valores em comum, oferecendo avaliação das empresas e vagas de empregos. A empresa traz no site muitas frases e palavras romantizadas como o ““faça o que você ama”, "apaixone-se: a *99Jobs* é uma plataforma de relacionamento com o trabalho”, “pesquise, desenvolva-se e ame essa ideia” e “uma empresa sem chefes” (GROHMANN, 2015, p.220). Além disso, o autor aborda que há discursos de como obter sucesso muito semelhantes aos discursos de autoajuda, como o “olhe para dentro, não para fora”; “pergunte o que você faz bem”; “permita-se sonhar alto” (GROHMANN, 2015, p.220). Assim, como outras empresas de avaliação, como *Glassdoor* e o *Indeed*, Grohmann (2015) reflete sobre a garantia do anonimato dessas respostas visto que se vivencia uma vigilância da força de trabalho nas mídias digitais, ele ainda se apoia em Fuchs e Trottier (2013 apud Grohmann, 2015) que trazem que essa vigilância engloba: dados pessoais, conteúdo produzido, comportamento digital, navegação, cliques, relações e a comunicação.

Ainda analisando o site da *99Jobs*, Grohmann (2015) faz uma comparação dos discursos das empresas versus as avaliações deixadas pelos colaboradores, e assim pode-se observar que ocorre uma divergência com muitas organizações. Com o intuito de mostrar as contradições entre discurso das empresas e dos funcionários, Grohmann (2015) analisa os comentários a respeito da empresa Itaú. O *ethos* (o modo de ser) passado pela empresa é de uma organização jovial, atenciosa e símbolo de mudanças, já entre os relatos dos colaboradores está: ““uma empresa que busca ser mais atual e jovem”, “empresa espetacular com pessoas maravilhosas e inesquecíveis”, “a empresa que me ensinou a ter brilho nos olhos e amor à camisa”” (GROHMANN, 2015, p. 221 - 222), além dos positivos há aqueles que divergem como:

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 funcionários, o que importa é entregar a meta no fim do ano. Não há NENHUMA flexibilidade com relação ao horário de

trabalho, não importa se você trabalhou 16 horas no dia anterior, no dia seguinte precisa cumprir sua jornada” (GROHMANN, 2015, p.222).

Observa-se assim que há uma clara discrepância em que a experiência não é igual para todas as pessoas colaboradoras, evidenciando que de fato há momento que o discurso e prática colidem, além do mais observa-se palavras romantizadas se fazendo presentes.

Outro exemplo que se pode considerar é da empresa Google analisada por Fuchs (2014) de forma empírica em 2012 através dos relatos de funcionários no *Glassdoor* e depoimentos no site de notícia *Reddit*, em um tópico que as pessoas relatavam de forma anônima quais eram as condições de trabalho na empresa. A proposta deles é de que são um lugar divertido, com comida grátis, jogos, comemorações, onde as relações não são de apenas colegas, mas de amigos e família. Entre as constatações levantadas por Fuchs (2014) pode-se destacar que nos cargos analisados a empresa pagava acima da média, mas propiciava longas jornadas de trabalho, onde há relatos de pessoas que dormiram no local, o que propiciava o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Ainda sobre o Google, Casaqui e Riegel (2009) analisam os processos comunicacionais que produzem o sentido do trabalho criativo na empresa. Primeiro é abordado que trabalhar nesta empresa traz significação como criatividade, despojamento, modernidade e juventude. Observando a publicização realizada sobre como é trabalhar lá e esse fenômeno comunicacional que gera nas pessoas a vontade de se tornar colaborador da organização, entende-se que a empresa faz uso de sua imagem como um ambiente de produção e representação social da criatividade e que acabam assim mobilizando o imaginário contemporâneo do trabalho ideal. O Google oferece aos seus colaboradores como diferencial: alimentação de qualidade, massagens, liberdade para personalizar as estações de trabalho, a opção de poder dedicar 20% do seu tempo de trabalho para projetos próprios.

No discurso do Google, o conceito de “evangelização” define as suas estratégias em relação a clientes e parceiros, promovendo eventos que representem os significados da marca, assim como visitas aos seus escritórios, como uma forma de aproximar as pessoas dos mitos em relação ao ambiente que causa muita curiosidade e interesse devido à sua constante publicização. Assim, muito além de questões técnicas e produtivas, o discurso persuasivo do Google refere-se à criatividade e à “magia” do seu ambiente de trabalho. (CASAQUI; RIEGEL, 2009, p. 169).

A empresa promove um ambiente lúdico em que trabalho e lazer se relacionam, e ela acaba por ser o sonho de muitas pessoas, principalmente jovens que desejam se tornar

Googlers e que “desejam e idealizam um mundo do trabalho mais adequado à forma como projetam a si mesmos no mundo criatividade, despojamento, irreverência, espontaneidade, ruptura com valores e traços do “passado”” (CASAQUI; RIEGEL, 2009, p.178).

Algumas empresas tendem a mostrar uma imagem de perfeição, sem erros com o intuito de atrair os profissionais, e sobre isso Pugliesi (2021)²³ alerta que ao tentar vender esse discurso, equívocos estão acontecendo principalmente na hora de fazer um trabalho de *employer branding* que está sendo cheio de filtros e retoques, sem mostrar as fraquezas e oportunidades que podem ser atrativas para algumas pessoas. Muitas vezes impulsionadas pelas listas e *rankings* de melhores empresas para se trabalhar, algumas organizações tendem a mostrar algo que não é verdadeiro.

É possível sonhar e realizar lugares incríveis; agora, perfeito nunca será. Almejar ser a empresa mais admirada é demodê. O que se espera hoje é que as pessoas digam que a empresa faz sentido em sua vida. Quando a companhia atinge isso, tem engajamento e resultado. Será vista como um organismo que tem uma reputação orgânica, que não precisa investir em *employer branding* irreal. (FERNANDES, 2021)²⁴.

Não há um lugar perfeito e igual para todos trabalharem, mas sim lugares que se adequem ao momento de vida e anseios de determinada pessoa. Além de que segundo a reportagem da Você RH muitos empregos vistos de fora não evidenciam de fato o que ocorre dentro da organização, por vezes o lugar dos sonhos pode dar espaço a uma experiência com liderança ruim, cultura tóxica ou uma carga de trabalho excessiva. Para os especialistas em recrutamento, profissionais que estão no início da carreira tendem a ter uma visão mais romantizada sobre o trabalho, justamente porque muitas vezes só conhecem esse mundo pelas redes sociais que é maquiado e apenas com as partes positivas. Um ponto necessário para essa situação é as empresas assumirem suas vulnerabilidades, além de criarem algo colaborativo, engajando todos numa mesma causa e atraindo pessoas alinhadas com a organização.

Quando se observa essa relação organização e colaboradores entende-se que muitas relações estão em jogo, como bem pontua Fígaro (2008), são relações de poder, de afirmação pessoal e profissional, de solidariedade e de amizade. Além disso, diversas pessoas

²³ Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/politicas/praticas/o-mito-do-trabalho-perfeito/>. Acesso em: 05 jun. 2022.

²⁴ Disponível em: Pesquisa Employer Branding Brasil Perspectivas 2021. Acesso em: 05 jan. 2022.

relacionam esse espaço como de família, às vezes única, às vezes como segunda, o que dá a esse lugar atributos pessoais. Portanto, é um ambiente que envolve diversas percepções.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo detalhamos as questões metodológicas utilizadas para desenvolvimento deste estudo buscando atingir os objetivos propostos. Esta é uma pesquisa de caráter exploratório e que adota como técnica de levantamento de dados a bibliográfica e um questionário online aplicado aos profissionais de comunicação atuantes na área de EB. A perspectiva de interpretação dos dados é qualitativa e as respostas obtidas nas questões abertas são analisadas por meio da análise de conteúdo.

Minayo (2002, p.16) define a metodologia como “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. É ela quem vai possibilitar ao pesquisador definir o percurso teórico que será percorrido e para isso é necessário a utilização dos métodos científicos que para Gil (2008, p.8) são um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. O objetivo de uma pesquisa é encontrar as respostas para o problema proposto mediante os métodos definidos. Assim, pode-se definir a pesquisa social como um processo que ao utilizar a metodologia científica “permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social” (GIL, 2008, p.26), realidade esta que abrange os públicos e suas relações.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, tendo como principal finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p.27) fazendo uso de uma abordagem qualitativa. Miles e Huberman (1994 apud GIL, 2008, p. 175) apresentam três etapas para esta análise de dados que é a redução, exibição e por último a conclusão e verificação.

Como procedimento técnico este trabalho se utilizou da pesquisa bibliográfica desenvolvida a partir de materiais já publicados em ambiente *online* ou impresso, principalmente de livros e artigos sobre o tema de *employer branding*, relações públicas, comunicação organizacional e as relações de trabalho. A coleta de dados ocorreu a partir de um questionário *online* com profissionais da área da comunicação que trabalham com *employer branding*. Primeiramente foi realizado um mapeamento destes profissionais através da rede social *LinkedIn* e de participação em podcasts em *streaming* de músicas, no *Spotify*. Após, foi realizado o contato via *LinkedIn* com estes profissionais para realizar a aplicação do questionário.

É também importante salientar que a aluna participou de eventos como o XVI Abrapcorp e do II Congresso Internacional de Relações Públicas Internacionais e Mercados Emergentes da C3PR. Tais intercâmbios possibilitaram novos olhares para o aperfeiçoamento da pesquisa desenvolvida.

Assim, para ficar mais claro o percurso metodológico, elaboramos um quadro que abrange os objetivos geral e específicos e os métodos e técnicas de pesquisa entendidos como os mais adequados para o desenvolvimento deste estudo.

Quadro 2 - Objetivos e métodos

OBJETIVO	MÉTODOS
Conhecer a percepção dos profissionais de comunicação sobre <i>employer branding</i> frente a possibilidade da romantização do trabalho.	Pesquisa bibliográfica Questionário online
Estudar o <i>employer branding</i> a partir das referências da área.	Pesquisa bibliográfica
Estudar o trabalho e a sua romantização.	Pesquisa bibliográfica
Identificar as práticas comunicacionais e de relações públicas utilizadas pelo <i>Employer Branding</i> .	Pesquisa bibliográfica Questionário online AC
Verificar se existe percepção da relação entre o <i>employer branding</i> e a romantização do trabalho.	Pesquisa bibliográfica Questionário online AC

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

A pesquisa exploratória segundo Gil (2008) é desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre um determinado fato, este tipo de pesquisa é utilizado principalmente quando o tema abordado é pouco explorado, sendo mais difícil de formular

hipóteses precisas e operacionalizáveis, como é o caso dos temas *employer branding* e a romantização do trabalho.

Assim, este estudo seguirá alguns passos que foram definidos por Selltiz et al. (1967 apud GIL, 2002) que são inicialmente o levantamento bibliográfico sobre o tema escolhido, em um segundo momento a entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, neste caso realizou-se a aplicação do questionário *online* com profissionais de comunicação que atuam com EB e por fim a análise de exemplos que irão estimular a compreensão sobre o problema pesquisado. Segundo Gil (2002) o planejamento das pesquisas exploratórias são mais flexíveis, possibilitando assim a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

A pesquisa exploratória foi a escolhida para o desenvolvimento deste estudo, visto que ela é segundo Zikmund (2000 apud OLIVEIRA, 2011) útil para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias, e é utilizada durante o estágio inicial de um processo de pesquisa mais amplo, em que se busca esclarecer e definir a natureza de um problema e dar mais informações que possam ser adquiridas para a realização de futuras pesquisas conclusivas. No caso desta pesquisa busca-se explorar a temática do *employer branding* a partir das relações de trabalho, da comunicação organizacional e das relações públicas, a fim de entender como se dá a romantização do trabalho. Outro ponto relevante é que este tipo de pesquisa pode possibilitar inúmeras explicações alternativas para um mesmo fato organizacional, o que se torna importante para o desenvolvimento deste estudo.

4.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica foi definida como procedimento técnico para o desenvolvimento deste trabalho. Assim, foi em um primeiro momento realizado o levantamento das principais fontes bibliográficas do campo científico da comunicação organizacional e das relações públicas, foram escolhidas fontes que desenvolvessem conexões com as relações de trabalho. A partir disso realizou-se leituras e análises das obras para então compor o desenvolvimento do trabalho e auxiliar nas análises propostas. Ainda foram considerados autores de obras sobre o tema *employer branding*, a fim de entender o que já foi desenvolvido a respeito e compreender mais sobre a problemática proposta nesta pesquisa,

para poder relacioná-la com a comunicação organizacional e as relações públicas. E também sobre as relações no trabalho, como propósito e a romantização.

Como benefício da pesquisa bibliográfica está o fato dela possibilitar ao pesquisador o acesso aos conhecimentos, aos fenômenos muito maiores do que aqueles que ele poderia conquistar pesquisando diretamente. Gil (2002, p.45) vai nos dizer que “não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos”. E Lakatos e Marconi (2001, p.183) abordam que a pesquisa bibliográfica

Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Assim, todo trabalho científico realizado deve fazer uso da pesquisa bibliográfica para que novos problemas sejam solucionados e novas soluções possam ser encontradas, que foi o objetivo deste trabalho.

4.3 QUESTIONÁRIO ONLINE

Para compor o percurso metodológico deste estudo optou-se pela aplicação de um questionário online (Apêndice A) com profissionais de comunicação que atuam na área de *employer branding* no Brasil.

Assim, em um primeiro momento foi realizado um levantamento destes profissionais através da rede social *LinkedIn* e de participação em podcasts sobre a temática em *streaming* de músicas, no *Spotify*. Atualmente não há como saber qual o número de profissionais atuantes na área, nem quantos destes são formados em comunicação, porém um dado que podemos nos basear é que a maior pesquisa sobre marca empregadora no país, realizada pela *Employer Branding Brasil*, uma comunidade do setor, que acontece anualmente desde 2019 e teve em sua última edição de 2021 a participação de 451 respondentes, porém 53,9% destes afirmaram não trabalhar diretamente com o tema. Além disso, é importante lembrar que esta é uma área que possui profissionais das mais diversas formações, indo além da comunicação.

Para fins deste estudo adotamos como critério de seleção dos investigados a formação em algum dos cursos da área de Comunicação Social.

O instrumento de coleta de dados foi dividido em três seções, a primeira sobre informações pessoais, como gênero, formação e tempo de atuação no mercado de trabalho. A segunda tinha como objetivo entender a relação dos respondentes com o trabalho e como ele impacta e é impactado por suas vidas, e a última sessão tinha como foco o *employer branding*, a fim de conhecer as percepções e experiências dos profissionais. Não havia questões diretas relacionadas à romantização do trabalho, havia apenas questões relacionadas ao contexto do trabalho para que a partir das respostas pudesse ser interpretado quais são as relações existentes. O questionário contém 28 perguntas, sendo destas 16 fechadas e 12 abertas conferindo maior liberdade aos respondentes.

A escolha do questionário se deu justamente porque este é capaz de traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas que geram respostas e dados necessários que o estudo busca atingir (GIL, 2008). Lakatos e Marconi (2001) listam as diversas vantagens ao fazer uso de questionários e aqui consideramos para a execução deste trabalho: a economia de tempo, viagens e a obtenção de grande número de dados, a possibilidade de atingir maior número de pessoas simultaneamente e abranger uma área geográfica mais ampla, a obtenção de respostas mais rápidas e precisas, e a maior liberdade e segurança aos respondentes em razão do anonimato, a garantia de menos risco de distorção pela não influência do pesquisador e a possibilidade de se ter mais tempo para responder e em horário mais favorável, além da maior uniformidade da avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento

Após a realização do mapeamento, entramos em contato com quatro profissionais para que realizassem um pré-teste do questionário. Após o retorno destes, alguns ajustes foram necessários. Depois foi realizada a divulgação do questionário entre os dias 16 de maio de 2022 até 09 de junho de 2022 via publicação no *LinkedIn* da estudante e da professora orientadora, envio de mensagens individuais para os profissionais mapeados e divulgação através da comunidade *Employer Branding Brasil*, no canal do Telegram e *newsletter*. Com isso, obteve-se 72 respostas, porém cinco foram descartadas, pois eram de profissionais de administração (3 pessoas), psicologia e recursos humanos.

5 EMPLOYER BRANDING E A ROMANTIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta pesquisa se propôs a entender sobre a prática do *employer branding* frente a romantização do trabalho a partir da perspectiva da comunicação e das relações organizacionais, por isso tem-se a problemática: como os profissionais do mercado da comunicação percebem as práticas de *employer branding* frente a possibilidade de uma romantização do trabalho?

Assim, partindo deste questionamento, este capítulo iniciará a interpretação dos dados levantados no questionário online aplicado com os profissionais de comunicação que atuam com EB para que seja possível investigar o que se foi proposto.

O questionário foi respondido por 67 profissionais contendo 28 perguntas, entre abertas (12) e fechadas (16), e a maioria sendo questões obrigatórias, com apenas uma que não era necessário a obrigatoriedade. Assim, optou-se por fazer duas análises de forma qualitativa, primeiramente das respostas fechadas expondo gráficos e quadros, e em um segundo momento foi realizada a análise das perguntas abertas utilizando o método de análise de conteúdo de Bardin (2016).

Após essas investigações, a autora se propõe a refletir sobre as evidências trazidas nos subcapítulos anteriores.

5.1 EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PERGUNTAS FECHADAS

O questionário contou com 16 perguntas fechadas²⁵ e destas, três eram questões de múltipla escolha em que os respondentes poderiam marcar até três opções. Essas indagações, tratavam sobre os conhecimentos de EB adquiridos, os objetivos do trabalho de marca empregadora e os principais desafios enfrentados no dia a dia profissional.

A respeito do perfil dos respondentes, tem-se as seguintes informações: são em sua maioria (83,6%) do sexo feminino e apenas 16,4% do sexo masculino. A formação com mais respondentes foi de relações públicas (31,3%), seguida de publicidade e propaganda (28,4%), jornalismo (19,4%), marketing (6%), comunicação social (4,5%), designer digital (3%) e todos os outros com 1,5% mencionados por uma pessoa, que são: comunicação social com

²⁵ A última questão solicitava a autorização das respostas dos participantes para fins de pesquisa e artigos científicos, portanto nesta obteve-se 100% das respostas como sim.

ênfase em publicidade e propaganda; propaganda e marketing; comunicação institucional; design e comunicação organizacional. Sobre o tempo de atuação no mercado de trabalho obteve-se as seguintes respostas: 28,4% (19 pessoas) atuam há mais de 14 anos, 23,9% (16 pessoas) de 7 a 9 anos, 22,4% (15 pessoas) de 10 a 13 anos, 17,9% (12 pessoas) de 3 a 6 anos e 7,5% (5 pessoas) de 0 a 3 anos. Já na atuação na área de *employer branding* 59,7% (40 pessoas) mais da metade atuam de 0 a 3 anos, 23 pessoas (34,3%) de 3 a 6 anos, 2 pessoas (3%) de 7 a 9 anos e 1 pessoa de 10 a 13 anos e outra há mais de 14 anos. Assim, fica claro o quanto o tema ainda é recente, pois as pessoas que estão atuando na área não possuem um longo tempo de experiência diretamente com isso.

Sobre o cargo que ocupam há uma grande variedade de posições, e destacam-se:

- Assistente/ Analista (50,7%);
- Consultor / Especialista (20,9%);
- Coordenador(a) (9%);
- Diretor/ Superintendente/ Gerente Geral (7,5%);
- CEO / Sócio (4,5%);

Os outros cargos foram mencionados cada um uma vez, que são: freelancer, RP liberal, executiva de contas e redatora.

Dessa forma, fica claro que cada empresa se organiza da maneira que acredita ser mais pertinente para seu momento, pois de fato não há regras a serem seguidas. Aqui também pode-se destacar o que Clavery (2020) apontou como uma juniorização da área, ou seja, que a maioria dos cargos de EB são focados ainda em profissionais no início da carreira, cargos de analistas juniores e que isso tende a afetar claramente na forma com o que o tema é visto dentro das organizações, pois se o desejo é de ganhar uma perspectiva mais estratégica, pessoas do alto escalão precisam estar mais envolvidas. Se formos analisar o nível de maturidade com o tema, observando cada um destes que a organização pode se encontrar, percebe-se que a maioria ainda está em um nível tradicional ou de desenvolvimento, pois a fase líder em que o CEO assume responsabilidade final ainda é realidade de uma minoria de acordo com as respostas obtidas na questão do seu cargo atual.

Sobre o número de pessoas dedicadas ao tema na organização que atuam, a maioria afirmou possuir entre 1 ou 2 pessoas trabalhando diretamente com marca empregadora. Depois disso, 10 pessoas (14,9%) relataram ter 3 pessoas dedicadas ao tema, 9 pessoas (13,4%) possuem 5 ou mais profissionais, 4 pessoas (6%) possuem 4 profissionais dedicados

e 8 (11,9%) trabalham em agência. Esse é mais um dos fatores que evidenciam o que a autora Clavery (2020) já havia relatado em seu livro que profissionais acabam por assumir muitas funções, principalmente por estarem sozinhos ou em poucas pessoas para darem conta de uma área.

Sobre a organização da equipe há evidências de que cada organização se estrutura da forma que achar mais pertinente, assim destacam-se:

- 38,8% equipe dedicada ao tema dentro do RH;
- 11,9% trabalho em agência;
- 10,4% responsabilidade é do RH;
- 10,4% trabalham em formato de comitê/ *squads*;
- 9% responsabilidade é da comunicação;
- 3% área de EB;

Todas as outras formas de organização foram mencionadas uma vez: equipe dedicada ao tema dentro do marketing, equipe dedicada ao tema dentro da comunicação, uma pessoa dedicada dentro do RH, sou apenas uma pessoa liderando o tema com o suporte de uma agência externa, a responsabilidade fica com marketing e RH, somos pares diretos; parte com o marketing e parte com o RH; único profissional responsável, fico alocado no RH no dia a dia; gestão do tema compartilhado entre RH e comunicação, equipe dedicada dentro do marketing com apoio da gerência do RH, branding; tema dividido entre área de comunicação e *talent acquisition*.

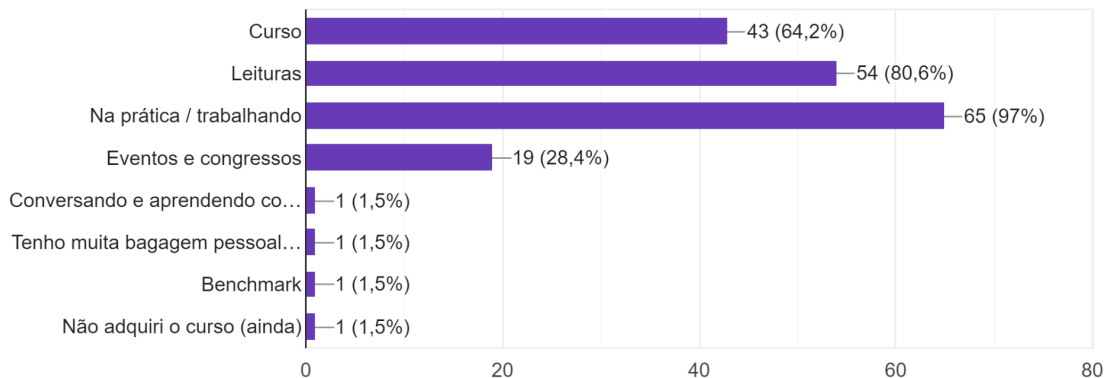
Ao observar sobre estas organizações, pode-se perceber que o tema ainda é muito relacionado à área de Recursos Humanos, mesmo que estes sejam profissionais de comunicação. Ainda destaca-se que grande parte das organizações não possuem apenas uma área de EB, a maioria tem outras responsabilidades e funções, acabando por assumir EB também.

A respeito dos conhecimentos adquiridos sobre a área, os mais mencionados podem ser observados no gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Conhecimentos de EB

Onde você adquiriu os seus conhecimentos sobre EB? (Selecione até 3 opções)

67 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

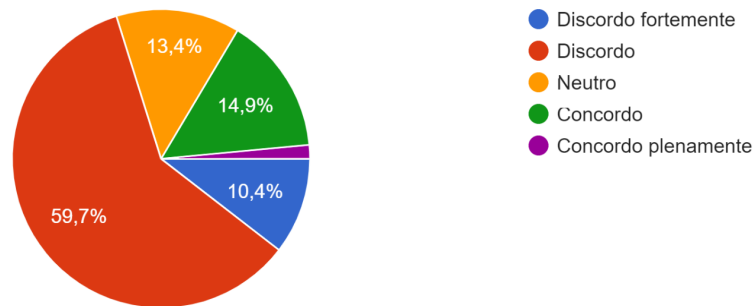
Grande parte aprende na prática, errando e aprendendo. Situação que tem seus aspectos positivos e negativos, visto que sem uma base teórica, apenas ir para a prática pode acarretar em erros e conseqüentemente muitas pessoas tomando atitudes equivocadas. Uma queixa identificada principalmente por Clavery (2020) é de que há um certo desconhecimento do mercado sobre o que de fato é EB e muitas vezes tendem a chamar outras ações pontuais como *Employer Branding* o que desvaloriza o tema e traz problemas quanto a sua difusão no mercado. Assim, pode-se considerar que ter uma base teórica é um ponto necessário para solucionar esse problema, pois ao irem para prática com uma base de conhecimentos os profissionais poderão estar mais preparados para enfrentar os desafios. Ao mesmo tempo, é importante considerar que hoje, principalmente no mercado brasileiro, não há muitos livros sobre a temática, mas se formos observar o conteúdo disponível *online*, como artigos, cursos e eventos sobre o tema que cresceram consideravelmente, já é possível ter uma boa base de conhecimentos.

Sobre o entendimento do mercado a respeito do *Employer Branding*, 59,7% dos respondentes entendem que não há um grande entendimento sobre o que de fato é isso, como pode ser observado no gráfico abaixo.

Gráfico 2 - Entendimento sobre EB

Sobre a seguinte afirmação: O mercado brasileiro possui um grande entendimento sobre Employer Branding. Você:

67 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

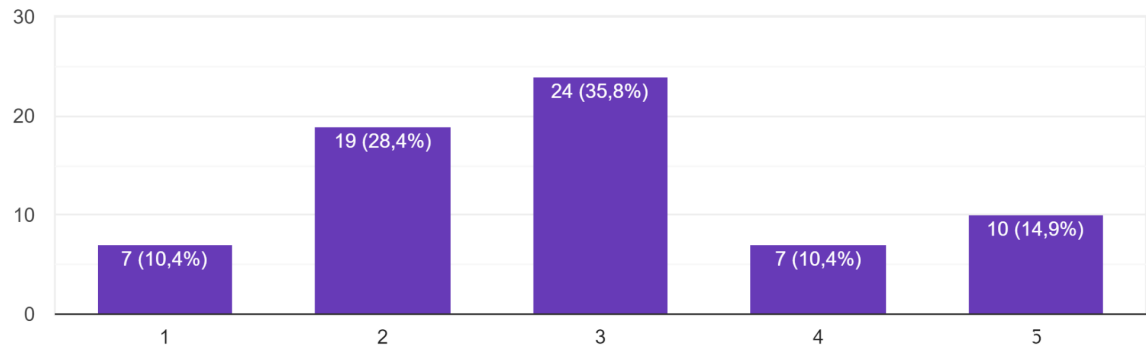
O gráfico acima mostra que os profissionais entendem que o tema ainda precisa evoluir no mercado brasileiro, isso pode se dar principalmente porque ainda estamos falando de algo recente e presente em alguns nichos específicos, como recursos humanos, *marketing* e comunicação. Porém, se a vontade é de que o tema ganhe um perfil mais estratégico e entregue valor dentro das organizações é necessário que obtenha-se um maior conhecimento sobre EB em toda a organização, adentrando outros setores. Compreendemos que para ser efetivo, o trabalho de marca empregadora precisa estar atrelado aos objetivos do negócio e relacionar-se com o todo.

Já quando o assunto é a organização que os profissionais estão inseridos, o cenário se demonstra um pouco mais positivo ou, pode-se dizer em um nível intermediário, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 3- Nível desenvolvimento do EB

Em qual nível de desenvolvimento do Employer Branding sua atual organização se encontra?
Marque de 1 a 5 (Sendo 1 pouco desenvolvido e 5 muito desenvolvido)

67 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Já a respeito do trabalho que vem desenvolvendo em suas organizações, o que os profissionais mais mencionaram como objetivos que seu trabalho de marca empregadora tem cumprido, foram:

Quadro 3 - Objetivos do trabalho de EB

OBJETIVO	PESSOAS / PORCENTAGEM
Atração de talentos mais alinhados com a cultura da empresa	60 pessoas (89,6%)
Retenção de talentos	50 pessoas (74,6%)
Menor taxa de rotatividade de funcionários	39 pessoas (58,2%)
Redução dos gastos com contratações	21 pessoas (31,3%)
Experiência do funcionário	1 pessoa (1,5%)
Alinhar mudança de cultura e de negócio dentro da empresa	1 pessoa (1,5%)
Visibilidade sobre os pontos positivos da organização para desenvolvimento de carreira	1 pessoa (1,5%)

Maior produtividade para os públicos envolvidos	1 pessoa (1,5%)
Fortalecimento de marca	1 pessoa (1,5%)
Motivação da equipe e reforçar sentido de pertencimento	1 pessoa (1,5%)
Engajamento de colaboradores (consequentemente, falam bem da empresa, permanecem na empresa (reduz <i>turnover</i>) e também produzem mais). Reforço do sentimento de ‘orgulho de pertencer’	1 pessoa (1,5%)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Ainda é válido destacar que três pessoas mencionaram que seu trabalho não cumpria nenhum objetivo, e uma delas ressaltou que o trabalho deveria cumprir os objetivos mencionados na questão (atração de talentos mais alinhados com a cultura da empresa, retenção de talentos, redução dos gastos com contratações e menor taxa de rotatividade de funcionários), porém não era isso que acontecia.

A respeito dos desafios que enfrentavam no seu dia a dia, os profissionais mencionaram:

Quadro 4 - Desafios do trabalho de EB

DESAFIOS	PESSOAS / PORCENTAGEM
Assumir diversas funções	47 pessoas (70,1%)
Falta de entendimento da organização	37 pessoas (55,2%)
Orçamento	30 pessoas (44,8%)
Não ter apoio de lideranças	13 pessoas (19,4%)
Atrito entre RH e MKT	1 pessoa (1,5%)
Convencimento e relacionamento com muitos <i>stakeholders</i>	1 pessoa (1,5%)
Mensuração de resultados	1 pessoa (1,5%)
Estágio inicial da iniciativa de forma estruturada	1 pessoa (1,5%)
Falta de maturidade das empresas para a questão	1 pessoa (1,5%)
Falta de entendimento dos clientes sobre o tema	1 pessoa (1,5%)

Fazer com que os próprios associados disseminem a cultura de marca empregadora	1 pessoa (1,5%)
Interrelação com outras áreas que não tem ações de EB com core	1 pessoa (1,5%)
<i>Turnover</i> recente, com muitas pessoas entrando e saindo da empresa	1 pessoa (1,5%)
Mudança de cultura, indo na contramão do que novas oportunidades oferecem hoje em dia	1 pessoa (1,5%)
Como trabalhamos em uma empresa global, esse direcionamento deveria vir da matriz, e ficamos um pouco de ‘mãos atadas’ para trabalhar um EVP, por exemplo.	1 pessoa (1,5%)
“Arrumar a casa”, fazer alinhamento, com diversas áreas que podem contribuir para a marca empregadora.	1 pessoa (1,5%)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

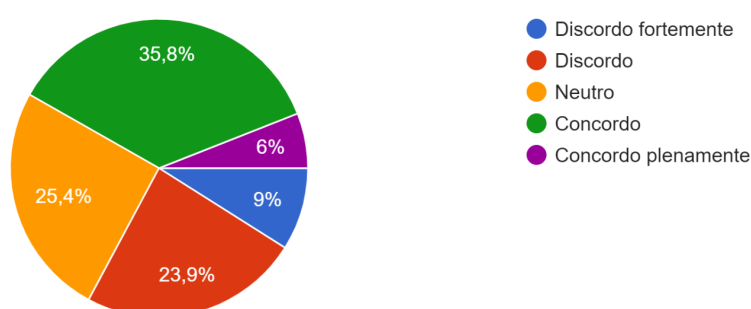
Assim, fica evidente que apesar de possuírem alguns desafios em comum, como os principais que são assumir diversas funções, falta de entendimento das pessoas sobre o tema e conseqüentemente sobre sua importância, do apoio das lideranças e questões relacionadas a orçamento, cada pessoa acaba por enfrentar suas próprias adversidades, que vão depender de diversos fatores e do tipo de organização que estão inseridos.

Já sobre o EVP, 40,3% afirmaram que possuem, 29,9% que está em construção e também 29,9% afirmaram que não tem. O EVP é um ponto necessário quando se fala em um trabalho de marca empregadora efetivo, ele é a base. Esse resultado pode nos mostrar que de fato as empresas ainda estão em um caminho inicial, dando seus primeiros passos.

Outra questão que revela como o *employer branding* é visto por estes profissionais e que liga um alerta sobre as suas práticas era sobre se eles acreditavam que as empresas possuíam discursos desalinhados com a prática quando o assunto é marca empregadora, o resultado é de que para 33 pessoas (49,3%) afirmam que concordam com isso e 25 pessoas (37,3%) concordam plenamente o que demonstra que de fato há algo de errado acontecendo, pois se os profissionais estão afirmando que o que se diz não é o que se é, o trabalho de marca empregadora parece não estar prezando pela verdade, algo essencial para sua efetividade. Ainda 7 pessoas (10,5%) se mantiveram neutras e 2 pessoas (3%) discordaram.

Já adentrando as questões sobre a relação destes profissionais com o seu trabalho, na busca de entender como eles viam o tempo livre e seus esforços profissionais, foi apresentada a seguinte afirmativa: “Acredito que é válido doar horas do meu tempo livre para obter melhores resultados no meu trabalho, pois isso pode trazer resultados positivos para mim futuramente”. Assim, as respostas obtidas foram:

Gráfico 4 - Doar o tempo livre para o trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Ou seja, mais pessoas concordaram com a afirmação do que discordaram, o que demonstra que pode haver uma forte tendência dos profissionais abdicarem de sua vida pessoal para obter resultados profissionais. Esse dado se relaciona com o que Grohmann (2015) traz sobre o consenso de valorização do trabalho que existe socialmente e que Huws (2014 apud GROHMANN, 2015) define principalmente como a necessidade dos profissionais mostrarem-se participativos e proativos para assim deixar uma marca no mundo e serem reconhecidos e respeitados. Estas práticas claramente influenciam com que trabalhadores se submetam a sacrifícios, o que conseqüentemente pode gerar relações abusivas.

5.2 EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PERGUNTAS ABERTAS

Para o desenvolvimento da análise dos dados coletados a partir das perguntas abertas nos inspiramos no método de análise de conteúdo (AC). Trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que segundo Bardin (2016, p.15) é:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas - desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos - é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência.

A AC é então uma forma de indução que investiga as causas, a partir dos efeitos. E para sua realização é necessário passar por três etapas, a da pré-análise, da exploração do material e do tratamento dos resultados, inferência e a interpretação. A primeira diz respeito à organização e tem como missão: definir os documentos, formular as hipóteses e objetivos e elaborar os indicadores (BARDIN, 2016). Assim, para realização deste trabalho a acadêmica realizou uma leitura flutuante dos documentos (questões abertas e suas respostas), a fim de ter um primeiro contato com o material o que a possibilitou criar suas impressões e depois foi aprimorando-as. Também foi realizada a preparação dos conteúdos, considerando quais das respostas poderiam ser validadas e consideradas, excluindo aquelas que não cumpriam com os pré-requisitos definidos anteriormente, de ser profissional da comunicação.

Na segunda fase é realizada a aplicação sistêmica das decisões tomadas, assim a aluna realizou a codificação, que é tratar o material. Holsti (1969 apud BARDIN, 2016, p. 67) diz que esse é “um processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo”. Em seguida, segundo Bardin (2016) chega-se a categorização que é a classificação dos elementos e um reagrupamento por critérios previamente definidos, a partir de seus núcleos de significados. Neste trabalho a categorização foi desenvolvida de forma *a priori*, a partir da pesquisa bibliográfica. E por último, realizou-se o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação dos dados.

5.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Serão apresentadas agora as categorias definidas para o desenvolvimento desta análise. Essa categorização foi feita de forma *a priori*, ou seja, foram elaboradas de acordo com o referencial teórico. Com isso, obtivemos 21 categorias. As respostas foram classificadas após análise dos dados obtidos nos questionários.

1ª Categoria - Terminologia: Serão consideradas nesta categoria as terminologias utilizadas para *Employer Brand* e *Employer Branding*. Desta forma, enquadram-se todas as menções a itens relacionados às seguintes definições: o primeiro conceito de *Employer Brand* de Ambler e Barrow (1996), as menções próximas a descrição da Universum (2011).

2ª Categoria - Tipos de marcas: Dentro de uma mesma organização existem variados tipos de marcas que são: comercial, corporativa ou institucional, empregadora e pessoal (CLAVERY, 2020). Apesar de diversos, é importante destacar que no fim todas se conectam e fazem parte de uma única organização. Entram nesta categoria todas as vezes que forem mencionadas alguns dos tipos de marca que constituem uma organização.

3ª Categoria - Reputação: Reputação é o vínculo de confiança que é construído entre uma empresa e seu público, é o que um grande grupo ou sociedade considera sobre algo ou alguém, ela é construída através de um elo emocional entre empregador e empregado. Este também está relacionado ao diferencial que as empresas oferecem principalmente quando se fala em marca empregadora, pois empresas tendem a ter o mesmo discurso e oferecer as mesmas coisas as pessoas, o que não gera conexão genuína com a marca. Outros que se conectam com a reputação construída de uma empresa é a imagem e identidade, e também são partes constituintes da reputação organizacional a valorização do trabalho constituída principalmente pelos *rankings* de melhores empresas, materiais que trazem empresas, profissionais, histórias de sucesso, tanto em meios jornalísticos quanto nas mídias digitais, e empresas que demonstram sua vulnerabilidade, mostrando quem verdadeiramente são, pontos positivos e negativos. Desta forma, enquadram-se aqui todas as informações que mencionam a reputação, diferencial, imagem e identidade, vulnerabilidade organizacional, *rankings* de melhores empresas e histórias de sucesso relacionadas ao trabalho de EB.

4ª Categoria - Jornada do candidato e do colaborador: A jornada do candidato e do colaborador envolve diversos pontos de contato entre uma pessoa e uma marca empregadora, que são: descoberta, atração, candidatura, contratação ou não efetivação da proposta, *onboarding*, desenvolvimento, promoção, retenção, separação e estratégias de

alumni. Consideram-se nesta categoria todas essas etapas e também as menções a experiência do candidato e experiência do colaborador.

5ª Categoria - EVP: O EVP é a base de sustentação que define como a organização gostaria de ser percebida como empregadora, tanto para os candidatos quanto para os colaboradores, são os diferenciais da empresa em relação a questões além de salários e benefícios, é sobre o que torna a organização única. Assim, esta categoria engloba a definição de EVP da Universum (2011) e sua prática nas organizações.

6ª Categoria - Benefícios da organização: Há diversos benefícios ao se investir em EB, portanto enquadram-se nesta categoria as menções a: atração e retenção dos melhores talentos e os mais alinhados com a empresa, redução dos gastos com contratações, contratações mais alinhadas com a cultura da empresa, uma menor taxa de rotatividade de funcionários e outros benefícios mencionados em que identifica-se que a empresa ganha ao investir em EB. E também enquadra-se os resultados que os profissionais declararam atingir com o trabalho de marca empregadora.

7ª Categoria - Cultura e liderança: Para o desenvolvimento de um bom trabalho de EB é preciso levar em conta alguns pontos, entre eles ter conhecimento sobre a cultura da empresa, pois ela possui um alto impacto no funcionamento de toda e qualquer organização e molda o comportamento daqueles que fazem parte desta. Também é importante ter uma relação próxima à liderança, para conhecer o negócio, gerar valor a ter o apoio destes, pois eles são peça fundamental para o fortalecimento do tema dentro da organização. Assim, enquadra-se nesta categoria todas as vezes que forem mencionadas a cultura e o apoio da liderança para o desenvolvimento ou não do trabalho de EB.

8ª Categoria - Públicos e personas: As pessoas que fazem parte da organização são grandes aliados na hora da organização contar suas histórias e dizer quem se é como marca empregadora, afinal elas fazem parte do dia a dia e sabem bem como a realidade é na prática. Além do mais, conhecer seus públicos e personas também diz respeito ao profissional que a empresa deseja atrair, aquele que é mais alinhado e que faz mais sentido a proposta da

organização. Deste modo, esta categoria diz respeito às respostas no questionário que relatem o conhecimento destes e as relações ocorridas para execução do seu trabalho.

9ª Categoria - Não é *Employer Branding*: Ainda há dúvidas e incertezas sobre a área, sobre o que de fato pode ser considerado uma prática de EB e o que não pode ser caracterizado. Clavery (2020) traz diversos exemplos de ações que não se caracterizam como trabalho de *Employer Branding*, mas que muitas vezes no mercado de trabalho são chamados assim. Deste modo, enquadram-se nesta categoria ações que são pontuais, relacionadas a mimos e comemorações, principalmente se realizadas de forma totalmente isolada.

10ª Categoria - Incoerências organizacionais: Profissionais que atuam na área ainda enfrentam diversas dificuldades para trabalhar o tema dentro das organizações, entre elas pode-se destacar: o fato de assumir muitas funções, alinhamento de discurso e prática, falta de entendimento da organização sobre o tema, e o fato da maioria das posições hoje no mercado brasileiro serem de estágio e analistas juniores que tem pouca ou nenhuma experiência na área. Assim, enquadra-se nesta categoria todas as vezes que forem mencionadas algumas dessas questões e outras definidas como impeditivas.

11ª Categoria - Sustentação de EB: Enquadram-se nesta categoria todas as atividades e funções que os profissionais de EB estão desenvolvendo a favor de sua marca empregadora, como por exemplo: melhoria da página de carreira/trabalhe conosco, processos de *onboarding*, ações de inclusão e diversidade, divulgação de vagas nas redes sociais, etc. Sejam elas específicas da área de EB ou não.

12ª Categoria - Comunicação organizacional: A comunicação é quem irá gerar e possibilitar as relações dentro de uma organização com o objetivo de promover o equilíbrio entre a visão e missão e as expectativas dos que fazem parte dela para que se conquiste a satisfação de ambos. Envolve tanto o ambiente interno como o externo e sofre influência dos dois. Portanto, esta categoria leva em consideração todas as vezes que a comunicação organizacional e seus efeitos forem mencionadas pelos profissionais, e também as menções a comunicação integrada de Kunsch (2003) e a atualização de Pimentel (2022).

13ª Categoria - Comunicação com empregados: Este é um conceito proposto por Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) no lugar de comunicação interna. Portanto, enquadra-se nesta categoria todas as vezes que forem mencionadas a comunicação com empregados e a comunicação interna e suas funções.

14ª Categoria - Engajamento dos funcionários: Diz respeito à disposição dos empregados com intuito de cumprir um objetivo, gerando movimento. Acontece através de uma 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. Se caracterizam como pertencentes a essa pesquisa as menções a engajamento nas respostas do questionário.

15ª Categoria - Trabalho e suas transformações: Identifica-se nesta categoria a significação do trabalho, suas mudanças e transformações ocasionadas principalmente pela Revolução Industrial, surgimento do Taylorismo, Fordismo e Toyotismo, os questionamentos do capitalismo de Marx, a escola das relações humanas liderada por Mayo, movimentos sindicais, recentes mudanças trabalhistas no Brasil, pedidos de demissão, pandemia da Covid-19, trabalho remoto, escassez de talentos em algumas áreas, e a inserção de novas tecnologias.

16ª Categoria - Trabalho e suas relações: As pessoas possuem uma relação próxima com o trabalho, afinal na sociedade em que se vive todos precisam dele para sobreviver. Porém, cada pessoa constrói a sua própria relação com o trabalho e isso vai depender de várias condições, inclusive pessoais e de valores (mercantis ou não). Há quem opta por destinar grande valor à sua profissão, considerando esta peça fundamental na sua vida e outros preferem afirmar que ele é apenas uma tarefa de troca de esforço por recompensa, neste caso o salário. É uma realidade que tem seu lado positivo, mas também seus desafios, conflitos e dificuldades. Também impacta nesta relação, os interesses tanto da empresa como do colaborador, que por vezes divergem e em outros convergem. Assim, essa categoria considera o trabalho e todas as maneiras que as pessoas se relacionam com ele.

17ª Categoria - Remuneração: A remuneração, o dinheiro é algo importante quando se fala em trabalho. Em muitos casos, este é o principal motivador das pessoas, já outras com uma qualidade de vida melhor, possuem outras perspectivas e consideram outros elementos quando fazem suas escolhas profissionais, como trabalho interessante, flexibilidade, bons relacionamentos com colegas, aprendizado e crescimento, trabalho que seja útil para a sociedade e autonomia. Portanto, será considerado nesta categoria todas as citações a remuneração no questionário online.

18ª Categoria - Trabalho adjetivado: Este é um conceito trazido por Grohmann (2015) que tem a ver com o consumo simbólico de signos como despojamento, criatividade e inovação que muitas organizações fazem uso. Este é um conceito provocador, de reflexão das novas palavras relacionadas ao trabalho, que sai do conceito de trabalho como uma obrigação, de algo chato para *cool* e descolado, para uma visão mais positiva. Acrescenta-se a esse conceito as palavras trazidas por Fígaro (2008) e Fígaro e Rebechi (2013) como colaborador, cliente, competência, autonomia, criatividade, inteligência, parceiro, equipe, inovação, participação, descontração e liberdade. Considera-se nessa categoria as palavras consideradas de trabalho adjetivado mencionadas no questionário online.

19ª Categoria - Propósito: O propósito é algo que se deseja alcançar, um objetivo. Muitas vezes também chamado de propósito de vida, ou seja, aquilo que dá significado à vida do ser humano, aquilo que a pessoa acredita ter maior valor e importância em sua vivência. Este tema tem ganhado mais espaço no mercado de trabalho, principalmente em momentos em que as pessoas buscam seu propósito no âmbito profissional ou buscam empresas que tem a ver com seu propósito de vida. Além disso, as organizações também têm trazido o tema inclusive em seus EVPs. Desta maneira, enquadra-se nesta categoria todas as vezes que os profissionais mencionaram sobre propósito nas suas relações profissionais.

20ª Categoria - Romantização do trabalho: Romantizar um trabalho é colocar uma carga desproporcional na sua carreira, é colocar a profissão como o mais importante da vida, vindo na frente de todas as outras áreas e entendendo que essa é a forma de se obter sucesso. E com isso, soma-se a valorização do trabalho excessivo que pode gerar diversos problemas, inclusive de saúde. Enquadra-se também as empresas perfeitas, empresas que tendem a

mostrar essa imagem com o intuito de atrair talentos, fazendo segundo Pugliesi (2021) um trabalho de EB cheio de filtros e retoques, sem mostrar a realidade. Nesta categoria inclui-se todas as vezes que houverem menções a práticas e pensamentos que se relacionam com a romantização do trabalho.

21ª Categoria - Saúde mental e trabalho: Quando não se há uma relação equilibrada com o trabalho problemas como de saúde mental podem ser acarretados como: a permissão de relações de trabalho abusivas, depressão, ansiedade, transtorno de pânico, de personalidade obsessivo compulsivo e síndrome de *burnout*. Assim, enquadra-se nesta categoria todas as vezes que os respondentes mencionaram questões relacionadas à saúde mental.

Depois de definidas as categorias, realizou-se a análise de todas as respostas das perguntas abertas e enquadrou-se cada uma na rubrica mais condizente. Todas as 21 categorias foram contempladas e para uma maior organização e interpretação dos dados criou-se um quadro com a categoria e a frequência em que foi mencionada, como pode ser observado abaixo.

Quadro 5 - Categorização

Categorias	Frequência
1ª Categoria - Terminologia	8
2ª Categoria - Tipos de marcas	2
3ª Categoria - Reputação	11
4ª Categoria - Jornada do candidato e do colaborador	25
5ª Categoria - EVP	8
6ª Categoria - Benefícios da organização	38
7ª Categoria - Cultura e liderança	12
8ª Categoria - Públicos e personas	19
9ª Categoria - Não é <i>Employer Branding</i>	7
10ª Categoria - Incoerências organizacionais	3
11ª Categoria - Sustentação de EB	132

12ª Categoria - Comunicação organizacional	64
13ª Categoria - Comunicação com empregados	3
14ª Categoria - Engajamento dos funcionários	4
15ª Categoria - Trabalho e suas transformações	9
16ª Categoria - Trabalho e suas relações	149
17ª Categoria - Remuneração	5
18ª Categoria - Trabalho adjetivado	26
19ª Categoria - Propósito	71
20ª Categoria - Romantização do trabalho	71
21ª Categoria - Saúde mental e trabalho	30

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Deste modo, as 11 categorias mais mencionadas foram as seguintes:

- 16ª Trabalho e suas relações - 149 menções;
- 11ª Sustentação de EB - 132 menções;
- 19ª Propósito - 71 menções;
- 20ª Romantização do trabalho - 71 menções;
- 12ª Comunicação organizacional - 64 menções;
- 6ª Benefícios da organização - 38 menções;
- 21ª Saúde mental e trabalho - 30 menções;
- 18ª Trabalho adjetivado - 26 menções;
- 4ª Jornada do candidato e colaborador - 25 menções;
- 8ª Públicos e personas -19 menções;
- 7ª Cultura e liderança - 12 menções;

As duas categorias mais mencionadas foram a de relações com o trabalho, ou seja, a forma com que as pessoas se relacionam e interpretam sua ocupação profissional e a de sustentação de EB que traz as práticas, o que os profissionais estão realizando quando se fala em *employer branding*. É evidente que essas sejam as categorias mais mencionadas, os destaques, pois os dois são os temas centrais desta pesquisa e ter muitas menções nelas possibilita que as análises sejam feitas da melhor maneira, com dados importantes. Ao

analisar as categorias mais mencionadas é possível perceber que essas 11 primeiras estão totalmente conectadas com o que a pesquisa se propôs a entender e pesquisar. Outra questão é que as categorias de propósito, romantização do trabalho, saúde mental e trabalho adjetivado estão entre as mais mencionadas, e isso nos mostra que de alguma forma ainda sem aprofundamentos estas questões fazem parte da realidade desses profissionais.

Já as outras categorias trazem sobre a comunicação e o trabalho de EB, o que já era esperado visto que estamos falando de profissionais da comunicação que atuam na área, ou seja questões básicas como benefícios da organização com a prática de marca empregadora, jornada de candidato e colaborador, públicos e personas, cultura e liderança são questões que fazem parte do dia a dia daqueles profissionais e obviamente elas vão aparecer com uma maior frequência.

Por outro lado, tivemos as categorias abaixo como as menos mencionadas:

- 3ª Reputação - 11 menções;
- 15ª Trabalho e suas transformações - 9 menções;
- 1ª Terminologia - 8 menções;
- 5ª EVP - 8 menções;
- 9ª Não é EB - 7 menções;
- 17ª Remuneração - 5 menções;
- 14ª Engajamento dos funcionários - 4 menções
- 13ª Comunicação com empregados - 3 menções;
- 10ª Incoerências organizacionais - 3 menções;
- 2ª Tipos de marcas - 2 menções;

Algumas, em sua maioria, já era de se esperar visto que são assuntos secundários como a terminologia, EVP, engajamento dos funcionários, comunicação com empregados que também envolve comunicação interna, tipos de marcas e não é EB. Já a reputação pode-se dizer que era esperado mais menções, visto que se está falando sobre a reputação de uma marca e também todo esse universo que a compõem, isso nos mostra que os profissionais acabaram por não relacionar o trabalho de EB com a reputação, nem imagem e identidade. As poucas menções ao trabalho e suas transformações mostram que os profissionais não têm identificado uma relação do seu trabalho com as mudanças que têm ocorrido no mundo.

Outra consideração importante é que a 17ª categoria de remuneração demonstra que os profissionais não relacionam o trabalho e dinheiro, tanto quando estamos falando de suas

experiências pessoais quanto do trabalho que desenvolvem nas organizações que fazem parte. E as poucas menções as incoerências organizacionais também demonstram que não se há um olhar crítico sobre o trabalho que as organizações estão realizando quando se fala em *employer branding*.

Fazendo uma interpretação geral de todas as categorias, partindo do questionamento central deste trabalho pode-se analisar que há uma relação próxima entre *employer branding* e a romantização, assim como a temas que se relacionam como propósito, saúde mental e trabalho adjetivado. Porém, também é evidente que a maioria dos profissionais não possuem um olhar crítico sobre as práticas de *employer branding*, e consequentemente não relacionam a área diretamente com a romantização do trabalho, mas ela está presente nas falas desses profissionais, na forma com que eles se relacionam com o trabalho e isso fica claro quando as categorias que se ligam a romantização são umas das mais mencionadas, porém quando se questiona sobre incoerências organizacionais se tem apenas três menções.

5.4 EMPLOYER BRANDING E ROMANTIZAÇÃO DO TRABALHO: HÁ RELAÇÃO?

Ao analisar tanto as respostas fechadas quanto abertas, obtém-se observações importantes, como por exemplo quanto ao entendimento básico sobre o que é EB, percebe-se que há uma compreensão dos profissionais, desde a **terminologia (1ª categoria)** que acabou sendo mencionada 8 vezes até os objetivos que o trabalho de marca empregadora cumpre respondida na questão 20²⁶. Esse entendimento também é perceptível nas respostas enquadradas na **6ª categoria (benefícios da organização)** que abrangia os resultados obtidos pelos profissionais quando o assunto é marca empregadora e também as vantagens de se investir em EB, deixando claro o quanto esse trabalho é importante e como pode auxiliar a organização. Há muitos relatos sobre atração e retenção de talentos mais alinhados com a proposta da empresa e redução de custos, que são benefícios que se conectam com o negócio como um todo. Também pode-se ter a percepção de que todas as categorias que se relacionavam com o tema *employer branding* de forma direta foram mencionadas, o que pode demonstrar que se tem a percepção dos vários pontos que EB abrange. Porém, também é válido pontuar que os profissionais reconhecem que o mercado não possui esse mesmo

²⁶ Na sua opinião, quais objetivos o seu trabalho de marca empregadora cumpre? (Selecione até 3 opções)

entendimento, e isso ficou claro quando 70,1% discordaram da afirmativa na questão 16 em que dizia que o mercado brasileiro possuía um grande entendimento sobre o tema.

Já o EVP que é a base de um trabalho de *employer branding*, algo necessário para um trabalho efetivo de marca empregadora apareceu poucas vezes com 8 menções apenas (**5ª Categoria - EVP**). Foi destacado principalmente por profissionais que estão na fase de desenvolvimento, tanto por serem de agência e trabalharem diretamente com isso quanto de profissionais que estão implementando dentro das organizações que atuam. Esse dado se relaciona com os 29,9% da questão 22 que mencionaram estar na fase de construção do EVP.

Quanto à prática do trabalho de marca empregadora, pode-se destacar principalmente sobre a categoria de **sustentação de EB (11ª categoria), jornada do candidato e colaborador (4ª Categoria) e reputação (3ª Categoria)**. A categoria de sustentação foi a segunda mais mencionada e trouxe diversos relatos de ações, atividades e funções que os profissionais desempenham dentro das organizações, neste caso, pode-se destacar que cada profissional mencionou um tipo de atividade diferente, alguns detalharam mais, enquanto outros foram mais genéricos. Em alguns momentos é perceptível que há um acúmulo de funções por alguns profissionais, ficando responsáveis por muitas frentes, e muitas vezes se vê relatos de funções mais próximas à comunicação interna, diversidade e inclusão e recursos humanos. Clavery (2020) menciona que isto é comum no mercado, mas que acaba por ser um problema, pois não dá a área uma atuação estratégica que tanto necessita para trazer resultados, e claro também compactua para a desvalorização do tema, pois um profissional que assume tantas funções não consegue realizar um trabalho consistente e foca mais em ações pontuais. Esse de fato se mostra um problema do mercado do EB, pois assumir diversas funções foi o desafio mais apontado pelos profissionais²⁷, por 47 deles, resultando em 70,14%.

Esta realidade também se conecta com outros dados da pesquisa, como a quantidade de pessoas dedicadas ao tema²⁸, em que 53,8% relataram possuir 1 ou 2 pessoas trabalhando diretamente com EB, e quando se fala em um contexto dentro das empresas (não de agências), apenas 3% possuem uma área específica sobre o tema, a maioria está atrelado a outra área ou atuam no formato de comitê/*squads*.

²⁷ Questão 23: Hoje, trabalhando com Employer Branding quais são os seus principais desafios? (Selecione até 3 opções)

²⁸ Questão 17: Na sua atual empresa quantas pessoas estão dedicadas ao tema/trabalhando diretamente com Employer Branding?

Quando menciona-se EB, também é relevante tratar sobre a **jornada do candidato e colaborador (4ª Categoria)**, pois estes se relacionam fortemente na prática. Esta categoria teve 26 menções, trazendo mais relatos da importância e necessidade de se olhar para a experiência dos colaboradores, e isso ficou claro tanto em momentos que foram mencionadas as funções que executam, mas também sobre os benefícios que se pode obter investindo em EB, como pode ser observado nestes relatos:

Dentro de uma organização é de extrema importância que exista uma área voltada para o EB, ainda mais agora que observamos a necessidade de olhar mais para os colaboradores de forma mais humana e empática, compreendendo as necessidades e particularidades de cada um. É complexo, mas extremamente satisfatório. (14²⁹, 2022).

Todas as empresas fazem EB, conscientes ou não. Mas quando você tem intenção e planejamento, tem uma equipe preparada pra gerenciar toda a jornada do colaborador, você faz o barco andar à favor do seu negócio e não contra. É isso. (57³⁰, 2022).

Construir uma boa jornada do colaborador, da contratação a retenção, para que tenhamos bons porta vezes da empresa/marca. (48³¹, 2022).

Proporcionar ambiente e valorização aos colaboradores. (29³², 2022).

O que pode-se destacar é que os profissionais relataram muito mais um olhar para os colaboradores, com foco na permanência daqueles que já fazem parte do que na atração de candidatos.

A reputação é outra questão bastante tratada, fortemente relacionada à marca empregadora, pois quando se fala de uma marca, abordam-se todos os conceitos que a constroem, tanto para o lado positivo quanto para o negativo. Esta categoria (**reputação - 3ª categoria**) envolveu ainda questões relacionadas a diferencial, imagem e identidade, *rankings* de melhores empresas, histórias de sucesso relacionadas ao trabalho de EB e vulnerabilidade organizacional, visto que são temas que na prática se correlacionam. Esta categoria foi pouco mencionada, mas nos discursos que aparece, se pontua muito sobre a empresa trazer a verdade sobre quem verdadeiramente é, como podem ser observados nestes trechos

²⁹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 23 de maio.

³⁰ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 31 de maio.

³¹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de maio.

³² Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

Construir e manter a reputação da organização condizente com o que a empresa não só acredita, mas acima de tudo, pratica. (31³³, 2022).

Deixar claro tudo de bom e tb de não tão bom que aquela marca tem enquanto empregadora. Se eu tenho um ambiente caótico, isso pode ser visto como ruim para determinados perfis, mas com certeza tem pessoas que vem no ambiente caótico oportunidades de criar e se desenvolver, por exemplo, então a importância é essa: alinhar o que a marca entrega com a expectativa do candidato e das pessoas que trabalham na empresa. (64³⁴, 2022)

Trabalha na percepção positiva de marca e na reputação. Nesse sentido, vai contribuir pra que o funcionário que está na empresa tenha uma imagem positiva, ajudando inclusive a indicar outras pessoas a vir trabalhar na empresa. Esse funcionário torna-se o embaixador, veste a camiseta da empresa. E isso só é possível comunicando quem a empresa é, o que quer ser, quais são suas metas e objetivos. (57³⁵, 2022).

Pode-se observar que de fato alguns profissionais consideram essa necessidade do alinhamento de discurso e prática, pois entendem que isso impacta na reputação e imagem da empresa. Porém, quando foi questionado se as empresas possuíam discursos desalinhados quando o assunto é marca empregadora, na questão 26³⁶, apenas duas pessoas discordaram e sete se mantiveram neutras. Assim, pode-se questionar sobre quem são essas empresas que possuem discursos desalinhados com a prática? Aquelas que eles fazem parte? Estariam se incluindo nesta afirmação? Estes são questionamentos válidos e necessários para serem feitos, e que mostram um pouco do cenário do mercado de EB hoje no Brasil.

Ainda sobre as práticas, pode-se analisar a **09ª categoria (Não é EB)** e a **10ª (Incoerências organizacionais)**. A primeira traz principalmente relatos relacionados ao endomarketing e *kit onboarding*, e se formos analisar a forma com que algumas ações foram descritas parecem estar soltas e sem conexão com uma estratégia de marca empregadora, como por exemplo “Dia Internacional Contra. LGBTQIAP+fobia” (49³⁷, 2022), “Onboarding de novos funcionários, kit de boas vindas e rodas de conversa com temas variados dentro do horário de trabalho” (53³⁸, 2022). Ainda que sejam ações importantes e necessárias não se caracterizam como um trabalho de EB, pois como aponta Clavery (2020) as ações pontuais não são estratégicas e não se caracterizam como diferencial, pois estas não são questões

³³ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 25 de maio.

³⁴ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 03 de junho.

³⁵ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 31 de maio.

³⁶ Sobre a seguinte frase: Algumas empresas possuem discursos desalinhados com a prática quando o assunto é marca empregadora.

³⁷ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de maio.

³⁸ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 30 de maio.

determinantes para uma pessoa escolher ou permanecer em uma empresa. Se ao citar uma estratégia que foi importante para seu trabalho de EB o profissional mencionar uma ação pontual, isso deixa claro que o tema ainda está em fase inicial e que não ocupa um lugar estratégico dentro da organização. Alguns profissionais, possuem a percepção dessa diferenciação entre temas, e isso fica evidente principalmente quando se há um relato como esse: “não temos um posicionamento de EB, temos *endomarketing*” (24³⁹, 2022). Já quando se fala sobre **incoerências organizacionais (10ª categoria)**, há profissionais conscientes e críticos sobre qual será o tipo de *employer branding* que está sendo realizado, como podem ser observado:

Por mais que hoje em dia, principalmente no ambiente de *tech*, as empresas prometam um mar de coisas boas, uma empresa dos sonhos, todas as empresas possuem os seus defeitos. A diferença é como cada pessoa vai encarar isso. (17⁴⁰, 2022).

Se feito de forma legítima, não como “*social washing*”, acho de suma importância. (34⁴¹, 2022).

Sinceramente, nada. A equipe de EB está dentro da área de *Talent* e fica focada somente em publicar vagas, até o desdobramento do EVP foi feito por outra equipe e não pelo time de EB. Existe um desconhecimento muito grande sobre o papel de EB, de modo que as áreas veem a nossa equipe como responsáveis pela comunicação, pessoas que fazem arte no ppt etc. (33⁴², 2022).

Ainda que poucos, estes relatos demonstram que alguns profissionais têm se questionado sobre o tipo de EB e os discursos que as empresas têm utilizado. Ainda que um relato demonstre a sua vivência pessoal, os outros trazem um olhar de mercado e isso está totalmente relacionado a discurso e prática que precisam ser alinhados quando se fala em marca empregadora. Como mencionou Mascarenhas (2021) as empresas e os profissionais precisam de maturidade quando se olha para a relação com o trabalho e isso envolve diretamente a marca empregadora.

Ao analisar a forma com que os profissionais se relacionam com a comunicação e identificar as práticas deste campo utilizadas para desempenhar o *employer branding* dentro das empresas considerou-se primeiramente a **12ª categoria de comunicação organizacional** que teve 64 menções, a quinta categoria mais mencionada, e que revela que de fato há sim

³⁹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

⁴⁰ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

⁴¹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 25 de maio.

⁴² Resposta concedida à autora desta monografia no dia 25 de maio.

uma proximidade entre as áreas. E isso é evidente, pois se fez um recorte e apenas profissionais da comunicação responderam este questionário. Analisando as respostas, pode-se ter um entendimento maior de como essas duas aliadas atuam na prática.

Uma boa estratégia de EB só é feita com comunicação estratégica. (3⁴³, 2022).

A comunicação estratégica está muito presente em EB. Pois, com ela conseguimos de fato comunicar de forma mais assertiva as ações dentro e fora da organização. (7⁴⁴, 2022).

100%. Comunicar de forma concisa e estratégica, escolhendo canais e posicionamentos, é essencial para EB. (13⁴⁵, 2022).

A comunicação estratégica é a principal aliada do *Employer Branding*, pois através dela conseguimos traçar estratégias mais assertivas nas campanhas, ações, etc. (14⁴⁶, 2022).

A comunicação é a chave principal para que as coisas aconteçam. Se ela não for estratégica (apenas reativa), todo esforço é em vão. (18⁴⁷, 2022).

Sem o suporte de comunicação as iniciativas de EB podem ter menos visibilidade e serem menos efetivas, por isso entendemos que o envolvimento de *marketing* e comunicação serem cruciais para o sucesso do EB. (26⁴⁸, 2022).

A comunicação tem uma relação direta com planejamento estratégico e tático, impactando na imagem e reputação da empresa. Dessa forma, afetando o trabalho de EB. (65⁴⁹, 2022).

Isso deixa evidente que de fato as habilidades dos profissionais de comunicação são necessárias para o desenvolvimento de um trabalho de EB efetivo, principalmente quando se fala em estratégia e é claro que profissionais de comunicação (o público respondente deste questionário) terão essa percepção de forma mais clara. Neste mesmo contexto, pode-se destacar a **13^a (comunicação com empregados)** e a **14^a categoria (engajamento dos funcionários)**, a primeira traz apenas relatos de profissionais que atuam diretamente com comunicação interna que na verdade é diferente de EB, ainda que devam ser aliados na prática, cada uma diz respeito a uma coisa. E a categoria de engajamento traz quatro relatos que de forma rasa mencionaram esta quando se questionou a relação de trabalho e propósito, e na definição do trabalho em uma palavra.

⁴³ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 12 de maio.

⁴⁴ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 23 de maio.

⁴⁵ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 23 de maio.

⁴⁶ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 23 de maio.

⁴⁷ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

⁴⁸ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

⁴⁹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 06 de junho.

Outra categoria necessária para se analisar e que se relaciona diretamente com a comunicação e as relações públicas são os **públicos e personas (8ª categoria)**, fase essa que é essencial para o desenvolvimento de qualquer trabalho de comunicação e que estes profissionais sabem realizar da melhor maneira. Esta categoria foi mencionada por 19 vezes e a maioria dos relatos era sobre o fato de que os profissionais gostam de trabalhar diretamente com pessoas e que isso é positivo para o seu desenvolvimento pessoal também, ou algo mais relacionado com o trabalho em si como:

Acredito que precisa ser algo casado, apenas "personalizado" de acordo com o público que irá receber aquela informação. As pessoas precisam se deparar com a empresa, em qualquer ponto de contato que seja, e ser algo atrativo. (36⁵⁰, 2022).

Estruturação da comunicação interna, com o desenvolvimento de uma persona para comunicação da empresa com colaboradores. (18⁵¹, 2022).

O que demonstra que o entendimento sobre os públicos com os quais estão se relacionando, acaba sendo uma fase necessária para o trabalho de marca empregadora. Outra categoria que também vale destaque e que está próxima das duas áreas é a cultura e a liderança, peças chaves para o desenvolvimento de ambos os trabalhos. Nesta categoria os profissionais relataram tanto do impacto que ambos podem causar no desenvolvimento de uma organização, e também sobre os problemas que isso pode gerar quando não bem alinhado, como fica claro neste relato:

Sim. Passei por dois momentos muito difíceis e desgastantes em duas empresas diferentes. O primeiro deles foi quando trabalhei na AMBEV. Descobri apenas ao chegar lá que meus valores não eram nem um pouco condizentes com o que eu via sendo colocado em prática todos os dias. Foi uma grande decepção pra mim, pois eu esperava o contrário. Pedi demissão e fui trabalhar em outro local. Ao pedir demissão, a primeira coisa que ouvi da pessoa que era minha liderança direta foi "você sabe que isso vai prejudicar minha meta de *turn over* né?". Essa frase representa muito bem todo esse desalinhamento que eu estava sentindo. A outra situação aconteceu em outra empresa onde trabalhei. O alinhamento de valores e propósito existia, porém o relacionamento com a liderança direta que eu tinha se tornou insustentável. Infelizmente, essa pessoa não tinha confiança em ninguém da própria equipe, não respeitava horário de trabalho (em parte porque ela era tão sobrecarregada, que só conseguia dar vazão a muita coisa virando noites), não tinha inteligência emocional para lidar com outras pessoas, não sabia dar feedbacks. Isso chegou a ponto de se tornar insustentável e optei por mudar de empresa. (63⁵², 2022).

⁵⁰ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 25 de maio.

⁵¹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

⁵² Resposta concedida à autora desta monografia no dia 03 de junho.

Este relato deixa claro o quanto lideranças ruins e cultura não aderentes geram problemas, não só ao profissional que está enfrentando essa situação, mas também a empresa e é claro que a sua marca empregadora.

Agora, trazendo um olhar da perspectiva do trabalho, analisa-se a categoria mais mencionada que foi a **16ª** a de **trabalho e suas relações**. Nesta pode-se observar que cada pessoa vê e se relaciona com o trabalho de uma maneira, de acordo com as suas próprias experiências. Enquanto alguns a elencam como algo positivo de aprendizado, como o desenvolvimento pessoal e profissional caminhando juntos, outros apontam mais como desafiador, "inútil" (33⁵³, 2022) e “hipocrisia” (34⁵⁴, 2022). Porém, grande parte relata que vê uma relação de lado positivo e negativo quando se fala em trabalhar, como pode ser exemplificado nestas falas:

Os desgastes são naturais de todas as relações, especialmente as de trabalho, com suas necessidades específicas e burocracias. (5⁵⁵, 2022).

Eu diria que a trajetória profissional é cheia de altos e baixos. Tive que sair da minha zona de conforto várias vezes, errei várias vezes, fui chamada atenção várias vezes, me decepcionei com empresas e pessoas várias vezes. (57⁵⁶, 2022).

Muitas vezes! Algumas foram boas para o meu desenvolvimento. Aprendi a priorizar tarefas, pedir ajuda e compartilhar soluções. Em outras a melhor opção foi seguir para uma nova oportunidade, pois nenhuma situação deve ferir seus valores ou crenças. (42⁵⁷, 2022).

Não viver pra trabalhar. (4⁵⁸, 2022).

Trabalho é uma ferramenta pra viver, sustentar a vida e realizar uma habilidade. Não sei se há relação direta entre eles, acredito que trabalho está mais ligado a valores pessoais. (4⁵⁹, 2022).

Tivemos muitos relatos que evidenciaram que estes profissionais prezam pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e que este é um sinal de que há algum equilíbrio, como:

É terminar de trabalhar e conseguir viver. Onde o trabalho não é a tua razão de viver mas sim um complemento. (11⁶⁰, 2022).

⁵³ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 25 de maio.

⁵⁴ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 25 de maio.

⁵⁵ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 22 de maio.

⁵⁶ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 31 de maio.

⁵⁷ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 27 de maio.

⁵⁸ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 20 de maio.

⁵⁹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 20 de maio.

⁶⁰ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 23 de maio.

Satisfação no trabalho e vida pessoal, equilíbrio de tempo e esforços para trabalho e família. (15⁶¹, 2022).

Liberdade para tomar decisões que eu julgo melhor para mim sem ter o trabalho como impedimento. (22⁶², 2022).

Conseguir impor limites para dizer não e ter claro para mim mesmo que a vida não se resume a vida profissional. (25⁶³, 2022).

Entender que o trabalho faz parte da minha vida e é importante que eu consiga realizá-lo da melhor forma possível, mas sem atrapalhar as outras áreas, como relacionamentos, saúde emocional etc. Isso não quer dizer trabalhar menos ou mal, mas entender que é justo e saudável descansar, que produtividade é dar o meu melhor nas horas que possuo à disposição da empresa e não fazer um zilhão de horas extras. É o chefe entender que não dá pra separar o pessoal do profissional, que se eu tiver algum problema familiar, de saúde ou financeiro, isso pode impactar minhas entregas e é humano entender e ajudar, antes de só julgar ou até demitir. (33⁶⁴, 2022).

Após isso, pode-se analisar que os profissionais têm buscado manter uma relação saudável com o trabalho e inclusive alguns colocam limites. Ter essa percepção do que melhor funciona para si mesmo e entender o que é importante é um bom sinal, o que demonstra que estes profissionais estão alertas e sabem que uma relação equilibrada precisa ser mantida para que as coisas não saiam do controle e problemas maiores ocorram. Já na **15ª categoria de trabalho e suas transformações** houveram poucos relatos sobre os impactos das mudanças no mundo do trabalho como um todo e na forma com que isso afeta o ambiente organizacional. O que pode-se destacar das vezes que foi mencionado é que foram trazidas questões de que o mundo atual tem solicitado mudanças neste contexto de trabalho que se apresentou até então.

Ainda sobre esta relação construída com o trabalho, pode-se observar que a **remuneração (17ª categoria)** foi mencionada raras vezes, o que é questionador, pois este é o meio que torna um trabalho viável, é algo natural e necessário para que se sobreviva no mundo que estamos inseridos. Assim, nos cinco relatos destacados apenas uma pessoa destacou que seu propósito no trabalho é o dinheiro, as outras mencionaram que o trabalho é muito mais do que dinheiro, com relatos como:

Precisamos acreditar do que estamos fazendo, enxergando algo maior do que apenas o salário no fim do mês. (13⁶⁵, 2022).

⁶¹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

⁶² Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

⁶³ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

⁶⁴ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 25 de maio.

⁶⁵ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 23 de maio.

O dinheiro importa, mas a felicidade também. (35⁶⁶, 2022).

Não dá pra fazer uma empresa achando que o funcionário só quer a grana no final do mês, pertencer também é um objetivo e a ME ajuda nesse sentido. Passamos da fase em que só o salário bastava, lógico que ainda faz MUITA diferença, mas é preciso que isso seja por inteiro. (30⁶⁷, 2022).

Desta forma é questionável se pensar o porquê as pessoas raramente trazem em seus relatos a remuneração? Esta não seria importante para a realidade dos profissionais respondentes desta pesquisa? Ou dar destaque a esse fator é visto como algo errado, em que se considera primeiro outros pontos como aprendizado, crescimento e etc?

Adentrando as questões mais próximas a romantização do trabalho, podemos observar que muitos termos definidos por Grohmann (2015) como **trabalho adjetivado** e que se enquadraram na **categoria 18** apareceram e evidenciam de fato palavras comuns do meio organizacional que trazem esse relação mais *cool* citada pelo autor. Pode-se destacar palavras como “criativa, humanista, empática” (22⁶⁸, 2022), “mente aberta, resiliência e criatividade” (55⁶⁹, 2022). “flexibilidade, responsabilidade e liberdade” (47⁷⁰, 2022), “mudança de *mindset*” (65⁷¹, 2022), *soft skills* e relatos como “quando acreditamos no que fazemos, somos genuínos, entregamos melhor e somos mais flexíveis”. Muitas palavras que se conectam com o que Fígaro (2008) e Rebecchi e Fígaro (2013) trouxeram como novas palavras do meio organizacional trazidas para reestruturar essa realidade, mas que na verdade não mudam sozinhas a realidade vivenciada. E conecta-se a essa mesma realidade o propósito, termo este também cada vez mais utilizado no meio organizacional, tanto por parte do profissional como das organizações, questionando se viam uma relação entre trabalho e propósito, a grande maioria relatou que sim, além disso quatro pessoas descreveram seu trabalho como propósito. Destacam-se alguns relatos:

Sim! Acredito que meu trabalho está muito alinhado ao meu propósito e paixão que é motivar pessoas em seu crescimento profissional e pessoal por meio de uma comunicação atrativa, diferenciada e tentar dar a elas um lugar incrível de se trabalhar! (7⁷², 2022).

⁶⁶ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 25 de maio.

⁶⁷ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 25 de maio.

⁶⁸ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

⁶⁹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 31 de maio.

⁷⁰ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 27 de maio.

⁷¹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 06 de junho.

⁷² Resposta concedida à autora desta monografia no dia 23 de maio.

Exerço através do que faço meu propósito e missão de vida. (49⁷³, 2022).

O trabalho precisa de um propósito, caso contrário você desiste muito rápido dele. (5⁷⁴, 2022).

Para mim, não existe trabalho sem propósito. Você precisa ter um porque levantar da cama todos os dias e dedicar o seu tempo ao que se faz. (11⁷⁵, 2022).

Com certeza. Um trabalho sem propósito não preenche a alma. (12⁷⁶, 2022).

Pelo menos para mim não há mais possibilidade de eu trabalhar em algo que não esteja mais alinhado com o que vim fazer aqui. (49⁷⁷, 2022).

Sim. Passamos grande parte da vida trabalhando, e se não relacionarmos nosso trabalho a um propósito de vida maior, a vida perde um pouco de sentido. (56⁷⁸, 2022).

Não há uma pessoa no mundo que não trabalhe com propósito, seja ele social, econômico, ambiental; romantizado ou racional; idealizado ou pé no chão. (43⁷⁹, 2022).

Observa-se nestes relatos que o trabalho possui uma centralidade na vida dos profissionais respondentes, e que está totalmente relacionado a sua vida pessoal. E isto fica mais evidente no uso de alguns termos como, por exemplo: paixão, missão de vida e alma. Porém, alguns profissionais relataram que apesar de acreditarem que isso é possível, esta não é a realidade de todos, como observa-se aqui:

Algumas pessoas conseguem ter um trabalho conectado com seu propósito de vida, outras não...em virtude de objetivos, momento de vida, escopo de trabalho e,ou autoconhecimento. (15⁸⁰, 2022).

Contudo, isso é privilégio que nem todas as pessoas conseguem viver. Algumas vão ter o trabalho como forma de sobrevivência. (18⁸¹, 2022).

Trabalho tem uma finalidade de gerar renda e uma vida digna ao trabalhador mas não necessariamente pode reduzir se a o propósito único na vida de uma pessoa. (25⁸², 2022).

⁷³ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de maio.

⁷⁴ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 22 de maio.

⁷⁵ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 23 de maio.

⁷⁶ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 23 de maio.

⁷⁷ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de maio.

⁷⁸ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 31 de maio.

⁷⁹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 27 de maio.

⁸⁰ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

⁸¹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

⁸² Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

Se o momento de vida da pessoa permite que ela possa alinhar o propósito pessoal ao da cia, tudo bem. Mas isso não é uma obrigatoriedade máxima visto que no final das contas é uma atividade laboral. (37⁸³, 2022).

Sim, porém não é para todos. Não podemos romantizar essa relação entre trabalho e propósito, eu acredito mais em trabalho e realização. (45⁸⁴, 2022).

Alguns relatos se mostram mais conscientes e não romantizando tanto essa relação, demonstrando que pode sim haver uma proximidade entre trabalho e propósito, com aquilo que a pessoa acredita, porém de uma forma não romântica, entendendo que isso antes de tudo é algo profissional. E que é de fato o privilégio de algumas pessoas, ou seja, não é a realidade de toda a população.

Já a categoria específica de **romantização de trabalho** em que obteve-se uma boa quantidade de menções, com 71 respostas, nos demonstram que de fato algumas pessoas veem o trabalho como algo romântico, ou seja, colocam nele uma carga desproporcional. Destaca-se relatos como:

Pergunta: Se você pudesse definir seu trabalho em apenas uma palavra, qual seria?

Resposta: Amor (11⁸⁵, 2022).

Resposta: Gratidão (49⁸⁶, 2022).

Resposta: Realização (67⁸⁷, 2022).

Empresa perfeita não. Trabalho perfeito sim. Aquele que não é esforço, que te realiza e completa. Que te dá prazer. (2⁸⁸, 2022).

Acredito que exista o trabalho e a empresa perfeita para o seu momento de vida, que vá de encontro com os seus valores e propósitos também pessoais. (36⁸⁹, 2022).

Porém, quando se fala em empresas perfeitas, a grande maioria dos profissionais relatam que de fato isso não existe, nem pessoas e nem empresas. Ao analisar o todo percebe-se que a maioria dos relatos que se enquadram nesta categoria, dizem respeito a pessoas que discordam do conceito de empresas perfeitas, visto que este também se inclui nesta categoria. Assim, observa-se que quando os termos mais românticos e de perfeição são mais visíveis, a grande maioria dos profissionais tendem a se distanciar e ir contra esses

⁸³ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 26 de maio.

⁸⁴ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 27 de maio.

⁸⁵ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 23 de maio.

⁸⁶ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de maio.

⁸⁷ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 09 de junho.

⁸⁸ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de maio.

⁸⁹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 25 de maio.

argumentos, como por exemplo podemos observar o respondente 11⁹⁰ (2022) que definiu seu trabalho como amor, mas relatou não acreditar que empresas perfeitas existem e que já passou por situações difíceis e desgastantes como assédio moral, machismo e grosseria.

E isso também fica mais claro quando se analisa a **21ª categoria de saúde mental e trabalho** com 30 menções trazendo questões sobre assédio moral, gestores que oscilam de humor, desmotivação e crises de ansiedade e outros relatos fortes como:

Convivi dois anos com um gestor que ameaçava minha integridade de todas as formas. Saí da empresa com acordo para não denuncia-lo. Na experiência seguinte, convivi com um gestor sem experiência com gestão de pessoas que misturava relação pessoal e trabalho. O resultado disso foi tão devastador que comecei a tentar migrar de função dentro da empresa para fugir dele. No fim, ele foi demitido e a nova gestora me desligou pq trouxe a equipe dela para dentro da empresa. Contudo, tudo isso me deu base para a experiência que vivo hoje, saindo do marketing para gestão de pessoas. (18⁹¹, 2022).

Sim. Desde assédio moral, liderança fraca, aquisição da empresa por outra companhia que gerou infinitas instabilidades e mudanças estruturais, colegas de trabalho pouco éticos e altos níveis de rivalidade. Nem sempre fui impecável diante dos desafios, mas todos foram oportunidades de aprendizagem e crescimento pessoal. Hoje me vejo muito mais madura, resiliente e consciente do meu potencial. (20⁹², 2022).

Sim, o que me ocasionaram problemas de saúde: "espinhas no rosto". Trabalhar com gestores que oscilam de humor ou que "boicotam" trabalhos é frustrante. Hoje, sei que isso me ensinou a me amar mais. (29⁹³, 2022).

Sim, já sofri pressão excessiva, diversos tipos de assédio, ameaça de demissão diária, burnout, além dos desafios diários de uma empresa comum, sobrecarga de trabalho, etc. (31⁹⁴, 2022).

Sim, tive burnout. Foi terrível e minha autoestima profissional foi pro saco. (34⁹⁵, 2022).

Sim, experimentei bastante desconforto com liderança e a banalização do trabalho e até ameaça de demissão, que impactou na minha saúde física e mental. (39⁹⁶, 2022).

Sim. Na minha penúltima experiência desenvolvi Transtorno de Ansiedade Generalizada por conta de assédio moral do diretor. Os traumas permanecem e é muito difícil aceitar e entender que sou uma boa profissional, apenas não era valorizada. (41⁹⁷, 2022).

⁹⁰ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 23 de maio.

⁹¹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

⁹² Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

⁹³ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 24 de maio.

⁹⁴ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 25 de maio.

⁹⁵ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 25 de maio.

⁹⁶ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 26 de maio.

⁹⁷ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 26 de maio.

Sim. Já sofri e presenciei situações de assédio moral, cultura tóxica, racismo, machismo. (62⁹⁸, 2022).

Estes relatos demonstram que de fato a relação com o trabalho passou do limite e trouxe impactos negativos à vida pessoal desse profissional ocasionando em graves problemas que certamente acompanharão e mudarão as relações desses profissionais com o seu trabalho. De um modo geral, uma grande parte dos respondentes se mostraram conscientes quando se fala diretamente sobre romantização do trabalho, em se ter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas se analisarmos que na afirmativa de que se acreditavam que é válido doar horas do seu tempo livre para obter melhores resultados no seu trabalho, pois isso irá futuramente trazer resultados positivos 41,8% concordaram e 25,4% se mantiveram neutros. Ou seja, essa resposta mostra que estas pessoas estão dispostas a abrirem mão de momentos da sua vida pessoal em prol do trabalho, em que se há uma valorização por grande parte dos profissionais e o que também nos permite entender, ainda que de forma rasa que esses profissionais podem estar mais propensos a ter uma relação não saudável com o seu trabalho, colocando nele uma carga desproporcional e conseqüentemente o romantizando.

⁹⁸ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 03 de junho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho dedicou-se a compreensão de um tema relativamente novo em âmbito global, pois são 26 anos desde a sua primeira aparição. No contexto brasileiro pode-se constatar que este cenário é ainda mais inicial. Porém, apesar de novo, o *employer branding* já se faz presente no dia a dia dos profissionais, inclusive dos de comunicação. Ao entender essa dinâmica e considerar que as obras ainda são raras em nosso país (apenas dois livros disponíveis lançados em 2020) sendo a maioria do material disponível em língua inglesa, soma-se o fato de que as publicações acadêmicas brasileiras debruçam-se a entender a temática em si ou o que é e como tem sido a sua aplicação. Por este motivo, considera-se que este trabalho cumpre um papel importante e contributivo, pois buscou-se abordar o tema sob um outro olhar; analisando o EB de uma forma mais crítica, a partir das relações de trabalho constituídas, observando atentamente os possíveis contornos de romantização. Justamente porque as mudanças no mundo do trabalho são constantes e cada vez mais questões sobre saúde mental, trabalho perfeito e propósito tem ganho o cerne das discussões.

Assim, para o desenvolvimento desta investigação científica utilizou-se da pesquisa bibliográfica, de um questionário online aplicado com sessenta e sete (67) profissionais de comunicação que atuam com *employer branding*. A partir deste questionário, com questões abertas e fechadas, inspirou-se na análise de conteúdo (AC) para interpretar as respostas dissertativas e compreender a percepção dos profissionais sobre o assunto.

Para conhecer a percepção dos profissionais de comunicação sobre *employer branding* frente a possibilidade da romantização do trabalho, definiu-se quatro objetivos específicos, sendo os dois primeiros com intuito de estudar o *employer branding* a partir das referências da área, o trabalho e a sua romantização. Compreende-se que a pesquisa bibliográfica possibilitou que a autora cumprisse com essa etapa, pois os materiais hoje disponíveis tanto em livros, pesquisas, e artigos *online* sobre marca empregadora foram, em sua maioria, compilados, incluindo produções estrangeiras. Ao mesmo tempo, também buscou-se considerar as autoras brasileiras, principalmente Clavery (2020) e Mascarenhas e Mansi (2020) que trazem um olhar do mercado brasileiro, o que foi essencial para entender o cenário do EB aqui.

Quanto ao trabalho e suas relações, é necessário destacar que no contexto da comunicação especificamente não há muitas obras disponíveis, principalmente quando se fala

sobre a romantização do trabalho. Apesar disso, foram encontrados e considerados autores que relatam sobre o trabalho e seus contextos, muitos com um olhar crítico e que deram subsídios para que a autora pudesse compreender melhor essas situações e que conseguisse de forma crítica analisar os contextos em que se encontram os profissionais de comunicação e o trabalho de EB.

As práticas comunicacionais e de relações públicas utilizadas pelo *employer branding* também foram identificadas, tanto nas obras quanto nas falas dos profissionais, principalmente quando mencionaram suas atividades, funções e estratégias utilizadas no desenvolvimento de seu trabalho de marca empregadora. Em alguns casos percebe-se que as funções administrativas se misturaram, ou seja, os profissionais acabam por acumular responsabilidades de outras tantas funções. Esta é uma realidade complicada, pois pode acarretar problemas, como por exemplo, a desvalorização da área ou mesmo profissionais sobrecarregados.

Por outro lado, especificamente na perspectiva das práticas de comunicação, pode-se destacar as atividades mencionadas como diagnóstico, planejamento, pesquisa, eventos, ações de *marketing*, produção de conteúdo, assessoria de imprensa, gestão de relacionamentos com *stakeholders*, realização de programas e campanhas, grupo focal, promover ações com foco em determinado público estratégico, etc. Todas estas atividades listadas mostram-se necessárias e essenciais para o desenvolvimento do trabalho de EB. De fato, as áreas se relacionam, pois o *employer branding* é uma área que a organização também irá utilizar para comunicar sua imagem de marca empregadora, e as relações públicas são responsáveis por promover e manter relacionamentos equilibrados entre uma organização e seus públicos de interesse. Logo, na prática, os temas se correlacionam e o trabalho em conjunto pode ser um caminho efetivo.

A autora também se propôs a verificar se existe percepção da relação entre o *employer branding* e a romantização do trabalho. Sobre a questão identifica-se que a pesquisa científica ainda está em uma fase inicial e que verdades absolutas não são possíveis neste momento. Ainda que alguns autores chamem atenção sobre a necessidade de se olhar para um EB menos romantizado, menos *fake*, a pesquisa com os profissionais de comunicação possibilitou conhecer essa percepção a partir da realidade individual. Compreende-se que esta análise precisa de um maior aprofundamento, porém, ainda assim foi possível identificar que esses indivíduos têm um olhar focado nas pessoas e, em muitos momentos, trazem a necessidade da

humanização nas relações. Além disso, alguns se mostram conscientes sobre o trabalho de marca empregadora que precisa ser realizado, como um trabalho verdadeiro, de discurso e prática alinhados.

Por outro lado, quando se fala sobre as relações e a romantização do trabalho, alguns profissionais se mostram mais preocupados, principalmente em colocar limites entre vida pessoal e profissional. Ademais, a maioria diz não acreditar em empresas e trabalhos perfeitos. Entretanto, quando o assunto é propósito, a maioria o correlaciona com discursos muitas vezes romantizados e que chegam a demonstrar que o trabalho possui centralidade na vida desses profissionais e uma alta valorização. De mais a mais, se mostram dispostos a abrir mão de momentos pessoais para se dedicar ao trabalho e há relatos de pessoas que enfrentaram problemas de saúde por conta dessa relação, inclusive com *burnout*, doença considerada do trabalho.

Essa realidade observada se mostra problemática, visto que estes são os gestores da marca empregadora das organizações. Se eles colocam essa carga de dedicação demasiada ao trabalho, possuindo uma relação desequilibrada, conseqüentemente pode vir a afetar a propagação de imagens de empresas que não são reais; de discursos em que há uma supervalorização do trabalho e que a relação profissional se baseia puramente em propósito. É preciso um olhar atento e questionador para que o trabalho de *employer branding* faça a diferença, atinja os trabalhadores em um âmbito geral, olhe para toda a realidade e não fique focado apenas em ações pontuais e discursos idênticos.

Um aspecto curioso trata-se do fato de que quando se fala das práticas de EB especificamente, de forma geral, os profissionais não são críticos quanto ao trabalho que realizam. Poucos são os relatos mais específicos, no entanto a maioria considera que as empresas possuem discursos desalinhados com a prática. Esse aspecto permite observar que quando estão falando sobre o trabalho que realizam essa percepção não é apresentada, mas quando se fala no mercado em um âmbito geral, os profissionais declaram perceber a incoerência.

Estariam estes profissionais negando a própria realidade? E a autocrítica? Soma-se a isso o fato de que muitos depositam uma carga excessiva em sua profissão, representada em alguns momentos com respostas que mencionam: amor, realização, paixão, gratidão, etc. Assim, pode-se entender que alguns respondentes da pesquisa podem, de alguma forma,

compactuar com discursos de romantização, o que por fim pode se relacionar com empresas que passam uma imagem que não condiz com o que as pessoas experienciam no dia a dia.

Diante deste cenário, entende-se que este estudo é um primeiro passo, e se espera que futuros trabalhos possam se dedicar a essa temática, trazendo novas análises e percepções. Este tema se mostra relevante e os profissionais de comunicação precisam estar atentos, justamente para ocupar esse lugar crítico e fazer uso do seu papel social, promovendo relações mais saudáveis e que consideram tanto o olhar da empresa quanto também daqueles que fazem parte dela, os colaboradores, pois eles são peças fundamentais e merecem ser valorizados e ouvidos. Devem ser considerados sujeitos que pensam, refletem e tem suas próprias opiniões, inclusive aqueles profissionais que não possuem o privilégio de escolher o lugar que desejam trabalhar e nem de alinhar propósito e trabalho, principalmente quando se tem um alto número de desemprego, desvalorização e desigualdades aparentes.

Com esta pesquisa a autora pôde compreender a forma com que as relações de trabalho se desenvolveram ao longo dos anos e estão postas hoje em dia e o quanto isso impacta nas relações que se constroem. Pode ainda perceber o quão relevante é entender essas relações principalmente para um profissional de relações-públicas que necessita de um olhar atento, 360° e que muitas vezes está do lado da empresa e não se atenta às particularidades de quem está em torno. Além disso, esse trabalho traz uma nova perspectiva sob um tema recente no cenário brasileiro e que se mostra muito promissor se realizado de maneira ética, verdadeira e abrangente. Acredita-se que ele também contribua para o cenário de comunicação e das relações de trabalho, trazendo reflexões e questionamentos necessários sobre as práticas desenvolvidas e o impacto que elas causam na sociedade.

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.

AZEVEDO, Ana Marisa da Silva. **Employer Branding**: uma estratégia de atração e retenção de talento aplicada à empresa factor h. 2020. 63 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Leiria, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.8/4966>. Acesso em: 11 nov. 2021.

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>

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 141 p. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro.

BOTARI, Maris V. **A ♥ romantização do trabalho**. 2020. Disponível em: <https://www.psicologa-sp.com.br/post/a-romantiza%C3%A7%C3%A3o-do-trabalho>. Acesso em: 05 mar. 2022.

BRAGA, Isabela Zanuzzi. **Relações públicas e employer branding**: estudo de caso da parceria entre aiesec e votorantim. 2014. 108 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social: Relações Públicas, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – Faac, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/118380>. Acesso em: 10 nov. 2021.

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: 05 jan. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a consolidação das leis do trabalho (CLT). Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 9 maio 2022.

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

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

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

CASAQUI, Vander; RIEGEL, Viviane. Google e o consumo simbólico do trabalho criativo. **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 17, n. 6, p. 161-180, nov. 2009. Disponível em: <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/292/266>. Acesso em: 20 abr. 2022.

CASTRO, Giorgia Plata Ramos Hannickel de; SOUZA, Mariana Pereira Ignácio de. **Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores: aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis**. 2021. 128 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/223146/\[TCC\]_Employer_Branding.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/223146/[TCC]_Employer_Branding.pdf?sequence=1). Acesso em: 5 jan. 2022.

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

CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2001, Campo Grande. **Comunicação, mundo do trabalho e subjetividade**. Campo Grande: Intercom, 2001. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2001/papers/NP1PAULINO.PDF>. Acesso em: 13 jan. 2022.

DITTRICH, Alexandre. Psicologia organizacional e globalização: os desafios da reestruturação produtiva. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Blumenau, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98931999000100005>. Acesso em: 10 dez.2021.

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: 02 jan. 2022.

ECONOMIA, Uol. **Mudança na lei trabalhista é positiva, mas exige controle, dizem advogados**. 2022. Elaborada por Giuliana Saringer. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2022/03/29/especialistas-avaliam-mp-com-mudancas-nas-leis-trabalhistas.htm>. Acesso em: 20 maio 2022.

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-motivado-por-conviccao>. Acesso em: 01 nov. 2021.

EFFRON, Marc. **Calculating the Optimal Length of Time to Lie to Your Employees**. 2020. Disponível em:

<https://talentstrategygroup.com/calculating-the-optimal-length-of-time-to-lie-to-your-employee/>. Acesso em: 02 maio 2022.

EXAME. **Reforma trabalhista completa 4 anos sem conseguir estimular empregos**. 2021. Elaborada por Estadão Conteúdo. Disponível em: <https://exame.com/economia/reforma-trabalhista-completa-4-anos-sem-conseguir-estimular-empregos/>. Acesso em: 05 abr. 2022.

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: 02 jul. 2022.

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: 05 abr. 2022.

FUCHS, Christian. Google: good or evil search engine?. In: FUCHS, Christian. **Social Media: a critical introduction**. London: Sage Publications, 2013. Cap. 6. p. 127-151.

GIL., Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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-do-trabalho>. Acesso em: 04 abr. 2022.

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.

IBGE. **Desemprego**. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/indicadores#desemprego>. Acesso em: 15 jan. 2022.

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

JUSBRASIL. **Quais as principais mudanças da Reforma Trabalhista?** 2017. Elaborado por Ana Winter Advocacia e Assessoria Empresarial. Disponível em: <https://anacwinter.jusbrasil.com.br/noticias/536317054/quais-as-principais-mudancas-da-refor>

ma-trabalhista#:~:text=Uma%20grande%20inova%C3%A7%C3%A3o%20que%20a,saldo%20do%20FGTS%20do%20empregado. Acesso em: 04 maio 2022.

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. **Planejamento de Relações Públicas**: na comunicação integrada. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003. 417 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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: 20 nov. 2021

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: 20 dez. 2021.

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: 15 mar. 2022.

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: 10 mar. 2022.

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: 10 mar. 2022.

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: 02 mar. 2022.

MENDES, Ana Cláudia Gomes da Silva. **Employer Branding**: fatores privilegiados num potencial empregador. 2016. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão, Instituto

Universitário de Lisboa, Lisboa, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/14105>. Acesso em: 11 nov. 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

NÓBREGA, Cátia Mariana Correia. **O employer branding como ferramenta das relações públicas estratégicas**: relatório de estágio na rádio e televisão de Portugal. 2016. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de M Gestão Estratégica das Relações Públicas, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.21/6839>. Acesso em: 10 nov. 2021.

NUNES, Clara Beatriz Siqueira. **O impacto do Employer Branding na retenção de jovens talentos**: uma análise comparativa de organizações brasileiras. 2021. 44 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, Departamento de Comunicação Social – Decom, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/33939>. Acesso em: 11 jan. 2022.

OJEDA, Igor. **Zara admite que houve escravidão na produção de suas roupas em 2011**. 2014. Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/2014/05/zara-admite-que-houve-escravidao-na-producao-de-suas-roupas-em-2011/>. Acesso em: 15 jan. 2022.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2011. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 04 dez. 2021.

PASSOS, Gésio. **Quase mil pessoas são resgatadas de trabalho escravo no Brasil em 2020**. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/direitos-humanos/audio/2021-05/quase-mil-pessoas-sao-resgatadas-de-trabalho-escravo-no-brasil-em-2020>. Acesso em: 10 jan. 2022.

PIMENTEL, Isabela. **Mapa de comunicação em gerenciamento de projetos**. 2022. Disponível em: <https://comunicacaointegrada.com.br/mapa-de-comunicacao-projetos>. Acesso em: 15 abr. 2022.

PITANGA, Ângelo Francklin. Pesquisa qualitativa ou pesquisa quantitativa: refletindo sobre as decisões na seleção de determinada abordagem. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 17, n. 8, p. 184-201, ago. 2020. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/299>. Acesso em: 10 dez. 2021.

PREITE, Nanci Horácio. **A Comunicação no Contexto de Employer Branding**. 2013. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2013.

Disponível em: <http://docplayer.com.br/1791639-Nanci-horacio-preite.html>. Acesso em: 11 nov. 2021.

REBECHI, Claudia Nociolini. **Comunicação nas relações de trabalho**: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil. 2009. 145 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

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: 23 maio. 2022.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; LÉDA, Denise Bessa. O SIGNIFICADO DO TRABALHO EM TEMPOS DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 76-83, jul. 2004. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v4n2/v4n2a06.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

SANTOS, José Luís Mendes dos. **Importância do Employer Branding para o Sucesso da Marca Corporativa no Contexto da PME**. 2019. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direção Comercial e Marketing, — Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/32724>. Acesso em: 11 nov. 2021

SEZÕES, Carlos Miguel Isá. **Impacto das Estratégias De Employer Branding no ambiente interno e externo da empresa**: Estudo de caso. 2017. 101 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão de Potencial Humano, Gestão, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/22179>. Acesso em: 11 nov. 2021.

SOUZA, Iago Soares de. **Employer Branding**: um estudo sobre os fatores de atração e retenção para a marca empregadora de consultorias organizacionais na visão dos consultores. 2020. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/55569>. Acesso em: 11 nov. 2021.

SULL, Donald; SULL, Charles; ZWEIG, Ben. Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. **Mit Sloan Management Review**, Massachusetts, 11 jan. 2022. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>. Acesso em: 05 mar. 2022.

TERRIN, Simone Akemi. **Employer Branding**: elementos determinantes na intenção de permanecer - estudo exploratório com estagiários. 2015. 71 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://gvpesquisa.fgv.br/teses-dissertacoes/employer-branding-elementos-relevantes-na-intencao-de-permanecer-estudo>. Acesso em: 11 nov. 2021.

TRABALHO. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/trabalho/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

UNIVERSUM. **What is an Employer Value Proposition?** 2021. Disponível em: <https://universumglobal.com/blog/the-employer-value-proposition/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

VASCONCELOS, Amanda de; FARIA, José Henrique de. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. **Psicologia & Sociedade**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 453-464, dez. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-71822008000300016>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/6X46nvFMKpmcLKv7HnYx76R/?lang=pt>. Acesso em: 05 abr. 2022.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ONLINE

Employer Branding e a romantização do trabalho: a comunicação nas relações organizacionais

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão da aluna Luiza Fanfa dos Santos do curso de Relações Públicas da UFSM-FW, sob orientação da professora Patrícia Milano Pésigo.

Tempo estimado para responder o questionário: 5 a 10 minutos.

Observação: essa pesquisa possui como única finalidade contemplar o entendimento do problema de pesquisa do TCC da aluna. Sua identidade será preservada.

Com qual gênero você se identifica? *

- Masculino
- Feminino
- Outros

Qual é a sua formação? *

- Relações Públicas
- Jornalismo
- Publicidade e Propaganda
- Comunicação Social
- Marketing
- Outro: _____

Há quanto tempo você está no mercado de trabalho? *

- 0 a 3 anos
- 3 a 6 anos
- 7 a 9 anos
- 10 a 13 anos
- Mais de 14 anos

O trabalho

Aqui queremos entender como é a sua relação com o trabalho e como ele impacta e é impactado pela sua vida.

Se você pudesse definir seu trabalho em apenas uma palavra, qual seria? *

Sua resposta _____

Você acredita que o seu trabalho atual impacta no seu desenvolvimento pessoal? *
Como?

Sua resposta _____

Na sua opinião há uma relação entre trabalho e propósito? Explique. *

Sua resposta _____

Você acredita que exista um trabalho ou alguma empresa perfeita? *

Sua resposta

Na sua trajetória profissional você já experimentou situações difíceis e ou desgastantes? Se sim, como foi? *

Sua resposta

O que significa para você equilíbrio entre vida pessoal e profissional? *

Sua resposta

Employer Branding

Aqui vamos conhecer suas percepções e experiências com o Employer Branding

Há quanto tempo você atua na área de Employer Branding? *

- 0 a 3 anos
- 3 a 6 anos
- 7 a 9 anos
- 10 a 13 anos
- Mais de 14 anos

Qual o seu cargo atual? *

- Assistente/ Analista
- Consultor / Especialista
- Diretor / Superintendente / Gerente Geral
- CEO / Sócio
- Outro: _____

Quais são as suas principais funções? *

Sua resposta _____

O que você entende por Employer Branding? *

Sua resposta _____

Para você, qual a importância de um trabalho de marca empregadora? *

Sua resposta _____

Onde você adquiriu os seus conhecimentos sobre EB? (Selecione até 3 opções) *

- Curso
- Leituras
- Na prática / trabalhando
- Eventos e congressos
- Outro: _____

Sobre a seguinte afirmação: O mercado brasileiro possui um grande entendimento sobre Employer Branding. Você: *

- Discordo fortemente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo plenamente

Na sua atual empresa quantas pessoas estão dedicadas ao tema/trabalhando diretamente com Employer Branding? *

- 1 pessoa
- 2 pessoas
- 3 pessoas
- 4 pessoas
- 5 ou mais pessoas
- Trabalho em agência

Como está organizada a equipe de EB que você trabalha? *

- Não há uma equipe ou pessoas responsáveis
- Responsabilidade é do RH
- Equipe dedicada ao tema dentro do RH
- Responsabilidade é do Marketing
- Equipe dedicada ao tema dentro do Marketing
- Responsabilidade é da Comunicação
- Equipe dedicada ao tema dentro da Comunicação
- Trabalhamos no formato de comitê / squads
- Trabalho em agência
- Outro: _____

Quais são as principais atividades/ iniciativas que o EB desenvolve hoje na sua empresa? (Se for de agência, o que você entrega para os clientes?) *

Sua resposta _____

Na sua opinião, quais objetivos o seu trabalho de marca empregadora cumpre? *
(Selecione até 3 opções)

- Atração de talentos mais alinhados com a cultura da empresa
- Retenção de talentos
- Redução dos gastos com contratações
- Menor taxa de rotatividade de funcionários.
- Outro: _____

Em qual nível de desenvolvimento do Employer Branding sua atual organização se encontra? Marque de 1 a 5 (Sendo 1 pouco desenvolvido e 5 muito desenvolvido) *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Sua empresa possui EVP (Employee Value Proposition)? *

- Sim
- Não
- Está em construção

Hoje, trabalhando com Employer Branding quais são os seus principais desafios? *
(Selecione até 3 opções)

- Orçamento
- Falta de entendimento da organização sobre o tema
- Não ter apoio de lideranças
- Assumir diversas funções
- Outro: _____

Na sua opinião, de que forma a comunicação estratégica impacta no trabalho de Employer Branding? *

Sua resposta _____

Cite uma estratégia de comunicação que foi importante e um diferencial no desenvolvimento do seu trabalho de EB.

Sua resposta

Sobre a seguinte frase: Algumas empresas possuem discursos desalinhados com a prática quando o assunto é marca empregadora. *

- Discordo fortemente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo plenamente

Sobre a seguinte afirmativa: Acredito que é válido doar horas do meu tempo livre * para obter melhores resultados no meu trabalho, pois isso pode futuramente trazer resultados positivos para mim. Responda:

- Discordo fortemente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo plenamente

Autorizo o uso das respostas deste questionário para fins de pesquisa e artigos científicos que serão publicados posteriormente. *

- Sim
- Não