

A MARCA EMPREGADORA COMO DISPOSITIVO DE SUBJETIVAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

JANAÍNA ALVES MORE

UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)

DINIZ ALEXANDRE FIORI

UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)

MARJORIE MARIANA DE ABREU

UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)

EDUARDO ANDRÉ TEIXEIRA AYROSA

UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)

Agradecimento à órgão de fomento:

Gostaríamos de expressar nosso sincero agradecimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro concedido às duas autoras deste artigo, na forma de uma bolsa integral de doutorado. A generosidade e o compromisso da CAPES em investir no desenvolvimento acadêmico e na formação de recursos humanos têm sido fundamentais para o avanço da pesquisa científica no Brasil. Essa bolsa permitiu que a primeira autora se dedicasse integralmente aos estudos e à produção deste trabalho, contribuindo significativamente para o seu desenvolvimento teórico.

A MARCA EMPREGADORA COMO DISPOSITIVO DE SUBJETIVAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo, a relação entre trabalho e subjetividade tem sido objeto de crescente interesse e investigação no campo dos Estudos Organizacionais e da psicologia do trabalho. À medida que as demandas do mercado de trabalho evoluem, as organizações buscam se destacar em um ambiente altamente competitivo. Nesse cenário, a marca empregadora emerge como fenômeno relevante e influente na formação da identidade e da subjetividade dos trabalhadores (Maheshwari, Lodorfos & Jacobsen, 2014; Nóbrega, 2016; Ritson, 2002; Veloso, 2018;).

A marca empregadora, conhecida também como Employer Branding (EB), refere-se à estratégia de Marketing e Recursos Humanos que visa promover a imagem das organizações como empregadoras. Ela engloba não apenas os aspectos tangíveis, como salários e benefícios, mas também os elementos intangíveis, como a cultura organizacional, o propósito da empresa e a experiência dos funcionários. A marca empregadora busca atrair e reter talentos, estabelecendo uma identidade única, que distingue a organização das demais no mercado de trabalho (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus, 2004; Boxall & Purcell, 2011; Clavery, 2020; Maheshwari, Lodorfos & Jacobsen, 2014; Sezões, 2017, Minchington, 2010; Parvin, 2021; Ritson, 2002; Tanwar & Prasad, 2016; Veloso, 2018).

Neste artigo, propomos examinar a marca empregadora como um dispositivo de subjetivação do trabalhador contemporâneo. Um dispositivo de subjetivação, segundo Deleuze (1999, 2005), abrange instituições, práticas, discursos, normas e relações de poder, formando uma rede em constante transformação que afeta corpos, subjetividades e relações sociais. Esses dispositivos operam por meio de mecanismos de captura, controle e regulação, moldando as subjetividades e criando modos específicos de existência. Eles estabelecem limites, distribuições e conexões por meio de linhas de segmentaridade, códigos e fluxos.

Para o referido autor, os dispositivos estão presentes não apenas em instituições formais, mas também em esferas como a família, educação, cultura e mídia, desempenhando um papel fundamental na produção e reprodução das relações de poder, normas sociais e identidades individuais e coletivas.

Para fundamentar nossa proposta, iremos recorrer a uma variedade de referências, abrangendo tanto a literatura sobre marca empregadora no campo do Marketing quanto uma abordagem crítica do fenômeno. Nesse sentido, nos apoiaremos na área dos Estudos Organizacionais articulando autores como Gorz (2004), Gaulejac (2007) e Pagès et al. (2001), que oferecem uma visão crítica e aprofundada sobre a temática e na filosofia de Deleuze (1999, 2005), para o tensionamento dos conceitos de marca empregadora, dispositivos de subjetivação e subjetividade capitalística do trabalhador contemporâneo, identificando lacunas e questões em aberto nesse campo de estudo.

Ao compreender a marca empregadora como um dispositivo de subjetivação, buscamos contribuir para o desenvolvimento teórico e prático dos Estudos Organizacionais, oferecendo uma perspectiva que integra as dimensões simbólicas e subjetivas do trabalho. Além disso, nossa pesquisa visa a uma análise crítica que questione a ideia predominante de que a marca empregadora é fundamental na formação de uma força de trabalho engajada e alinhada com os valores e objetivos da organização. Buscamos explorar, de forma mais abrangente e contextualizada, as complexidades e contradições envolvidas na construção da marca empregadora, levantando questões sobre seu impacto real no engajamento dos funcionários e na criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Dessa forma, nosso objetivo é fornecer uma perspectiva crítica e reflexiva para os profissionais de Recursos Humanos e gestores organizacionais, incentivando uma análise mais profunda e uma abordagem mais consciente em relação à marca empregadora e suas implicações na dinâmica das relações de trabalho.

Nessa direção, nossa proposta apresenta três importantes contribuições para a área de Estudos Organizacionais: i) aponta lacuna na literatura em relação à estratégia da marca empregadora analisada sob uma lente crítica; ii) possibilita abordagens futuras da marca organizacional como dispositivo gerencial; e iii) permite explorar a complexidade das relações entre marca empregadora, gestão de pessoas e cultura organizacional.

Nas próximas seções deste artigo, apresentaremos uma revisão da literatura sobre a marca empregadora, explorando seu conceito, suas dimensões e suas implicações para a subjetividade do trabalhador contemporâneo. Em seguida, discutiremos o dispositivo de subjetivação e seu papel na formação da identidade dos trabalhadores. Por fim, apresentaremos nossa proposta de investigação e os objetivos deste estudo que contribui para uma compreensão mais aprofundada da dinâmica entre a marca empregadora e a subjetividade do trabalhador contemporâneo, fornecendo insights valiosos para a teoria e prática no campo dos Estudos Organizacionais.

MARCA EMPREGADORA / EMPLOYER BRANDING

A importância do elemento humano nas organizações é amplamente reconhecida nos Estudos Organizacionais, uma vez que o desempenho dos sujeitos-trabalhadores cumpre um papel fundamental no sucesso das empresas (Backhaus, 2004; Parvin, 2021). Nesse sentido, à medida que a competição se intensifica e o mercado se torna mais exigente, a busca por oportunidades de emprego também segue essa dinâmica, com os indivíduos se tornando cada vez mais seletivos na escolha dos melhores lugares para trabalhar (Tanwar & Prasad, 2016).

A marca empregadora traz uma imagem que mostra a organização como um empregador de primeira classe (Itam, Misra & Anjum, 2020). Como resultado, observa-se forte influência do conceito e da prática da Marca Empregadora (*Employer Branding*) no meio corporativo, envolvendo a colaboração entre os departamentos de Recursos Humanos e Marketing (Ritson, 2002; Veloso, 2018). Essa estratégia consiste na promoção da imagem de uma marca empregadora forte, que se destaca no mercado como o melhor local para se trabalhar (Maheshwari et al, 2014).

Assim, a construção da marca empregadora está intimamente ligada com a principal função do RH, recrutar pessoas (Boxall & Purcell, 2011), e tem como objetivo gerar mobilização psicológica nos trabalhadores, estabelecendo um vínculo emocional entre eles e a empresa. Ambler e Barrow (1996), ao abordarem o conceito de marca empregadora, enfatizaram sua capacidade de atrair e reter talentos. Os autores definiram a marca empregadora como um conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo trabalho, juntamente com os valores percebidos pelos colaboradores em relação à empresa.

Davies (2008) ressalta que a marca empregadora influencia positivamente fatores como lealdade e afinidade dos colaboradores com o empregador. Braga e Reis (2016) afirmam que a estratégia da empresa deve estar alinhada com o planejamento interno, a proposição de valor do empregado e os canais de comunicação. Lievens (2007) destaca a importância de aplicar os valores centrais da organização usando traços de personalidade da marca empregadora, já que a integração dos valores centrais na cultura organizacional nutre os colaboradores, tornando-os embaixadores da organização (Gilani & Jamshed, 2016), assim, eles disseminam uma imagem positiva da marca e da organização em diversos canais (Arachchige & Robertson, 2013). Em consonância, Tanwar e Prasad (2016) acrescentam que

esses embaixadores das marcas também advogam em defesa da marca, que utilizam-se da difusão de valores para os candidatos através do comportamento e da comunicação pelas redes sociais de seus próprios funcionários (Oltramari, Cordova & Tonelli, 2019). Terrin (2015) enfatiza, ainda, que essas associações geradas pela marca empregadora afetam a imagem da empresa como empregadora, influenciando a percepção de prestígio e aprovação social por parte dos candidatos.

A marca empregadora oferece benefícios funcionais, econômicos e psicológicos aos colaboradores, assemelhando-se à experiência de uma marca de produto para os consumidores. Isso inclui oportunidades de desenvolvimento, recompensas financeiras, senso de pertencimento, atração de talentos, promoção de defensores e embaixadores da marca, motivação e engajamento dos colaboradores, além de vantagem competitiva no mercado (Dabirian, Paschen & Kietzmann, 2019; Nóbrega, 2016).

É evidente, portanto, que muitas organizações têm como objetivo criar uma marca empregadora que seja reconhecida como local desejável para se estar e trabalhar. Para alcançar esse objetivo, Clavery (2020) reforça a necessidade de alinhar completamente a estratégia de *employer branding* aos objetivos do negócio – o que pode seduzir o mercado externo e elevar o *status* da companhia e dos profissionais. Estes últimos, por conseguinte, preocupam-se em adicionar em seus currículos suas relações de trabalho com marcas reconhecidas para que também sejam desejados e disputados pelo mercado. De acordo com Nascimento (2013), o desempenho da marca é uma das principais influências sobre os trabalhadores e candidatos.

Sezões (2017) afirma que o centro da estratégia de *employer branding* é o *Employee Value Proposition (EVP)* – conjunto de benefícios e recompensas que uma empresa oferece aos seus colaboradores em troca de seu trabalho e de sua dedicação. É uma combinação de associações e promessas feitas pela organização para aproveitar as competências e os conhecimentos que um funcionário possui. Essa abordagem reconhece que o conceito de valor de produtos e serviços se estende à área de recursos humanos, envolvendo atributos desejados e diferenciados promovidos pela empresa (Minchington, 2010).

Assim, as empresas podem desenvolver uma EVP para atrair talentos escassos, comunicando benefícios, como remuneração competitiva, oportunidades de treinamento e crescimento profissional, e considerações relacionadas à reputação da empresa (Boxall & Purcell, 2011). De acordo com Siqueira (2006), o processo de atração das pessoas para as organizações é altamente influente, porque utiliza microações cuidadosamente planejadas para atender aos desejos dos indivíduos e levá-los a buscar a realização do que desejam, fazendo-os acreditar que a organização é a facilitadora desse processo. Nessa perspectiva, como apontado por Vieira (2014), a sedução torna-se uma parte intrínseca do discurso, pois há significados subjacentes nas estratégias persuasivas, que estão presentes nas entrelinhas e implícitos da comunicação.

Com a marca consolidada, a organização alcança sucesso e fães que produzirão publicidade gratuita, além de instigar uma disputa no mercado entre os mais capacitados profissionais que estarão à sua disposição para vincular-se a ela e, parafraseando Gaulejac (2007), colocar sua energia libidinal a serviço da marca. Para tanto se faz necessário conceituar marca empregadora e explicar sua ligação com o trabalhador contemporâneo.

A MARCA EMPREGADORA E O TRABALHADOR CONTEMPORÂNEO

A publicidade trouxe uma transformação na percepção das marcas, que passaram de algo material e comercial para algo imaterial e emocional, adquirindo quase uma dimensão espiritual (Gorz, 2004). Essa nova mentalidade se estendeu ao próprio processo de gestão, levando os executivos a conceberem suas empresas como organismos vivos, dotados de

"personalidade" e valores. Essa caracterização reflete um dispositivo fetichista, conforme apresentado por Marx (2002, p. 81), que funciona como "uma relação social definida, estabelecida entre os homens, assumindo a forma fantasmática de uma relação entre coisas" (Pagès et al, 2001).

Esse processo fetichista de personificação das marcas organizacionais ganhou força com as plataformas digitais, como o LinkedIn. A plataforma é indicada em pesquisas anteriores como a mais popular (Ferreira, 2014) e o canal referência para recrutamento (Blasco, 2012). Isso se dá por sua abrangência de pessoas de diversas indústrias e ampla variedade de cargos e perfis de executivos de alto escalão de empresas reconhecidas (Pagès et al, 2001).

Parafraseando Gorz (2004), que analisa as marcas na sociedade de consumo em relação aos produtos que lançam no mercado, as empresas passaram a entender que não poderiam ser passivas nos processos de recrutamento, mas sim, deveriam adiantar-se e promover suas marcas de modo que estas se tornassem desejáveis e disputadas pelos trabalhadores, já que essa disposição é elemento fundamental para impulsionar a cadeia produtiva do sistema capitalista (Pagès et al, 2001).

Nesse sentido, a disposição "desejante" dos trabalhadores é mobilizada pela crença de que "é preciso sempre ser mais eficaz e produtivo para sobreviver" (Gaulejac, 2007, p. 75). Pagès et al, (2001) discorrem que os discursos organizacionais podem conter mensagens implícitas que levam os indivíduos a acreditar que, ao abraçarem os objetivos da organização como se fossem seus próprios, e dedicarem-se intensamente para alcançá-los, a organização irá retribuir, atendendo aos seus desejos individuais. Essa dinâmica é considerada essencial para impulsionar o mercado de trabalho. E, assim como os consumidores buscam produtos e serviços que atendam a seus desejos e suas necessidades, as empresas procuram profissionais que possam atender às suas demandas e agregar valor à sua imagem e ao seu negócio (Bellou et al., 2015).

Logo, os profissionais são uma espécie de valor agregado, que propiciam status às marcas, já que a contratação de talentos é estratégia utilizada pelas empresas para fortalecerem suas marcas e garantirem uma vantagem competitiva (Oltamari, Cordova & Tonelli, 2019). Gaulejac entende que essa lógica utilitarista transforma a sociedade em máquina de produção e o sujeito-trabalhador em um agente a serviço da produção – um recurso das organizações – "o indivíduo submetido à gestão deve adaptar-se" (Gaulejac, 2007, p. 82). Trata-se de fazer o trabalhador aderir à marca, de moldá-lo conforme seus valores e internalizá-los como se fossem seus, o que não é difícil, uma vez que o sujeito contemporâneo é moldado em todas as instâncias da vida (família, escola, religião) para servir ao capital (Pagès et al, 2001).

Essa disposição desiderativa é, então, alimentada pela própria lógica de competição na qual "cada ator procura maximizar suas utilidades" (Gaulejac, 2007, p. 77) na busca por status e sucesso no sistema capitalista de uma sociedade de consumidores. O desejo de alcançar um padrão de vida mais elevado, adquirir bens de luxo, obter reconhecimento social e acumular riqueza são incentivos poderosos para as pessoas se envolverem na cadeia produtiva, trabalhando, consumindo e sendo "consumidas" (Pagès et al, 2001).

Nesse cenário, os consumidores-consumidos escolhem as marcas que consideram mais prestigiosas e desejáveis, ao passo que os trabalhadores também buscam as empresas que possam agregar status e valor à sua imagem profissional. A ideia de trabalhar para uma marca renomada ou em um setor de prestígio impulsiona a subserviência dos profissionais, levando-os a se moldarem de acordo com as exigências dessas marcas organizacionais para a conquista de uma posição nesses ambientes (Oltamari, Cordova & Tonelli, 2019).. De acordo com More (2022, p. 26), a estratégia da marca empregadora "trata, consciente e voluntariamente, da construção de sistemas imaginários a fim de modelar os pensamentos,

induzir comportamentos indispensáveis... à dinâmica de funcionamento" da organização, já que "os instrumentos de gestão não são neutros" (Gaulejac, 2007, p. 104; Pagès et al, 2001).

Corroborando isso, entendemos que, ao se vincular a marca como "empregado", que o RH insiste em chamar de colaborador, o sujeito-trabalhador continua a ser modelado, inclusive de modo mais intenso, pelas estratégias de "marketing interno" da organização, que, em certos aspectos, tratam o trabalhador como cliente da marca e o emprego como o produto consumido por ele. Dessa forma, os produtos de trabalho devem ser capazes de atrair, capacitar e incentivar os funcionários, ao passo que estão alinhados com os objetivos gerais da empresa (Berthon et al., 2005). As oportunidades de desenvolvimento, que aprimoram a empregabilidade e o empoderamento do sujeito, proporcionam a eles "autonomia" (para se doar ao máximo ao trabalho e se tornar um corpo útil, dócil e produtivo) sobre sua forma de trabalho e podem estabelecer um contrato psicológico mais eficaz (Boxall & Purcell, 2011, Nieto, 2006; Pagès et al, 2001).

Parafraseando Gaulejac (2007), o trabalho é apresentado pela marca empregadora como enriquecedor e estimulante, e o desejo de sucesso, de reconhecimento do trabalhador, é solicitado constantemente. Por meio das estratégias de *employer branding* e *endomarketing*, "o desejo é exaltado por um Ideal do Ego, exigente e gratificante" (Gaule jac, 2007, p. 113), assim, a marca empregadora se torna o lugar de realização do sujeito (Pagès et al, 2001).

A cultura do ambiente de trabalho, ao expor de forma sistemática os funcionários à proposta de valor da marca empregadora, é moldada em consonância com os objetivos da organização, permitindo que esta estabeleça uma cultura distinta, centrada na condução dos negócios de acordo com sua própria visão (Backhaus & Tikoo, 2004). Ou seja, as estratégias utilizadas internamente para cooptação dos trabalhadores visam desenvolver e reforçar um ethos comum baseado nos valores corporativos para a consolidação da marca do empregador (Pagès et al, 2001).

Profissionais são selecionados não apenas com base em suas habilidades técnicas, mas levando em consideração sua imagem e reputação, construídas para disputar um lugar de destaque no mercado de trabalho. Nesse sentido, a "cultura de consumo" e "a cultura do eu" se entrelaçam por meio da linguagem das mercadorias, sujeitas à lógica do lucro econômico, associando a realização pessoal à gestão eficiente para a produção de um "eu" que desfrute do reconhecimento de uma boa marca. Há uma relação de troca: a realização de si em troca de adesão total e mobilização psíquica intensa (Pagès et al, 2001).

A IDENTIDADE DO TRABALHADOR COMO TERRITÓRIO DA SUBJETIVIDADE CAPITALÍSTICA

Na sociedade contemporânea, observa-se uma clara desestruturação do conceito de sujeito como uma entidade unificada, estável, totalizante e universal, como era entendido por Descartes durante o período da Modernidade (Agamben, 2010; Deleuze, 1996; Guattari, 1992; Hall, 1997;). A filosofia contemporânea, representada em grande medida pelo pensamento de Gilles Deleuze e Félix Guattari, constantemente denuncia a crise desse sujeito unificado. Eles apontam para a diluição do sujeito unificante e estável, enquanto o eu passa por um processo de dissolução.

Deleuze e Guattari (1995; 2010) questionam a noção tradicional de sujeito como uma entidade coesa e indivisível. Em suas obras, como "O Anti-Édipo" e "Mil Platôs", eles exploram a multiplicidade e a complexidade da subjetividade, rompendo com a ideia de um eu fixo e unificado. Para os autores, o sujeito é um conjunto de fluxos, desejos, afetos e relações em constante movimento.

Essa visão de sujeito em diluição revela uma crise das identidades fixas e estáveis que caracterizaram a modernidade (Agamben, 2010). O sujeito unificado e estável, que se

acreditava ser o centro do conhecimento e da ação, está sendo questionado e desafiado. As transformações sociais, culturais e políticas da contemporaneidade abalaram a ideia de identidade fixa e universal (Guattari & Rolnik, 1996). Essa crise do sujeito unificante e estável abre espaço para uma compreensão mais fluida e plural da subjetividade. Deleuze e Guattari (1995; 2010) propõem a ideia de um sujeito em constante devir, em constante processo de transformação e criação. Os autores valorizam a multiplicidade de vozes, perspectivas e experiências que compõem a subjetividade contemporânea.

Em contraposição ao privilégio de uma lógica baseada na identidade, Deleuze e Guattari destacam as noções de "totalidade", "unidade" e "fundamento" como características predominantes da filosofia metafísica e representacional. Eles elogiam o devir, o transitório, a multiplicidade, a diversidade e a diferença como elementos capazes de oferecer uma compreensão alternativa da vida. Para Deleuze e Guattari (1995; 2010), a subjetividade é polifônica e plural. Eles argumentam que não existe uma instância estruturante ou dominante que a determine de acordo com uma causalidade unívoca. A subjetividade interage, passa por variações, produz sentidos e contra-sentidos, e opera de maneira coletiva e heterogênea (Guattari, 1992).

Esses autores vêem que a subjetividade está em constante deslocamento, pois não existe uma essência pré-determinada que estabelece um ser imutável e constante, aguardando apenas para ser descoberto. Não há unificação nem centro fixo, mas sim um fluxo contínuo de trocas, movimentos e diferenças. No entanto, o ritual da moralidade persiste em procurar por um centro onde não há nenhum. Para Guattari há encontros e movimentos com o outro, com a alteridade. Logo, define a subjetividade como o conjunto das condições que torna possível que instâncias individuais e/ou coletivas estejam em posição de emergir como um território existencial auto-referencial, em adjacência ou em relação de delimitação com uma alteridade ela mesma subjetiva (Guattari (1992, p. 19).

Assim, a subjetividade exige constantemente um movimento através de diversas potências, alianças e transformações, resultando na criação de novas formas de expressão de modo maquínico. Deleuze e Guattari (1995; 2010) entendem a subjetividade como uma composição e um trabalho de criação, rompendo com a norma e regras estabelecidas. Eles introduzem conceitos como rizoma, territórios, desterritorialidades, ritornelo, espaço liso, linhas molares, dobra, acontecimento e imanência para se oporem à linguagem baseada na identidade e semelhança (Castro, 2009).

Os autores questionam a ideia de um sujeito unificado, essencializado e universal, e propõe um território de pensamento povoado por intensidades incorporais, acontecimentos, imanência, movimentos e deslocamentos conduzidos por sujeitos larvares. Ele argumenta que não se deve mais aderir à oposição entre universal puro e as particularidades individuais, mas sim, descobrir um mundo composto de individuações impessoais e singularidades pré-individuais. A subjetividade, para Deleuze e Guattari (1995; 2010), é entendida como multiplicidade, uma rede complexa de conexões e relações. Eles usam o conceito de "rizoma" para descrever essa multiplicidade, em oposição à ideia de árvore hierárquica e centralizada. O rizoma é um sistema descentralizado e não linear, no qual os elementos estão conectados horizontalmente, permitindo múltiplos pontos de entrada e saída (Castro, 2009).

Dentro do rizoma, a subjetividade emerge como um processo de desterritorialização e reterritorialização. A desterritorialização ocorre quando as estruturas estabelecidas, as normas e as identidades fixas são questionadas e desafiadas. É um movimento de saída dos territórios estabelecidos, que abre espaço para novas possibilidades e transformações. Por outro lado, a reterritorialização envolve a criação de novos territórios, que podem ser entendidos como formas de estabilização e organização em meio à desterritorialização (Deleuze & Guattari, 1995).

Os territórios, para Deleuze e Guattari (1995), não são apenas espaços geográficos físicos, porquanto abrangem sistemas de significado, poder e controle. Os territórios podem ser tanto individuais quanto coletivos, e são caracterizados por linhas de estratificação que estabelecem limites e fronteiras. No entanto, eles também podem ser desafiados e transformados por meio de linhas de fuga, que permitem a abertura para novas formas de subjetivação. Assim, a subjetividade, em Deleuze e Guattari (1995), é inseparável dos processos de territorialização e desterritorialização. Ela surge das conexões e dos fluxos que ocorrem em meio a esses movimentos e é constantemente reconfigurada. A subjetividade não é algo dado ou fixo, e sim, uma construção em constante transformação, influenciada por uma multiplicidade de fatores e forças.

Os territórios dos modos de subjetivação, de acordo com Deleuze e Guattari (1995), não devem ser entendidos como fronteiras político-geográficas aplicadas aos movimentos sociais, nem como resíduos de centros referenciais relativizados. Em vez disso, eles são concebidos como velocidades finitas que geram composição, moldam corporiedade e possuem contornos singulares e provisórios em movimento infinito. Esses territórios sustentam comportamentos e são o ponto de convergência pragmática de uma variedade de práticas e investimentos nos tempos e espaços sociais, culturais, estéticos e cognitivos. “Diferentemente de Hall, Deleuze e Guattari não associam a subjetividade às identidades. As identidades são consideradas territórios da subjetividade **capitalística**” (Kroef, 2010, p.18), que filósofos, corresponde à produção de uma subjetividade contemporânea, que se produz e reproduz sob a hegemonia dos valores associados ao capital.

Essa subjetividade capitalística significa ainda um empobrecimento subjetivo:

A esse respeito, convém, particularmente, situar a incidência concreta da subjetividade capitalística atualmente, subjetividade do equívoco generalizado, no contexto de desenvolvimento contínuo dos meios de comunicação, dos Equipamentos Coletivos, da revolução informática que parece chamada a recobrir com sua cinzenta monotonia os mínimos gestos, os últimos recantos de mistério do planeta (Guattari, 1992, 34-35).

O atual período histórico é marcado por um empobrecimento da subjetividade, o que implica em uma redução das possibilidades de variação nos processos de constituição do sujeito. Esse empobrecimento é resultado de uma subjetivação hegemônica que é guiada pelos valores do capital. Félix Guattari (1992) aponta a necessidade de uma reversão radical desse modo de valorização estéril e monótono.

Guattari propõe resgatar o caráter múltiplo e complexo da existência, enfatizando a multiplicação dos modos de valoração na vida contemporânea. Ele sugere a superação da oposição estéril entre valor de uso e valor de troca, e propõe uma abordagem axiológica abrangente que inclua diversas modalidades maquínicas de valorização. Isso engloba “os valores de desejo, os valores estéticos, ecológicos, econômicos...” (Guattari, 1992, p. 69).

A subjetividade capitalística é um dos modos de subjetivação que busca estereotipar os componentes heterogêneos por meio de sobrecodificações, produzindo significados limitados e reduzidos. Seu objetivo é garantir a reprodução da lógica dominante do capital. Os territórios capitalísticos correspondem a um padrão de referência e reconhecimento, caracterizados por uma subjetividade fechada em si mesma, baseada em identidades pré-estabelecidas (Castro, 2009).

Essa subjetividade capitalística investe no controle dos signos por meio da produção de sentidos e modelos. Estereótipos são criados de maneira similar a linhas de montagem e são incorporados às existências individuais, moldando comportamentos e distribuindo as pessoas em identidades já reconhecidas. Esse processo resulta em uma homogeneização, no qual as diferenças são absorvidas e distribuídas em identidades, idades, sexos, etnias com

comportamentos preestabelecidos e previsíveis. Trata-se de um movimento de captura, de pasteurização e banalização da subjetividade produzida, constituindo território que engendra em quadros identitários.

As possibilidades de escapar e criar novas relações e sentidos, rompendo com padrões preestabelecidos, caracterizam os movimentos de desterritorialização e das linhas de fuga, por meio dos processos criativos de singularização afirmados pela diferença. Esses processos de singularização constituem arranjos maquínicos do desejo e dos coletivos de enunciação, conferindo novos sentidos às relações impostas pelos códigos capitalísticos. Simultaneamente, ocorrem reterritorializações, ou seja, reapropriações dos processos desterritorializantes, gerando capturas que buscam controlar condutas e comportamentos previsíveis com base na equivalência.

Essas noções estão fundamentadas em uma perspectiva teórica que abandona as oposições binárias e as identidades. Afirmar a identidade é afirmar a lógica moderna que se baseia na dicotomização entre o real e a representação. Essa concepção de representação, analisada por Foucault, separa o ser humano como sujeito do conhecimento e objeto do saber. A representação passa a ser a ordenação das manifestações desordenadas na natureza, realizada por meio do rebatimento do Outro sobre o Mesmo, garantindo a legitimidade do conhecimento e da consciência por meio da semelhança. Identificar é tornar o Outro o Mesmo.

Nesse sentido, Deleuze e Guattari (1995) rejeitam a lógica identitária e a representação, buscando desestabilizar os territórios fixos da subjetividade capitalística e abrir caminho para processos de singularização que escapem das imposições normativas e valorizem a diferença. A identidade, desse modo, está relacionada à lógica dialética que introduz a diferença na identidade como negação da igualdade. Essa abordagem busca preservar o sentido de unidade dos contrários, mantendo a identidade como o sentido primordial. A diferença é necessária para que a identidade se mantenha como o primeiro sentido.

As representações funcionam como territórios originais nos quais elementos são agregados e confrontados pelo critério de igualdade. Essa identidade promete o retorno à origem ou ao centro historicamente construído, resultando em um rebatimento com o território original por meio da equivalência. Tanto a representação quanto as identidades sustentam a lógica capitalística ao investirem em um imobilismo por meio do enquadramento. A lógica capitalística utiliza os elementos diferenciais, que escapam dos territórios identitários existenciais, transformando-os em componentes a serem operados por equivalência ou homogeneização em um novo padrão. Isso implica capturar e domesticar as diferenças, colocando-as em um sistema de equivalência que serve aos interesses do capital.

Como a subjetividade do trabalhador contemporâneo é atravessada permanentemente pelas operações do capital, de compra e venda de mercadorias, são nestas operações que a mercadoria demonstra sua capacidade de transcender a mera função utilitária e adquirir uma dimensão simbólica e de valor (Iray Carone, 1985). Com sua forma específica de organização e troca, a mercadoria, por meio de dispositivos, exerce uma influência sobre as percepções humanas, sobre os desejos e os comportamentos, moldando a relação do sujeito com o mundo.

DISPOSITIVO: FOUCAULT E DELEUZE

A problematização do sujeito é um dos aspectos centrais da filosofia de Foucault (1980). O autor expõe seu projeto da seguinte maneira: "é necessário se desvencilhar do sujeito constituinte... alcançar uma análise capaz de abordar a constituição do sujeito no contexto histórico em que se insere" (Foucault, 1995a, p. 7). Foucault propõe, então, uma

análise que vai além do conceito tradicional de sujeito como um agente autônomo e centralizador, na busca de compreender como o sujeito é constituído e moldado dentro de um contexto histórico específico. Essa abordagem permite analisar criticamente as relações de poder que atuam na produção das subjetividades e revelar as múltiplas possibilidades de existência e agência para os sujeitos em suas interações com as estruturas sociais e históricas.

Foucault (2004) destaca a importância de estudar as práticas concretas pelas quais um sujeito é objetivado. Essas práticas têm o intuito de descrever as formas de racionalidade estratégica que estão envolvidas e, ao mesmo tempo, delinear o campo de experiências possíveis e o modo pelo qual o sujeito deve vivenciar a si mesmo nele.

Ao afirmar que essas práticas tornam o sujeito seu próprio objeto, Foucault está apontando para além de uma relação puramente epistêmica, na qual se constrói um conhecimento sobre o sujeito. Ele propõe analisar uma operação de assujeitamento que, ao passo que enuncia a verdade sobre um sujeito, o vincula coercitivamente a uma identidade específica. Em outras palavras, Foucault está interessado em compreender como práticas e discursos sociais não apenas produzem conhecimento sobre um sujeito, mas exercem poder coercitivo ao impor identidades e normas de comportamento. Essas práticas de assujeitamento são forma de controle social que influencia como os sujeitos se percebem e se relacionam entre si. Assim, Foucault busca desvelar os mecanismos pelos quais as identidades são moldadas e os sujeitos são submetidos a um determinado regime de verdade. É uma análise que vai além da mera produção de conhecimento e que busca compreender como o poder se manifesta na constituição dos sujeitos e na regulação de suas experiências. Para tanto, Foucault introduz o conceito de dispositivo:

um conjunto decididamente heterogêneo, que engloba discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas. Em suma, o dito e não dito fazem parte do dispositivo. O dispositivo é a rede que se pode estabelecer entre esses elementos (Foucault, 1994, p. 299).

Nesse sentido, um dispositivo é uma rede complexa de elementos que se relacionam para produzir e regular formas de conhecimento, poder e subjetividade. Logo, o dispositivo está sempre inscrito em um jogo de poder para a produção de modos de subjetivação (Castro, 2009). Os dispositivos são compostos por uma variedade de elementos, como explica Foucault (1994). Esses elementos podem ser tanto expressos quanto implícitos, fazendo parte tanto do que é dito e explicitamente estabelecido quanto do que permanece não dito ou implícito nas práticas e relações sociais.

O dispositivo abrange tanto o nível do discurso quanto o extradiscursivo, colocando essa questão em um plano de menor importância (Muchail, 1985). Em outras palavras, o dispositivo é responsável por articular o que é dito e o que não é dito, ou seja, os discursos que geram conhecimento e as formas de exercício do poder. Assim, o dispositivo desempenha papel fundamental na conexão entre o discursivo e o extradiscursivo, sendo ele a rede de relações e interações que se estabelecem entre eles. É a forma como esses elementos se conectam e se influenciam mutuamente, criando uma trama complexa de poder, saber e práticas sociais. O dispositivo atua como estrutura que organiza, molda e disciplina as relações sociais e as subjetividades, estabelecendo normas, valores e práticas que regulam e governam os indivíduos.

Um dispositivo não é algo abstrato. Ele se constitui como uma rede de relações de saber/poder, com uma localização histórica, espacial e temporal específica. Sua emergência está sempre ligada a um acontecimento que o traz à tona, tornando necessário compreender suas condições de surgimento, uma vez que ele modifica um campo prévio de relações de

poder. O dispositivo não é separado da sociedade, assim como a sociedade não é separada do dispositivo. É essencial considerar a relação entre o dispositivo e o sujeito.

Por outro lado, Deleuze (1999, 2005), em sua abordagem do dispositivo, concentra-se nas linhas de força que percorrem um ponto singular a outro, formando uma trama de poder, saber e subjetividade. Ele considera o dispositivo como rede de relações que atravessam diferentes domínios sociais e que podem produzir subjetividades específicas. Deleuze dá ênfase à análise das configurações e dos funcionamentos do dispositivo em diferentes contextos e em sua capacidade de gerar transformações.

Partindo de Foucault, Deleuze (1996, 2005) expandiu e reinterpretou o conceito de dispositivo, trazendo novas perspectivas e enfatizando a dimensão produtiva e criativa. O autor inova ao apontar importante aspecto do dispositivo: a sua multilinearidade. De acordo com a perspectiva de Foucault, o conceito de dispositivo engloba ampla gama de elementos interconectados. Esses elementos são unidos por meio de linhas que se movem e se reorganizam de acordo com os jogos de poder em questão e que desempenham papel fundamental na articulação das partes que compõem o dispositivo. Seguindo a abordagem de Deleuze, o dispositivo:

É, antes de mais nada, um conjunto multilinear, composto por linhas de natureza diferente. E, no dispositivo, as linhas não delimitam ou envolvem sistemas homogêneos por sua própria conta, como o objeto, o sujeito, a linguagem, etc., mas seguem direções, traçam processos que estão sempre em desequilíbrio, e que ora se aproximam ora se afastam uma das outras. Qualquer linha pode ser quebrada – está sujeita a variações de direção – e pode ser bifurcada, em forma de forquilha – está submetida a derivações. Os objetos visíveis, os enunciados formuláveis, as forças em exercício, os sujeitos numa determinada posição, são como que vetores ou tensores (Deleuze, 1996, p. 185).

Deleuze (1996, 2005) argumenta que os dispositivos não são apenas estruturas de poder que disciplinam e controlam, mas sim, máquinas de produção de subjetividade. O autor destaca a importância das linhas de força, que atravessam os dispositivos, criando movimentos, conexões e possibilidades de resistência. Além disso, Deleuze introduz o conceito de "linhas de fuga", que são as rupturas e aberturas que desestabilizam os dispositivos e permitem a emergência de novas formas de subjetivação. Portanto, o dispositivo é caracterizado por sua natureza multilinear.

Ainda segundo Deleuze (1996, 2005), os diferentes elementos que compõem um dispositivo estão interligados por uma multiplicidade de linhas, que formam um sistema dinâmico e complexo. Essas linhas são variáveis e estão sujeitas aos processos de unificação, totalização, verificação, objetivação e subjetivação realizados pelo próprio dispositivo. Essa dinamicidade e complexidade são características essenciais para o funcionamento do dispositivo. Assim, é nas linhas de subjetivação que acontece a produção da subjetividade. Essas linhas são uma resposta às linhas de força presentes no dispositivo, que tendem a encerrá-lo em contornos intransponíveis. As linhas de subjetivação representam uma forma de escapar da lógica do poder-saber estabelecida pelo dispositivo. Deleuze (1996, 2005) enfatiza que elas funcionam como linhas de fuga, onde o "si-próprio" não se reduz nem a um saber nem a um poder, entretanto, torna uma maneira de resistir aos poderes e saberes estabelecidos.

As linhas de subjetivação são autônomas dentro do dispositivo, mesmo que estejam inseridas em um mecanismo de produção de saber ligado ao exercício do poder. Elas constituem uma forma de orientação e elaboração de "si-próprio", proporcionando uma passagem de um dispositivo para outro. No contexto do dispositivo, as linhas de subjetivação coexistem com outras linhas, como as de visibilidade, enunciação, força, fissura, ruptura e outras, todas representando vetores de atuação que podem provocar variações ou modificações na configuração do dispositivo.

Cada dispositivo atua de maneira singular e responde a circunstâncias próprias, não havendo uma racionalidade universal que os fundamente. Além disso, os dispositivos não são estáticos e eternos, mas estão em constante modificação, com as linhas em constante devir e podendo originar novas configurações de poder-saber.

Para Deleuze (1996, 2005), a subjetivação é uma dimensão que escapa aos saberes e poderes estabelecidos, permitindo que os sujeitos se posicionem e se constituam de maneira singular, voltando as forças sobre “si-próprios” e criando linha de fuga em relação às imposições do dispositivo. Essa dimensão de subjetivação pode abrir fissuras e possibilidades de transformação nos dispositivos, sinalizando o surgimento de novas configurações e relações de poder. Ele vê os dispositivos como conjuntos de elementos heterogêneos e móveis que se relacionam e se reconfiguram constantemente. Em vista disso, para o autor, a subjetividade do sujeito contemporâneo passaria por uma resistência às maneiras de sujeição, não se submetendo passivamente, mas engajando-se em um processo de resistência e busca por formas alternativas de subjetivação. Essa subjetividade busca desafiar as estruturas de poder, abrir espaços de liberdade e construir novas formas de ser e de agir no mundo.

A MARCA EMPREGADORA COMO DISPOSITIVO DE SUBJETIVAÇÃO DO SUJEITO-TRABALHADOR: CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da construção teórica apresentada neste artigo, que se articula para estabelecer a marca empregadora como um dispositivo de subjetivação das organizações contemporâneas, faz-se necessário uma caracterização dessa estratégia organizacional como um dispositivo. De acordo com Deleuze (1996), um dispositivo pode ser entendido como "um conjunto heterogêneo que engloba discursos, instituições, práticas arquitetônicas, medidas regulatórias, leis, proposições filosóficas, morais, filantrópicas". Ele é um "tipo de formação que se desloca e que tem a capacidade de rearticular-se constantemente", exercendo funções múltiplas (Deleuze, 1996, p. 193).

A partir da ótica deleuzeana, consideramos a marca empregadora como dispositivo de subjetivação, pois reconhecemos que sua função vai além de simplesmente atrair talentos ou promover a imagem da empresa. Ela opera como rede complexa de práticas, discursos e mecanismos de controle que moldam a subjetividade do sujeito-trabalhador, alinhando-o aos valores, às expectativas e às demandas da organização – o que facilita o controle dos trabalhadores (Pagès et al, 2001).

Como dispositivo, a marca empregadora desempenha várias funções-chave. Em primeiro lugar, ela atua como mecanismo de visibilidade, fazendo com que determinados aspectos da organização e de suas práticas sejam percebidos e valorizados pelo sujeito-trabalhador. Segundo Deleuze, um dispositivo é "espécie de máquina que produz efeitos de realidade", tornando visíveis certos elementos e ocultando outros (Deleuze, 1996, p. 194). A marca empregadora cria uma narrativa envolvente que busca despertar o interesse, a identificação e a aspiração dos colaboradores em potencial.

Além disso, a marca empregadora funciona como mecanismo de enunciação, estabelecendo os limites do que é considerado adequado, desejável e valorizado dentro da organização. Deleuze afirma que "o dispositivo é um conjunto de discursos, de instituições, de ameaças, de medidas regulatórias que têm como função majorar, regular, controlar e orientar os efeitos de poder" (Deleuze, 1996, p. 197). A marca empregadora, então, define os valores, as competências e as características que são esperadas e recompensadas, contribuindo para a construção da identidade do sujeito-trabalhador em relação à organização.

Outra função importante da marca empregadora como dispositivo é a de normatização e controle. Ela estabelece padrões de conduta, comportamento e desempenho que são esperados e reforçados dentro da organização. Esses padrões moldam a subjetividade do

sujeito-trabalhador, influenciando percepções de si mesmo e dos outros, suas aspirações profissionais e relações no ambiente de trabalho (Deleuze, 1996).

É fundamental, no entanto, reconhecer que a marca empregadora como dispositivo não opera de forma unidirecional e determinista. Embora exerça influência sobre a subjetividade do sujeito-trabalhador, também há espaço para resistências, negociações e apropriações por parte dos colaboradores. Deleuze ressalta que "o dispositivo induz as subjetividades, mas também as produz e é produzido por elas" (Deleuze, 1996, p. 201). Os sujeitos-trabalhadores podem reinterpretar e recontextualizar a marca empregadora de acordo com suas próprias experiências, valores e aspirações, criando espaços de agência e transformação.

Com isso, ao caracterizarmos a marca empregadora como um dispositivo nos Estudos Organizacionais, abre-se um campo epistemológico que vai além das preocupações tradicionais da área de marketing. Essa ampliação de perspectiva se justifica pela compreensão de que a marca empregadora desempenha papel fundamental nas organizações contemporâneas, influenciando não apenas a aquisição de talentos, mas também a gestão de pessoas, a cultura organizacional e as relações de trabalho.

Essa mudança de enfoque representa a transição de uma episteme mais restrita, centrada nas estratégias de marketing, para uma episteme mais abrangente e interdisciplinar. Ao considerar a marca empregadora como um dispositivo, reconhecemos que sua influência vai além da comunicação e do posicionamento no mercado. Ela se estende às práticas de gestão de pessoas, à construção da identidade organizacional e à forma como as relações de trabalho são estruturadas. Essa abordagem epistemológica ampliada nos permite analisar a marca empregadora de maneira mais crítica e complexa. Em vez de nos concentrarmos apenas nas estratégias de marketing voltadas para atração de talentos, passamos a investigar como a marca empregadora funciona como mecanismo de subjetivação, moldando as percepções, as atitudes e os comportamentos dos colaboradores.

Ao compreender a marca empregadora como um dispositivo de subjetivação, adentramos em uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas organizacionais e das relações de poder que permeiam as organizações contemporâneas. Ao analisar a marca empregadora como um dispositivo, somos instigados a questionar as práticas convencionais de gestão, desnaturalizando os discursos e estratégias construídas em torno dela. Essa perspectiva de enquadrar a marca empregadora como um dispositivo nos Estudos Organizacionais amplia o escopo de análise e traz à tona questões relevantes para a compreensão das organizações contemporâneas. Essa abordagem epistemológica nos capacita a explorar a complexidade das relações entre marca empregadora, gestão de pessoas e cultura organizacional, e nos desafia a repensar as formas tradicionais de conhecimento e pesquisa nesse campo.

REFERÊNCIAS

- Agamben, G. (2010). *O que é contemporâneo? E outros ensaios*. (2a ed.). Chapecó, SC: Argos.
- Agamben, G. (2006). *Che cos'è un dispositivo*. Roma: notte-tempo.
- Aggerholm, H. K., Andersen, S. A., & Thomsen, C. (2011). Conceptualizing employer branding in sustainable organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

- Arachchige, B. J. M. K., & Robertson, J. (2013). Employer attractiveness: Comparative perceptions of undergraduate and postgraduate students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4, 33-48.
- Arismendi, L. C. M. (2010). El *endomarketing* como estrategia para el reclutamiento de personal. Trabajo Fin de Grado, Universidad Simón Bolívar.
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868-882.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer brand of choice: An employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Employer brand: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Blasco Camacho, M. (2012). LinkedIn como herramienta de búsqueda de trabajo. *Training & Development Digest*, 86, 58-59.
- Braga, B. M., & Reis, G. G. (2016). Atraindo talentos por meio do employer branding. *GVexecutivo*, 15(1), 1-12.
- Brannan, M. J., Parsons, E., & Priola, V. (2011). *Branded lives: The production and consumption of meaning at work*. Edward Elgar Publishing.
- Brannan, M. J., Parsons, E., & Priola, V. (2015). Brands at work: The search for meaning in mundane work. *Organization Studies*, 36, 29-53.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3a ed.). Palgrave Macmillan Ltd.
- Castro, E. (2009). *Vocabulário de Foucault: um percurso pelos seus temas, conceitos e autores*. Autêntica.
- Carone, I. (1985). A dialética marxista: uma leitura epistemológica. In Silvia Lane & Wanderley Codo (orgs.). *Psicologia Social: o homem em movimento*. Brasiliense
- Clavery, S. (2020). *Isso é employer branding?! Um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema*. Leader.
- Cheung, C., Kong, H., & Song, H. (2014). How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1162-1178.

- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT Professional*, 21(1), 82-89.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Deleuze, G. (2005). *Foucault* (C. Martins, Trad.). Brasiliense.
- Deleuze, G. (1996). *O que é um dispositivo?* In G. Deleuze, *O mistério de Ariana*. Vega. 83-96.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1972). *O Anti-Édipo: Capitalismo e Esquizofrenia*. Editora 34.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1980). *Mil Platôs: Capitalismo e Esquizofrenia*. Editora 34.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1991). *O Que é a Filosofia?*. Editora 34.
- Ferreira Fernandes, M. C. (2014). *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas*. Instituto Politécnico do Porto.
- Foucault, M. (1995a). Verdade e poder. In M. Foucault, *Microfísica do poder*. Graal. 1-14.
- Foucault, M. (1995b). *Sobre a história da sexualidade*. In M. Foucault, *Microfísica do poder*. Graal. 243-276.
- Foucault, M. (1980). *História da sexualidade 1: A vontade de saber* (3a ed.). Graal.
- Foucault, M. (2004). *Foucault*. In M. B. Motta (Ed.). *Ética, sexualidade, política*. Forense Universitária. 234-239.
- Gaulejac, V. (2007). *A gestão como doença social*. Ideias & Letras.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.
- Gilani, H., & Jamshed, S. (2016). An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organization. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(3), 303-323.
- Gorz, A. (2004). *Misérias do presente, riqueza do possível*. Annablume.
- Guattari, Félix. (1992). *Caosmose: um novo paradigma estético*. São Paulo: Editora 34.
- Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 675-694.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.

Land, C., & Taylor, S. (2010). Surf's up: Work, life, balance and brand in a new age capitalist organization. *Sociology*, 44, 395-413.

Lipovetsky, G. (2004). *Os tempos hipermodernos*. Barcarolla.

Maheshwari, V., Lodorfos, G., & Jacobsen, S. (2014). Determinants of brand loyalty: A study of the experience-commitment-loyalty constructs. *International Journal of Business Administration*, 5(6), 13-23.

Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer branding - a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.

Marx, K. (2002). *O capital: crítica da economia política* (R. Sant'Anna, Trad.). Civilização Brasileira. 1(1).

Moran, M. (2015). *Identity and capitalism*. Sage.

Muchail, Salma Tannus. (1985). Foucault e a teoria do dispositivo. In Renato Janine Ribeiro (org.). *Teoria política: Foucault e a verdade*. 2ª ed., Brasiliense, 20-35.

More, Janáina Alves. (2022). *Discurso gerencialista como promotor da normalização das relações de poder na empresa-escola*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.

Nascimento, A. C. S. A. (2013). *Marca do Empregador "Employer Branding" como meio de atrair pessoas para as organizações*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico da Guarda, Brasil.

Nieto, ML. (2006), *Uma Introdução à Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem Integrada*, Palgrave Macmillan Basingstoke.

Nobrega, C. M. C. (2016). *O employer branding como ferramenta das relações públicas estratégicas: relatório de estágio na rádio e televisão de Portugal*. Escola Superior de Comunicação Social. Relatório de estágio.

Oltramari, A. P., Córdova, R., & Tonelli, M. J. (2019). Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employerbranding na escolha profissional. *Cadernos EBAPE*. 17(SPE), 750-764.

Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (2001). *O Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

Parvin, Y. (2021). Generation Z perception of employer attractiveness: A survey study in Bangkok, Thailand. In *AU Virtual International Conference Entrepreneurship and Sustainability in the Digital Era*. 2(1), 129-141.

Ritson, M. (2002). *Opinion: marketing and HR collaborate to harness employer brand power*, em www.marketingmagazine.co.uk/news/162068/OPINION-Marketing-HR-collaborate-harness-employer-brand-power/?DCMP¼ILC-SEARCH.

Sang, J., & Swinney, J. (2012). Aligning business owners for a successful downtown brand. *Journal of Place Management and Development*, 5(2), 102-118.

Sezões, C. M. I. (2017). *Impacto das estratégias de employer branding no ambiente interno e externo da empresa: Estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Gestão, Lisboa

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17, 186-206.

Terrin, A. T. (2015). *Employer branding: elementos determinantes na intenção de permanecer*. Estudo exploratório com estagiários. Fundação Getulio Vargas.

Veloso, I. (2018). *Qual é o seu employer brand? O papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas*. Conjuntura Atual Editora.