



A MARCA EMPREGADORA COMO DISPOSITIVO DE SUBJETIVAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

THE EMPLOYER BRAND AS A SUBJECTIVATION DEVICE IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

LA MARCA EMPLEADORA COMO DISPOSITIVO DE SUBJETIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÂNEAS

RESUMO

Objetivo: Este artigo teórico tem como objetivo explorar a estratégia da marca empregadora como um dispositivo de subjetivação nas organizações contemporâneas, analisando seu impacto na identidade e comportamento dos trabalhadores.

Design/Metodologia/Abordagem: Realizou-se uma revisão seletiva da literatura que embasa teoricamente as dinâmicas da marca empregadora no contexto do capitalismo contemporâneo. Explorou-se a lacuna na integração entre Marketing e Estudos Organizacionais, adotando uma abordagem crítica e selecionando fontes seminalistas para contextualizar esse fenômeno dentro das dinâmicas atuais do capitalismo.

Resultados: Os resultados destacam a marca empregadora não apenas como uma estratégia de Recursos Humanos, mas como um dispositivo de subjetivação do trabalhador. Essa abordagem crítica amplia as análises tradicionais sobre o papel da marca no ambiente organizacional.

Limitações/Implicações da Pesquisa: As limitações incluem a necessidade de estudos empíricos para validar conclusões teóricas, ressaltando a complexidade da marca empregadora e a importância de abordagens conscientes na gestão de pessoas.

Implicações Práticas: O estudo destaca a importância de abordagens conscientes na gestão de pessoas e na construção da marca empregadora para promover uma cultura organizacional sustentável e ética.

Implicações Sociais: O manuscrito aborda a formação de subjetividades dos trabalhadores, questionando o papel das organizações na modelagem dessas subjetividades e apontando para a necessidade de práticas mais éticas e socialmente responsáveis.

Implicações Teóricas: No âmbito teórico, o estudo contribui para os Estudos Organizacionais ao destacar lacunas na literatura e propor uma análise crítica da estratégia da marca empregadora, desafiando perspectivas convencionais.

Janaina Alves More

Doutoranda
Universidade Positivo – Brasil
janaina.more84@gmail.com

Diniz Alexandre Fiori

Doutorando
Universidade Positivo – Brasil
dinizfiori@gmail.com

Marjorie Mariana de Abreu

Doutoranda
Universidade Positivo – Brasil
abreu.marjoriemariana@gmail.com

Eduardo André Teixeira Ayrosa

Doutor
Universidade Positivo – Brasil
eayrosa@gmail.com

Submetido em: 25/01/2024

Aprovado em: 10/06/2024

Como citar: More, J. A., Fiori, D. A., de Abreu, M. M., & Ayrosa, E. A. T. (2024). A marca empregadora como dispositivo de subjetivação das organizações contemporâneas. *Revista Alcance* (online), 31(3), 37-52. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v31n3\(set/dez\).37-52](https://doi.org/10.14210/alcance.v31n3(set/dez).37-52)





Originalidade/Valor: A originalidade do estudo está na abordagem crítica da marca empregadora como dispositivo de subjetivação. Contribui para os Estudos Organizacionais e sugere práticas éticas na gestão de pessoas.

Palavras-chave: Marca empregadora. Dispositivo de subjetivação. Estratégia organizacional.

ABSTRACT

Objective: This theoretical article aims to explore the employer branding strategy as a subjectification device in contemporary organizations, analyzing its impact on workers' identity and behavior.

Design/Methodology/Approach: We conducted a selective literature review that theoretically underpins the dynamics of employer branding in the context of contemporary capitalism. We explore the gap in integrating Marketing and Organizational Studies, adopting a critical approach and selecting seminal sources to contextualize this phenomenon within current capitalist dynamics.

Results: The results highlight employer branding not only as a Human Resources strategy but also as a worker subjectification device. This critical approach expands traditional analyses of the brand's role in the organizational environment.

Limitations/Research Implications: Limitations include the need for empirical studies to validate theoretical conclusions, emphasizing the complexity of employer branding and the importance of conscious approaches in people management.

Practical Implications: The study emphasizes the importance of conscious approaches in people management and in building employer branding to promote a sustainable and ethical organizational culture.

Social Implications: The manuscript addresses the formation of worker subjectivities, questioning the role of organizations in shaping these subjectivities and pointing to the need for more ethical and socially responsible practices.

Theoretical Implications: The study contributes to Organizational Studies by highlighting gaps in the literature and proposing a critical analysis of employer branding strategy, challenging conventional perspectives.

Originality/Value: The study's originality lies in the critical approach to employer branding as a subjectification device. It contributes to Organizational Studies and suggests ethical practices in people management.

Keywords: Employer branding. Subjectification device. Organizational strategy.

RESUMEN

Objetivo: Este artículo teórico tiene como objetivo explorar la estrategia de la marca empleadora como un dispositivo de subjetivación en las organizaciones contemporáneas, analizando su impacto en la identidad y comportamiento de los trabajadores.

Diseño/ Metodología/ Aproximación: Realizamos una revisión selectiva de la literatura que fundamenta teóricamente las dinámicas de la marca empleadora en el contexto del capitalismo contemporáneo. Exploramos la brecha en la integración entre Marketing y Estudios Organizacionales, adoptando un enfoque crítico y seleccionando fuentes seminales para contextualizar este fenómeno dentro de las dinámicas actuales del capitalismo.

Resultados: Los resultados destacan que la marca empleadora no es solo una estrategia de Recursos Humanos, sino también un dispositivo de subjetivación del trabajador. Este enfoque crítico amplía los análisis tradicionales sobre el papel de la marca en el entorno organizacional.

Limitaciones/Implicaciones de la Investigación: Las limitaciones incluyen la necesidad de estudios empíricos para validar conclusiones teóricas, resaltando la complejidad de la marca empleadora y la importancia de enfoques conscientes en la gestión de personas.

Implicaciones Prácticas: El estudio destaca la importancia de enfoques conscientes en la gestión de personas y en la construcción de la marca empleadora para promover una cultura organizacional sostenible y ética.

Implicaciones Sociales: El manuscrito aborda la formación de subjetividades de los trabajadores, cuestionando el papel de las organizaciones en la modelación de estas subjetividades y señalando la necesidad de prácticas más éticas y socialmen-



te responsables.

Implicaciones Teóricas: En el ámbito teórico, el estudio contribuye a los Estudios Organizacionales al destacar lagunas en la literatura y proponer un análisis crítico de la estrategia de la marca empleadora, desafiando perspectivas convencionales.

Originalidad/Valor: La originalidad del estudio radica en el enfoque crítico de la marca empleadora como dispositivo de subjetivación. Contribuye a los Estudios Organizacionales y sugiere prácticas éticas en la gestión de personas.

Palabras clave: Marca empleadora. Dispositivo de subjetivación. Estrategia organizacional.

INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo, a relação entre trabalho e subjetividade tem sido objeto de crescente interesse e investigação no campo dos Estudos Organizacionais. 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 *et al.*, 2014; Nóbrega, 2016; Ritson, 2002; Veloso, 2018).

A marca empregadora (*Employer Branding*) refere-se à estratégia de *Marketing* e Gestão de Pessoas que visa a promover a imagem das organizações como boas empregadoras. Ela engloba não apenas os aspectos tangíveis, como salários e benefícios, mas também os elementos intangíveis, como cultura organizacional, propósito da empresa e experiências dos funcionários como “detentores” da marca que os emprega. A marca empregadora busca atrair e reter talentos, estabelecendo identidade única, que distingue a organização das demais no mercado de trabalho (Ambler & Barrow, 1996; Backahus, 2004; Boxall & Purcell, 2011; Clavery, 2020; Minchington, 2010; Parvin, 2021; Sezões, 2017; Tanwar & Prasad, 2016).

Para fundamentar esta proposta, recorremos tanto à literatura sobre marca empregadora no *Marketing* quanto à abordagem crítica do fenômeno. Nesse sentido, o estudo será apoiado

na área dos Estudos Organizacionais, articulando autores como Gorz (2004), Gaulejac (2007) e Paggès *et al.* (2001), que oferecem visão crítica sobre a temática, e na filosofia de Deleuze (1996, 2005), para o tensionamento dos conceitos de marca empregadora, dispositivos de subjetivação e subjetividade capitalística do trabalhador contemporâneo, identificando lacunas nesse campo de estudo.

Ao compreender a marca empregadora como dispositivo de subjetivação, buscou-se contribuir para o desenvolvimento teórico e prático dos Estudos Organizacionais, oferecendo perspectiva que integra dimensões simbólicas e subjetivas do trabalho. Além disso, visou-se a uma análise crítica que questione a ideia predominante de que a marca empregadora é fundamental na formação da força de trabalho engajada e alinhada com valores e objetivos da organização. Buscou-se 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 ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Para tanto, foi proposta uma nova abordagem para entender a marca empregadora. Ao invés de vê-la apenas como uma estratégia de Recursos Humanos (RH), tentou-se explorá-la como um dispositivo de subjetivação do trabalhador contemporâneo. De acordo com Deleuze (1996, 2005), os dispositivos de subjetivação são redes complexas que incluem instituições, práticas, discursos, normas e relações de poder. Eles moldam as subjetividades e os modos de existência, estabelecendo limites, distribuições e conexões por meio de linhas de segmentaridade, códigos e fluxos. Ou seja, eles influenciam como as pessoas pensam e vivem, criando fronteiras, padrões e interações através de diferentes formas de organização e comunicação.

Esses dispositivos estão presentes, não apenas em instituições formais, mas também em esferas como família, educação, cultura, mídia, desempenhando papel fundamental na produção e reprodução das relações de poder, normas sociais e identidades individuais/coletivas. Desse modo, buscou-se entender como a marca empre-



gadora pode ser vista como um desses dispositivos nas organizações contemporâneas e como essa conceitualização influencia a formação da identidade e subjetividade dos trabalhadores. O objetivo é oferecer uma perspectiva crítica e reflexiva para profissionais de Gestão de Pessoas, incentivando uma análise profunda e consciente sobre a marca empregadora e suas implicações na dinâmica das relações de trabalho.

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

Quanto à metodologia empregada, realizou-se uma revisão seletiva da literatura durante o ano de 2023. Essa abordagem foi escolhida para fornecer sustentação teórica à discussão, sem a pretensão de ser uma revisão exaustiva de literatura. A seleção criteriosa de fontes visa a explorar a lacuna específica identificada, oferecendo uma base teórica sólida para o tema em questão. Optou-se por não restringir a publicações dos últimos cinco anos e incluir trabalhos fundamentais e seminalistas, que contribuam significativamente para a compreensão do fenômeno estudado, independentemente de sua data de publicação.

Nas próximas seções, será apresentada uma revisão seletiva da literatura sobre a marca empregadora, explorando conceitos, dimensões e implicações para a subjetividade do trabalhador contemporâneo. Tal abordagem específica foi escolhida para priorizar a discussão conceitual e a proposição de uma nova abordagem teórica, em linha com os objetivos deste estudo. Em seguida, discutir-se-á o dispositivo de subjetivação e seu papel na formação da identidade dos trabalhadores, apoiados nos conceitos de Foucault e Deleuze. Finalmente, caracterizar-se-á a marca empregadora como dispositivo e será apresentada uma proposta de investigação, a partir deste estudo, que contribua para compreensão aprofundada da dinâmica entre marca empregadora

e subjetividade do trabalhador contemporâneo.

Marca Empregadora / *Employer Branding*

A importância do elemento humano nas organizações é amplamente reconhecida nos Estudos Organizacionais, porquanto o desempenho dos sujeitos-trabalhadores cumpre 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 promove uma imagem que retrata a organização como um empregador de excelência (Itam, Misra, & Anjum, 2020). Observa-se forte influência do conceito e da prática da Marca Empregadora no meio corporativo, envolvendo colaboração entre os departamentos de Gestão de Pessoas e *Marketing* (Ritson, 2002; Veloso, 2018). Essa estratégia consiste na promoção da imagem de uma marca forte, que se destaca no mercado como o melhor local para se trabalhar (Maheshwari *et al.*, 2014).

A construção da marca empregadora está intimamente ligada à principal função do RH, recrutar pessoas (Boxall & Purcell, 2011), tem como objetivo gerar mobilização psicológica nos trabalhadores, estabelecendo 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, bem como os valores percebidos pelos colaboradores em relação à empresa.

A marca empregadora influencia positivamente fatores como lealdade e afinidade dos colaboradores com o empregador (Davies, 2008). Braga e Reis (2016) afirmam que a estratégia da empresa deve estar alinhada com planejamento interno, proposição de valor do empregado e canais de comunicação. Lievens (2007) destaca a importância de aplicar os valores centrais da organização usando traços de personalidade da



marca, já que a integração dos valores centrais na cultura organizacional nutre os trabalhadores, tornando-os “embaixadores” da organização (Gilani & Jamshed, 2016). Assim, eles disseminam imagem positiva da marca/ organização em diversos canais (Arachchige & Robertson, 2013). Esses embaixadores também advogam em defesa da marca (Tanwar & Prasad, 2016), utilizando-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). Essas associações geradas pela marca afetam a imagem da empresa como empregadora, influenciando a percepção de prestígio e aprovação social por parte dos candidatos (Terrin, 2015).

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/embaixadores da marca, motivação e engajamento dos colaboradores, além de vantagem competitiva no mercado (Dabirian, Paschen, & Kietzmann, 2019; Nóbrega, 2016).

É evidente que muitas organizações têm como objetivo criar uma marca empregadora que seja reconhecida como local desejável para 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 aos currículos relações de trabalho com marcas reconhecidas para que também sejam desejados e disputados pelo mercado. O desempenho da marca é uma das principais influências sobre os trabalhadores e candidatos (Nascimento, 2013).

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 colaboradores em troca de seus trabalhos e dedicação. É uma combinação de associações e promessas feitas pela organização para aprovei-

tar competências e conhecimentos do funcionário. Essa abordagem reconhece que o conceito de valor de produtos e serviços se estende à área de RH, envolvendo atributos desejados e diferenciados promovidos pela empresa (Minchington, 2010).

Portanto, as empresas podem elaborar uma EVP para atrair talentos escassos, comunicando benefícios como remuneração competitiva, oportunidades de treinamento e crescimento profissional, bem como considerações relacionadas à reputação da empresa (Boxall & Purcell, 2011). 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 realização pessoal, fazendo-os acreditar que a organização é a facilitadora desse processo (Siqueira, 2006). Nessa perspectiva, a sedução torna-se parte intrínseca do discurso, pois há significados subjacentes nas estratégias persuasivas, que estão presentes nas entrelinhas e implícitos da comunicação (Vieira, 2014).

Com a marca consolidada, a organização alcança sucesso e fãs que produzirão publicidade gratuita, além de instigar 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, faz-se necessário conceituar marca empregadora e explicar sua ligação com o trabalhador contemporâneo.

A Marca Empregadora e o Trabalhador Contemporâneo

A publicidade trouxe transformação na percepção das marcas, que passaram de algo material e comercial para algo imaterial e emocional, adquirindo uma dimensão quase espiritual (Gorz, 2004). Essa nova mentalidade se estendeu ao próprio processo de gestão, levando os executivos a conceberem 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 forma fantasmática de uma relação entre coisas” (Pagès *et al.*, 2001).



Esse processo fetichista de personificação das marcas organizacionais ganhou força com plataformas digitais, como LinkedIn. A plataforma é indicada em pesquisas anteriores como a mais popular (Ferreira Fernandes, 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).

Parafrazeando 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 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 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 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 vantagem competitiva (Oltamari *et al.*, 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). Busca-se instilar nos trabalhadores uma identificação com a marca, moldando-os conforme seus valores e incentivando-os a internalizá-los como se fossem seus, o que não é difícil, visto que o sujeito contemporâneo é moldado em todas as instâncias da vida 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 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 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 *et al.*, 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 com o “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



dos aos 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).

Parafrazeando 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” (Gaulejac, 2007, p. 113). Assim, a marca empregadora se torna o lugar de realização do sujeito (Pagès *et al.*, 2001).

A cultura organizacional, 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 lugar de destaque no mercado de trabalho. Nesse sentido, “cultura de consumo” e “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).

Dessa forma, na prática, a estratégia da marca empregadora não se limita a simplesmente atrair talentos, mas permeia todos os aspectos da vivência organizacional, criando ambiente no qual identidade, aspirações e realizações indivi-

duais dos trabalhadores integram-se organicamente a narrativa e propósitos da marca empregadora. Essa interconexão profunda entre sujeito e marca contribui para uma relação simbiótica, na qual o sucesso do colaborador torna-se inseparável do sucesso da organização.

A Identidade do Trabalhador como Território da Subjetividade Capitalística

Na sociedade contemporânea, observa-se clara desestruturação do conceito de sujeito como 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 aqui pelo pensamento de Deleuze e 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 entidade coesa e indivisível. Em obras, como “O Anti-Édipo” e “Mil Platôs”, exploram a multiplicidade e 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 crise das identidades fixas e estáveis que caracterizaram a modernidade (Agamben, 2010). O sujeito unificado e estável, que se acreditava ser o centro de conhecimento e 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 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 da 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 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 contrassentidos, e opera de maneira coletiva e heterogênea (Guattari, 1992).

Esses autores veem 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 um fluxo contínuo de trocas, movimentos e diferenças. Todavia, 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 território existencial autorreferencial, em adjacência ou em relação de delimitação com uma alteridade subjetiva (Guattari, 1992).

Assim, a subjetividade exige constantemente 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 composição e trabalho de criação, rompendo com 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 do sujeito unificado, essencializado e universal, e propõem um território de pensamento povoado por intensidades incorporais, acontecimentos, imanência, movimentos e deslocamentos conduzidos por sujeitos larvares. Eles argumentam que não se deve mais aderir à oposição entre universal puro e as particularidades individuais, e, 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 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 processo de desterritorialização e reterritorialização. A desterritorialização ocorre quando as estruturas estabelecidas, normas e identidades fixas são questionadas e desafiadas. É movimento de saída dos territórios estabelecidos, que abre espaço para novas possibilidades e transformações. Por outro lado, a reterritorialização envolve criação de novos territórios, que podem ser entendidos como formas de estabilização e organização em meio à desterritorialização (Deleuze & Guattari, 1995).

Os territórios não são apenas espaços geográficos físicos, porquanto abrangem sistemas de significado, poder e controle (Deleuze & Guattari, 1995). Os territórios podem ser tanto individuais quanto coletivos, e são caracterizados por linhas de estratificação que estabelecem limites e fronteiras. No entanto, 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 de conexões e fluxos que ocorrem em meio a esses movimentos e é constantemente reconfigurada. A subjetividade não é algo dado ou fixo, mas construção em constante transformação, influenciada por multiplicidade de fatores e forças.

Os territórios dos modos de subjetivação não devem ser entendidos como fronteiras político-geográficas aplicadas aos movimentos sociais, nem como resíduos de centros referenciais relativizados (Deleuze & Guattari, 1995). Em vez disso, 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, que são consideradas territórios da subjetividade **capitalística**" (Kroef, 2010, p. 18). Para eles, corresponde à produção da 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 *mass media*, 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, p. 34-35).

O atual período histórico é marcado por um empobrecimento da subjetividade, o que implica em 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. Guattari (1992) aponta a necessidade de 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 abordagem axiológica abrangente que inclua diversas modalidades maquínicas de valoração. 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 sobre-codificações, 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, baseada em identidades pré-estabelecidas (Castro, 2009).

Essa subjetividade capitalística investe no controle dos signos através 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 homogeneização, em que as diferenças são absorvidas e distribuídas em identidades, idades, sexos, etnias com comportamentos preestabelecidos e previsíveis. Trata-se de 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 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 sentido primordial. A diferença é necessária para que a identidade se mantenha como primeiro sentido.

As representações funcionam como territórios originais, nos quais elementos são agregados e confrontados pelo critério de igualdade. Essa identidade promete retornar à origem ou ao centro historicamente construído, resultando em rebatimento com o território original, por meio da equivalência. Tanto a representação quanto as identidades sustentam a lógica capitalística ao investirem em imobilismo por meio do enquadramento. A lógica capitalística utiliza elementos diferenciais, que escapam dos territórios identitários existenciais, transformando-os em componentes a serem operados por equivalência ou homogeneização em novo padrão. Isso implica capturar e domesticar diferenças, colocando-as em 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 capacidade de transcender a mera função utilitária e adquirir dimensão simbólica e de valor (Iray Carone, 1985). Com sua forma específica de organização e troca, a mercadoria, por meio de dispositivos, exerce influência sobre percepções humanas, desejos e 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). Para o autor, “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 análise que vai além do conceito tradicional de sujeito como agente autô-

no e centralizador, na busca de compreender como o sujeito é constituído e moldado dentro de 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 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 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 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 (1994, p. 299).



Nesse sentido, um dispositivo é 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 variedade de elementos (Foucault, 1994), que 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 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 rede de relações de saber/poder, com uma localização histórica, espacial e temporal específica. Sua emergência está sempre ligada ao 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 (1996, 2005), em sua abordagem do dispositivo, concentra-se nas linhas de força que percorrem um ponto singular a outro, formando 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 de configurações e funcionamentos do dispositivo em diferentes contextos e em sua capacidade de gerar transformações.

Partindo de Foucault, Deleuze (1996, 2005) expandiu e reinterpreto 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 (1996, p. 185), 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, 2005) argumenta que os dispositivos não são apenas estruturas de poder que disciplinam e controlam, mas 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 rupturas e aberturas que desestabilizam 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 multiplicidade de



linhas, que formam 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 resposta às linhas de força presentes no dispositivo, que tendem a encerrá-lo em contornos intransponíveis. As linhas de subjetivação representam 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 ao saber nem ao 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 mecanismo de produção de saber ligado ao exercício do poder. Elas constituem forma de orientação e elaboração de "si-próprio", proporcionando 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 racionalidade universal que os fundamente. Além disso, os dispositivos não são estáticos e eternos: 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 dimensão que escapa aos saberes e poderes estabelecidos, permitindo que 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 reconfigu-

ram constantemente. Em vista disso, para o autor, a subjetividade do sujeito contemporâneo passaria por resistência às maneiras de sujeição, não se submetendo passivamente, mas engajando-se em 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

A partir da construção teórica apresentada neste artigo, que se articula para estabelecer a marca empregadora como dispositivo de subjetivação das organizações contemporâneas, faz-se necessário uma caracterização dessa estratégia organizacional como um dispositivo. De acordo com (Foucault, 1995a, p. 244), 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).

A partir da ótica deleuzeana, considerou-se a marca empregadora como dispositivo de subjetivação, pois reconheceu-se 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). Um dispositivo é uma máquina de fazer ver e falar, possui linhas de subjetivação que fazem com que o sujeito deixe de ser o que é em devir, ou seja, aquilo em que está se tornando (Deleuze, 1996).

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 visí-



veis certos elementos e ocultando outros (Deleuze, 1996). A marca empregadora cria narrativa envolvente que busca despertar interesse, identificação e aspiração dos colaboradores em potencial para que estes estejam em constante mudança, já que todo dispositivo se define pelo que detém em novidade e criatividade (Deleuze, 1996).

Além disso, a marca empregadora funciona como mecanismo de enunciação, estabelecendo os limites do que é considerado adequado, desejável e valorizado dentro da organização. Foucault 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 (Foucault, 1995a). A marca empregadora, então, define valores, competências e 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 produzem a subjetividade do sujeito-trabalhador, influenciando percepções de si mesmo e dos outros, suas aspirações profissionais e relações no ambiente de trabalho, é uma orientação que se desvia do que é para apreender o novo (Deleuze, 1996).

É fundamental, entretanto, 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). Os sujeitos-trabalhadores podem reinterpretar e recontextualizar a marca empregadora, de acordo com experiências próprias, valores e aspirações, criando espaços de agência e transformação.

Com isso, ao caracterizarmos a marca empregadora como um dispositivo nos Estudos Organizacionais, abre-se campo epistemológico que vai além das preocupações tradicionais da

área de *Marketing*. Essa ampliação de perspectiva justifica-se pela compreensão de que a marca empregadora desempenha papel fundamental nas organizações contemporâneas, influenciando, não apenas a aquisição de talentos, mas gestão de pessoas, cultura organizacional e relações de trabalho.

Essa mudança de enfoque representa a transição de uma episteme mais restrita, centrada nas estratégias de *marketing*, para uma mais abrangente e interdisciplinar. Ao considerarmos a marca empregadora como dispositivo, 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 percepções, atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Ao compreender a marca empregadora como um dispositivo de subjetivação, adentramos em compreensão mais aprofundada das dinâmicas organizacionais e relações de poder que permeiam as organizações contemporâneas. Com isso, somos instigados a questionar as práticas convencionais de gestão, desnaturalizando discursos e estratégias construídas em torno dela. Essa perspectiva, 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.

Surgem, diante da discussão iniciada, diversas possibilidades de temáticas de pesquisas, cada uma direcionada a aprofundar a compreensão da marca empregadora como dispositivo de subjetivação nas organizações contemporâneas. Além das áreas de investigação propostas anteriormente, outras linhas de pesquisa podem ser



consideradas para enriquecer o campo acadêmico e prático:

- **Análise da Influência das Mídias Sociais na Marca Empregadora:** explorar como as mídias sociais contribuem para formar a marca empregadora, considerando as interações dos funcionários e candidatos, e como essas influenciam na construção de identidades e subjetividades.

- **Estudo de Casos em *Branding* Empregador:** investigar organizações inovadoras na construção de suas marcas empregadoras, analisando métodos, resultados e desafios, e oferecendo insights para práticas eficazes.

- **Impacto da Marca Empregadora por Setor:** comparar a influência da marca empregadora nas percepções dos trabalhadores em diferentes setores, como tecnologia, saúde e finanças, destacando variações conforme as características de cada setor.

- **Perspectivas Interculturais:** explorar como valores, normas e expectativas culturais influenciam a construção da marca empregadora para públicos globais.

- **Ferramentas de Avaliação:** propor e testar ferramentas específicas para medir o impacto da marca empregadora na subjetividade dos trabalhadores.

- **Estudo Longitudinal:** realizar pesquisas que acompanhem a evolução das marcas empregadoras ao longo do tempo, identificando tendências e mudanças.

- **Segmentos Demográficos:** analisar como a marca empregadora afeta diferentes faixas etárias, gêneros e origens étnicas, destacando a diversidade na identidade organizacional.

- **Responsabilidade Social Corporativa:** investigar a relação entre marca empregadora e práticas de responsabilidade social, analisando a integração de valores éticos e sociais.

Ao explorar essas temáticas e outras que surgirão desta discussão, este estudo contribuirá para a compreensão mais abrangente e contextualizada da marca empregadora como dispositivo de subjetivação, enriquecendo a literatura acadêmica e proporcionando insights práticos para profissionais envolvidos na gestão de pessoas e estratégias organizacionais. Essas direções

sugeridas refletem a complexidade do fenômeno e apontam para caminhos que podem ser trilhados para avançar no entendimento da dinâmica entre a marca empregadora e a subjetividade do trabalhador contemporâneo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teórico cumpriu seu objetivo de iniciar discussão sobre a marca empregadora como dispositivo de subjetivação nas organizações contemporâneas. Ao longo do texto, exploramos dimensões desse fenômeno, considerando não apenas suas implicações práticas, mas as complexidades teóricas subjacentes.

A compreensão da marca empregadora como dispositivo de subjetivação, à luz das teorias de Deleuze (1996, 2005), oferece perspectiva crítica que amplia análises tradicionais sobre o papel da marca no ambiente organizacional. Através dessa lente, enxergamos as conexões entre estratégias de *marketing* e RH, a produção de identidades individuais e coletivas, e os mecanismos de poder que permeiam esse processo.

Ao abordar a marca empregadora como um dispositivo de subjetivação, propomos visão que vai além das noções convencionais de construção de imagem e reputação. Este enfoque nos permitiu considerar dinâmicas de poder, controle e regulação presentes na formação das identidades no contexto do trabalho contemporâneo.

Além disso, nossa proposta de agenda de pesquisa delineou direções para futuras investigações, fornecendo caminhos para avançar no entendimento desse fenômeno. Cada temática proposta representa oportunidade de aprofundamento e reflexão, contribuindo para a construção de um corpo sólido de conhecimento sobre a interseção entre marca empregadora e subjetividade.

É crucial ressaltar que, ao reconhecer a importância estratégica da marca empregadora, é igualmente vital adotar abordagem crítica que questione pressupostos e explore as implicações éticas e sociais desse fenômeno. A subjetivação dos trabalhadores, muitas vezes realizada por meio da marca empregadora, deve ser examinada cuidadosamente para evitar práticas manipulativas e alienantes.



Concluiu-se, portanto, que a marca empregadora não é apenas ferramenta de atração e retenção de talentos, mas elemento intrínseco na construção das identidades profissionais. Sua influência vai além do aspecto mercadológico, permeando as relações de trabalho e moldando as percepções individuais e coletivas.

À medida que se avança no estudo da marca empregadora como dispositivo de subjetivação, instigam-se acadêmicos, profissionais de RH, gestores e pesquisadores a continuarem explorando o tema. Acreditamos que, por meio de uma abordagem crítica e reflexiva, poderemos desvelar as intrincadas relações entre marca, identidade e subjetividade nas organizações contemporâneas.

REFERÊNCIAS

- Agamben, G. (2010). *O que é contemporâneo? E outros ensaios*. Chapecó, SC: Argos.
- 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.
- 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.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. 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.
- 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*. Brasiliense.
- Deleuze, G. (1996). *O que é um dispositivo?* In: G. Deleuze, *O mistério de Ariana*. Vega. 83-96.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (2010). *O Anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia*. Tradução de Luiz B. L. Orlandi. São Paulo: Ed. 34. 2010
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1995). *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Tradução de Aurélio Guerra e Célia Costa. Vol.1 Rio de Janeiro: Ed. 34, 1995
- 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*. Graal.
- Foucault, M. (2004). Foucault. In: M. B. Motta. *Ética, sexualidade, política*. Forense Universitária. 234-239.
- Gaulejac, V. (2007). *A gestão como doença social*.



Ideias & Letras.

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*. 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.

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.

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

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

More, J. A. (2022). *Discurso gerencialista como promotor da normalização das relações de poder na empresa-escola*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 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, M. L. (2006). *Uma Introdução à Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem Integrada*, Palgrave Macmillan Basingstoke.

Oltamari, 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/?DCMP%4ILC-SEARCH.

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. FGV.

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.