

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

VICTOR VICENTE VIANNA PEREIRA

**MARCA EMPREGADORA EM DISPUTA: A COMUNICAÇÃO DA NESTLÉ
FRENTE AOS RELATOS DE SEUS EMPREGADOS E EX-EMPREGADOS NO
SITE GLASSDOOR**

Porto Alegre

2024

VICTOR VICENTE VIANNA PEREIRA

MARCA EMPREGADORA EM DISPUTA:

A comunicação da Nestlé frente aos relatos de seus empregados e ex-empregados no site GlassDoor

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como pré-requisito para a conclusão de curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera.

Porto Alegre

2024

CIP - Catalogação na Publicação

Pereira, Victor Vicente Vianna
MARCA EMPREGADORA EM DISPUTA: A COMUNICAÇÃO DA
NESTLÉ FRENTE AOS RELATOS DE SEUS EMPREGADOS E
EX-EMPREGADOS NO SITE GLASSDOOR / Victor Vicente
Vianna Pereira. -- 2024.
81 f.
Orientador: Rudimar Baldissera.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2024.

1. Comunicação organizacional. 2. Marca
empregadora. 3. Humanização nas organizações. 4.
Disputa de sentidos. I. Baldissera, Rudimar, orient.
II. Título.

VICTOR VICENTE VIANNA PEREIRA

MARCA EMPREGADORA EM DISPUTA:

A comunicação da Nestlé frente aos relatos de seus empregados e ex-empregados no site GlassDoor

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como pré-requisito para a conclusão de curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob orientação do professor doutor Rudimar Baldissera.

Aprovado em 06 de fevereiro de 2024.
Conceito: A.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Rudimar Baldissera (Orientador)

Prof. Dr. Bruno Vinhola – UFRGS

Prof. Dra. Fabiane Sgorla – UFRGS

Porto Alegre

2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por todo apoio, confiança e investimento despendidos para que eu pudesse ir em busca dos meus sonhos e concluir esta etapa. Por toda preocupação durante as horas longe de casa e o carinho que recebi quando retornei exausto.

Ao meu orientador, Prof. Rudimar Baldissera, por quem sempre tive muita admiração, pelo conhecimento compartilhado durante meu percurso acadêmico e por aceitar participar e contribuir no desenvolvimento deste estudo (sempre bem-humorado).

Aos professores que aceitaram integrar a banca e participar dessa importante etapa de conclusão em minha vida.

Aos meus amigos e à palestrinha, que me incentivaram e não desistiram de mim (mesmo quando eu mesmo quis).

A todos com quem tive a oportunidade de aprender e iniciar minha jornada enquanto profissional, seja no TelessaúdeRS, Hospital de Clínicas ou na Unifertil.

À UFRGS e aos seus profissionais (docentes e técnicos) que garantem, diariamente, o ensino público gratuito e de qualidade.

Meu muito obrigado.

RESUMO

Tendo como base noções sobre marca empregadora e proposta de valor a partir de Clavery (2020) e Mascarenhas e Mansi (2020), dos atributos de construção de marca empregadora de Lievens e Slaughter (2016) e dos estudos sobre a humanização da comunicação nas organizações a partir de Curvello (2010), esse estudo tem como objetivo geral “tensionar a comunicação organizacional da Nestlé para construção da sua marca empregadora em relação aos sentidos expostos em relatos de empregados e ex-empregados na plataforma GlassDoor”. Assim, para darmos conta do viés do tensionamento, articulamos teorias a partir da definição de comunicação integrada de Kunsch (2003), abordando as estratégias discursivas das organizações de acordo com Perotto (2007) e entendendo as disputas de sentido estabelecidas entre organização-público com base em Baldissera (2008). Como objetos empíricos, submetidos à análise de conteúdo temática por frequência (Bardin, 1977), temos: 1) a comunicação que a Nestlé Brasil veicula de si no seu site, na seção carreiras; e 2) os depoimentos de empregados e ex-empregados a respeito das suas experiências com a organização, publicados anonimamente na plataforma GlassDoor, no primeiro semestre de 2023. Como principais resultados, destacamos: a) significativas diferenças entre aquilo que a organização diz de si e aquilo que os referidos públicos realmente percebem no âmbito da dimensão do experiencial; e b) necessidade de alinhar aquilo que a organização diz de si (que realmente seja o que diz ser) e as expectativas dos públicos, na medida do que é viável e ético.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação organizacional; Marca empregadora; Humanização nas organizações; Disputa de sentidos.

ABSTRACT

Based on concepts related to employer branding and value proposition as discussed by Clavery (2020) and Mascarenhas and Mansi (2018), the employer brand building attributes proposed by Lievens and Slaughter (2016), and studies on the humanization of communication in organizations by Curvello (2010), this study aims to "stress the organizational communication of Nestlé for the construction of its employer brand in relation to the meanings exposed in employee and former employee reports on the GlassDoor platform." To address this challenge, we integrate theories based on Kunsch's (2003) definition of integrated communication, examining organizational discursive strategies according to Perotto (2007), and understanding sense disputes established between the organization and the public based on Baldissera (2008). As empirical subjects, subjected to thematic content analysis by frequency (Bardin, 1977), we consider: 1) Nestlé Brazil's communication portrayed on its website, particularly in the careers section; and 2) testimonials from employees and former employees regarding their experiences with the organization, anonymously published on the GlassDoor platform, in the first half of 2023. Key findings include: a) significant differences between what the organization asserts about itself and what these mentioned audiences truly perceive in the experiential dimension; and b) the need to align what the organization says about itself (ensuring it accurately reflects reality) with the expectations of its audiences, within the bounds of what is feasible and ethical.

KEYWORDS: Organizational communication; Employer branding; Institutional communication; Humanization in organizations; Sense dispute.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama do <i>Employee Value Proposition</i>	27
Figura 2 - Composto da comunicação.....	33
Figura 3 - Categorias de produtos da Nestlé Brasil.....	54
Figura 4 - Princípios empresariais da Nestlé S.A.....	55
Figura 5 - Seção de carreiras Nestlé.....	57
Figura 6 - Benefícios oferecidos pela Nestlé aos seus empregados.....	60
Figura 7 - Relatos de jovens sobre as suas experiências.....	61
Figura 8 - Imagens da página Diversidade e Inclusão da Nestlé Brasil.....	63
Figura 9 - Logotipos dos grupos de afinidade da Nestlé Brasil.....	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Você recomenda a Nestlé para trabalhar?.....	65
Gráfico 2 - Categorias que mais apareceram como pontos positivos.....	67
Gráfico 3 - Categorias que mais apareceram como pontos negativos.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de marca de uma organização.....	20
Quadro 2 - Categoria dos atributos de construção da marca.....	21
Quadro 3 - Perspectivas para análise de comunicação em uma abordagem organizacional.....	32
Quadro 4 - Princípios de identidade da marca.....	39
Quadro 5 - Desafios e valores de trabalho na Nestlé.....	58
Quadro 6 - Pautas e ações para diversidade e inclusão na Nestlé Brasil.....	62
Quadro 7 - Pontos positivos da experiência de trabalho na Nestlé Brasil.....	66
Quadro 8 - Pontos negativos da experiência de trabalho na Nestlé Brasil.....	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 MARCA EMPREGADORA	16
2.1 Notas introdutórias sobre o mercado de trabalho contemporâneo.....	16
2.2 <i>Employer branding</i> : do que estamos falando?.....	18
2.3 <i>Employee Value Proposition</i>	25
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	30
3.1 Notas introdutórias sobre comunicação organizacional.....	30
3.2 Comunicação e gestão de marca.....	32
3.3 Imagem, comunicação e processos de (re)significação.....	38
4 TENSIONANDO PERSPECTIVAS: NESTLÉ VERSUS PÚBLICO	48
4.1 Procedimentos metodológicos.....	48
4.2 O crescimento de uma gigante: a história de si contada pelo grupo Nestlé S.A.....	52
4.3 Nestlé Brasil: a perspectiva de si e como se posiciona.....	56
4.4 Perspectiva de empregados e ex-empregados em relação à marca empregadora Nestlé Brasil.....	64
4.5 A perspectiva dos públicos <i>versus</i> a intenção da organização.....	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	79

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, em um cenário em que as organizações necessitam de empregados cada vez mais qualificados, abrindo vagas para posições técnicas que exigem conhecimentos e formações específicas, instaurou-se no mercado de trabalho uma “Guerra pelos talentos”, em que as organizações disputam entre si para se fazerem mais desejadas por esses profissionais. A partir disso, muitas são as estratégias que as marcas utilizam para uma aproximação com seu público a fim de fazer com que decidam integrar o seu quadro de profissionais, comunicando e apresentando propostas de si para a construção de um projeto de sentido (Perotto, 2007) que seja relevante aos seus públicos e se consolide como seu capital simbólico¹. Através dessas estratégias comunicacionais, as empresas buscam se fazer apreendidas como uma marca empregadora (*employer brand*)² que possui elementos relevantes e seja atrativa ao seu público.

Assim, neste trabalho, abordamos o contexto da Nestlé Brasil, tendo como problema de pesquisa o questionamento: “As percepções das experiências de trabalho de empregados e ex-empregados da marca empregadora Nestlé Brasil estão alinhadas com os sentidos de trabalho veiculados por ela publicamente?”. Reconhecemos aqui a perspectiva de tensionamento estabelecida na proposta de cotejamento deste trabalho que tem caráter exploratório e que se propõe a olhar para a outra parte (a que se relaciona com a organização), sob a perspectiva de que ela também exerce influência sobre a organização em uma compreensão da disputa de sentidos posta em todas as relações (Baldissera, 2008). Para essa proposta de percurso do trabalho, entendemos que a primeira etapa se constituiria, de entender o que a organização projeta de si publicamente. Para isso, foi realizada a análise das comunicações de si que a Nestlé faz no seu site institucional, na página de

¹O capital simbólico é o “poder atribuído àqueles que obtiveram reconhecimento suficiente para ter condição de impor o reconhecimento” (Bourdieu, 1987, p. 164).

² Esse termo será melhor explorado no capítulo teórico a seguir “2. Marca empregadora”.

carreiras³, a fim de atender a um dos objetivos específicos deste estudo, que consiste em “verificar quais são os elementos e valores centrais reforçados pela marca na construção do seu EVP (*Employee Value Proposition*)⁴”. Neste ponto, é válido ressaltarmos que o site foi a escolha por termos como finalidade a análise em uma perspectiva de longo prazo, visto que outros ambientes digitais (LinkedIn, Instagram, Facebook etc.) se constituem, essencialmente, de *posts* momentâneos, que podem ser independentes entre si, confundindo-se com conteúdos relativos a outras ações, não constituindo um bom material para análise. Sabendo-se disso, as comunicações expostas no site foram analisadas sob a perspectiva de eixos temáticos, os quais foram tidos como elementos centrais da proposta de valor que a organização busca projetar através da sua marca empregadora.

O segundo objetivo específico deste trabalho consiste em “tensionar a imagem projetada pela marca com aquela que empregados e ex-empregados construíram dela, conforme seus relatos na plataforma GlassDoor⁵”. Para isso, foram coletados depoimentos realizados na plataforma GlassDoor no primeiro semestre de 2023, sobre a experiência desses profissionais, seguindo-se do emprego da técnica de análise de conteúdo temática, por frequência (Bardin, 1977) para identificação dos elementos centrais de suas percepções em relação à organização. Assim, cumprindo esses procedimentos metodológicos, buscamos identificar se os elementos simbólicos que a organização busca associar a si estão presentes na fala dos seus públicos (empregados e ex-empregados).

Em relação à justificativa da proposta para esta pesquisa, entendemos que o mercado de trabalho, também sob o viés das organizações e não só de quem está buscando se recolocar, vem se transformando, o que se evidencia

³Página de carreira - site institucional da Nestlé Brasil (2024). Disponível em: <<https://www.nestle.com.br/carreiras>>. Acesso em 10 jan. 2024.

⁴ Esse termo será melhor explorado no subcapítulo teórico a seguir “2. 1 *Employee Value Proposition*”.

⁵ GlassDoor é um site que reúne relatos de funcionários e ex-funcionários sobre a sua experiência de trabalho em organizações ao redor do mundo. Respondendo sobre a sua experiência em outra empresa, a plataforma disponibiliza o acesso a relatos de vivências em outras empresas, além de informações como média salarial por cargo dos seus funcionários.

pela consolidação de instituições internacionais, como a *Great Place to Work*⁶, que buscam aferir a qualidade dos ambientes de trabalho, de modo a reconhecer quais oferecem melhores condições e quais recebem o selo GPTW como, supostamente, sendo uma “boa empresa para se trabalhar”. Nessa medida, a escolha da Nestlé se deu por ser uma gigante do mundo dos negócios (líder mundial do segmento de alimentos) que conquistou o título de melhor marca empregadora do Brasil em 2023, segundo ranking da multinacional de gestão de pessoal Randstad⁷. A partir disso, nos interessou buscar entender de que forma a multinacional se projeta neste contexto e o papel da comunicação e de fatores experienciais na construção dessa percepção dos públicos. Vale ressaltar a importância que este tema (marca empregadora) assume para as dinâmicas de Relações Públicas e de comunicação organizacional, uma vez que este conceito de mercado está diretamente relacionado ao campo da comunicação.

Em relação ao aspecto teórico deste trabalho, o capítulo 2, intitulado “Marca empregadora”, é desenvolvido, essencialmente, a partir dos estudos sobre *Employer Branding* por Clavery (2020), de *Employee Value Proposition* (EVP) por Mascarenhas e Mansi (2020), dos atributos de construção de marca empregadora de Lievens e Slaughter (2016) e dos estudos sobre a humanização das organizações a partir de Curvello (2010). Para abordarmos a dimensão da comunicação realizada pela Nestlé, partimos de um delineamento abordado no capítulo 3, sobre comunicação organizacional, iniciando pela perspectiva da comunicação integrada (Kunsch, 2003), entendendo a comunicação institucional como potência das apresentações de si que a organização faz como estratégia frente aos públicos. Também, abordamos os processos de enunciação que as marcas realizam para a produção dos sentidos (Perotto, 2007) e as estratégias que utilizam para fazer reforçar seu discurso organizacional. Ainda, recuperamos os estudos de disputa de sentido de Baldissera (2014) para darmos conta da dinâmica inerente a este trabalho (que propõe o tensionamento), além de

⁶Consultoria global que realiza pesquisa de clima organizacional e faz o ranqueamento das organizações com base na avaliação de uma série de perguntas que os funcionários respondem anonimamente.

⁷Revista Forbes. Jun. 2023. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2023/06/nestle-e-a-melhor-marca-empregadora-do-brasil-veja-ranking-da-randstad/#:~:text=A%20Nestl%C3%A9%20%C3%A9%20a%20melhor,entre%2018%20e%2064%20anos.>> Acesso em 02 jan. 2024.

compreendermos o que a Nestlé fala de si e a perspectiva dos empregados e ex-empregados a partir das configurações de imagem-conceito (Baldissera, 2008) desejadas pela organização / realizadas na mente dos públicos.

No capítulo 4, “Tensionando perspectivas: a Nestlé *versus* público”, realizamos a análise que este trabalho se propõe. Iniciamos apresentando os procedimentos metodológicos deste estudo, qualificado como uma pesquisa de caráter exploratório, de natureza qualitativa, para o qual utilizamos técnicas de análise de conteúdo (AC) temática, por frequência. Após a análise, são desenvolvidas as considerações do estudo, tendo em vista o tensionamento entre os resultados obtidos e os conceitos acionados a partir da revisão bibliográfica.

2 MARCA EMPREGADORA

Neste capítulo discorreremos sobre o conceito de marca empregadora no contexto atual, reassumindo discussões sobre humanização nas organizações e o entendimento de que o mercado de trabalho se modificou historicamente. Esses pontos representam o cerne do primeiro subcapítulo, intitulado “As organizações e o mercado de trabalho”, realizamos um apanhado sobre a evolução do mercado de trabalho e a forma como esse foi compreendido pelas organizações. Após, no subcapítulo “*Employer Branding*”, além de definirmos esse conceito, dissertamos sobre os tipos de marca (dentre elas, a marca empregadora) e elencamos atributos que contribuem na construção dessa imagem da organização. Por sua vez, no terceiro subcapítulo teórico, intitulado “*Employee Value Proposition*”, versamos sobre a constituição dos elementos dessa proposta de valor ao empregado (EVP), além de o reconhecermos como um elemento central da marca empregadora.

2.1 Notas introdutórias sobre o mercado de trabalho contemporâneo

Com a evolução do entendimento do termo “trabalho” nas últimas décadas⁸, empresas⁹ se transformaram e estabeleceram novas formas de contratar e consolidar relações com seus empregados. O mercado de trabalho em si sempre contou com grandes modificações conforme fenômenos sociais e/ou políticos se sucederam e nos conduziram até este cenário dinâmico, complexo e ambíguo que hoje está posto, em que algumas marcas não desejam necessariamente estabelecer relações empregatícias, mas propor relações atualizadas com sub-vínculos e de trabalho sob

⁸Cunha, Carolina. **Trabalho: o conceito e a relação com o tempo livre ao longo da história.** Site UOL. Disponível em: <<https://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/trabalho-o-conceito-e-a-relacao-com-o-tempo-livre-ao-longo-da-historia.htm?cmpid=copiaecola>> Acesso em: 09/12/2023.

⁹Ainda que não sejam sinônimos, as palavras “organização” e “empresa” são utilizadas com o mesmo significado, a fim de evitarmos a repetição do primeiro termo.

demandas, desdobramentos da uberização¹⁰ característica da evolução do capitalismo pujante, intensificada em países em desenvolvimento, especialmente em relação a um público que não possui uma qualificação/formação específica.

Trazendo o tema para o assunto deste estudo, com mais intensidade, recentemente a constituição do ambiente de trabalho em formato remoto ou híbrido foi um fator que ajudou a redefinir as características de vínculo laboral, uma vez que permitiram a contratação de empregados que não precisam estar geograficamente próximos à sede da empresa e, assim, através da internet passam a constituir um público que pode trabalhar a distância, multiplicando de forma exponencial a concorrência que as empresas possuem por esses profissionais, pois:

Esta concorrência global, cunhada como “guerra pelo talento”, tem se intensificado nos últimos anos e, de acordo com Beechler e Woodard (2009), deve-se, sobretudo, à globalização, que aumentou a mobilidade das pessoas e organizações, à transformação digital, assim como aos crescentes níveis de diversidade no mercado de trabalho (Cunha, 2023, p. 2).

E, se podem ser contratadas desta forma, as pessoas que colocam sua mão de obra à disposição das empresas também podem fazê-lo para qualquer uma, sendo que a que mais lhe convier (de acordo com seus valores, pacotes de benefícios e demais fatores) será a escolhida. Há que se entender que esta é uma situação que está diretamente relacionada à realidade do mercado de trabalho hoje, e não mais se restringe a uma área como a de TI, que há anos disputa profissionais para comporem seus quadros de profissionais. Este dilema é ampliado, principalmente, para cargos que exigem mais conhecimento e especialização tecnológica, sendo esse um ativo importante na constituição das organizações. Em um estudo realizado pela ManpowerGroup, que ouviu representantes de 40 mil empresas de todos os setores, o Brasil se qualificou como o nono em ranking de países com maior déficit de mão de obra qualificada¹¹. Esse dado constitui a expressão “guerra de talentos”, que surge na

¹⁰O termo representa um novo modelo de estruturação do trabalho atual, que é um fenômeno gerado a partir “[...] das formas contemporâneas de eliminação de direitos, transferência de riscos e custos para os trabalhadores e novos arranjos produtivos, ela em alguma medida sintetiza processos em curso há décadas, ao mesmo tempo em que se apresenta como tendência para o futuro do trabalho. O tema ganha visibilidade com a formação de enormes contingentes de trabalhadores controlados por empresas que operam por meio de plataformas digitais” (Abílio; Amorin; Grohmann, 2021, p. 27).

¹¹Cavalcante, Luciana. Estudo: **Falta de mão de obra qualificada piora, e Brasil é 9º em ranking**. Site Economia - UOL. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empregos-e->

década de 90, mas que se mantém atual em vista da pesquisa, colocando-se como um dos principais desafios estratégicos do ambiente empresarial (Mckinsey, 2019) e pauta rotineira no departamento de gestão de pessoal.

Os autores Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001), no livro *The War For Talent*, afirmam que uma empresa que define ações consistentes e corretas para reter e desenvolver os seus profissionais, aumenta em até 22% a rentabilidade dos seus acionistas devido às dinâmicas de times entrosados e evitando custos desnecessários de novas contratações de pessoal. Assim, parece importante considerar - senão por fins genuínos, então objetivando os ganhos financeiros - as práticas destinadas à valorização a partir da escuta desses sujeitos.

Nesse contexto, entram as ações organizacionais para a construção de um ambiente de trabalho (ou ao menos sua imagem) que se proponha a ser mais humanizado e significativo para que profissionais qualificados que vislumbrem a marca sintam vontade de fazer parte da organização, fazendo com que optem por ela em detrimento da concorrência. Essa preocupação parece se tornar mais importante à medida que as novas gerações chegam ao mercado de trabalho: conforme estudo desenvolvido pela Revista Forbes, jovens da geração *millennial* estão ajudando a remodelar a cultura organizacional¹², uma vez que tendem a escolher as organizações para fazer parte com base em seus valores pessoais e observando os ambientes de trabalho. Essa é uma preocupação que tem no seu ápice as próximas gerações, demonstrando os movimentos do mercado de trabalho que estão sendo buscados para os próximos anos: a aproximação das empresas às causas que estão na agenda dos jovens e a construção de ambientes de trabalho que combinem com o seu estilo de vida.

2.2 Employer branding: do que estamos falando?

carreiras/noticias/redacao/2022/06/20/falta-mao-de-obra-qualificada-brasil-manpowergroup.html> Acesso em: 09 dez. 2023.

¹²Alton, Larry. **How Millennials Are Reshaping What's Important in Corporate Culture.** Forbes - Under 30. 20 jun. de 2017. Disponível em <<https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/06/20/how-millennials-are-reshaping-whats-important-in-corporate-culture/?sh=4c0143902dfb>> Acesso em 10 dez. 2023.

O termo *employer branding* não é recente e tampouco nasce junto com as redes sociais. Registrado pela primeira vez em 1996, quando Simon Barrow e Tim Ambler publicam um artigo intitulado “*The Employer Brand*”, em que conceituam *employer branding* como sendo “o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora” (Barrow; Ambler, 1996, p. 193). Para a publicação, eles avaliaram a aplicação de técnicas de gerenciamento de marca vinculada à atividade de gestão de pessoas, por meio de uma pesquisa qualitativa com 27 executivos de empresas do Reino Unido. Esse estudo permitiu inferir que para que as empresas tivessem o devido reconhecimento do seu posicionamento no mercado de trabalho, contavam com uma estrutura de valores muito explícita, interna e externamente.

As marcas poderosas são construídas de dentro para fora. Para criar uma marca forte no mercado, funcionários e parceiros precisam conhecer a visão de marca e se importar com sua concretização. Uma marca interna clara e motivante fornece a orientação e motivação necessárias para criar programas que levarão a marca adiante e evitar programas que confundem ou contrariam a promessa (Aaker, 2015, p. 132).

O movimento que legitima a marca e seus pressupostos internamente (leia-se aqueles que a organização quer que sejam divulgados, que entende que possam gerar maior interesse aos respectivos públicos) para, depois, externalizá-los aos seus públicos, parece legitimar muito mais suas narrativas e a reverberação de seus valores através de seus empregados. Isso, somado às experiências com a marca, constitui o que se entende por marca empregadora (*employer brand*), sendo o resultado da soma das ações com que a organização se estabelece e se relaciona com seus empregados e potenciais candidatos; enquanto a ideia de *employer branding* relaciona-se ao processo de manutenção ou construção, ou seja, das ações que constroem essa marca empregadora propriamente (Mascarenhas; Mansi, 2020).

E se o termo *employer branding* surgiu e se desenvolveu mais voltado às práticas de atração de novos empregados, ao longo do tempo, com a intensificação de um cenário de busca por candidatos qualificados, outro objetivo passou a ser trabalhado pelas empresas, agora para reterem seus talentos (Clavery, 2020). Nesse ponto, é válido destacar a contribuição trazida por Clavery (2020), que fala dos tipos de marca e as especificidades que cada uma delas contribui para a constituição da imagem organizacional como um todo. De acordo com a autora, as organizações

acabam se concentrando na Marca Institucional e, principalmente, na Marca Comercial para centralizar seus esforços, por acreditarem que por si só essas já construíram as características da sua Marca Empregadora no imaginário do público. Assim, no Quadro 1, a seguir abordamos os tipos de marca, sua definição, objetivo e pergunta-chave, fazendo uma distinção dentre as categorizações, conforme autora.

Quadro 1 - Tipos de marca de uma organização

Tipo de marca	Escopo de atuação	<i>Branding</i>	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	A imagem e a reputação geral da sua organização diante de todos os grupos de stakeholders.	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 do Empregador (EVP – <i>Employee Value Proposition</i>)	Por que os colaboradores devem escolher ficar e promover sua organização? Por que os candidatos devem escolher a sua empresa para trabalhar e não seus concorrentes?

Fonte: Clavery (2020, p. 327).

Lievens e Slaughter (2016) em seu artigo que fez uma revisão de literatura sobre o assunto, intitulado *Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know*, revisitaram o termo marca empregadora desde a sua primeira utilização, observando a sua evolução e das práticas realizadas ao longo do tempo. Uma marcação contida neste trabalho trata-se da distinção do *Employer Branding* interno e externo, sendo duas estruturas distintas, mas que atuam para construir ou reforçar uma imagem empregadora para seus públicos; o que seria equivalente, de acordo com o artigo, à prática de gerenciamento de marca (*branding management*, no original). Dessa forma, evidencia-se o quanto a marca empregadora abarca as ações em nível organizacional, constituindo uma faceta da sua imagem sob

o ponto de um público-alvo específico, a qual conta com diversos elementos que ajudam a construí-la e reconstruí-la constantemente, mesmo que de diferentes perspectivas (interna ou externamente).

Em linha com o estudo, uma aproximação possível com o termo de marca empregadora trata das abordagens e classificações realizadas por autores na área de marketing, a exemplo do conceito desenvolvido por Keller (1993), que define os atributos práticos de construção da marca em relação aos seus clientes - o que também, podemos compreender, se estende aos candidatos -, sendo os atributos divididos em três categorias, conforme o Quadro 2 a seguir:

Funcionais	Simbólicos	Experienciais
Salário, benefícios, participação de lucros, facilidade de adequação envolvendo deslocamento / atuação remota; de forma geral, facilidades que a escolha oferecerá para a sua rotina de forma direta ou indireta.	Aspectos subjetivos que poderiam influenciar o candidato a fazer parte da organização, envolvendo situações que poderiam acarretar em um certo "prestígio", até questões de alinhamentos de valores entre o sujeito e o posicionamento da organização em determinados assuntos.	A jornada que os candidatos estabelecem com a organização, seja através de candidaturas anteriores, impacto/forma de divulgação dos anúncios das vagas, participação em eventos que a marca conquiste a atenção etc.

Quadro 2 - Categoria dos atributos de construção da marca

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Lievens e Slaughter (2016).

Ainda de acordo com o estudo, as duas primeiras categorias (funcionais e simbólicas) tiveram proeminência no desenvolvimento da compreensão das abordagens sobre *employer branding* até hoje, enquanto os atributos experienciais ficam mais vinculados ao momento de recrutamento e seleção. Para esclarecimento, dentre as estratégias utilizadas para a construção de uma jornada da candidatura

mais agradável (terceiro atributo) constam as “gamificações”¹³ das plataformas de recrutamento e seleção, que dividem as etapas em fases, indicando de forma simplificada o status do andamento da vaga, o que, de forma geral, possui também um benefício operacional e agilidade no processo de recrutamento e seleção para os times de RH durante a etapa de filtros e qualificação dos candidatos. Por outro lado, também nesta etapa, acontece uma situação que frequentemente tem virado discussão na internet e conquistado a manchete dos jornais¹⁴: a falta de respostas para a candidatura às vagas para aqueles que optaram por participar das primeiras etapas do processo seletivo. Essa falta de retorno ocorre quando o candidato inicia o processo seletivo (aqui entendendo-se como a própria candidatura na plataforma), momento em que já começa a desenvolver certa expectativa de conquista profissional pelo sujeito que está buscando um novo emprego. Esse sentimento frequentemente não tem sido correspondido pela falta de retornos, conforme evidências registradas e as retratações na mídia. Assim, demonstrar transparência e agilidade nas respostas aos candidatos são outras das responsabilidades que podem evitar frustrações em relação à experiência com a marca empregadora. Ainda abordando esses acontecimentos, muitos candidatos passam por inúmeros processos que não conferem os seus currículos devido à lógica do algoritmo que, através de gatilhos para respostas a perguntas eliminatórias, sequer avançam para etapa de consideração pelos recrutadores, e não recebem retornos (ou demoram muito para serem avisados) quando eles são eliminados ao longo do processo (Gaspar, 2016). Dessa forma, em um único momento (de candidatura), as organizações podem já ser reconhecidas como preocupadas no processo de seleção ou como relapsas à situação dos candidatos durante esta etapa, desconsiderando esse terceiro atributo (experencial), que influencia na forma como serão concebidas pelo sujeito-candidato.

Preocupar-se com a jornada do empregado, de forma ampla, parece ser a resolução para a constituição do *brand equity*, que é a soma dos passivos e ativos (positivos ou negativos) ligados a uma marca, seu nome ou logotipo, que impactam

¹³Lopes, Renato Dias; et al. **Gamificação no recrutamento e seleção de talentos.** *Revista Destarte, Periódicos Científicos Estácio.* v. 9, n.2, p.71-90, nov. 2020. Disponível em: <<https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/destarte/article/view/326/316>>. Acesso em: 10 dez. 2023.

¹⁴Pellaes, Alexandre. **Por que as empresas não dão respostas sobre os processos seletivos.** *UOL Economia,* São Paulo, 02 jun. 2022. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/colunas/alexandre-pellaes/2022/06/02/por-que-as-empresas-nao-dao-respostas-sobre-os-processos-seletivos.html>>. Acesso em: 10 dez. 2023.

no valor percebido de seu serviço ou produto pelos seus públicos; poderíamos compreender como sendo algo próximo de “patrimônio da marca” (Aaker, 1991). Isso possui ainda mais importância ao entendermos que uma vez que conhecidos, colegas e amigos podem relatar as suas experiências de candidatura ou mesmo de atuação em determinada empresa, isso implica diretamente no modo que essa marca poderá ser reconhecida por potenciais novos candidatos. Assim, não apenas a organização e os candidatos constroem essa jornada isolados, mas terceiros também influenciam e podem relatar suas experiências para outros (Cable; Turban *apud* Lievens; Slaughter, 2016).

Nesse contexto, um movimento de mercado buscou cada vez mais qualificar e apoiar a área de gestão de pessoal, o que culminou no surgimento e consolidação das agências de pesquisa internacionais que buscam aferir as características relacionadas ao ambiente de trabalho de uma organização, a exemplo da *Great Place to Work* (Fulmer, Gerhart e Scott, 2003), que registrou a inscrição de mais de cinco mil empresas apenas para a etapa do ranking das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil no ano de 2023¹⁵. Essa certificação, através do seu ranqueamento, abriu oficialmente uma nova disputa entre as empresas concorrentes, que além de se posicionarem ao mercado para se distinguirem aos seus clientes, agora também o fazem para seus candidatos a novos empregados. Ainda segundo Fulmer, Gerhart e Scott (2003), mesmo que as empresas paguem para as consultorias realizarem a pesquisa, podendo ou não serem certificadas, através delas recebem certa distinção em relação ao mercado de trabalho quando a conquistam, o que ajudaria a impulsionar o que ela representa aos candidatos e, assim, conquistando profissionais mais qualificados para seus ambientes “*Great Place to Work*”.

No artigo “Empresa Humanizada: a organização necessária e possível”, Vergara e Branco (2001) pontuam os diferentes desafios que as empresas vivenciaram até os dias de hoje, por conta da revolução industrial e debilidades do mercado para o comércio do volume produzido, e que resultaram na mudança de paradigma que se desenha hoje, quando empresários buscam estabelecer um formato mais sustentável para a operação das organizações:

¹⁵ Gil, Marisa Adán. 16 out. 2023. **GPTW: conheça as Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil**. Época Negócios. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/futuro-do-trabalho/noticia/2023/10/gptw-conheca-as-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil.ghtml>> Acesso em: 12 dez. 2023.

Diante das características deste início de século, marcado por desigualdades e desequilíbrios complexos e interdependentes, torna-se cada vez mais evidente a insustentabilidade das práticas comerciais que só contemplem a maximização do retorno sobre o capital. Mais uma vez expostas a um desafio sem precedentes, as empresas terão de provar que as competências e recursos que conquistaram, muitas vezes em detrimento das necessidades da sociedade que as acolhe, podem contribuir para um modelo de desenvolvimento efetivamente sustentável (Vergara; Branco, 2001, p. 3).

Assim, uma empresa humanizada realiza práticas voltadas ao capital humano da organização, tirando o foco único dos seus processos produtivos para a rentabilidade dos acionistas. Dessa forma, são definidas políticas e práticas internas para mitigar desconfortos que poderiam se estender a partir do ambiente externo, construindo assim, um espaço de cidadania corporativa.

Entende por empresa humanizada aquela que [...] realiza ações que, no âmbito interno, promove a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuir para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual. Ao focalizar o ambiente, essas ações buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa (Vergara; Branco, 2001, p. 21-22).

Esse novo formato de empresas divide o seu propósito de gerar renda para os acionistas com uma preocupação com o meio ambiente, comunidades no seu entorno e as causas que afetam a sociedade de forma geral. Assim, as empresas demonstram uma maior preocupação com o meio em que estão inseridas, assumindo o papel e a relevância social que ocupam na sociedade. O estudo ainda cita uma série de exemplos que demonstram de que forma várias empresas brasileiras atuam pela “humanização” de suas marcas, seja através do apoio financeiro, estruturação de projetos sociais e realização de voluntariados com seus empregados (Vergara; Branco, 2001).

Mas, a humanização não se constitui apenas dessas dinâmicas propostas, uma vez que entendemos que os sujeitos também possuem papel essencial em uma perspectiva relacional com as organizações e menos como “recursos humanos” para se atingir determinado fim e cumprir sua missão. Dessa forma, ampliando a questão da humanização, Curvello (2010) afirma a necessidade de as organizações estabelecerem dinâmicas em uma perspectiva relacional com seus públicos internos,

compreendendo que eles não participam mecanicamente em resposta à agenda organizacional, mas que carregam vontades próprias, aspectos culturais dos grupos com os quais convivem e com o que vivenciam no mundo e, em última análise, que devem ter considerados seus desejos, sonhos, medos etc., já que isso interfere diretamente no modo como concebem a marca e compreendem suas comunicações. Dessa forma, a organização deve direcionar as suas proposições, de modo a fazer o seu público sentir que faz parte e que contribui ativamente para algo, dando conta de sua dimensão subjetiva, buscando provocar a identificação com a missão da organização (Freitas, 2006). Assim, compreendemos a humanização em uma perspectiva mais completa, em que de fato se reconhece o outro como ativo e o que ele carrega enquanto sujeito e seu papel dentro das organizações, e não mais em uma lógica mecanicista, de empregados enquanto recursos, mas na sua dimensão humana.

Por sua vez, o termo empresas humanizadas/cultura humanizada também é frequentemente utilizado pelas marcas para projetar o seu *Employee Value Proposition* (EVP), em consonância com os mencionados atributos de construção de marca que se utilizam.

2.3 *Employee Value Proposition*

Conforme destacamos até aqui, muitos são os motivos que fazem empresas definirem as estratégias que irão adotar para demonstrarem suas qualidades publicamente, a fim de se constituírem como opções interessantes e que despertem os desejos do público de trabalhadores em se fazer parte delas. Nesta linha, o termo *Employee Value Proposition (EVP)*, ou proposta de valor ao empregado, aborda qual é o pacote de benefícios (aqui não se limitando ao salário e afins) que a sua empresa oferece aos candidatos às vagas e empregados da empresa. Assim, propõem-se reflexões para a definição de qual proposta está sendo ofertada e para isso há que se analisar o cenário organizacional:

O EVP é um olhar primeiramente para dentro, para só então comunicar a marca empregadora para fora. O processo inverso ou o olhar somente para fora não trará ao EVP a verdade, a genuinidade, a autenticidade, o valor e a criatividade para que ele sustente a estratégia de marca empregadora que vai atrair e reter os seus talentos (Clavery, 2020).

Assim, para definição do seu EVP, a empresa precisa revisitar a sua missão, visão, propósito, mas também se atentar para a sua estrutura e a sua realidade, observando-se a rotina, organização do ambiente, e incluir não apenas seus pontos positivos, mas tendo-se em conta que seus pontos a melhorar também incidirão sobre o perfil dos candidatos que estão sendo buscados. Esse levantamento certamente depende de uma certa maturidade no entendimento do funcionamento organizacional e capacidade crítica para se reconhecer quais as características que poderiam ser consideradas dissonantes sob o ponto de vista dos empregados (Mascarenhas; Mansi, 2020). Assim, duas perguntas a serem feitas são: O que a empresa oferece ao empregado, além do salário? Quais possibilidades de desenvolvimento e vantagens lhes são estendidas? Essas perguntas ajudam na personalização da marca, entendendo a proposta de valor de forma mais prática. Enquanto, geralmente, a área de marketing propõe um exercício de análise das práticas de mercado para definição dos seus posicionamentos e de trabalho do *branding*, a construção do *employee value proposition* (EVP) acontece em um movimento inverso:

O ponto de partida nessa construção de proposta de valor não é estudar o mercado para identificar necessidades e oportunidades, mas estudar a organização começando por dentro. Quais as alavancas do meu negócio? Como faço dinheiro? Quais são os objetivos? De quem vou precisar para realizar tudo isso? O que eu ofereço hoje para quem trabalha comigo nos meus pontos de contato como marca empregadora? Onde vou bem? Onde eu falho? (Mascarenhas; Mansi, 2020, p. 69).

Assim, um EVP bem definido é parte fundamental para a construção e revisão das ações de employer branding da empresa, e deve ser considerado como sendo um núcleo da estratégia da marca empregadora. E, ainda que ele seja um movimento que precisa começar internamente, para a sua definição final é necessário também se observar o ambiente e ter-se em mente o perfil dos candidatos que se busca e os seus valores pessoais e expectativas em relação ao trabalho. Isso garante uma proximidade para a definição da estratégia da marca, conectando a expectativa e a realidade. E para isso acontecer, precisa haver autenticidade, para não incorrer em definições genéricas e confundíveis com a proposta de valor de qualquer empresa, mas que constitua a sua, original (exatamente por isso se diferenciando da concorrência) e alinhada ao público. Dessa forma, o diagrama a seguir (Figura 1)

apresenta a intersecção que demonstra o que é o EVP dentre os elementos da oferta de valor aos empregados.

Figura 1 - Diagrama do *Employee Value Proposition*



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Clavery (2020).

De forma geral, se a proposta de valor ao empregado está alinhada à organização de fato, a empresa tende a recrutar empregados de forma mais assertiva, uma vez que a expectativa e a realidade estão bem ordenadas. Não raro empresas apresentam a vaga aos candidatos como sendo o melhor lugar com os melhores benefícios, o que não corresponde à realidade e gera frustração, com o agora empregado desestimulado e frequentemente sendo necessário reabrir a vaga. Esse ponto é tão relevante para a área de gestão de pessoal que um dos principais indicadores vinculados à recrutamento e seleção é a taxa de *turnover*, ou média rotatividade de empregados em relação a um período¹⁶. Muitos são os custos que a empresa despense por conta desse desalinhamento, desde decorrências da divulgação da vaga, exames médicos, tempo e recursos utilizados em treinamento e integração, desfalques da equipe etc.

Como foi apontado, o EVP é a definição central, que baliza as estratégias e valores para a definição das ações de reforço da marca empregadora; essa ferramenta seguirá tendo cada vez mais relevância com o desenvolvimento das ações organizacionais em um cenário de mercado de trabalho cada vez mais influenciando as empresas a estabelecerem relações de forma humanizada. Pensando-se em um público jovem, a pesquisa *Millennial Career: 2020 Vision Facts, Figures and*

¹⁶ Dias, Mariana. **Turnover: o que é, como calcular e qual o impacto na empresa.** Site Gupy. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/turnover>>. Acesso em 01 dez. 2023.

*Practical Advice from Workforce Experts*¹⁷ apontou que aproximadamente um terço da força de trabalho corresponderia a jovens da geração Y (nascidos entre 1980 e 1990), no ano de 2020. O estudo também buscou definir o que esse público mais leva em conta, obtendo-se como resposta, em ordem de prioridade: Oportunidade de crescimento; Reconhecimento; Compromisso social; Ambiente de trabalho prazeroso; Remuneração e benefícios. Esses dados apontam para o fato de que os jovens (e o futuro do mercado de trabalho) parecem valorizar mais o ambiente de trabalho e as suas experiências nele do que com a remuneração em si, o que representa uma mudança no que os empregados buscam nas empresas em relação às gerações anteriores que estavam mais vinculados ao aspecto dos atributos funcionais, utilizando a definição de Keller (1993).

A fim de exemplificar a expressão de valores relacionados ao ambiente de trabalho, abordemos o trabalho de Rodeghiero¹⁸ (2022), que elaborou uma nuvem de palavras com respondentes da geração Z (nascidos entre 1990 e 2010) para a questão: “Em uma palavra, defina a principal característica que faz a empresa que você citou ser um bom lugar para trabalhar”. As palavras que apareceram com maior destaque foram: Remuneração, Flexibilidade, Diversidade, Qualidade, Empatia, Responsabilidade e Inclusão. Esse resultado demonstra que, juntamente com o salário, outros pontos também são importantes para essa geração, que busca estruturas de negócio mais modernas e ágeis, além de levar às empresas a responsabilidade de compromisso com pautas que permeiam o âmbito social, como a questão da diversidade e os desafios da inclusão. Assim, pensando-se na construção de um EVP voltado a esses talentos, poder-se-ia ressaltar as ações organizacionais realizadas que são orientadas a esses vieses para trabalhar a experiência do empregado (*employee experience*), tornando-a o mais possível de acordo com as suas expectativas.

Para dar conta de evidenciar a humanização das marcas em relação ao contexto social em que está inserida e também estar em linha com o esperado pelos empregados e candidatos de empresas preocupadas socialmente, definem-se as

¹⁷Pesquisa citada no livro “Isso é Employer branding?! Um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema”, da autora Suzie Clavery (2020).

¹⁸Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido pela Renata Rodeghiero, para obtenção do título de bacharel em Relações Públicas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFGRS), em 2022.

políticas para implantação de programas de diversidade e inclusão de diversos perfis de empregados, além do desenvolvimento ou apoio direto e indireto a causas sociais, conforme mencionado anteriormente a respeito das ações que empresas desenvolvem e que têm impacto nos seus atributos simbólicos.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, atenta-se em mais detalhe para alguns conceitos considerados fundamentais para a reflexão aqui proposta. Nessa direção, partimos da conceituação clássica proposta por Kunsch (2003) sobre “comunicação integrada”, compreendida sob a perspectiva do “*mix* de comunicação” que contempla quatro funções: a “comunicação administrativa”, a “institucional”, a “mercadológica” e a “interna” (neste estudo, o maior enfoque é, especialmente, na abordagem sobre comunicação institucional). Na sequência, a partir do conceito de *branding* (gestão de marca), discorreremos sobre as dinâmicas das organizações para construção de significação e imagem-conceito¹⁹ a partir de sua comunicação, tendo como base os estudos de Baldissera (2004; 2007; 2008; 2009; 2014).

Assim, objetivamos que este capítulo colabore com este trabalho retomando conceitos sob o ponto de vista da comunicação organizacional, relacionando-os à gestão de marca, interdiscursos e imagem organizacional.

3.1 Notas introdutórias sobre comunicação organizacional

O campo de comunicação organizacional foi estudado por diversas áreas ao longo das últimas décadas, tais como a Sociologia, a Psicologia social, a Antropologia, a Administração e a Linguística, ainda que tendo em seu cerne a questão da comunicação social. Isso acontece por a área compartilhar interesses com diversas áreas de conhecimento e construir uma realidade multidisciplinar (Weber, 2009), do ponto de vista de seus acontecimentos e atores sociais. Historicamente, a área se desenvolve a partir da necessidade das empresas de redefinirem o modo empregado para informar os seus públicos em uma perspectiva composta, fundamentalmente, na compreensão de um modelo clássico-informacional, cuja característica é a noção de transferência entre emissor e um receptor passivo, com papéis fixos desses atores envolvidos em uma comunicação dirigida (Mourão; Oliveira, 2016). Essa primeira definição apresenta-se como um reducionismo em relação à própria raiz etimológica

¹⁹O termo imagem-conceito será melhor explicado no capítulo 3 - Comunicação organizacional, subcapítulo 3.2 - Imagem, comunicação e processos de (re)significação.

da palavra comunicação, oriunda do latim, que posiciona a participação do outro no processo de comunicação, de troca:

[...] *comunicare*, cujo significado seria tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões, conferenciar. Comunicar implica participação (*comunicatio* tem o sentido de participação) em interação, em troca de mensagens, em emissão ou recebimento de informações novas (Rabaça; Barbosa, 2001, p.155)

Em perspectiva complementar, destacamos que, segundo Kunsch, esse campo de atuação que se desenvolveu a partir das modificações dos ambientes corporativos constituiu um novo objeto de pesquisa formal em termos epistemológicos e aborda a “disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global” (Kunsch, 2003, p. 149). O seu complemento, “organizacional”, foi definido para abarcar uma maior gama de estruturas sociais, dando conta de empresas privadas, ONG’s, governo etc. enquanto outras formas comumente utilizadas (comunicação empresarial e comunicação corporativa) se restringiriam à lógica de mercado e de empresas privadas.

A compreensão de comunicação organizacional evoluiu ao longo das décadas, de modo que hoje é compreendida sob diferentes perspectivas, especialmente pelo viés sistêmico. Nesse sentido, a fim de um endereçamento, recuperemos a compreensão compartilhada pelo autor Júlio Pinto (2011) que, ao refletir sobre comunicação organizacional, afirma não se tratar apenas daquilo que a organização informa, mas, que “a organização é um contexto onde se dá o fenômeno comunicativo, que também se manifesta em outros contextos, tão legítimos e tão específicos quanto o de uma organização ou uma empresa” (Pinto, 2011, p. 85). Assim, o autor propõe o entendimento contextual, das linhas e dimensão em que acontecem, na rotina e os seus eventos comunicacionais diversos.

Também é importante realizar uma aproximação dos estudos de comunicação à temática da cultura organizacional para se desenvolver um recorte melhor contextualizado. Ao longo dos anos, a área de comunicação organizacional contou com uma série de abordagens para análise das interações humanas, dentre as quais Marchiori (2009) ressaltou a existência de quatro perspectivas para a análise de comunicação em uma abordagem organizacional (conforme o Quadro 3, a seguir). Elas não representam necessariamente uma evolução de abordagens, mas, antes,

enfoques possíveis para se analisar as dinâmicas tendo-se em vista diferentes objetivos a que os estudos das interações se propõem.

Quadro 3 - Perspectivas para análise de comunicação em uma abordagem organizacional

Abordagem	Características
Mecanicista	Paradigma que compreende a comunicação como o fluxo de comunicação unidirecional: do ponto A ao ponto B. “A comunicação é como um ‘condutor’ que utiliza o canal, ou o veículo, para transmitir mensagens” (Marchiori, 2009, p. 302)
Psicológica	Neste modelo, tem-se como base os filtros conceituais do sujeito receptor, que compreende a mensagem com base em emoções e em sua bagagem de vida.
Interpretativa-simbólica	Prioriza o entendimento e os significados compartilhados, ou seja, permeando características da cultura organizacional na abordagem da comunicação
Sistemas de interação	Aborda a comunicação como forma de participação e construção mútua de significado entre organizações e sujeitos

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, a partir de Marchiori (2009).

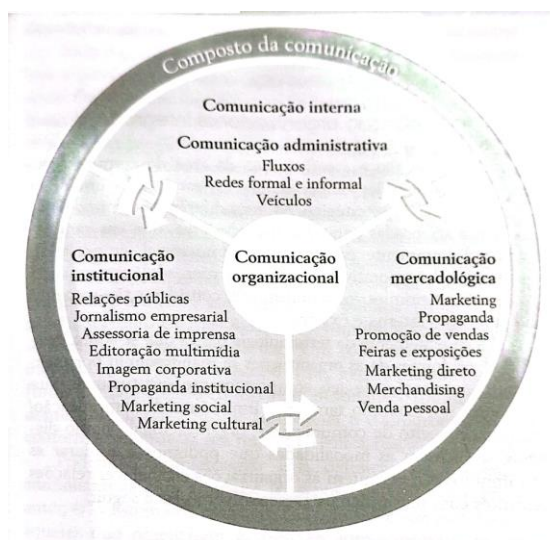
Em vista dos objetivos deste estudo, consideramos que o paradigma “sistemas de interação” é o mais potente, uma vez que buscamos justamente a percepção e projeção de sentidos na relação com o outro, através da análise dos depoimentos na plataforma GlassDoor e da apresentação de si da organização. Assim, reconhecemos aqui a perspectiva sistêmica como basilar para este trabalho, pois a sua origem advém do dialógico organização-públicos, do esperado e do obtido, do divulgado e do resultado. Dessa forma, tem-se como pressuposto que as interações dos diferentes sujeitos e/ou públicos ajudam a construir a realidade organizacional à medida que circulam sentidos sobre a empresa.

3.2 Comunicação e gestão de marca

Socialmente, a comunicação possui papel potencializador na construção e gestão da imagem organizacional. Partindo do composto de comunicação integrada de Kunsch (2003), que aborda quatro tipos de comunicação que compõem a

comunicação organizacional, a gestão estratégica da comunicação e as ações de Relações Públicas são as principais responsáveis pela “formatação de uma imagem pública e identidade corporativa fortes e positivas de uma organização” (Kunsch, 2003, p. 164), através de ações de assessoria de imprensa, propaganda institucional, marketing social/cultural e outras iniciativas, conforme podemos verificar na Figura 2, a seguir.

Figura 2 - Composto da comunicação



Fonte: Kunsch (2003, p. 151).

De forma geral, é a comunicação institucional que aborda as informações de interesse público, uma representação da empresa sem fins comerciais aparentes, divulgando a filosofia da organização, como missão, visão, valores, propósito, políticas e ações organizacionais, de modo a divulgar essas práticas corporativas (Fonseca, 1999). Para esse delineamento do termo, vale enfatizar que o seu propósito é construir / reforçar relações de credibilidade e confiança com seus diversos públicos e que isso contribui diretamente com outras estratégias, inclusive as comerciais, uma vez que o público também é alcançado por essas ações.

O programa de comunicação institucional distingue-se, portanto, do programa de comunicação mercadológica, apesar de poder-se estabelecer entre eles efetiva relação, na medida em que um bom conceito é vital para a organização, integrando-se na estratégia global dos negócios e promovendo e respaldando a sinergia comercial (Rego, 1985 apud Kunsch, 2003, p. 165).

Em paralelo, a comunicação mercadológica é composta pelas ações realizadas durante o planejamento de marketing e está diretamente relacionada à forma com que a organização posiciona seus produtos em relação ao mercado. Para isso, utiliza-se de diversas estratégias, nas mídias sociais, ações de relacionamento, eventos/feiras, divulgação em outdoors, propagandas de TVs, panfletos etc. com o objetivo de conquistar o consumidor do seu produto ou serviço. Ainda que a comunicação institucional seja a principal responsável por apresentar a organização de forma “mais institucional”, o aspecto mercadológico historicamente contou com maior envergadura (Kunsch, 2003), então é importante considerar que por também haver um amplo posicionamento dos produtos, a comunicação mercadológica também poderia contribuir para a construção de um imaginário organizacional. Inclusive, esse fenômeno acontece quando empresas, em divulgações nas suas redes sociais, fazem divulgações que estariam mais voltadas ao aspecto mercadológico, ressaltando características do produto ou do seu modo de preparo que envolve diretamente algum elemento simbólico que se vincula mais à imagem da organização, do que simplesmente à dimensão mercadológica, fortalecendo o entendimento de que a comunicação mercadológica e a institucional não são dissociadas, podendo compartilhar atributos em suas estratégias para a construção da sua marca publicamente.

A criação de uma marca é um processo semiótico pelo qual um significante variável é arbitrariamente vinculado a um significado específico. E literalmente qualquer coisa pode virar uma marca, incluindo sujeira e água. Talvez a realização mais espetacular tratando-se de marcas, no final do século XX e início do século XXI, tenha sido a transformação da água em uma marca. Como uma substância que todos nós precisamos para sobreviver, um líquido incolor e inodoro, se torna imbuída de tipos específicos de significados [...] que produziram um mercado multibilionário? Isto aconteceu porque as corporações quase que literalmente têm a capacidade de vincular qualquer significante a qualquer significado. (Mumby, 2010, p. 22-23)

Essas diferentes características e atributos que as organizações anunciam, através das suas comunicações institucional e mercadológica, ajudam a consolidar a imagem organizacional, carregando em sua marca a multiplicidade de valores movimentados.

Apesar de toda a sua onipresença e intensidade, a marca contemporânea ainda é algo polissêmico e de contornos um tanto indefinidos. Desde fins da

década de 80 do século passado, a marca assumiu uma posição de centralidade nas ações e comunicações de organizações de todo tipo. Mais do que um nome e suas representações, a marca contemporânea é um fenômeno que implica uma grande carga simbólica e ideológica, pois sua presença evoca e mobiliza sistemas de valores sociais e culturais. (Perotto, 2007, p. 129)

Perotto classifica a marca como uma concepção de organização desenvolvida a partir de fenômenos que atravessam processos de marketing, comunicação, design, administração, entendendo que isso resulta em uma marca que é um construto simbólico, resultado de projetos e processos de significação, elaborada a partir de seus discursos. A construção da marca em si trata-se do processo que busca significar e ser significante de algo, o que se relaciona diretamente com a dimensão simbólica da sociedade. Ou seja, os valores que a organização movimenta e que constituem a sua marca se relacionam diretamente com aspectos simbólicos, ideológicos e subjetivos dos sujeitos. Nessa perspectiva, cabe observar que Kreutz (2011) define que a marca é uma representação simbólica multissensorial, cujos significados são construídos e reforçados socialmente, em conjunto, e permeados pelo discurso multimodal²⁰.

Assim, cada organização opera (consciente ou inconscientemente) os sentidos com seus públicos através das suas estratégias comunicacionais, em suas ações mediáticas e mediadas, que expressam seus valores e representam um “projeto de sentido” próprio (Semprini, 2006 *apud* Perotto, 2007, p. 131). Em um contexto de marcas modernas, o autor reconhece que essas estratégias comunicacionais em que se propõem e veiculam sentidos a serem atribuídos à marca parecem mais referenciar o seu próprio sujeito propositor do que o conteúdo da mensagem em si, isto é, a mensagem fala mais do emissor do que do objeto falado, constituindo também, dessa forma, a sua imagem no imaginário do outro. Recuperemos os dois pressupostos de produção de sentido trabalhados por Perotto (2007): o processo de produção, pautado pela interdiscursividade da semiose social (que podem recuperar significações de outros universos discursivos, retomar uma abordagem enunciada); e as condições de produção, que identificam a posição social da marca enunciativa, isto é, as

²⁰“Em nossas práticas sociais nos comunicamos não apenas por meio de palavras, mas também de sinais, gestos e imagens, entre outros recursos semióticos, configurando a comunicação como um evento multimodal que agrega diversos modos e recursos semióticos, independente do meio pela qual ela se realize – oral ou escrito, impresso ou digital” (Barbosa; Araújo; Aragão, 2016, p. 625).

características que indexam a marca em relação ao público (as características que a definem na concepção do público) e ao assunto do discurso (afinidade/autoridade da organização em relação ao tema). Através dessas duas perspectivas as organizações trabalham para fortalecer determinados sentidos em suas enunciações, estratégias discursivas que os posicionam de determinada forma em um contexto de compartilhamento de sentidos.

Em outra perspectiva, mais específica, Barbosa (2011), refletindo sobre as estratégias discursivas das organizações, afirma que, assim como as pessoas, as organizações articulam elementos de ordem: afetiva - que envolvem o *ethos* (credibilidade/confiança, posição do orador em contexto social, seu reconhecimento) e o *páthos* (conjunto de sensações e reações que o público possui previamente em relação à marca); e o racional - o *logos* (a argumentação do discurso, a linha retórica que conduz a um determinado entendimento). Dessa forma, através de constantes processos retóricos, em diferentes formatos (visual, oral, experiencial etc.), as proposições organizacionais se assemelhariam às de um sujeito que está constantemente se posicionando e, assim como apontado por Perotto (2007), visando construir sua imagem. Nesse ponto, Barbosa (2011) destaca a comunicação institucional e ressalta o quanto boa parte das empresas posicionam os seus princípios organizacionais (valores, missão, visão, propósito etc.) utilizando-se, por exemplo, de “palavras-armadilha”, isto é, vocábulos com caráter demagógico que incorrem para produzir interpretações tendenciosas e vazias. Fazem isso com o objetivo, não de apresentar o devido alinhamento estratégico para os públicos, mas, nesses casos, buscando estabelecer relações artificiais e/ou de falsa aproximação com seus públicos. Exemplos para isso seriam expressões como “oferecer soluções mais rápidas e melhores”, ou “nossa missão é entregar valor e contribuir com negócios”. Importa ressaltar, no entanto, que nem todas as organizações agem dessa forma; pelo contrário, assim como há organizações que fazem uso de quaisquer artifícios para garantir seu posicionamento, há outras que tendem a prezar pelos processos éticos, com responsabilidade e justiça. Feita essa ressalva, também é preciso destacarmos o fato de que essas estratégias são implementadas pelas organizações, dentre outras coisas, com o propósito de se aproximarem dos seus públicos, visando a diferenciação da sua marca. Aqui, antes de avançarmos e considerando o atual contexto, observamos, de modo breve, que isso acontece em

um contexto de mudanças, incertezas, fluidez de processos e relações (Bauman, 2001) e da multiplicidade discursiva promovido pelas tecnologias da informação e comunicação que possibilitam a troca de mensagens dos diferentes públicos que antes não ganhavam tamanha notoriedade, representando uma mudança de paradigma no volume de emissores. Além disso, mais do que identidades sólidas, únicas, conforme se compreendeu durante muito tempo, os públicos agora se apresentam conformados por identificações, mediadas por fatores contextuais e sociais, na perspectiva do afirmado por Hall (2003). Portanto, se pensarmos esses públicos como sujeitos coletivos, também podemos compreendê-los como identificações ou identidades fragmentadas, maleáveis em relação ao contexto e, até ambíguos em si. Assim, esse complexo cenário colabora para que as marcas disputem sentidos (com a concorrência, mas também com públicos voláteis e atuantes) para conquistarem a atenção dos públicos, utilizando-se de diferentes estratégias para se (re)posicionarem constantemente, para ocuparem um lugar central em seu nicho e, dentre outras coisas, compor o *top of mind*²¹ de seus clientes.

[...] considerando-se os processos de gestão de marca, parece que se, por um lado, a organização necessita dizer (em certos casos, dizer muitas vezes), e fazê-lo de diferentes formas, por outro, o controle sobre a circulação desse conteúdo simbólico torna-se cada vez mais difícil, insustentável e, mesmo, improvável. (Baldissera, 2014, p. 7)

Assim, em convergência com as afirmações de Perotto (2007) sobre os processos enunciativos das marcas e sua construção mediante interações, evidencia que elas carecem de esforços contínuos para produzir e/ou fortalecer os sentidos que desejam ter associados a si e, portanto, de como querem ser reconhecidas pelos seus públicos, conforme explicitado por Baldissera (2014). Essas enfrentam realmente um cenário que mais se aproxima de uma “arena de disputas de sentidos”, que representa uma disputa pública de significações com diferentes públicos (clientes, fornecedores, imprensa, governo, concorrentes etc.), para a conquista de algo mais próximo da concepção que desejam, isto é, dos atributos desejados para a marca.

Como abordamos no início deste capítulo, o campo da comunicação organizacional surgiu e se desenvolveu em um paradigma funcionalista (ou clássico-

²¹ Termo utilizado na área de Marketing para identificar as organizações que são mais lembradas pelo público em pesquisas sem oferecer opções prévias.

informacional), que tinha em seu entendimento o sentido linear da comunicação, como sendo efetivamente uma transferência de informações entre A e B, utilizando-se de um código comum e um canal específico. Mas neste trabalho nos propomos a olhar para a área em perspectiva sistêmica entendendo que mesmo os sujeitos “receptores” não possuem papel estático no processo comunicacional, mas que, precisamente ao contrário, sempre disputam sentidos, mesmo quando não se posicionam publicamente.

se o próprio não dizer, discursivamente, também pode ser percebido pelos públicos como um dizer, pois que a ausência, igualmente, pode se constituir em uma forma de presença, também é fato que toda materialização discursiva da organização apresenta fertilidade para manifestações de outros sujeitos/públicos (Baldissera, 2014, p.7)

Além disso, tendem a ter suas vozes potencializadas pelas mídias sociais digitais e os novos espaços que a internet possibilitou aos internautas. E tudo isso tem potência para impactar nos sentidos propostos pelas organizações mediante as mais diversas estratégias de comunicação, o que também tensiona seu posicionamento em termos de imagem.

3.3 Imagem, comunicação e processos de (re)significação

Para falarmos sobre a imagem das organizações, partiremos abordando a sua identidade, que norteia o propósito e as tentativas de significação que a marca se propõe, além das ações administrativas e financeiras, definindo os rumos mercadológicos e comunicacionais que serão impressos (Vásquez, 2007). A autora ainda reconhece que a identidade de marca se divide em duas, sendo a: 1) conceitual, que são as características internas de uma organização que a permite se distinguir em relação às demais, através da sua filosofia empresarial e da sua cultura organizacional (mitos, ritos, heróis e símbolos); e 2) visual, que corresponde à materialização da identidade conceitual através de uma roupagem que represente seus valores organizacionais, construindo e articulando um sistema de signos próprios que a identifique (logotipo, símbolos, cores, formas). Ainda de acordo com Vásquez (2007), as marcas aumentam o valor agregado do produto/serviço, transferindo-lhes parte de seu próprio significado, pois a identidade da marca torna-se um desejo pelas pessoas que se relacionam com elas por transmitirem certas sensações e fazerem o

público se identificar, ou porque representam algo que o cliente deseja possuir em termos de “valor”, algo que ele não tem *per se* e que a marca pode lhe proporcionar (por que não entender também que isso se estende a empregados e candidatos?). Ainda, as identidades de marcas possuem quatro princípios que as caracterizam, conforme o Quadro 4 , a seguir, que os apresenta e define.

Quadro 4 - Princípios de identidade da marca

Princípio	Descrição
Única e intransferível	“Toda identidade pertence a uma marca específica, Não existem duas marcas com a mesma identidade, Um produto pode ser copiado, mas é muito difícil copiar a sua identidade.” (Vásquez, 2007, p. 202)
Atemporal e constante	“A identidade não tem tempo nem limite de validade. No entanto, ela deve ser constante no tempo. Marlboro sempre representou individualidade, força e masculinidade por meio do personagem do caubói.” (Vásquez, 2007, p. 202)
Consistente e coerente	“A identidade deve ser sólida em seus elementos constitutivos, ao mesmo tempo em que deve existir correlação entre eles, sendo congruentes e compatíveis entre si.” (Vásquez, 2007, p. 202)
Objetiva e adaptável	“A identidade deve ser direta em seus propósitos e sua comunicação adaptada de acordo com seu público-alvo.” (Vásquez, 2007, p. 202)

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de Vásquez (2007).

Assim, a partir dessa identidade, definem-se estratégias de comunicação para se fazer publicizar a organização e seus produtos, buscando-se construir uma imagem relacionada a essa identidade a partir das estratégias de comunicação institucional e comercial, que podem atuar juntas em uma perspectiva comunicação integrada de marketing²² para construção de uma marca coerente. A autora ainda afirma que “Quando os elementos constitutivos da identidade não são constitutivos nem coesos, a imagem positiva formada não dura muito tempo.” (Vásquez, 2007), entendendo que a identidade precisa suplantar a imagem, para que possua longevidade na mente dos seus públicos. Neste contexto, a comunicação é mediadora e responsável por difundir, buscando conectar a dimensão da identidade, do “ser” da organização, apontando para a sua estruturação e operações, em relação a sua imagem, o seu “parecer”, isto

²² Vásquez (2007, p. 208) define Comunicação Interna de Marketing (CIM) como a sinergia entre “todos os programas de comunicação (publicidade, promoção, vendas diretas etc.) e devem transmitir um único conceito ou comunicar uma única mensagem com uma única linguagem.”

é, a percepção que os públicos têm dela. Assim, enquanto a primeira é objetiva, a segunda é subjetiva e simbólica (Vásquez, 2007).

Entendendo que a identidade e imagem estão relacionadas e articuladas pela comunicação frente aos seus públicos, partimos para a abordagem sobre imagem organizacional, entendendo que no processo social de construção de sentido para reforço ou (re)construção das imagens, as organizações e públicos disputam, dialogicamente. E essas disputas se estabelecem por haver diferentes perspectivas e interesses envolvidos em cada construção simbólica compartilhada entre organizações e sujeitos.

[...] a comunicação exige relação e que essa relação, com base nas teorias de Foucault (1996, p. 75), sempre é relação de força, portanto de disputa. O que se disputa, nesse caso, são os sentidos que os sujeitos-força põem em circulação na cadeia de comunicação (Baldissera, 2004, p. 112)

Nessa dinâmica, as organizações geralmente assumem o papel de buscar imprimir, a partir de seus discursos organizacionais²³, a significação desejada que seja condizente com as suas necessidades em relação aos seus públicos diversos, adotando estratégias massivas e/ou dirigidas para os alcançar, em uma perspectiva alinhada com a gestão organizacional. Porém, muitas instituições podem acabar por ter dificuldade de compreender a atuação dos demais agentes discursivos que participam desse processo dialógico e reconhecer o imprevisto inerente a essa dinâmica, já que, organizacionalmente, a comunicação é muitas vezes entendida como uma ferramenta da gestão, um aparato vinculado ao aspecto administrativo (Oliveira; Paula, 2008). Assim, reconhecemos aqui um desafio à área de comunicação: a disputa de sentidos. Isto, pois, ainda que as organizações atuem no processo de produção dos sentidos na perspectiva de desejarem ser ordenadoras dos sentidos, de fato, a significação e a produção deles dá-se na instância de recepção e circulação do enunciado entre os agentes discursivos envolvidos.

[...] nas práticas discursivas, a construção de sentidos é um processo social, historicamente localizado, que implica a na mediação de vozes que alternam entre as instâncias de produção, circulação e consumo, por meio de repertórios interpretativos, que, na dinâmica de alternância, atribuem significações àquilo que se apresenta. (Oliveira; Paula, 2008, p. 94-95)

²³ Entende-se discurso organizacional como sendo “todas as articulações de linguagem (de diferentes semióticas – verbal, imagética, arquitetônica etc.) atualizadas pela organização, como atividade de sujeitos inscritos em contextos específicos” (Baldissera, 2010, p. 204).

Ou seja, as organizações e suas ações comunicacionais são avaliadas, processadas e têm sentidos que lhes são atribuídos a partir da perspectiva dos seus públicos, representando a improbabilidade de previsão do resultado efetivo das ações comunicacionais e administrativas e também de um entendimento *ipsis litteris* do desejado por elas, já que o sentido está no outro agente, desafiando a lógica de processos comunicacionais que buscam prever com exatidão os resultados. Essa imprevisibilidade, como se pode imaginar, está assentada em diversas questões, que vão desde os múltiplos interesses e formas de relação que cada público estabelece com a organização, até os repertórios interpretativos que possuem para realizar as decodificações e significações a partir dos enunciados. Por isso, o processo dialógico organizacional-público, suplantado por essa interdependência entre os agentes discursivos, atua tanto para a ordenação e reforço de significados já institucionalizados, quanto para, no momento da ruptura com o sentido que já está posto, desenvolver novas significações que não foram planejadas para o enunciado, mas que são inerentes ao processo interacional. Importante ressaltar que [...] “não existe uma necessária correspondência entre codificação e decodificação, a primeira pode tentar ‘preferir’, mas não pode prescrever ou garantir a segunda, que tem suas próprias condições de existência” (Hall, 2003, p. 399 *apud* Oliveira; Paula, 2008, p. 96).

Assim, essas disputas não se qualificam pela sobreposição de determinado agente discursivo em relação ao outro, mas na articulação entre o “eu” e o “outro”, a identidade *versus* a alteridade. As produções e disputas de sentido estabelecidas entre organizações e públicos produzem novos resultados simbólicos para as marcas, que podem ter em suas imagens organizacionais resquícios dessas enunciações construídas nas interações. Estrutura-se a partir disso um patrimônio imaginário do que a marca representa/evoca aos seus públicos, que se tensiona com o que ela mesma gostaria que fosse apreendido a partir do seu *ethos* discursivo²⁴, ou seja, as

²⁴A partir dos estudos da retórica aristotélica, *ethos discursivo* “implica uma certa representação do corpo de seu ‘responsável’, do enunciador que se responsabiliza por ele. Sua fala participa de um comportamento global (...) . Atribuímos a ele, dessa forma, um caráter, um conjunto de traços psicológicos (...) e uma ‘corporalidade’”. (Maingueneau, 2008, p. 60, *apud* Baldissera, 2013, p. 62)

ações que ela realiza e comunica socialmente com a finalidade de causar boa impressão de si, em vistas de convencer seu público.

Por outro lado, em despeito a essa perspectiva que prevê o dialógico e para reconhecer o estágio de amadurecimento do campo da comunicação organizacional atualmente, a pesquisa desenvolvida por Mourão e Oliveira (2016) realizou entrevistas em profundidade com dez profissionais que atuam em comunicação organizacional para entender melhor a práxis da área e evidenciar o entendimento que os mesmos tinham a respeito das suas atividades profissionais. O estudo apontou que os profissionais ainda tinham um entendimento e atividades práticas essencialmente voltadas a processos que remeteram à origem da área, com características funcionalistas, responsáveis por definir programas de ações comunicacionais com o objetivo central de aproximar aos interesses da gestão e buscando o alinhamento dos seus públicos aos valores/conduas organizacionais. Assim, o estudo desenhou um cenário em que a comunicação organizacional, mesmo atualmente, não registra como foco a dinâmica relacional-dialógica, ignorando uma perspectiva que envolva os demais atores comunicacionais de forma ativa em suas interações. Isso demonstra, de forma geral, possibilidades para evolução da área, uma oportunidade para se pensar em uma abordagem menos funcionalista e mais contextual, vigilante e mais atuante para com os relacionamentos estabelecidos pela organização. “A intersecção entre comunicação e gestão nos mostra que as organizações vivem processos contraditórios, e que ‘serão cada vez mais chamadas a ‘dizer’ por meio de seus atos, no território sociopolítico das suas decisões’.” (Santos, 2007, p. 142 *apud* Oliveira; Paula, 2008, p. 104)

Dessa forma, as organizações atualmente ainda parecem mais imbuídas de se “fazerem apreendidas” e menos preocupadas em ouvir; um paradigma que vem se alterando à medida que as redes sociais digitais amplificam as vozes dos internautas. Em vista disso, as organizações se projetam e buscam ocupar o centro da cena, utilizando-se dos variados recursos visuais/textuais, de estratégias de articulação de atributos simbólicos, da divulgação da sua filosofia empresarial e demais potencialidades que contribuam para fazerem-nas figurar nas redes. A partir disso, os públicos (leia-se agentes discursivos) filtram e elaboram significação, também a partir das informações procedentes da sua alteridade, levando em conta seus conhecimentos prévios - de mundo e em relação às suas experiências com a marca -

, definindo critérios para uma aferição da coerência entre a fala e a postura organizacional (Lima; Baldissera, 2007). Esses tensionamentos representam uma dinâmica constante nesses relacionamentos organização-públicos, gerando resultados atualizados para a marca que absorve o caráter simbólico das novas disputas de sentido, de modo que a significação experimenta o seu constante (re)tecer, implicando em novas interpretações, mas, também, atuando sobre aquelas que já estavam instituídas.

“Novas informações e experiências (de quaisquer naturezas) permitem ao sujeito reconhecer nos mesmos signos novas porções de significação, ampliando ou restringindo, organizando ou desorganizando e construindo ou desconstruindo a significação atribuída.” (Baldissera, 2008, p. 195)

Assim, as significações realizadas pela alteridade resultam na construção de imagens-conceito (Baldissera, 2008) da organização. Nesse processo, os seus públicos assumem papel de “juízes” em relação a valores / posicionamentos sociopolíticos, práticas organizacionais, experiências - de forma geral, todos os pontos de contato do seu repertório pessoal e suas qualidades psíquicas, cognitivas e fisiológicas com algo/alguma coisa da organização -, o que resulta no estabelecimento da imagem-conceito em relação ao sujeito identitário (a organização). Assim, este termo versa sobre a percepção da alteridade em relação a um ente (organização, personalidade, produto etc.), constituindo um tipo de caracterização, mais próxima do que é o perceptual (construto simbólico), do que necessariamente sobre o que é (identidade do objeto em si), gerado a partir dos inúmeros processos de significação. Assim, “[...] a realização de uma imagem-conceito consiste, então, em reconhecer um conjunto de propriedades que se supõem caracterizadoras de uma dada identidade-sujeito da imagem.” (Baldissera, 2008, p. 199). É necessário reforçar que, na construção de uma imagem-conceito, a comunicação não assume necessariamente o papel de protagonista, uma vez que todas as experiências (nos níveis psíquicos, cognitivos e fisiológicos) entre os diferentes sujeitos envolvidos também impactam essa significação. Porém, a comunicação é reconhecida como muito potente nesse processo, especialmente sob a perspectiva de que pode ser uma potencializadora em relação aos sentidos que se quer validar e consolidar no imaginário dos públicos. Sob o prisma do comunicacional, isso é especialmente realizado através de forma e

conteúdo, fazendo (re)circular sentidos e adotando estratégias para reverberar publicamente os enunciados.

E, justamente por não se tratar precisamente sobre o que se é, mas o que se parece ao outro, ou seja, de um processo de atribuição caracterizante em nível simbólico, a imagem-conceito é algo que pode e é trabalhado pelas organizações através dos seus posicionamentos e reforço de valores, utilizando-se de diferentes estratégias de negócio e de comunicação para participar ativamente no processo de significação. Ainda que essa dimensão interacional pareça estar incipiente na concepção de profissionais da área de comunicação organizacional, reconhecemos aqui o potencial para uma perspectiva mais estratégica e (por que não?) efetiva para a área, entendendo que ao buscar-se entender a concepção do outro e seu papel na construção ativa da sua imagem, poder-se-ia (re)definir as ações organizacionais publicamente, de forma a planejar e executar comunicações e posicionamentos organizacionais de maneira mais apropriada a partir dessas percepções. Parece que esse exercício vigilante aponta para uma potencialidade em um nível de negócio, em que as percepções se converteriam em nada menos que os insumos para as ações a serem definidas organizacionalmente, com dados e informações suplantando o processo de definição estratégica para abordagem das ações que seriam levadas à significação pela alteridade. Dessa forma, fugimos do entendimento primeiro em relação à área de comunicação organizacional, que tinha num fio condutor da mensagem, de direção única, o resumo dos seus fluxos de comunicação organizacional, e partimos para uma perspectiva em que múltiplos públicos participam: 1) ativamente dos processos de comunicação e significação; e 2) da elaboração de suas próprias imagens-conceito em relação às organizações.

Como pudemos ver até aqui, a imagem-conceito é interdepende das construções na alteridade, com imbricações nas interações coletivas, sendo judicativas de uma identidade pertencente a uma organização, a partir do viés dos seus públicos. Assim, a comunicação organizacional ganha relevo à medida em que apreende diferentes complexidades e contextos em que a comunicação acontece no dia a dia e que impactam neste construto simbólico. Em linha com isso, Baldissera (2009) define três dimensões para se pensar a comunicação organizacional, quais envolvem compreender a proximidade da ocorrência em relação à organização e a

capacidade desta de agir para exercer seus poderes, como o poder simbólico²⁵, o econômico e o hierárquico. A primeira dimensão consiste na *organização comunicada*, que dá conta do que geralmente (e de modo simplista) é tido como “a” comunicação organizacional, compreendendo as ações por parte das organizações, ou seja, propriamente o seu discurso (suas propostas de *ethos*) e seus posicionamentos (intencionais ou não) nos espaços organizacionais (seja em seu site institucional, jornal interno, anúncios em redes sociais etc.), isto é, aqueles que são tidos como seus espaços de fala oficial, representando a dimensão do planejado ou pelo menos autorizado. Assim, a dimensão da *organização comunicada* refere-se aos:

"processos formais e, até, disciplinares da fala autorizada; àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos etc.). Portanto, a ideia de organização comunicada compreende os processos de comunicação autorizada, muitos deles orientados para o auto-elogio." (Baldissera, 2009, p. 118)

Pode ser reconhecida aqui uma primeira instância - e mais simples - para apreendermos a dimensão da comunicação organizacional. Nota-se que nesta compreensão (que compartilha o entendimento com os resultados da pesquisa sobre a atuação profissional na área hoje, conforme o estudo de Mourão e Oliveira [2016]) não leva em conta a interação com os sujeitos e se qualifica, essencialmente, por um caráter autorreferencial, flagrando um comportamento organizacional caracterizado essencialmente por atitudes autoelogiosas e se colocando como detentor dos processos comunicativos. A segunda dimensão de comunicação organizacional, ainda conforme Baldissera (2009), é a da organização *comunicante*, que engloba o aspecto planejado e também a dimensão do informal, isto é, o que está envolto na lógica dos sujeitos no dia a dia, que também dizem e, até podem compartilhar boatos sobre a organização, o que também consiste em comunicação organizacional.

Aqui, ultrapassando o âmbito da fala autorizada, atenta-se para todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização. Além dos processos planejados, também assumem relevo os

²⁵Termo utilizado por Pierre Bourdieu (1989), que significa, em suma, o poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer; que logra obter o equivalente daquilo que é obtido pela força, graças ao efeito específico da mobilização; só se exerce se for reconhecido.

processos que se realizam na informalidade; inclusive aqueles que irrompem sem que a organização tenha conhecimento. (Baldissera, 2009, p. 118)

Assim, a dimensão da *organização comunicante* também abrange outras possibilidades e materialidades da comunicação quando o sujeito (individual ou coletivo) está diretamente relacionado à organização. Além disso, os variados elementos organizacionais que possam gerar efeitos, como a fachada imponente, o *dress code* (in)definido, as vagas de estacionamento reservada aos diretores etc. também constituem essa dimensão do não dito, mas que geram efeitos e produzem sentidos aos seus públicos pela sua própria estruturação. Em suma, *organização comunicante* trata-se do alargamento/complexificação do conceito da *organização comunicada* englobando também as (i)materialidades comunicacionais que se atualizam sempre que um sujeito estiver em relação direta com a organização. Portanto, essa dimensão compreende, ainda, a ocorrência das trocas comunicacionais informais pelos públicos diretamente relacionados a ela em seu território (site, intranet, corredores etc.), seja explicitamente ou em movimentos laterais, dos quais, com frequência, a organização sequer toma conhecimento. Devido ao fato de essa relação da comunicação e organização estar estabelecida, a dimensão da complexidade proposta por Morin (2001) e adaptada para termos da comunicação organizacional por Baldissera (2009) reconhece que

Da mesma forma, considerando-se que os diferentes sujeitos que se relacionam com a organização são portadores de suas culturas (princípio hologramático) e que no âmbito da comunicação informal a organização tende a ter seu poder flexibilizado, é possível que a alteridade se manifeste com mais força nas transações de sentidos. Isso pode significar, entre outras coisas, novos investimentos em comunicação formal para, por exemplo, neutralizar uma percepção equivocada da alteridade sobre a organização (Baldissera, 2009, p. 119)

A terceira dimensão da comunicação organizacional constitui a *organização falada*, que registra a sua ocorrência em situações fora do território organizacional, físico ou virtual, mas que tem a organização como objeto da conversa entre sujeitos (podendo ser pessoas vinculadas à organização ou sem relação com ela), possuindo ou não a capacidade de influenciar as práticas organizacionais, ou seja, não se constituindo necessariamente como público. Ainda assim, vale ressaltar que em momentos de crise e para novas empreitadas / rumo dos negócios, esse público poder-se-ia constituir como um aliado, caso tenha uma opinião e simpatia aos valores

veiculados publicamente pela organização. Portanto, a dimensão da *organização falada* contempla os

processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do ambiente organizacional e que dizem respeito à organização [...] Como exemplos, pode-se pensar: nos processos que se atualizam entre colegas de trabalho quando, juntos, participam de um jogo de futebol e discorrem sobre a organização; nas manifestações sobre ela que assumem lugar nas relações familiares; nos processos especulativos; e nas conversas sobre a organização que se realizam entre vizinhos e/ou nos grupos de pais na reunião da escola." (Baldissera, 2009, p. 119)

Apresentados esses fundamentos que orientam este estudo, no próximo capítulo estudamos, em perspectiva tensional, o posicionamento organizacional da marca empregadora Nestlé Brasil e os sentidos que esta faz circular publicamente de forma planejada (*organização comunicada*) em relação às percepções de dois dos seus *stakeholders*, compostos pelos seus empregados e ex-empregados através de seus relatos (*organização falada*) na plataforma digital de avaliação/aferição da qualidade dos ambientes corporativos: *GlassDoor*. Dessa forma, buscaremos identificar os elementos centrais presentes na imagem-conceito a partir desses relatos, comparando-os com a imagem-conceito e valores que a organização busca projetar e fazer circular publicamente.

4 TENSIONANDO PERSPECTIVAS: NESTLÉ *VERSUS* PÚBLICO

Este capítulo destina-se propriamente ao cotejamento entre o comunicado pela organização específica (Nestlé Brasil) em contraposição ao relatado pelo público, configurando o trabalho como sendo inspirado em estudo de caso²⁶. Sabendo disso, esse capítulo é subdividido em três subcapítulos. O primeiro, de metodologia, justifica a escolha dos procedimentos metodológicos utilizados e aponta a literatura que estabelece o lastro para as técnicas de pesquisa empregadas para o estudo. O segundo subcapítulo compreende a apresentação da organização Nestlé SA, em termos de história e estrutura, já partindo para o terceiro subcapítulo, que dá conta do seu posicionamento e as estratégias que utiliza para a construção ou reforço da sua vinculação aos atributos desejados. No terceiro subcapítulo, realiza-se, propriamente, o tensionamento das perspectivas organização-público.

4.1 Procedimentos metodológicos

Devido ao caráter investigativo e exploratório do estudo e em vista de do objetivo de tensionar os sentidos veiculados por uma organização em relação à percepção do seu público, entendemos que o procedimento metodológico no formato de estudo de caso é adequado para compor a análise, uma vez que consiste em compreender uma ocorrência isolada, não passível de ser influenciada por parte do pesquisador, observando o fenômeno em sintonia com uma série de eventos que o atravessam. Essa metodologia parece ser a mais pertinente à medida que consegue, através da coleta de evidências, analisar o “como” e o “porquê” de determinados fenômenos, fazendo um recorte contextual para análise e fornecendo uma perspectiva mais explanatória que dê conta de apresentar leituras de forma ampla.

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (Yin, 2001, p.32)

²⁶ O significado original do termo “estudo de caso” retrata um procedimento que envolve uma multiplicidade de olhares técnicos a um fenômeno específico, um caso clínico. Feita essa ressalva, as demais menções ao termo neste trabalho são utilizadas como sinônimos, para efeito de fluidez.

De forma geral, este procedimento metodológico, ao mesmo passo que instaura um recorte contextual e temporal, também é imbuído de riqueza de informações, uma vez que busca desenhar determinado cenário com o máximo de precisão possível para ensejar uma leitura do fenômeno suportada pelos elementos contextuais. Assim, o estudo de caso:

reúne, tanto quanto possível, informações numerosas e detalhadas para apreender a totalidade de uma situação. Por isso, também sugerem o uso de técnicas de coleta de informações igualmente variadas (observações, entrevistas, documentos) e refinadas como observação participante (Bruyne; Herman; Schoutheete, 1991, p. 224, *apud* Duarte, 2014, p. 216).

Para apresentar a dimensão teórica, exposta no segundo e terceiro capítulo, o procedimento metodológico utilizado inicialmente foi a pesquisa bibliográfica. Conforme Stumpf (2006, p. 51), consiste no “[...] planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa”. Nessa etapa, foram identificados os grandes temas a serem desenvolvidos neste estudo, como comunicação organizacional, *employer branding*, *employee value proposition*, identidade / imagem organizacional e disputa de sentidos, para, após, realizarmos a curadoria e leitura das bibliografias pertinentes sobre os temas.

Definido o procedimento metodológico para suplantar, em primeira instância, este trabalho, buscamos técnicas para alcançarmos os resultados para os objetivos específicos. A fim de verificar quais são os elementos centrais reforçados pela marca empregadora na construção do seu EVP, utilizamos a técnica de análise de conteúdo (AC) no estudo dos materiais que a organização veicula para dizer de si na seção “Carreiras”, no seu site institucional. Dessa forma, atentamos para o cerne da proposta de valor ofertada (EVP), evidenciando a significação sobre o tema em foco, movimentada pela sua comunicação organizacional. A escolha pela técnica deve-se ao fato de que “a análise de conteúdo (AC), em concepção ampla, se refere a um método das ciências humanas e sociais destinado à investigação de fenômenos simbólicos por meio de várias técnicas de pesquisa.” (Fonseca, 2009, p. 280). Neste ponto, parece válido recuperarmos o motivo pelo qual surge este método de análise que, conforme aponta Gil (2002), é fundamental para que se consiga avaliar o

que está presente nos materiais mediante a sua interpretação em relação a um determinado objetivo.

O grande volume de material produzido pelos meios de comunicação e a necessidade de interpretá-lo determinou o aparecimento da análise de conteúdo. Essa técnica possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações. Pode ser utilizada, por exemplo, para examinar a ideologia política implícita nas notícias de jornal ou o preconceito de raça e de gênero subjacente aos textos escolares. (Gil, 2002, p. 89).

A partir destes direcionadores, realizamos a análise das comunicações de si da Nestlé, observando o sentido que está exposto em seu site institucional, na página carreiras, identificando quais elementos centrais eles mais buscam movimentar, essencialmente observando os principais sentidos que são inferidos a partir da análise dos elementos presentes. Além disso, para dar conta do tensionamento proposto, aplicamos a análise de conteúdo temática por frequência (Bardin, 1977) aos relatos de empregados e ex-empregados da Nestlé Brasil, técnica que permite reunir elementos semelhantes e identificar a sua relevância em um determinado material a partir da repetição dos elementos das categorias definidas. Assim, para esta técnica, ressaltamos, são necessários três momentos fundamentais, conforme Bardin (1977): 1) a etapa de *organização* compreende a coleta e a sistematização dos dados para a análise, o que para este trabalho representou a transcrição dos comentários feitos na plataforma Glassdoor, bem como a sua devida ordenação em uma planilha que assumiu o papel de banco de dados; 2) a etapa da *codificação*, onde se estabelecem propriamente as unidades de análise a partir das quais o material será revisado. Ou seja: nesta etapa aconteceu a definição de quais palavras-chave serão observadas e que ganham destaque no material, em vista da natureza do estudo; e 3) a etapa da *categorização*, em que definimos quais palavras pertencem a um mesmo sentido por estarem relacionadas, semanticamente, ao mesmo tema.

Oferecendo uma base para organizar a leitura e interpretação do conteúdo das mensagens através de categorizações, buscamos obter a perspectiva predominante de posicionamento do público em relação ao assunto. Para isso, olhamos para as unidades de análise presentes nos enunciados, que

são as palavras/expressões presentes nos relatos dos públicos, as quais após a coleta passam pela codificação, que é, segundo Saldanã (2012) um:

método que permite ao pesquisador organizar e agrupar dados codificados em categorias ou famílias pelo compartilhamento de suas características. Não se trataria, então, apenas de etiquetar o conteúdo, mas de conectar o pesquisador dos dados às ideias e das ideias a todos os dados pertencentes a essa ideia (Saldaña, 2012, p. 3)

Através deste procedimento, obteremos o volume das unidades/termos mais repetidos, logo, os indícios de sentido que estão imbricados nos depoimentos. Vale ressaltar que isso não caracteriza o estudo como sendo quantitativo/estatístico, mas de caráter misto em relação ao seu aspecto qualitativo, uma vez que conta com uma natureza exploratória, na dimensão do intangente. Após essa etapa, é realizado o tensionamento proposto para analisar a perspectiva desejada pela organização *versus* a perspectiva do público.

O *corpus* para análise dos depoimentos compreende os relatos publicados na plataforma GlassDoor durante o primeiro semestre (janeiro a junho) de 2023, de pessoas que tiveram experiência de trabalho na Nestlé Brasil. Como a identidade do depoente não é revelada, pressupomos que os relatos não foram filtrados em vista de possíveis represálias e tampouco que outros relatos foram omitidos por parte da organização, uma vez que essa não detém o controle da plataforma para visualização dos perfis ou edição dos comentários sobre ela²⁷.

Portanto, este estudo constituiu-se de: a) coleta de dados e seleção das comunicações organizacionais na dimensão da organização comunicada, na página “Carreiras”²⁸, no site institucional da Nestlé Brasil (2024); b) coleta e categorização de depoimentos a partir de análise de conteúdo dos relatos sobre a experiência de trabalho na Nestlé Brasil publicados na plataforma Glassdoor, de 1 de janeiro de 2023 até 30 de junho 2023; c) tensionamento entre os valores apresentados pela organização *versus* a percepção do referido público. Logo, no subcapítulo seguinte serão destacadas algumas informações sobre o desenvolvimento organizacional do Grupo Nestlé desde o seu surgimento,

²⁷ Conforme informações disponíveis na plataforma do Glassdoor: <<https://www.glassdoor.com.br/>>

²⁸ Página de carreiras (Site Institucional da Nestlé Brasil, 2024). Disponível em: <<https://www.nestle.com.br/carreiras>>. Acesso em: 07 jan. 2024.

culminando nos posicionamentos atuais da Nestlé Brasil e apresentações do seu ambiente de trabalho como estratégias discursivas para se tornar mais importante e reconhecida enquanto marca empregadora.

4.2 O crescimento de uma gigante: a história de si contada pelo grupo Nestlé S.A

A história da Nestlé, conforme informações de seu site institucional²⁹, começa com o desenvolvimento de uma farinha láctea, por Henri Nestlé, um farmacêutico de origem alemã que tinha como objetivo diminuir a alta taxa de mortalidade infantil dos casos em que a mãe não podia amamentar o seu filho recém-nascido. A partir disso, a empresa começa uma disputa comercial com a *Anglo-Swiss Condensed Milk Company*, chegados à Suíça em 1866 para montar a primeira fábrica de leite condensado da Europa. Após isso, muitos foram os acontecimentos entre a Nestlé e a sua concorrente, até que em 1905 as empresas se fundem e originam a Nestlé & Anglo-Swiss Milk Company, iniciando, assim, o grupo Nestlé.

Nos anos seguintes, várias foram as empresas adquiridas pela fusão: em 1917-1918 o grupo Nestlé adquire empresas nos Estados Unidos para aumentar a produção de leite condensado a fim de alimentar combatentes da Primeira Guerra Mundial, importando insumos da Austrália, de empresas que viria a ser compradas pela Nestlé posteriormente; Em 1929, compra a maior empresa de chocolates da Suíça, a Peter-Cailler-Kohler, entrando neste novo mercado; Já em 1939, devido ao contexto da Segunda Guerra Mundial, muda seu processo de distribuição e produção, o que faz com que tenha que ampliar suas fábricas na América Latina. Em 1947, adquire a marca da empresa suíça que produzia sopas e caldos, Maggi. Os anos seguintes foram de novos produtos que se consolidaram rapidamente: Nespresso (1988); KitKat, Nuts e Smarties (1988) através da compra de uma empresa do Reino Unido. A Nestlé afirma que, observando os novos desafios chegados à época, em 1997, articula a sua posição como líder em “Nutrição, Saúde e Bem-Estar”, ingressando no novo milênio com a aquisição do negócio italiano de água mineral do Grupo

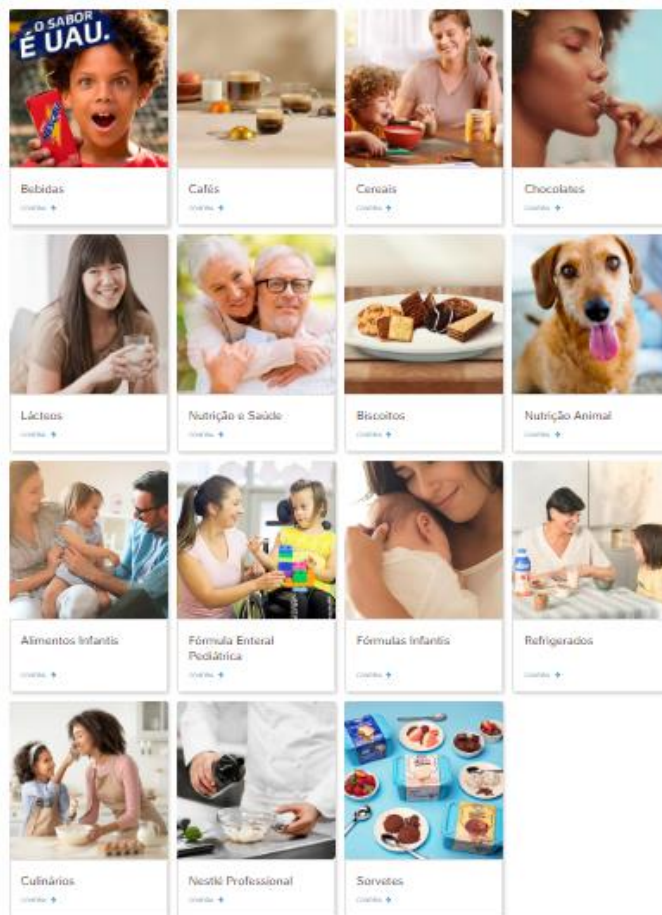
²⁹ As informações contidas neste subcapítulo foram retiradas do site institucional da Nestlé Brasil, disponível em: <<https://www.nestle.com.br/>>. Acesso em: 05 jan. 2024.

Sanpellegrino e o de ração animal Ralston Purina, ampliando ainda mais a sua área de atuação.

Conforme a história contada em seu site institucional, o Grupo Nestlé foi expandindo as suas operações em novos países à medida em que adquiria empresas de diferentes ramos, conquistando novos mercados e alcançando novos públicos. Além disso, em termos de mercado, desde 1997 a empresa tem consolidado a sua aspiração (Nutrição, Saúde e Bem-Estar) através do fornecimento do que afirma serem produtos “saudáveis” e “saborosos”³⁰ para todas as fases da vida, com ações voltadas ao incentivo para o lançamento de novos produtos, redução de ingredientes sensíveis (açúcares, sódio e gordura saturada) e estimulando a presença de vegetais, fibras e sementes na composição dos seus produtos. Esse posicionamento é reforçado quando, em 2011, são fundados o *Nestlé Health Science* e o *Nestlé Institute of Health Sciences*, ambos com o objetivo de realizar a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos com base científica, a partir da necessidade humana, e para tratar problemas crônicos de saúde. Essas diferentes marcas vinculadas ao grupo e que atuam em diversas áreas garantiram que, hoje, o grupo contabilize mais de duas mil empresas ao redor do mundo, de ícones globais a empresas de atuação local, em 15 categorias de produtos, conforme a Figura 3, a seguir:

³⁰ Termos utilizados repetidas vezes em seu site institucional.

Figura 3 - Categorias de produtos da Nestlé Brasil

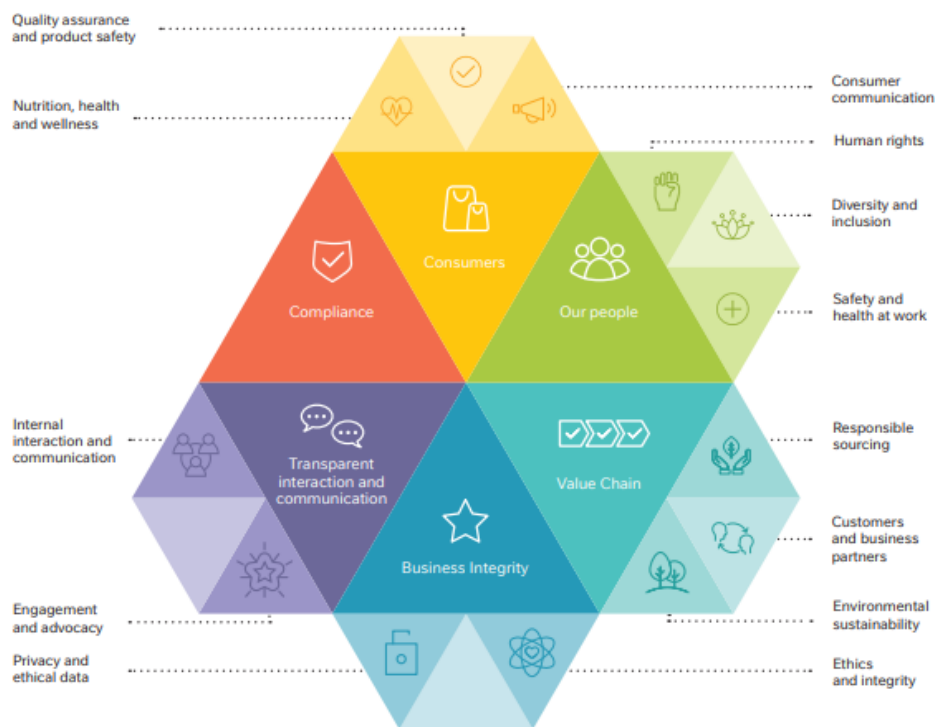


Fonte: Site da Nestlé Brasil (2024).

Atuando em 190 países, a Nestlé consolidou-se como líder global em alimentos e bebidas, posição que afirma ocupar atualmente, com o propósito de “melhorar a qualidade de vida e contribuir para um futuro mais saudável” (site institucional Nestlé). Para isso, a empresa estabelece os seus “Princípios Nestlé de Gestão Empresarial, em que se compromete com: a) consumidores - qualidade assegurada e produtos seguros, além de nutrição, saúde e bem-estar, comunicação/acessibilidade pelos clientes; b) empregados - Direitos Humanos, diversidade e inclusão, segurança e saúde no trabalho; c) cadeia de valor - fornecimento responsável, clientes e parceiros de negócios, sustentabilidade ambiental; d) integridade organizacional - ética e integridade, privacidade e ética com os dados; e) interações e comunicações transparentes - envolvimento e *advocacy* e interação e comunicação com o público interno; e) *compliance*” (Site

institucional da Nestlé Brasil, 2024, traduções nossas), conforme a Figura 4 abaixo:

Figura 4 - Princípios empresariais da Nestlé S.A.



Fonte: Material sobre os princípios corporativos, disponível no site da Nestlé global³¹ (2024).

Além disso, a empresa definiu três áreas de impacto social em que iria contribuir significativamente para as sociedades em que estão inseridas, estabelecendo compromissos e objetivos para realizar até 2030, sendo eles os seguintes:

- “Ajudar 50 milhões de crianças a terem vidas mais saudáveis” (Site da Nestlé Brasil, 2024);
- “Melhorar a qualidade de vida de 30 milhões de pessoas diretamente ligadas às suas atividades” (Site da Nestlé Brasil, 2024);
- “Reduzir o impacto global das operações” (Site da Nestlé Brasil, 2024).

³¹ *Corporate Business Principles*. O documento Princípios Nestlé Gestão Empresarial disponível no site da Nestlé Brasil não conta com essa figura. Arquivo em inglês disponível em <<https://www.nestle.com/about/how-we-do-business/business-principles>>. Acesso em 03 jan. 2024.

Desse modo, atuando globalmente através das suas diversas marcas em diferentes nichos, a Nestlé S.A. afirma que estão empenhados em fazer com que cada empresa do grupo tenha adesão aos seus Princípios de Gestão Empresarial, em todos os países, levando também em consideração a legislação local, as práticas culturais e religiosas.

4.3 Nestlé Brasil: a perspectiva de si e como se posiciona

A sua operação no Brasil data em 1921, em Araras (SP), principiando com a produção do leite condensado *MilkMaid*, que mais tarde se tornaria o Leite Moça. Atualmente, a Nestlé Brasil emprega mais de 20 mil pessoas, em oito estados brasileiros (São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Goiás, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Espírito Santo), e afirma gerar outros 200 mil empregos indiretos para a produção dos seus mais de mil itens produzidos e comercializados nacionalmente. O grupo contabiliza 31 unidades industriais localizadas em oito estados brasileiros, abrangendo 15 segmentos de mercado brasileiro e se fazendo presente em 99% dos lares brasileiros. De acordo com a entrevista da Revista Exame (jan. 2021)³² com o presidente da Nestlé no Brasil, Marcelo Melchior, a empresa foi responsável por 30% das vendas de chocolates em 2020 (principal do segmento), vice-líder em laticínios, com 11,7%, e terceiro em cafés, com 15%. Nesse cenário, o Brasil se consolida como o 4º maior mercado da empresa, país em que foram realizados investimentos na ordem de dois bilhões de reais entre 2018 e 2020, para modernização e ampliação das suas fábricas no país, estabelecendo espaços produtivos tecnológicos, que requerem, fundamentalmente, profissionais qualificados para o manuseio das tecnologias e maquinários utilizados.

Essas são informações que apontam para o interesse da Nestlé em se estabelecer cada vez mais no Brasil, aumentando a sua participação em relação ao mercado através de investimentos e inovação em melhorias de processos e produtos. Esses movimentos geram a necessidade de, ao mesmo passo, atrair novos candidatos qualificados e convencê-los para a consolidação no sentido de

³² Desidério, Mariana. Depois de 100 anos no Brasil, o que quer a Nestlé? **Revista Exame**, jan. 2021. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/100-anos-de-brasil/>>. Acesso em 02 jan. 2024

uma imagem positiva, tanto para vender seus produtos para esse mercado quanto para ser atrativa para novos talentos que possam reforçar os valores e ajudem no desenvolvimento e manutenção da organização. No Brasil, a empresa se estabelece em diferentes mídias, dentre as quais discorreremos especialmente sobre o site institucional, nos parágrafos abaixo, sob a lógica da marca empregadora, isto é, no que ela dispõe sobre si, a forma que ela apresenta as oportunidades e os valores para atrair trabalhadores qualificados (os talentos).

Em seu site institucional, a Nestlé possui a seção “Carreiras”, onde os interessados podem efetivamente se candidatar às oportunidades abertas na organização. Em vista disso, analisaremos as comunicações presentes na página, pois são um relevante e direcionado recorte quando pensamos em marca empregadora. Nela, o destaque vai para a frase “Faça parte da Nestlé, a empresa que *faz bem*” (grifo representando a escrita cursiva empregada nas palavras - site institucional [2024]), frase essa que é repetida em todo o site institucional. Seguindo a isso, tem-se três páginas para saber mais sobre aspectos de como é trabalhar na Nestlé, que estão linkados para conteúdos em outras páginas do site, conforme Figura 5.

Figura 5 - Seção de carreiras Nestlé



Fonte: Site institucional da Nestlé Brasil (2024).

Na primeira página, “Trabalhando na Nestlé”, compartilham uma perspectiva do que esperar e quais são as oportunidades que o ambiente favorece desenvolver aos novos empregados, apresentando quatro tópicos centrais sobre a experiência no ambiente da Nestlé. As frases que resumem as experiências e potenciais que são oferecidos estamos denominando, em conjunto, de “Perspectiva do ambiente”, e as do descritivo dos ambientes e comportamentos

no trabalho na Nestlé denominamos “Valores envolvidos”, ou seja, aqueles que estão caracterizando o ambiente e que poderiam gerar interesse nos candidatos. O Quadro 5, abaixo, resume esses aspectos que são comunicados pela organização sobre o seu ambiente de trabalho.

Quadro 5 - Desafios e valores de trabalho na Nestlé Brasil

Perspectiva do ambiente	Valores/ações envolvidas
“Inove, desafie e impulsione a mudança” (Site Nestlé Brasil, 2024).	Ambiente de trabalho inclusivo, colaborativo e ágil; incentiva a inovação e o espírito empreendedor; respeito e confiança; desafios para impulsionar a mudança; possibilidade de participação ativamente e um impacto genuíno.
“Encontre um lugar para aprender, desenvolver e crescer” (Site Nestlé Brasil, 2024).	Plataforma global para o aprendizado e desenvolvimento. Oportunidades de carreira globais em diferentes marcas e produtos; Troca de expertise com colegas.
“Contribua com o crescimento de nosso portfólio” (Site Nestlé Brasil, 2024).	Possibilidade de trabalhar com uma marca/produto que o candidato consuma.
“Gere impacto” (Site Nestlé Brasil, 2024).	Melhoria da qualidade de vida das pessoas; contribuição para um futuro mais saudável; empresa comprometida em causar um impacto positivo.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de conteúdo do site institucional da Nestlé Brasil (2024).

Neste ponto, vale ressaltar a relação das estratégias comunicacionais da Nestlé. Cada um desses motivos para fazer com que o candidato/empregado se interesse, os valores vinculados à organização e aos produtos, bem como a carga do “fazer parte da organização” estão explicitamente expostos, consolidando a noção dos atributos simbólicos propostos por Keller (1993), que estabelece que valores simbólicos (identificações com pautas de inclusão/inovação/compromisso social/autodesenvolvimento etc.) aproximam as organizações e sujeitos que estejam de alguma forma alinhados. Ainda, os sentidos centrais presentes na comunicação poderiam ser resumidos em quatro eixos, as próprias frases imperativas (perspectivas, conforme exposto do quadro 5): 1) “Inove, desafie e impulsione a mudança” (Site institucional da Nestlé Brasil, 2024) - logo, a capacidade de assumir o risco inerente à inovação e possuir características de um perfil “corajoso” parece desejado pela organização ; 2) “Encontre um lugar para aprender, desenvolver e crescer” (Site institucional da Nestlé Brasil, 2024) -

novamente a noção de um perfil proativo, agora ligando-se a uma noção de ambiente de possibilidades e oportunidades internas; 3) “Contribua com o crescimento de nosso portfólio” (Site institucional da Nestlé Brasil, 2024) - aproximação afetiva em relação aos produtos que a marca dispõe e que estão no cotidiano; 4) “Gere impacto” (Site institucional da Nestlé Brasil, 2024) - oferta de um sentido, uma razão lógica para o trabalho que supera a atividade em si, pois se liga ao propósito da empresa. Assim, de forma geral, parece que todos os atributos remontam a um convite para a participação proativa, representando um cenário de possibilidades, em um ambiente colaborativo, orientado à mudança e ao respeito, coeso em relação ao propósito organizacional de impactar através da alimentação.

Seguimos, a partir disso, para a próxima informação presente no site institucional, a respeito dos benefícios oferecidos aos empregados, compondo o combo do que a empresa tem a oferecer ao público de empregados em termos de atributos simbólicos e funcionais (Keller, 1993). A Figura 6, a seguir, representa, mas sem explicar valores, os benefícios que a empresa paga aos seus empregados, com imagens nos diferentes contextos a que estes dizem respeito.

Figura 6 - Benefícios oferecidos pela Nestlé aos seus empregados

Ao ingressar na Nestlé, você desfrutará de uma variedade de benefícios atraentes para os funcionários.

 <p>Remuneração Competitiva</p> <p>Você será reconhecido por sua contribuição através de uma remuneração e um pacote de benefícios bastante competitivos. Você pode ter acesso a seguros, empréstimos e produtos Nestlé com desconto.</p>	 <p>Oportunidades em Cada Localização</p> <p>Nossos ambientes de trabalho variam muito, portanto, dependendo do trabalho e da localização, você pode se beneficiar de oportunidades de trabalho flexíveis e programas de voluntariado.</p>	 <p>Mobilidade Internacional</p> <p>Oferecemos oportunidades de desenvolver sua carreira em diferentes países ao redor do mundo. A mobilidade global desempenha um papel importante no desenvolvimento do talento da Nestlé e de nossas marcas.</p>
 <p>Saúde e Bem Estar Dentro e Fora do Trabalho</p> <p>Nossos programas de saúde para colaboradores e dependentes ajudam a desenvolver e manter um estilo de vida saudável, com exames de saúde, assistência médica e diversos programas voltados à prática de atividade física e alimentação adequada.</p>	 <p>Apoio ao Colaborador</p> <p>Há um canal de apoio ao colaborador, voltado à solução de problemas pessoais, totalmente confidencial e gratuito. O objetivo é atuar de forma preventiva e assistencial, disponibilizando assistências social e psicológica, consultoria jurídica e planejamento financeiro.</p>	 <p>Licença Maternidade</p> <p>Com 6 meses de licença maternidade remunerada + Paternidade, sua nova vida familiar pode começar da melhor maneira. Seu local de trabalho pode fornecer benefícios e recursos adicionais, como salas de amamentação.</p>

Fonte: Site institucional da Nestlé Brasil (2024).

Vale ressaltar que em todas as imagens temos pessoas sorrindo. Esta é uma estratégia de vinculação das comunicações diretamente a um significado compartilhado de satisfação/alegria que a empresa parece ofertar aos empregados e às suas famílias através dos seus benefícios. Não menos importante, aqui também evidenciamos a construção entre o que a marca se propõe a ser (identidade) com o que ela se parece esteticamente, as imagens felizes, pessoas de diferentes etnias - evocando diferentes sentidos para a abordagem do seu plano de benefícios, operando através da dimensão visual/estética que, por sua vez, corporifica a identidade conceitual da marca e a representa visualmente frente aos seus públicos (Vásquez, 2007).

Na segunda página da seção “Carreiras”, no site da Nestlé Brasil, intitulada “Programa para os Jovens”, são apresentadas algumas iniciativas com as quais a Nestlé está envolvida e que têm impacto no mercado de trabalho, como formação complementar em parceria com outras empresas para abrir mais vagas ao público jovem. A página ainda conta com relatos em vídeo de três empregados

com o perfil da campanha, em um quadro chamado “Histórias de sucesso”³³, em que os protagonistas contam a sua trajetória e perspectiva dentro da Nestlé, sendo que todos começaram como estagiários, na faixa entre 20-26 anos. O cenário do vídeo se assemelha a um parque, fugindo da dimensão do espaço corporativo fechado, e nenhum dos entrevistados pela organização está usando crachá ou uniforme, o que poderíamos inferir que não é uma obrigatoriedade da Nestlé, ou que foi uma escolha para aproximação dos discursos menos de uma fala institucional e mais “dos próprios sujeitos”. A Figura 7, abaixo, retrata a imagem dos vídeos.

Figura 7 - Relatos de jovens sobre as suas experiências



Fonte: Site institucional da Nestlé Brasil (2024).

Assim, a organização utiliza de uma lateralização para construção do seu discurso, operando, através da pessoa empregada, ainda assim, na dimensão da *organização comunicada*, já que é autorizado e mediado organizacionalmente por estar em um espaço oficial. Sabendo disso, analisemos os pontos principais dos três relatos: 1) “Um mundo de marcas”; “O diferencial da Nestlé é o investimento que tem nos seus estagiários, nos seus empregados.”; “Você vê o impacto que você tem trabalhando em uma empresa como essa.”; 2) “Era um sonho trabalhar na maior empresa de alimentos do mundo”; “empresa tem preocupação com o crescimento dos jovens”; “conseguir ver o resultado do seu trabalho no dia a dia”; “Plano de desenvolvimento para a carreira”; e 3) “empresa que oferece um grande potencial de crescimento”; “Muitas oportunidades mesmo dentro da empresa, diversas áreas”. Nesses pequenos excertos das falas materializadas nos três referidos vídeos, inferimos que o sentido principal versa sobre as possibilidades

³³ Histórias de sucesso, seção Carreiras do site institucional da Nestlé. Disponível em: <<https://www.nestlecomvoce.com.br/iniciativa-pelos-jovens/o-que-e-nestle-iniciativa-pelos-jovens>> Acesso em 09 jan. 2024.

de crescimento e investimentos que a empresa faz nos jovens, além da satisfação que eles afirmam ter em fazer parte da multinacional e o propósito da atuação do negócio em si.

Na terceira página de Carreiras Nestlé, no site, nomeada “Diversidade e Inclusão”, temos como frase de abertura: “Alavancar nossa diversidade e inclusão, nos tornando um espelho do Brasil diverso e criativo.” A partir disso, a empresa assume cinco pautas para desenvolver suas ações e a forma com que lida em relação a cada uma delas, conforme o Quadro 6, abaixo.

Quadro 6 - Pautas e ações para diversidade e inclusão na Nestlé Brasil

Pauta	Algumas das ações organizacionais
Gênero	Fomento à ascensão profissional das mulheres; Realização de mentorias sobre temas como: oportunidades de carreira, desenvolvimento, benefícios, licença maternidade e paternidade e demais assuntos que influenciam e inspiram.
Raça	Definição de ações afirmativas em prol da igualdade racial; Programa de Mentoria para Profissionais Pretos; Parceria com ONGs para apoio e desenvolvimento de ações afirmativas.
LGPTQIA+	Atuação para que todas as pessoas sejam respeitadas e tenham oportunidade de desenvolvimento profissional; ações de posicionamento externo envolvendo empregados.
Pessoas com Deficiência (PCD)	Atendimento em Libras nos canais de atendimento ao time interno; programa de integração para colaboradores e terceiros inclusivo e treinamentos internos com acessibilidade (em Libras e legendas); lançamento e incentivo para o uso de um manual de comunicação inclusiva.
Gerações	Estabelecimento dos programas que definem ações para lidar com seus públicos de acordo com a faixa etária (+50 ou -29), em vista dos desafios que o público está enfrentando, seja de transição para aposentadoria, seja de início no mercado profissional.

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de conteúdo disponível no site da Nestlé Brasil (2024).

Ainda, acompanhando as pautas apresentadas pela organização, foram utilizadas imagens para ilustração da ocorrência das ações voltadas ao trabalho

com as pautas em diferentes situações, como palestra e até mesmo evento LGBTQIA+ com camiseta estampada com o nome da empresa, representando o apoio público à pauta. A título de melhor representação do material e para o entendimento da construção da narrativa, compilamos as imagens na Figura 8, abaixo.

Figura 8 - Imagens da página Diversidade e Inclusão da Nestlé Brasil



Fonte: Adaptado pelo autor, a partir do conteúdo disponível no site institucional da Nestlé Brasil (2024).

Reforçando a sua atuação para a diversidade através das diferentes pautas mencionadas nesta página, a Nestlé busca retomar o mesmo sentido que está posto na página de abertura sobre “Carreiras Nestlé”, em que apontou o ambiente de trabalho como sendo inclusivo e diverso, reforçando agora a sua própria enunciação com elementos que demonstram de que forma tem sua participação efetiva em relação a essas pautas. Seguindo a isso, estão disponíveis os logotipos (Figura 9) das cinco causas com as quais a Nestlé se envolve organizacionalmente através da criação de grupos de afinidade³⁴, utilizando-se da estratégia de marca mutante³⁵ com os seus produtos para aproximar o negócio em si dos assuntos, o que também é uma estratégia para “tornar institucional” cada uma das pautas.

³⁴Grupo formado em torno de um interesse comum ou de um objetivo comum, podendo a adesão dos indivíduos ser formal ou informal.

³⁵A Marca Mutante (não convencional/moderna) é uma prática comunicacional contemporânea e é considerada a (r)evolução da representação: aberta, inovadora, artística, indeterminada, subjetiva, um jogo de ecletismos. É a natureza emocional da marca” (Kreutz, 2011, p. 59).

Figura 9 - Logotipos dos grupos de afinidade da Nestlé Brasil



Fonte: Site institucional da Nestlé Brasil (2024).

Finalizando a seção Carreiras Nestlé, no site institucional, ainda é mencionada a ação de conscientização realizada pela Nestlé Brasil através das *Lives de Respeito*, em que convida especialistas para discutirem sobre as pautas sociais e compartilhar externamente as iniciativas realizadas pela organização.

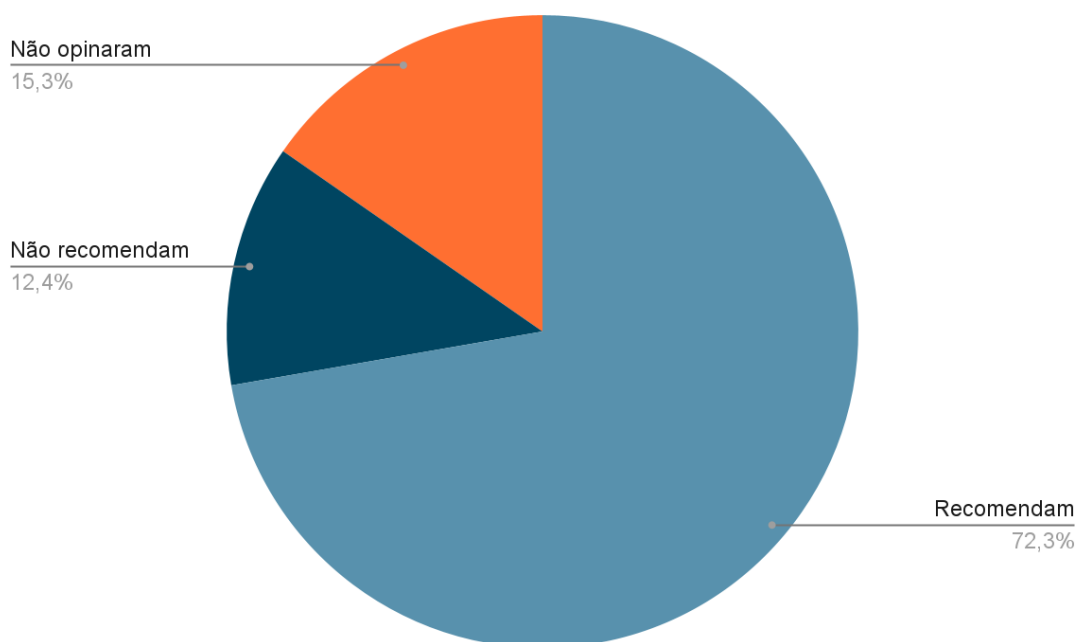
Conforme nossa análise evidenciou, a Nestlé utiliza-se de diversos sentidos/valores para projetar aspectos relativos à sua marca empregadora no imaginário do seu público, objetivando que sejam apreendidos e gerem valor e desejo nos interessados em se candidatar para as vagas. Em vista das diferentes estratégias comunicacionais empregadas pela Nestlé, resumimos que a empresa gostaria de consolidar a imagem-conceito (Baldissera, 2008) de que é: 1) um espaço que desenvolve pessoas profissionalmente e gera oportunidades; 2) diversa cultural e etnicamente; 3) significativa em relação ao propósito do negócio. Frente a isso, partimos em relação ao tensionamento com os relatos das experiências vivenciadas, que representam, por sua vez, construtos simbólicos na mente do seu público.

4.4 Perspectiva de empregados e ex-empregados em relação à marca empregadora Nestlé Brasil

Esta etapa do trabalho se constitui pela análise de conteúdo dos relatos de empregados e ex-empregados ligados diretamente à empresa Nestlé Brasil, em que temos como base os depoimentos sobre as experiências de trabalho na empresa, disponíveis na plataforma Glassdoor. O período definido para a análise é de janeiro de 2023 a junho de 2023, período em que a página da Nestlé Brasil na plataforma contabilizou 202 avaliações, das quais 69 são de ex-empregados e 133 de empregados. Em relação à média de avaliação da empresa (sistema de avaliação de uma a cinco estrelas) a partir da nossa amostra, obtivemos a média

de 4,297 em relação ao período abordado, ficando levemente abaixo das 4,3 estrelas da média geral das avaliações da empresa na plataforma, o que sugere que o período está de acordo com as demais avaliações que o perfil recebeu no longo prazo. Ainda, uma das perguntas centrais era para considerar, a partir da sua experiência de trabalho na organização, se faria uma recomendação da empresa a conhecidos/amigos, resultado que verificamos no Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 - Você recomenda a Nestlé para trabalhar?



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Assim, em relação à recomendação da empresa por pessoas que já trabalharam com a marca, é tida como “regular”. Ainda, conforme registramos anteriormente, a experiência dessas pessoas que não consideram indicar ainda pode influenciar na decisão de conhecidos/amigos (e até mesmo internautas que, navegando na plataforma, encontram os relatos e avaliações). A partir disso, na sequência analisamos os comentários que os depoentes fizeram, de forma a buscar elementos centrais em relação à experiência vivida e da imagem que eles têm da organização. A saber: as perguntas da plataforma que têm as suas respostas públicas são: 1) se recomendam a empresa para conhecidos e amigos trabalharem; 2) os prós, ou pontos positivos da experiência; 3) os contras, pontos negativos da vivência; 4) Conselho à presidência para melhorias. Cientes disso,

este trabalho se estende mais sobre os questionamentos 2 e 3, onde os destaques do que ficou de impressão positiva e negativa da marca se encontram, buscando identificar se os pontos ressaltados pela comunicação que a Nestlé constrói se sustenta na perspectiva do outro, a partir das suas vivências.

Desse modo, retomando a análise, foi realizada a organização dos dados e o processo de codificação, sob os preceitos de Bardin (1977), em que identificamos os termos que seriam mais pertinentes para levarmos à análise. Assim, a codificação contou com aspecto temático e semântico, à medida que aproximamos equivalências de termos para a contagem de frequência, posteriormente. A partir disso, a categorização deu conta de reunir os códigos que partilhavam um sentido comum, o que auxilia na análise das frequências por conjuntos de códigos (termos) sobre um mesmo tema. A seguir, no quadro 7 apresentamos as categorias e os códigos que elas contemplam, definidos a partir da organização das respostas sobre a pergunta dos pontos positivos de se trabalhar na organização.

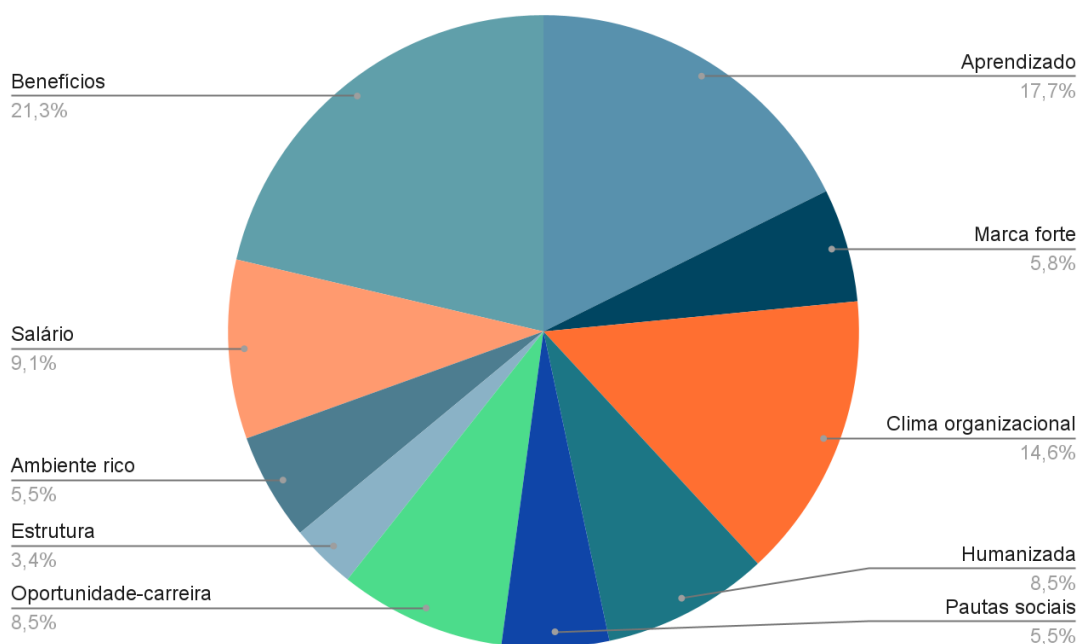
Quadro 7 - Pontos positivos da experiência de trabalho na Nestlé Brasil

Categoria	Exemplos de respostas com o código em destaque
Aprendizado/ Desenvolvimento	Disponibiliza muitos 'treinamentos'; muita possibilidade de 'desenvolvimento'.
Marca forte	Reconhecimento da 'marca'; orgulho em relação à 'organização'.
Clima organizacional	'Relação' com líderes e colegas; boa 'dinâmica' com as propostas da direção.
Humanizada	'Preocupação' com os empregados; 'equilíbrio' entre vida pessoal e profissional; 'saúde mental'.
Pautas sociais	Ambiente 'diverso'; causas 'sociais'; 'sustentabilidade'.
Oportunidades de carreira	Crescer na empresa; oportunidades internas.
Estrutura	Empresa bonita; ferramentas/ equipamentos modernos.
Ambiente rico	Muitas trocas com outros times; projetos entre diversas equipes.
Salário	Pagamento em dia; valor da remuneração.
Benefícios	Ótimos benefícios; benefícios interessantes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Feita esta categorização, realizamos a verificação da frequência das unidades de registro (sinônimo de código), que somadas indicam a frequência da categoria, sendo que “a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de aparição” (Bardin, 1977, p. 109). Assim, no Gráfico 2, a seguir, apresentamos a relevância das categorias em vista da análise.

Gráfico 2 - Categorias que mais apareceram como pontos positivos



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O processo foi repetido para gerarmos resultados também em relação aos pontos fracos percebidos pelos profissionais. Após a organização dos dados para a pergunta sobre os contras da experiência de trabalho com a organização, definimos as unidades de registro e reunimos em categorias (Quadro 8), que podem ser verificadas a seguir.

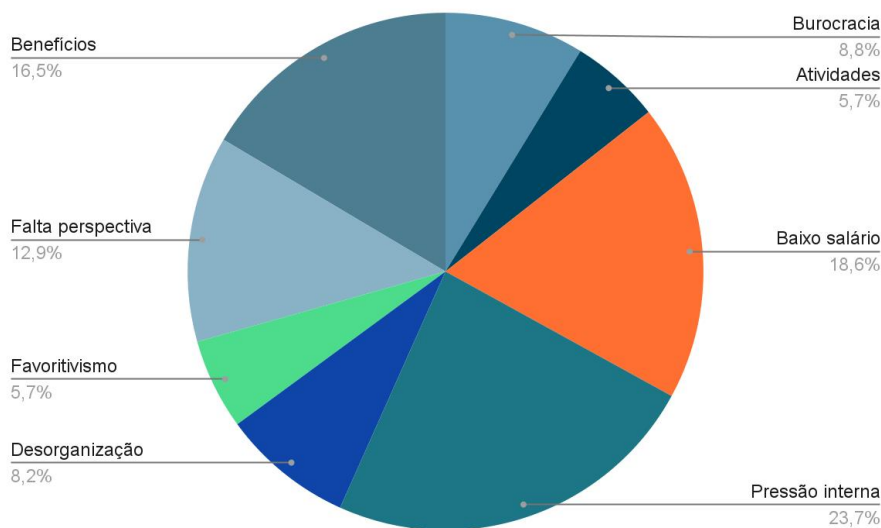
Quadro 8 - Pontos negativos da experiência de trabalho na Nestlé Brasil

Categoria	Exemplos de respostas com o código em destaque
Burocracia	'Processos' travados; 'falta de agilidade' na tomada de decisões; O tamanho da empresa a deixa 'mais lenta'.
Atividades/mentalidade antiquadas	Há muitos colaboradores que possuem 'resistência a mudanças e inovações'; necessário realizar uma trilha de desenvolvimento que às vezes 'não é atrativo a nova geração'.
Baixo salário	'Salário abaixo' da faixa do mercado; 'pouca remuneração'; Salários 'não muito elevados'.
Pressão interna	'Muito trabalho', muita concorrência, poucas vagas; trabalho 'puxado', muita coisa pra fazer; 'profissionais multitarefas', 'exploração do empregado'.
Desorganização	Empresa desorganizada; gestão sem base nenhuma ou treinamento de gestão; processos quadrados e sem um padrão.
Favoritismo	Gestão através de 'afinidade'; muita oportunidade para os colaboradores com 'indicação'; 'puxação de saco' ao extremo.
Falta de reconhecimento	Demora na 'evolução de carreira'; sem 'plano de carreira'; é 'difícil subir de cargo'.
Benefícios defasados	'Poucos benefícios', vários sendo cortados (fretado, <i>gympass</i> etc); Vale refeição baixo Convênio médico com baixo reembolso.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A este ponto, é preciso ressaltarmos que, em relação ao volume de respondentes, enquanto para elencar os pontos positivos os termos que destacamos foram repetidos 328 vezes, para as menções negativas à marca foram apenas 194, representando, assim, significativa parcela dos depoentes que se absteve ou não tinha o que registrar como comentário negativo à empresa.

Em prosseguimento, relacionado às respostas para a pergunta sobre os aspectos negativos da experiência de trabalho na Nestlé Brasil, no Gráfico 3, observamos uma alta relevância para a categoria pressão interna, correspondendo a 23,7%, seguida de baixo salário (18,6%) e em terceiro lugar dos pontos fracos mais lembrados foi "Benefícios defasados" (16,5%).

Gráfico 3 - Categorias que mais apareceram como pontos negativos

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A partir das informações coletadas e da análise dos gráficos apresentados, temos o seguinte resumo, considerando as categorias que mais se destacaram das nossas duas análises de conteúdo:

- A categoria “Benefícios” parece ser algo que agrada a alguns na mesma medida em que desagrade a outros, de forma que figura como um elemento central em ambas as situações: número um dos pontos positivos com 70 menções (21,3% das respostas) e o terceiro item dos negativos, com 32 menções (16,5% das respostas);
- A segunda característica positiva mais comentada pelo público foi a possibilidade de Desenvolvimento que a Nestlé oferece, através das capacitações que são realizadas com as equipes, sendo mencionada 58 vezes (17,7% das respostas);
- Enquanto 9% (30 respondentes) elogiam a categoria “Salário”, do outro lado, 18,6% (35 respondentes) criticam o valor da remuneração em relação ao segmento e porte de tamanho da empresa;
- O grande destaque que o ponto negativo das experiências apontou foi em relação à “Pressão interna”, que corresponde a grande volume de trabalho, jornada de trabalho estendida e alta cobrança, sendo apontado por 46 dos 194 respondentes dessa pergunta (23,7%).

Assim, em vista disso, partimos para verificar as perspectivas postas até esse momento, confrontando-as com os enunciados que a Nestlé projeta de si.

4.5 A perspectiva dos públicos *versus* a intenção da organização

Conforme destacamos no quadro teórico, as organizações utilizam de múltiplas estratégias para se posicionarem frente aos seus públicos, em movimentos não necessariamente constantes, mas que com frequência podem alterar seu vetor, em busca de novos sentidos na mente de seus públicos. Assim a Nestlé o faz, utilizando seu site institucional como uma “Página de Carreiras” em que busca se colocar como uma empresa a partir da sua perspectiva, planejando ações para gerar sentido e (re)significações.

Nesse espaço de contato de novos e potenciais candidatos, ela projeta a imagem de si e, também, do seu EVP, ou pacote de benefícios vinculado à proposta de trabalho (Mascarenhas; Mansi, 2020), constituídos fundamentalmente, como: 1) um espaço que desenvolve pessoas profissionalmente e gera oportunidades; 2) diversa cultural e etnicamente; 3) significativa em relação ao propósito do negócio. Assim, a partir desses elementos simbólicos e tensionando com as percepções identificadas a partir da análise dos relatos sobre as vivências de seus empregados e ex-empregados, atribuímos que ela consegue, parcialmente, ajudar a consolidar a imagem-conceito que deseja na mente dos seus públicos. O primeiro preceito se apresenta bastante condizente com o relatado pelos públicos, sendo a categoria “Aprendizado”, da análise dos comentários positivos, a segunda unidade de registro que foi mais frequente, demonstrando a relevância que tem para o público em análise, bem como evidenciando seu impacto como atributo protagonista na imagem-conceito da organização na concepção do público. O segundo preceito estabelecido, sobre diversidade, é um sentido que foi trabalhado pela Nestlé Brasil recorrendo ao uso de referências dos seus programas atuais em diversas frentes, ou seja, estratégias recursivas, que se propunham a uma (re)circulação dos enunciados (Perotto, 2007), sendo essa a estratégia para reforçar o sentido da sua atuação e consolidar esse elemento. Apesar disso, diversidade não figura com tamanho

destaque que o espaço concedido a ele no site institucional sugere, o que pode indicar que o público não percebe, no cotidiano, a presença desses elementos. Isso pode acontecer por compor um nicho específico e, assim, não surtindo o efeito desejado pela organização, ou mesmo devido a essa ser uma nova estratégia que está em curso e, justamente por isso, ainda não estar consolidada. De qualquer forma, esse ponto registrou apenas 5,5% (19 menções) na categoria “Pautas sociais”, que ainda conta com os registros sobre sustentabilidade incluídos nessa contagem. Ainda, o terceiro preceito, sobre o sentido de se fazer atrativa pelo seu propósito voltado à alimentação, saúde e bem-estar (aspiração organizacional), de forma que esse é um elemento difundido, talvez, em categorias que têm mais efeito sobre a instituição em si, de ser uma empresa com marca forte (ainda que essa também tenha registrado apenas 5,8%, ou 19 vezes mencionada). Assim, entendemos que de forma geral não compartilha o entendimento que gostaria com o que o seu público tem dela.

Superados esses pontos centrais dos sentidos que a Nestlé busca movimentar, retomemos a Figura 4, que apresenta o texto “Ao ingressar na Nestlé, você desfruta de uma variedade de benefícios atraentes para os empregados” (Site institucional da Nestlé Brasil, 2024), em que descreve os benefícios: “1) Remuneração competitiva; 2) Oportunidades em cada localização; 3) Mobilidade internacional; 4) Saúde e bem-estar dentro e fora do trabalho; 5) Apoio ao colaborador; 6) Licença maternidade” (Site institucional da Nestlé Brasil, 2024). Destes:

- “Remuneração competitiva” (1º ponto) tornou-se um dos pontos de maior desagrado dentre os registrados: o salário foi comentado sendo um ponto fraco em 36 vezes (18,6% das respostas) como um ponto negativo;
- A “Oportunidades em cada localização” (2º ponto) contou com apenas 10 pessoas (2,5% dos respondentes) reclamando que os gestores não permitiam/gostam de home office, o que sugere um alinhamento neste ponto;
- A “Mobilidade internacional” (3º ponto) foi reforçado pelos respondentes, que comentaram sobre a possibilidade de fazer carreira internacional, na categoria “Oportunidades de carreira”;

- Em relação à “Saúde e bem-estar dentro e fora do trabalho” (4º ponto) e “Apoio ao colaborador” (5º ponto), estes colidem-se com o principal ponto fraco identificado pelo público, que vivenciou pressão interna, dinâmicas desgastantes e sobrecarga de trabalho, situações mencionadas 46 vezes (23,7% das respostas);
- Não foram localizados comentários sobre “Licença-maternidade” (6º ponto).

Assim, esses sentidos que a empresa projeta para vincular à sua marca - o seu *ethos* discursivo (Barbosa, 2011) - não se consolidam na sua integralidade, de fato, à medida que os seus públicos vivenciam a experiência com a organização (que é um dos três atributos de construção da marca empregadora, segundo Lievens e Slaughter [2016]), contrapondo-se a aspectos relevantes daquilo que a organização comunica, e ressignificando os sentidos até então estabelecidos, qualificando, essencialmente, expressão da disputa de sentidos que se instaura nas relações entre sujeitos e organizações (Baldissera, 2004).

Em vista deste estudo, evidenciamos que além das estratégias comunicacionais, da dimensão da organização comunicada (Baldissera, 2009), para a construção ou fortalecimento da vinculação de elementos simbólicos à organização, a vivência com a marca empregadora também irrompe em outros pontos que a definem, como a própria experiência dos empregados. A humanização de uma organização, enquanto marca empregadora, não se constitui somente em buscar motivar o seu público interno para estar alinhado ao propósito da organização e estabelecer projetos relacionados a pautas sociais (o que também é uma das estratégias comunicacionais da Nestlé em seu site); há que se considerar que a humanização nas organizações necessita que também seja reconhecida a dimensão humana dos sujeitos (Curvello, 2010), e se observe as experiências que eles de fato experienciam no dia a dia. Em despeito a isso, o ponto mais frequente em relação às respostas negativas pelos respondentes na plataforma GlassDoor versa sobre as questões que envolvem o “bem-estar”, o trabalho exagerado, elementos da imagem-conceito que, justamente por ser a mais presente, é a mais importante, por entendermos que, em consonância com o proposto para a utilização da técnica de análise de conteúdo em vista da

frequência (Bardin, 1977), o registro de uma maior repetição de determinado termo indica a sua relevância. Assim, o maior número de empregados e ex-empregados mencionando esse mesmo ponto também têm mais peso, visto que compartilham uma identificação similar desse aspecto na experiência com a organização. Ainda, parece controverso que uma empresa que carrega a sua aspiração voltada à “Nutrição, Saúde e Bem-Estar” (Site institucional, 2024) se destaque justamente em relação a pontos que colidem diretamente com a saúde e bem-estar de seus empregados, representado nas falas deles por “Pressão interna” e “Exploração do empregado”. Não obstante, reconhecendo o papel que a comunicação assume na proposição de enunciados (Perotto, 2007), cabe à organização também se assegurar de que o seu ambiente de trabalho não esteja em dissonância em relação ao que ela mesma divulga de si. Aqui cabem duas questões em particular: 1) a primeira diz respeito ao fato de que essas experiências não são apenas vividas, mas são explicitadas, relatadas a amigos, familiares e, como vimos, até expostas em plataforma que registra pública e atemporalmente os depoimentos, e isso tende a impactar fortemente sua ideia de marca empregadora, mesmo que outras pessoas não tenham tido contato direto com ela (Cable; Turban *apud* Lievens; Slaughter, 2016); e 2) a segunda questão, que é mais grave, central, é o fato de que, em perspectiva dos direitos humanos, ética, de responsabilidade social, não basta a geração de narrativas de si, é fundamental que a organização seja, de fato, humanizada.

Outrossim, elementos de “Diversidade” são um destaque na página de carreiras da Nestlé, evidenciando uma suposta preocupação e enfoque da organização para com essa temática, ao mesmo tempo em que busca se apresentar como uma organização que está pronta para receber e desenvolver jovens. Como abordamos anteriormente na menção à matéria da Revista Forbes (jun. 2017), a geração *millennial* está ajudando a remodelar a cultura organizacional enquanto busca o alinhamento dos seus valores pessoais com o das organizações que considera fazer parte, escolhendo aquelas que estão relacionadas a pautas sociais que possui afinidade pessoal. Em consonância com essa afirmação, a Nestlé, além de estabelecer o seu discurso voltado ao aprendizado e tendo uma seção da sua página de carreiras voltada apenas a esse público jovem, também parece tentar associar esses sentidos de diversidade à

sua marca, buscando a sua vinculação a esse atributo simbólico (Lievens e Slaughter, 2016), elemento que, de acordo com nossa pesquisa, não obteve expressivo resultado (5,5% das menções).

Ainda que de forma singela, os depoimentos reforçaram o aspecto que Clavery (2020) aponta: a marca institucional também exerce influência em relação à percepção da marca empregadora, uma vez que a categoria “Marca forte” é mencionada em 5,8% das respostas (19 respondentes) para a pergunta sobre os pontos positivos de se trabalhar na organização. Essa resposta ganha relevo com o seu complemento em 12 menções, em que os respondentes reconheceram a importância do nome “Nestlé” no currículo, para sua própria carreira, uma vez que a empresa forte e estabelecida possui mais relevância no mercado de trabalho. Nesse entendimento, o argumento de Vásquez (2007) é identificado quando aponta que os públicos vêem a possibilidade de tomar para si parte dos atributos simbólicos que a marca dispõe publicamente. Assim, utilizam-se e parecem querer se beneficiar do *brand equity*/patrimônio da marca (Aaker, 1991), nesse contexto, em relação ao mercado de trabalho.

Em última análise, evidenciamos que, se parte dos elementos centrais da proposta de valor (EVP) da Nestlé é reconhecida (ambiente de aprendizado), outra parte (referente ao sentido de diversidade e de orgulho em relação à sua missão de produzir alimentos para ajudar na saúde das pessoas) não é tida como central pelos seus públicos, sendo espaço possível para desenvolver ações para reforçar os sentidos menos reconhecidos, mas também que existe uma necessidade de olhar para a sua identidade organizacional e cultura em busca de construir uma proposta mais alinhada e que leve em conta os registros das experiências negativas que empregados e ex-empregados constituíram com a marca. Abre-se o espaço para (re)desenvolver a organização também a partir do seu público interno, entregando-lhes cada vez mais o que se propõe: ser uma organização humanizada e preocupada com a saúde das pessoas - seja através do alimento ou do seu ambiente de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Marca empregadora, ou *employer branding*, é um termo que existe desde 1996, cunhado por Tim Ambler e Simon Barrow, que engloba práticas de reconhecimento de uma empresa para constituir a sua imagem frente ao mercado de trabalho, sendo que essa ideia foi ganhando atenção das organizações em um cenário de concorrência pelos talentos. Para provocarem o desejo de fazer parte dos seus quadros de profissionais, as organizações realizam tentativas de se aproximar de valores que aparentam ser relevantes aos seus públicos, buscando estar em linha com as suas identificações, especialmente levando em conta que a geração *millennial* parece buscar organizações que estejam alinhadas com os seus valores pessoais. Dessa forma, as organizações se posicionam a fim de se diferenciarem da concorrência, e assim também a Nestlé o faz.

Tendo em vista o objetivo geral deste estudo, de “Tensionar a comunicação organizacional da Nestlé para construção da sua marca empregadora em relação aos sentidos expostos em relatos de empregado e ex-empregados na plataforma GlassDoor”, iniciamos o estudo realizando a análise da comunicação de si no site institucional da Nestlé Brasil, na página de carreiras, sendo esse também o meio para o envio de currículos e, portanto, já um espaço de posicionamento do seu ambiente de trabalho e dos sentidos que ela propõe para a sua marca empregadora. Dessa forma, com a análise das comunicações que realiza e os elementos simbólicos que aciona para associá-los à sua marca, objetivamos dar conta do primeiro objetivo específico, que consistia em “Verificar quais são os elementos e valores centrais reforçados pela marca na construção do seu EVP”. A partir disso, conforme a análise realizada neste trabalho, podemos afirmar que a organização se utiliza fundamentalmente de três eixos para comunicar a sua proposta de valor ao empregado (EVP) que são: 1) um espaço que desenvolve pessoas profissionalmente e gera oportunidades; 2) diversa cultural e etnicamente; 3) significativa em relação ao propósito do negócio.

Após essa etapa de análise do site, com o objetivo de “tensionar a imagem projetada pela marca com aquela que os empregados e ex-empregados

construíram dela, conforme seus relatos na plataforma GlassDoor”, primeiro realizamos a coleta de depoimentos de empregados e ex-empregados sobre as suas experiências de trabalho na Nestlé Brasil, publicados no primeiro semestre de 2023 na plataforma GlassDoor e analisamos empregando a técnica de AC (Bardin, 1977). Os resultados dessa análise foram tensionados aos resultados na análise da aba “carreiras” do site da Nestlé Brasil. Contrapondo os eixos centrais do EVP que a Nestlé Brasil busca projetar e elementos das respostas dos empregados e ex-empregados, entendemos que se, por um lado, parte dos elementos centrais do EVP da organização se confirma no relato de empregados e ex-empregados (como é o caso de ser uma empresa que desenvolve e traz oportunidades de carreira), por outro lado, outros elementos que são frequentemente veiculados em suas comunicações (em relação à diversidade e à missão da organização) não têm a mesma adesão (reconhecimento) na mente dos seus públicos. Ainda, devido às experiências dos públicos, outros sentidos flagram uma imagem-conceito com pontos distantes do que a Nestlé comunica, uma vez que é percebida, também, como sendo uma empresa que provoca certo desequilíbrio pessoal/profissional, à medida que estabelece rotinas de pressão, escalas de jornada estendidas e sobrecarga de trabalho, o que foi evidenciado como sendo o maior ponto negativo presente nos depoimentos na plataforma GlassDoor. Essa percepção de parcela dos empregados e ex-empregados soa bastante dissonante quando consideramos que a empresa tem como slogan “Nestlé faz bem” e que seu compromisso aspiracional seja “Nutrição, Saúde e Bem-Estar” (Site institucional, 2024), ainda que, no geral, tenha tido uma boa avaliação na plataforma.

Complementarmente, destacamos que a humanização nas organizações é um tema frequente sob o ponto de vista das estratégias e sentidos que busca vincular a si. Porém, a Nestlé não parece integrá-la à estratégia de marca empregadora da organização, visto que não desenvolve políticas para suplantam a relação com seus empregados enquanto observa o seu bem-estar e aspectos da sua subjetividade. Isto, pois, a marca empregadora não é constituída apenas de comunicação, valores e posicionamentos organizacionais de forma geral, mas também de experiências que estejam condizentes com isso, com ética, justiça, princípios, e que se observe o público como sujeito, não como recurso

operacional. Assim, uma organização humanizada possui especial relevância em um contexto de marcas empregadoras, em que além de buscar motivar os empregados, gerando compartilhamento de significação em direção à missão final da organização, também se tenham ambientes centrados nos seus públicos internos enquanto seres cognitivos, que vivenciam a organização e elaboram imagem-conceito a partir das quais se (re)estabelecem continuamente os processos de disputa.

No que tange a área de Relações Públicas, há de se levar em consideração a reflexão a respeito do papel de (i)legitimidade que a comunicação se propõe ao buscar produzir os sentidos desejados para se associar à organização quando se comprometem com discursos que não dizem respeito à realidade dos empregados. Reconhecemos aqui a necessidade de ação para fazer com que as organizações compreendam que a comunicação e as estratégias de posicionamento *per se* não instituem a marca empregadora de forma isolada, mas que, assim como proposto por Baldissera (2008), é potente por poder associar elementos simbólicos à sua imagem-conceito em primeira instância, mas à medida que se estabelece a relação do dia a dia, da realidade organizacional, as disputas de sentido exercem a sua influência, resultando em (re)significações.

É necessário reconhecer que, em vista das condições de tempo para o desenvolvimento deste estudo, outras potentes técnicas para a análise do objeto não puderam ser contempladas e que ofereceriam boas contribuições, de forma que se pudesse convidar empregados e ex-empregados a responderem, ponto a ponto, sobre cada um dos valores que a marca busca se associar. De qualquer forma, em vista da natureza exploratória deste estudo, entendemos que ele não se esgota no cumprimento dos seus objetivos geral e específicos, mas que a sua abordagem carece de novos olhares. Isso, pois, entender a comunicação e como as disputas de sentido se estabelecem pode ter como ponto de partida diferentes abordagens: as estratégias que a Nestlé utiliza internamente para trabalhar seus sentidos através da análise das peças que ela veicula; a pesquisa em profundidade com empregados e ex-empregados para identificar mais elementos da vivência com a organização em detrimento do que a organização projeta de si; o mapeamento das ações internas para a construção da marca

empregadora etc. E isso, lógico, não se restringe à organização Nestlé Brasil. Muitas outras análises podem ser realizadas com outras marcas para melhor compreendermos, por exemplo, se as marcas de fato estão comprometidas com a qualidade de vida no trabalho ou apenas em atrair empregados talentosos.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

AAKER, David. **Managing Brand Equity**. New York: Free Press. 1991.

ABÍLIO, Ludmila Costhek; AMORIN, Henrique; GROHMANN, Rafael. **Uberização e plataformação do trabalho no Brasil: conceitos, processos e formas**. Sociologias, Porto Alegre, ano 23, n. 57, mai-ago 2021, p. 26-56. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/soc/a/XDh9FZw9Bcy5GkYGzngPxB/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 20 dez. 2023.

ALTON, Larry. **How Millennials Are Reshaping What's Important In Corporate Culture**. Forbes. Junho/2017. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/06/20/how-millennials-are-reshaping-whats-important-in-corporate-culture/?sh=161e154c2dfb>> Acesso em 02 jan. 2024.

AMBLER, Tim; BARROW, Simon. (1996). The employer brand. **Journal of brand management**, vol. 4, p. 185-206.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In.: MARCHIORI, Marlene. **Cultura e interação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão : Rio de Janeiro: Senac, 2014

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do Paradigma da Complexidade. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul – SP: Difusão, 2008, p. 149-177.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In.: **Revista Organicom**. Edição especial. Nºs: 10-11, 2011. p. 115-120. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361>> Acesso em: 03 jan. 2023.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In.: KUNSCH, Margarida. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 61-76.

BALDISSERA, Rudimar. (2009). Comunicação organizacional na Perspetiva da Complexidade. In: **Organicom**. Nºs: 10/11, p. 115-120.

BARBOSA, Gustavo, RABAÇA, Carlos. **Dicionário de Comunicação**. 2ª edição, revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BARBOSA, Júlio César. Princípios organizacionais: processo de construção no contexto do discurso organizacional. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011. p. 61-77.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. Editor, 2001.

BOURDIEU, Pierre. **Choses dites Paris: Minuit**, 1987.

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. Editora Leader, 2020. Versão da obra em ebook Kindle.

CUNHA, Maria João. Employer Branding para a Retenção de Talento: Uma Contextualização

das Práticas no Ambiente Corporativo. **The Trends Hub**, vol. 3, 2023. Disponível em: <<https://parc.ipp.pt/index.php/trendshub/article/view/5060>> Acesso em 29 dez. 2023.

CURVELLO, João J. A. Um olhar comunicacional sobre autonomia e interdependência nas relações de trabalho. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 77-91.

DUARTE, Marcia Y. M. Estudo de Caso. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 215 – 235.

FONSECA JÚNIOR, W. C. Análise de Conteúdo. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 280-303.

FREITAS, Maria Esther de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FULMER, Ingrid Smithey, GERHART, Barry; SCOTT, Kimberly S. **Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “Great Place to Work” and firm performance**. *Personnel Psychology*. 2016. Vol. 56, ed. 4. p. 965-993. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246>> Acesso em 10 dez. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GASPAR, D. J. **A utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: análises, desafios e tendências**. São Paulo: Rio Claro, 2016.

HALL, Stuart. **A identidade cultural da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

KELLER, Kevin Lane. **Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity**. *Journal of Marketing*. Vol. 57, No. 1 (Jan., 1993), p. 1-22. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1252054?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents> Acesso em 08 jan 2024.

KREUTZ, Elizete de Azevedo. Marcas mutantes na América Latina. In **Tendências em Comunicação Estratégica e Branding**. *BrandTrends Journal*, vol. 01. Out. 2011. Páginas 54 a 68. Disponível em: <<https://brandtrendsjournal.com/tendencias-em-comunicacao-estrategica-e-branding/>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LIEVENS, Filip; SLAUGHTER, Jerel. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. 2016. Disponível em: <<https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>> Acesso em 10 dez. 2023.

LIMA, Maria Isabel Rodrigues; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação de “Duplo- Vínculo” nas organizações. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 4, n. 1, janeiro, 2007.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2017. Versão da obra em ebook Kindle.

MARCHIORI, M. **As interconexões entre cultura organizacional e comunicação**. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2, p. 293-320.

MASCARENHAS, Bruna; MANSI, Viviane. **Employer Branding: Conceitos, modelos e práticas**. São Paulo. Editora Haikai, 2020.

MAYOL, Fernanda. **Vencendo por meio de talentos no Brasil**. McKinsey, 2019. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com.br/our-insights/vencendo-por-meio-de-talentos-no-brasil>> Acesso em: 03 jan. 2024.

MICHAELS, Edward G; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. **The War for the talent**. The Mckinsey Quarterly, 1998, nº3. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent> Acesso em: 03 jan. 2023.

MOURÃO, Isaura; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Comunicação organizacional: análise dos construtos teóricos e a práxis na formação do discurso**. XXXIII Encontro Anual da Compós. Universidade Federal do Pará, 27-30 mai. 2014.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização das organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. Cap. 1, p. 19-40.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou organizadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone L. de; SOARES, Ana T. N. (Orgs.). **Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações**. São Paulo: Difusão, 2008, p. 91-108.

RODEGHIERO, Renata. **Employer branding e a percepção da geração Z sobre as relações de trabalho**. Trabalho de conclusão do curso de Relações Públicas. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, UFRGS. Porto Alegre, 2022.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 14-24, abr./jun. 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/LMc849j8Xz4h7SK4kYVW9pv/?lang=pt&format=pdf>> Acesso em: 15 dez. 2023.

PEROTTO, E. R. **Olhando a marca pela sua enunciação: aproximações para uma teoria de marca contemporânea**. In: *Organicom*, n. 7, jul/dez 2007, p. 126-139. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138948>>. Acesso em 10 dez. 2023.

PINTO, Julio. Comunicação Organizacional ou comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone L.; SOARES, Ana Thereza N. (Org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2008, p. 81 – 89.

Saldaña, J. **The coding manual for qualitative researchers**. Londres: Sage, 2012.

STUMPF, I. R. C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VÁSQUEZ, R. P. Identidade de marca, gestão e comunicação. **Organicom**, [S. l.], v. 4, n. 7, p. 198-211, 2007.

WEBER, Maria Helena. Comunicação Organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica. In.: **Revista Organicom**, ed. Comunicação Organizacional e Relações Públicas:

Pesquisa, Reprodução, Aplicação, São Paulo, v. 6, p. 71-75, 2009. Semestral. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139006/134354>. Acesso em: 25 dez. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Método**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.