

## **Marcas Empregadoras e Imaginários Organizacionais de Sedução: Algumas Aproximações<sup>1</sup>**

Glória Rückert JUNGKENN<sup>2</sup>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PUCRS

### **Resumo**

Ancorado no pensamento complexo (Morin, 2011, 2015a, 2015b, 2019) e nas teorias do imaginário (Castoriadis, 1982; Durand, 2012; Maffesoli, 2014, 2020; Machado, 2017, 2020, 2021) este ensaio teórico de natureza qualitativa busca analisar como marcas empregadoras operam como tecnologias do imaginário organizacional, mobilizando promessas simbólicas, desejos e contratos subjetivos que impactam relações de trabalho. Argumentamos que, ao mobilizar afetos, sentidos e promessas de reconhecimento, propósito e pertencimento, as marcas empregadoras estabelecem contratos psicológicos implícitos que estruturam vínculos e expectativas. Diante disso, revela-se a tensão constitutiva entre humanização discursiva e instrumentalização prática.

### **Palavras-chave**

Marcas Empregadoras; Imaginários Organizacionais; Comunicação Organizacional; Relações de Trabalho.

### **Corpo do trabalho**

As marcas empregadoras emergiram no cenário organizacional contemporâneo como estratégias sofisticadas de atração, engajamento e retenção de talentos, transcendendo a gestão de recursos humanos para configurar-se como fenômeno comunicacional, cultural e simbólico. Mais do que diferenciais competitivos no mercado de trabalho, as marcas empregadoras funcionam como tecnologias do imaginário (Machado, 2020) que mobilizam investimentos emocionais, produzem identificações subjetivas e estabelecem contratos simbólicos (Rousseau, 1989) entre indivíduos e organizações.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa 4 (GP4): Comunicação, Organizações e Consumo, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

<sup>2</sup> Docente de Comunicação & Artes no Centro Universitário Ritter dos Reis/UniRitter. Mestra e Doutoranda em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PUCRS. E-mail: gloriarjungkenn@gmail.com/gloria.jungkenn@ulife.com.br.

Diante desse cenário, nosso propósito é analisar como marcas empregadoras operam como tecnologias do imaginário organizacional, mobilizando promessas simbólicas, desejos e contratos subjetivos que impactam relações de trabalho<sup>3</sup>. O estudo configura-se como ensaio teórico de natureza qualitativa, ancorado no pensamento complexo (Morin, 2011, 2015a, 2015b, 2019) e nas teorias do imaginário (Castoriadis, 1982; Durand, 2012; Maffesoli, 2014, 2020; Machado, 2017, 2020, 2021). Assim, adota abordagem compreensiva (Maffesoli, 2020) que busca não explicar causalmente, mas compreender sentidos e significações dos fenômenos sociais.

A análise teórico-conceitual busca articular diferentes campos do saber, identificando convergências, tensões e possibilidades de diálogo. Para isso, utilizamos dos princípios da complexidade (dialogia, recursividade, hologramaticidade) como lentes analíticas para compreender a relação recursiva entre marcas empregadoras organizações; a unidualidade entre promessas simbólicas e experiências vividas; a presença do todo (imaginários sociais) nas partes (imaginários organizacionais específicos).

As relações de trabalho nas organizações não são sustentadas apenas por contratos formais e explícitos, mas também por acordos subjetivos, chamados contratos psicológicos e contratos implícitos (Rousseau, 1989). No contexto contemporâneo, essas relações são marcadas pela lógica neoliberal de performance, autoexploração e responsabilização individual (Han, 2018, 2021a, 2021b; Safatle, 2021), as marcas empregadoras assumem papel paradoxal: prometem humanização, propósito e autorrealização ao mesmo tempo que instrumentalizam subjetividades e intensificam dinâmicas de controle psicopolítico (Han, 2018). Compreender esse fenômeno exige ir além das perspectivas instrumentais de marketing, comunicação e gestão de pessoas, buscando desvelar as dimensões imaginárias, simbólicas e afetivas que constituem essas marcas.

A literatura sobre marcas empregadoras (Backhaus; Tikoo, 2004, 2016; Ambler; Barrow, 1996) tradicionalmente aborda o tema sob perspectivas lineares:

---

<sup>3</sup> Trata-se de um recorte da pesquisa em desenvolvimento da Tese de Doutorado em Comunicação Social.

atração de talentos, diferenciação competitiva, alinhamento entre proposta de valor e cultura organizacional. Embora reconheçam dimensões simbólicas, essas abordagens tendem a tratá-las como recursos gerenciáveis, subestimando a complexidade dos processos imaginários em jogo. Deslocar a marca empregadora do território exclusivo do marketing e da gestão de pessoas para reconhecê-la como fenômeno comunicacional (Bastos, 2013) significa compreendê-la como mediação entre cultura organizacional, práticas de gestão e experiência dos funcionários, atuando na construção e compartilhamento de sentidos que transcendem mensagens planejadas. Observar o trabalho a partir da comunicação significa compreender as forças produtivas que sustentam a sociedade (produção, circulação e consumo) e suas formas culturais (Figaro, 2018).

Recorrendo a Machado (2020) propomos a compreensão das organizações como tecnologias do imaginário que não apenas transmitem valores, mas regulam comportamentos, estimulam desejos e mobilizam afetos. Diferentemente do controle repressivo tradicional, operam pela sedução, pela promessa, pelo investimento emocional que capturam os sujeitos através da afetividade. O imaginário, enquanto reservatório dinâmico de sentidos e motor de ações (Machado, 2017, 2020, 2021), é simultaneamente criação incessante (Castoriadis, 1982) e base fundamental das elaborações do pensamento humano (Durand, 2012).

As marcas empregadoras, nessa perspectiva, configuram-se como refinamento contemporâneo dos mitos fundadores organizacionais, evocando grandes imagens arquetipais que mobilizam afetos, sentidos e paixões (Maffesoli, 2014). Criam atmosferas emocionais e campos de sedução simbólica nos quais indivíduos se veem imersos e afetivamente vinculados, preenchendo lacunas simbólicas da vida contemporânea através de promessas de sentido, reconhecimento e pertencimento.

Para Dejours (2012), o reconhecimento é elemento fundamental para constituição da identidade no ambiente de trabalho, sendo o caminho pelo qual o sofrimento inerente à atividade laboral pode ser transformado em prazer simbólico. Quando esse reconhecimento é negado ou distorcido, emerge o sofrimento ético, o qual é manifestado quando a pessoa é levada a trair seus próprios valores para se adequar às exigências

organizacionais. As marcas empregadoras, ao ocupar o lugar do reconhecimento simbólico, podem tanto transformar sofrimento em prazer quanto mascarar precariedades nas relações, especialmente quando promessas de realização pessoal, e propósito são intensamente mobilizadas, mas não concretizadas nas experiências cotidianas de trabalho.

Intentamos demonstrar que marcas empregadoras transcendem estratégias racionais de atração/retenção de talentos, configurando-se como tecnologias do imaginário que mobilizam promessas simbólicas, estabelecem contratos subjetivos e impactam identidades dos trabalhadores. A articulação entre *marcas*, imaginários e contratos psicológicos oferece lentes analíticas para compreender fenômenos contemporâneos de trabalho que não se reduzem a dimensões materiais ou contratuais formais.

Alguns pontos, mesmo que provisoriamente, se (des)velam, como as promessas simbólicas mobilizadas pelas marcas empregadoras conectando-se a anseios existenciais contemporâneos e essas promessas estabelecem contratos subjetivos que estruturam vínculos e expectativas. Diante disso, as marcas empregadoras operam entre humanização discursiva e instrumentalização prática.

## Referências

AMBLER, T.; BARROW, S. *The employer brand*. **Journal of Brand Management**, [S. l.] v. 4, n. 3, p. 185–206, dez. 1996. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand). Acesso em: 10 mar. 2025.

BACKHAUS, K. *Employer Branding Revisited*. **Organization Management Journal**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 193–201, out. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/308929357\\_Employer\\_Branding\\_Revisited](https://www.researchgate.net/publication/308929357_Employer_Branding_Revisited). Acesso em: 10 mar. 2025.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. *Conceptualizing and Researching Employer Branding*. **Career Development International**, [S. l.], v. 9, n. 5, p. 501–517, ago. 2004. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/235310489\\_Conceptualizing\\_and\\_researching\\_employer\\_branding](https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding). Acesso em: 10 mar. 2025.

BASTOS, F. de O. S. A marca organizacional como entidade discursiva e sua natureza semiótica. In: OLIVEIRA, I. de L.; MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação, discurso, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p. 227-244.

CASTORIARDIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 3, p. 363-371, jul./set. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/ZCgmnvttLdFqdzFb3tdZ3zt/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 fev. 2025.

FIGARO, R. Comunicação e trabalho: implicações teórico-metodológicas. **Galáxia**, São Paulo, n. 39, set-dez., 2018, p. 177-189. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/galaxia/article/view/35905>. Acesso em: 14 fev. 2025

HAN, B. **Favor fechar os olhos**: em busca de um outro tempo. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2021a.

HAN, B. **Psicopolítica**. O neoliberalismo e as novas técnicas de poder. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2018.

HAN, B. **Sociedade Paliativa**: a dor hoje. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2021b.

MACHADO, J. **As Tecnologias do Imaginário**. 3. ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2020.

MACHADO, J. **Diferença e Descobrimento**. O que é o imaginário? A hipótese do excedente de significação. Porto Alegre: Editora Sulina, 2017.

MACHADO, J. **O que pesquisar quer dizer**: como fazer textos acadêmicos sem medo da ABNT e da CAPES. Porto Alegre: Editora Sulina, 2021.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. 19. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2019.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015a.

MORIN, E. **O método 3**: conhecimento do conhecimento. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015b.

MORIN, E. **O método 4**: as ideias: habitat, vida, costumes, organização. 6. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

SAFATLE, V. A economia é a continuação da psicologia por outros meios: sofrimento psíquico e o neoliberalismo como economia moral. In: SAFATLE, V.; JUNIOR, N. da S.; DUNKER, C. (org.). **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2021. p. 17-46.