
'Os inimigos da imagem' no Banco Inter: Employer Branding *versus* a força do Terceiro Simbolizante ¹

Paulo Henrique Basilio SANTANA²
Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG

RESUMO

O objetivo deste estudo é examinar como a cultura organizacional representa uma força simbólica significativa entre a empresa e seus funcionários, e como ela é dinâmica e constantemente ressignificada e reapropriada pelos sujeitos através de novos discursos. Fundamentamos nossa abordagem teórica no conceito de terceiro simbolizante de Queré e nos conceitos de Baldissera sobre a complexidade na comunicação organizacional. Utilizamos como objeto empírico a cartilha de código de vestimenta lançada pelo Banco Inter, bem como as reações do público nas redes sociais em relação aos apontamentos da fintech.

PALAVRAS-CHAVE: Terceiro Simbolizante, Banco Inter; Cultura Organizacional; Employer Branding

1. INTRODUÇÃO

O Banco Inter elaborou um guia de estilo interno para seus funcionários que incluiu sugestões curiosas sobre o que não vestir e cuidados pessoais a serem tomados. Entre as recomendações, o guia sugere que os funcionários evitem "a todo custo" lingerie marcando, roupas amassadas, barbas mal-feitas, cabelos desleixados, mau hálito e chulé.

O guia de estilo é parte de uma ação do Banco Inter para incentivar a imagem profissional dos funcionários. Segundo o documento, a aparência é um código social que pode afetar a imagem profissional de uma pessoa a longo prazo. Ao fornecer diretrizes claras, o Banco Inter busca incentivar os funcionários a se vestirem do que o Banco acredita ser mais profissional e mais cuidadoso com aparência pessoal.

A ação dividiu opiniões, contudo a repercussão foi mais negativa do que positiva, principalmente ao tópico inimigo da imagem, quando reprovam a seguinte lista:

¹ Trabalho apresentado no GP28 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutorando pelo PPGCOM da FAFICH-UFMG, e-mail: paulobasilio28@gmail.com.

-
1. Lingerie marcando ou aparecendo;
 2. Roupas com "bolinhas";
 3. Roupas amassadas ou furadas, com manchas ou partes desbotadas;
 4. Acessórios, calçados e bolsas velhos, sujos ou estragados;
 5. Unhas e sobrancelhas malcuidadas;
 6. Barba malfeita e cabelo sem corte;
 7. Maquiagem borrada ou excessiva;
 8. Cabelo sujo ou desarrumado;
 9. Material de trabalho bagunçado, caneta com a tampa mastigada;
 10. Cheiros fortes (excesso de perfume ou mau odor);
 11. Roupas com pelos de animais de estimação ou outros resíduos como pó ou caspa;
 12. Telefone celular com capinha velha, partes sujas, película quebrada;
 13. Acessórios, calçados e bolsas velhos, sujos ou estragados;
 14. Mau hálito e chulé.

Como reação à cartilha do Banco, uma chuva de postagens em diversas mídias sociais, notícias em portais e vídeos de influenciadores digitais relacionados ao mundo corporativo e carreira tomaram conta da internet. Basta clicar em qualquer uma das notícias que conseguimos ver alguns tweets como: "Ainda bem que não trabalho mais no Banco Inter. O nível do absurdo que é desumanizar os trabalhadores dessa forma. Ridículo." Outros posts foram destacados na matéria do G1³, um dos maiores canais de notícia do país.

O objetivo deste artigo é entender como se deu o embate entre employer branding e o terceiro simbolizante na polêmica dos Inimigos da Imagem do Banco Inter. Para fins metodológicos, vamos então utilizar dessa ação, juntamente com os pilares da identidade do Banco Inter presente no seu código de conduta⁴ e verificar a reação das pessoas pelo X (então Twitter) através das citações presentes na reportagem do G1. Dessa forma conseguimos recortar as menções mais vistas e mais repercutidas.

³ Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/04/20/banco-inter-diz-que-respeita-individualidade-de-funcionarios-depois-de-reprovar-mau-halito-cabelo-desarrumado-e-chule.ghtml>>. Acesso em 12 de maio de 2023.

⁴ Disponível em: https://marketing.bancointer.com.br/arquivos/pdf/compliance/Codigo_de_Conduta_e_Etica.pdf. Acesso em 12 de maio de 2023.

Entendemos que esses itens incluem produções da empresa, bem como a reação das pessoas (funcionárias ou não, não conseguimos saber) tentam construir uma cultura na empresa. De acordo com Leal e Guimarães, podemos entender que o terceiro simbolizante:

[...]é constituído por uma multiplicidade de elementos compósitos: estruturas cognitivas, quadros normativos, marcas de discriminação e critérios de avaliação, modos de apreensão do tempo, regras de escolha, modos de representação e esquemas de ação; jogos de papéis e de categorias da prática, afirmações consideradas verdadeiras e normas tidas por justas, crenças e figurações. (GUIMARÃES, LEAL, p.12, 2008)

Nossa abordagem metodológica envolve também o uso de teorias que explicam como a linguagem, práticas discursivas, cultura, diálogos, subjetividades e significações são fundamentais na produção de sentido no contexto organizacional, a partir da matriz do paradigma relacional da comunicação organizacional. Assumir a complexidade desse processo é essencial, como apontado por Baldissera (2010). Além disso, vamos trazer o conceito de Employer Branding para entender como essas marcas se constroem como alvo de pessoas que buscam emprego para além da remuneração, mas também reconhecimento e status.

Apesar das organizações serem criadoras e direcionadoras dos sentidos nas relações corporativas, o sujeito possui a capacidade de negociar e ressignificar esses sentidos devido à natureza polissêmica dos signos presentes nos discursos e na matriz cultural que os fundamenta. Isso fica evidente em nossa análise no qual a ação em restringir algumas vestimentas pode se opor aos pilares da instituição.

2. O terceiro simbolizante e a complexidade da cultura em organizações

A transposição do paradigma informacional para o paradigma relacional (FRANÇA, 2001) na comunicação permite uma compreensão mais complexa do processo comunicacional. O paradigma informacional considerava o processo comunicacional como uma via unidirecional do emissor para o receptor a fim de produzir um efeito de mensagem, enquanto o paradigma relacional entende a comunicação como um fenômeno ancorado no discurso e nas trocas simbólicas realizadas pelos sujeitos envolvidos no processo. Essa mudança representa um salto positivo para análise de qualquer objeto e campo de estudos na área de comunicação.

Na comunicação organizacional, o paradigma relacional amplia o entendimento das organizações como resultado de interações e trocas de sentidos. Lima (2008) destaca a importância de entender a interação como um processo de comunicação mútua, baseado em gestos significantes e retroatividade entre estímulos e reações. A autora aponta que com base nessa concepção, pode-se entender a interação como uma relação de afetação mútua.

Lima (2008) contextualiza e apresenta uma concepção de público por um viés menos usual. Ela o apresenta como uma forma que se institui na relação e na ação comum, dependente do contexto e dos sujeitos envolvidos, e que se reconfigura constantemente. O público não pode ser considerado uma instância fixa e formatada, mas sim como uma instância que se altera em cada processo de interação. Neste sentido, ela destaca que o público é construído por meio de uma estrutura de agenciamento, ou seja, um contexto institucional que ordena os papéis e permite a construção de sentidos.

Resumindo a noção de público acima partilhada, a autora aponta:

Assim, instituímo-nos como público quando temos uma experiência e nela nos engajamos, quando compartilhamos sentido. Essa experiência será sempre única para os sujeitos, apesar de ter sempre uma dimensão de compartilhamento. Isso significa que a experiência afeta os sujeitos em particular, mas é sempre uma relação partilhada e recíproca. (LIMA, 2008, p. 127)

Além da dimensão da interação, a dimensão simbólica da comunicação é apontada por Lima (2008) como outra importante perspectiva do paradigma relacional. Segundo a autora, os discursos enunciados pelos interlocutores são capazes de materializar essa dimensão, pois é através deles que o contexto e os atributos pessoais que caracterizam os interlocutores são manifestados, sendo responsáveis pela produção de sentido.

Oliveira e Paula (2008) apresentam uma reflexão sobre a comunicação no contexto das organizações a partir da imbricação com os estudos de linguagem. Elas apontam a constante disputa de sentidos presente no contexto organizacional, considerando a organização como uma rede de estruturas institucionais e relações complexas. Os interlocutores envolvidos operam ativamente na construção de sentidos, sendo responsáveis por imprimir suas intenções, negociar e dialogar os códigos impostos.

Ao aproximarem a discussão da linguagem sob o viés de uma prática discursiva, Oliveira e Paula consideram que a linguagem representa um espaço onde os indivíduos são capazes de produzir sentido e se colocarem em uma relação social. Elas apontam que neste contexto, a produção de sentido é um processo social e historicamente localizado que implica a mediação de vozes. A partir dessas premissas, percebemos que o processo de comunicação organizacional é essencialmente conflituoso, pois evoca diversas vozes e possibilita a constante ressignificação e rupturas.

Lima e Oliveira (2010) destacam o elemento humano como definidor do caráter de sujeito social que as organizações ocupam. Sendo este o fator que garante estar em relação com outros sujeitos sociais, justificam que essa afirmativa serve para entender o conceito de comunicação organizacional. Neste sentido, a noção de comunicação e cultura estão diretamente imbricadas, pois a função comunicativa dos atores sociais, como ação conscientemente elaborada, é o que funda a cultura e permite que esta se atualize como tal.

Com base na proposta de Queré sobre um outro elemento fundamental no processo de significação, Lima e Oliveira trazem para a discussão o elemento cultural, sendo conceituado por Queré como o terceiro simbolizante. Para as autoras, esse elemento se refere às referências culturais que orientam a construção e a ressignificação dos discursos, e que são fundamentais para a produção de sentido.

As autoras ainda chamam atenção para a necessidade de problematizar o espaço de disputa presente na comunicação organizacional, questionando qual é o espaço possível para pensar e abrigar o imprevisto e concebê-lo como elemento inerente ao processo social de construção de sentido que avança nas próprias rupturas com o habitual.

Diante disso, percebemos que a comunicação organizacional não pode ser vista como algo simplesmente informativo e transmissional, mas sim como um processo complexo e conflituoso, onde os interlocutores estão constantemente disputando sentidos, ressignificando discursos e mobilizando elementos culturais. É fundamental entendermos que a comunicação organizacional é uma prática discursiva que se materializa nos discursos e nas linguagens, e que é influenciada pela matriz histórica e cultural na qual está

O terceiro simbolizante é justamente o universo da cultura, é a baliza maior que guia as possibilidades de intervenção entre os interlocutores da relação. É também historicamente configurado e tem como base o conjunto das relações precedentes, podendo, portanto, sofrer modificações nas relações concretas que ele mesmo configurou. Se os signos são polissêmicos, encontram na cultura, ou no terceiro simbolizante, suas possibilidades de sentido a ser elaborado por cada sujeito (LIMA; OLIVEIRA, 2008, p.88).

O texto discute a importância da cultura dentro das organizações e como ela influencia o modo como os indivíduos se relacionam e constroem sentido dentro da empresa. A cultura é um processo vivo, que cada indivíduo assume e coloca em circulação no social, sendo assimilada pela organização como forma constituinte dos seus discursos.

Por um lado, as organizações são afetadas e afetam os discursos sociais, buscando construir práticas discursivas que direcionem o sentido para os interesses da organização. Por outro lado, a cultura, atravessada pela sua dinamicidade e capacidade de permitir aos indivíduos uma certa autonomia em relação aos discursos institucionalizados, apresenta-se como um filtro que permite que os códigos entre os sujeitos e organizações sejam disputados e não assimilados assimetricamente a partir dos interesses desta última.

A cultura é um campo importante para a formação dos quadros de referência da organização e de seus interlocutores, onde os indivíduos constroem e compartilham significados capazes de orientar seus processos de construção de sentido. A organização é um lugar permeado pela complexidade, atravessada pelos diálogos, subjetividades e significações, e os sujeitos em relação com a organização se dispõem a negociar os sentidos dentro de uma organização a fim de construir algo comum.

Sempre estão postas no mínimo duas propostas de sentido no contexto organizacional: a que emana da organização, que tende a ser encarada por essa como a que deve ser aceita e assimilada, e a dos sujeitos em relação, que questionam e inserem suas prerrogativas face aos objetivos da organização tendo como base a sua cultura, que o individualiza.

Por mais que a organização se esforce para direcionar os sujeitos nas suas práticas discursivas, uma ação não pode ser considerada como uma disciplina exclusiva da organização, pois as ações organizacionais relacionadas ao trabalho são permeadas por dicotomias conflituosas, como trabalho x sofrimento, amor x ódio, liberdade x

dependência. Essas implicações perpassadas pelas subjetividades de cada indivíduo perturbam e renovam os sentidos constantemente, tornando o trabalho algo que é atravessado por perturbações.

[...] observa-se que nas organizações os sujeitos experimentam a permanente tensão de forças, muitas vezes paradoxais. Assim como a organização é possibilidade de realização profissional/satisfação/prazer, também é portadora de sofrimentos; os sujeitos sentem a necessidade de pertencimento, mas há exercício de poder sobre eles, gerando algum nível de submissão; há o desejo de criar e as normas que limitam as suas possibilidades criativas.(BALDISSERA, 2010, p.66)

Ao conectarmos as ideias apresentadas, podemos compreender que adotar a comunicação organizacional sob o paradigma relacional é uma maneira não intencional de abraçar sua complexidade, que se desdobra por meio da linguagem, das práticas discursivas, da utilização do terceiro simbolizante representado pela cultura, dos diálogos, subjetividades e significados que, juntos, constroem e transformam as relações, gerando significados que se mostram polissêmicos e multifacetados nessa perspectiva.

3. Employer Branding: a construção da cultura da marca empregadora

O conceito de employer branding, apesar de recente, encontra afinidades com outras ideias como comunicação interna e endomarketing. Este artigo abordará o employer branding de forma conceitual e científica para esclarecer sua temática.

Recentes pesquisas exploraram a gestão sustentável de recursos humanos em relação ao employer branding, como os estudos de APP, MERK e BUTTGEN (2012), bem como as dimensões de atratividade discutidas por BERTHON, EWING e HAH (2005), CHHABRA e SHARMA (2014), e WILDEN, GUDERGAN e LINGS (2010). Além disso, o relacionamento entre recursos humanos e mídias sociais foi explorado por SIVERTZEN, NILSEN e OLAFSEN (2013).

Vamos começar pelo ponto histórico, em 1996, Ambler e Barrow foram pioneiros no termo, definindo employer branding através de um estudo exploratório realizado em empresas do Reino Unido. Esse estudo concluiu que employer branding agrega valor ao patrimônio corporativo e se relaciona com a construção de uma imagem positiva na mente dos potenciais trabalhadores (BERTHON, EWING e HAH, 2005).

Outros autores, como Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011), também analisaram o employer branding de forma mais funcional do que ideal, examinando desde propostas de marca empregadora até práticas lineares de atração e produtividade. Eles criticaram abordagens antiquadas que não consideram desafios organizacionais e pressões sociais, abrindo espaço para a cocriação de valor.

No contexto brasileiro, os estudos sobre employer branding se concentram na atração e retenção de jovens da geração Y por marcas empregadoras, levando em conta a cultura organizacional (OLIVEIRA e HONÓRIO, 2014), estratégias de recrutamento e retenção (OLTRAMARI, TONELLI e COSTA, 2015), e políticas de retenção de jovens (REIS e BRAGA, 2016). Aprofundar o conhecimento sobre employer branding, cocriação e prosumption é necessário.

A cultura contemporânea de consumo e busca pela felicidade está ligada ao estilo de vida atual (Bauman, 2007, 2008), onde os centros comerciais são templos de consumo (BAUDRILLARD, 2005). Isso afeta as relações sociais, criando pressões para aderir ao estilo de vida, gerando tensões na sociedade líquido-moderna.

O consumo está entrelaçado com o trabalho, onde o trabalho se torna consumo no capitalismo imaterial. A internet intensifica isso, permitindo participação do consumidor na criação de produtos (ARVIDSSON, 2005), mostrando que o consumidor contemporâneo não pode ser separado do mundo do trabalho (FONTENELLE, 2014).

Nesse contexto, as empresas adotam o employer branding para atrair e reter os melhores candidatos, investindo em sua imagem como empregadoras (REIS e BRAGA, 2016). O movimento dos candidatos para marcas empregadoras revela características de prosumers, como trabalho não remunerado (TERRANOVA, 2003), consumo direcionado ao trabalho (FONTENELLE, 2014) e investimento emocional (ARVIDSSON, 2005).

Employer branding é um conjunto de estratégias para destacar o valor de uma empresa como empregadora, fortalecendo sua posição com base em valores (REIS e BRAGA, 2016). Essa marca busca atrair e reter profissionais alinhados à cultura da empresa.

As empresas devem considerar os colaboradores como divulgadores internos e promotores da marca (REIS e BRAGA, 2016). O employer branding inclui gestão de

marca, diferenciação, retenção, marketing interno, atração de empregados e cultura organizacional.

4. Os embates culturais do Banco Inter

O Banco Inter, também conhecido como Banco Intermedium, é uma instituição financeira brasileira que opera principalmente como um banco digital. Fundado em 1994, o banco passou por uma transformação significativa em 2014, quando iniciou a transição para uma plataforma de serviços financeiros online, tornando-se um banco 100% digital.

O Banco Inter oferece uma ampla gama de serviços bancários, incluindo conta corrente, conta poupança, cartões de crédito, empréstimos, investimentos, seguros e câmbio, tudo através de sua plataforma online e aplicativo móvel. Uma das principais características do Banco Inter é a ausência de tarifas de manutenção de conta e diversas tarifas que são comuns em bancos tradicionais.

O Banco Inter se destaca por sua abordagem digital, permitindo que os clientes realizem a maioria das operações bancárias através de dispositivos móveis ou computadores, o que proporciona comodidade e agilidade nas transações financeiras. De acordo com o próprio banco, são mais de 26 milhões de correntistas, mais de 3 mil funcionários e a instituição está presente em 99% dos municípios brasileiros.

Em seu código de ética, o Inter traz os seus cinco pilares: 1) Experiência: prezamos por interações humanizadas, respeitadas e de qualidade entre todos os públicos e canais; 2) Segurança: resguardamos todas as interações e trocas de dados que envolvam clientes, colaboradores, parceiros e outras instituições; 3) Parceria: aqui, nós jogamos junto. Só fechamos negócios que sejam bons para ambas as partes; 4) Inovação: nascemos para fazer diferente. Somos abertos às ideias que busquem melhorar a vida das pessoas e gerar valor para o nosso negócio; 5) Transparência: devemos manter e transmitir informações claras, imparciais e compreensíveis, zelando sempre pela verdade.

Como já citado neste artigo, no dia 19 de abril de 2023 o Banco Inter lançou um e-book sobre como se vestir e se portar nas dependências físicas da instituição. A parte que mais chamou atenção e gerou repercussão negativa foi 'Os inimigos da imagem', ou seja, ações ou roupas que podem prejudicar a imagem do funcionário na instituição.

Em seu primeiro pilar, o Inter fala sobre experiência e versa sobre como valorizam interações humanizadas e respeitadas entre todos os públicos, isso inclui então seus funcionários, certamente. No seu terceiro pilar é destacado a parceria, abordando a preocupação do banco em manter negócios que fazem sentido para ambos os lados, isso também pode incluir empregador e empregado, com certeza.

Esses dois pilares citados no parágrafo anterior podem se opor a ação do banco, uma vez que não pode ser considerado tão respeitoso assim uma relação com exigências como: "Roupas com 'bolinhas'; Roupas amassadas ou furadas, com manchas ou partes desbotadas; Acessórios, calçados e bolsas velhos, sujos ou estragados; Barba malfeita e cabelo sem corte; Cabelo sujo e desarrumado; Material de trabalho bagunçado, caneta com a tampa mastigada; Roupas com pelos de animais de estimação ou outros resíduos como pó ou caspa; Telefone celular com capinha velha, partes sujas, película quebrada; e acessórios, calçados e bolsas velhos, sujos ou estragados".

Por mais que possa ser consensual que alguns pontos citados podem fazer parte do 'viver em sociedade', precisamos nos atentar à questão que uma pessoa que contempla esses pontos, apresenta mais um lugar de vulnerabilidade e desigualdade do que desleixo e descuido. Existem pessoas que demoram mais de 2h para chegar no seu local de trabalho e algumas coisas dessa lista podem ocorrer no trajeto, ou até mesmo, em sua preparação na rotina corrida de várias jornadas e papéis.

Os tweets levantados pelo G1 trazem alguns pontos e até satirizam a ação:



Imagem 1 - Tweets sobre a cartilha do banco Inter. Fonte: G1

O primeiro tweet cita as ações e chama de "afrota" a exigência por roupas não amassadas. Além disso, fala todos os itens da parte "Inimigos da Imagem" e termina com um emoji de reação de tristeza, lágrima e um breve choro, porém com um leve sorriso no rosto. A ideia é mencionar como se fosse um absurdo, e aparentemente é como soou para essa pessoa que twitou.

Esse tipo de reação é mais comum quando não é esperado algo desse tipo por parte da empresa. Podemos imaginar que seja isso mesmo, provavelmente a pessoa não conhece os pilares do banco, mas tem as impressões de empresa "descolada" e moderna que a marca tenta construir e a forma como as menções acontecem traz uma ideia de

desapontamento, de quebra de expectativa em relação à instituição, uma vez que as exigências têm um tom mais tradicional. O que de fato não seria esperado de um fintech que não possui agências e todas as suas transações são digitais e/ou remotas.

O segundo tweet já traz um meme, isso porque é bem comum que as películas de smartphones estejam com algum trinco, ou as capinhas também estejam com algum defeito que não comprometa a utilização. Porém, é citado que evite esse tipo de comportamento, ou seja, é interessante que as pessoas troquem as suas películas e se adaptem de fato à nova norma.

O meme é simples e pode gerar algum tipo de reação cômica, mas o que está intrínseco ali é como algo simples e corriqueiro, uma película com algum defeito que não inviabilize a sua utilização, pode estar presente em vários celulares sem a menor importância para quem está usando. É uma demanda criada pela regra da empresa e não pelo usuário que já estava vivendo com o “problema”.

Podemos pensar que a maioria das pessoas que usam películas dessa forma são de uma faixa etária específica, como 19-35 anos, o que pode ser provavelmente, uma parte dos funcionários do banco, ou seja, essa simples restrição, pode atingir uma grande parte de pessoas e quebram as suas expectativas em relação à instituição.

Outros tweets são citados:



Imagem 2 - Tweets sobre a cartilha do banco Inter. Fonte: G1

Uma pessoa fala sobre as ações do Banco Inter como uma perda de tempo, de fato como um investimento à toa por parte de quem idealizou o arquivo, redigiu, pensou os problemas. A pessoa fala de um lugar de empreendedora relacionada à área de Recursos Humanos e Gestão Financeira. A pessoa fala como a ação como um todo é um gasto enorme para a empresa, e além disso, tem uma repercussão ruim que faz só onerar ainda mais a ação.

Ela ainda aborda a questão de como o tempo numa empresa precisa ser muito melhor trabalhado e utilizado. O que é fácil de concordar, haja vista a especificação das “dicas” do banco em relação à imagem do seu funcionário.

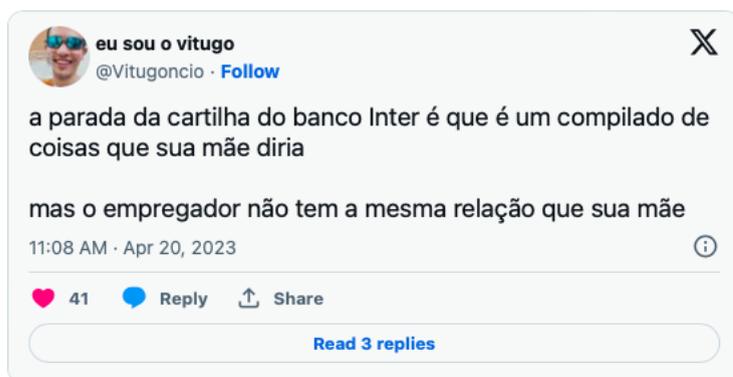
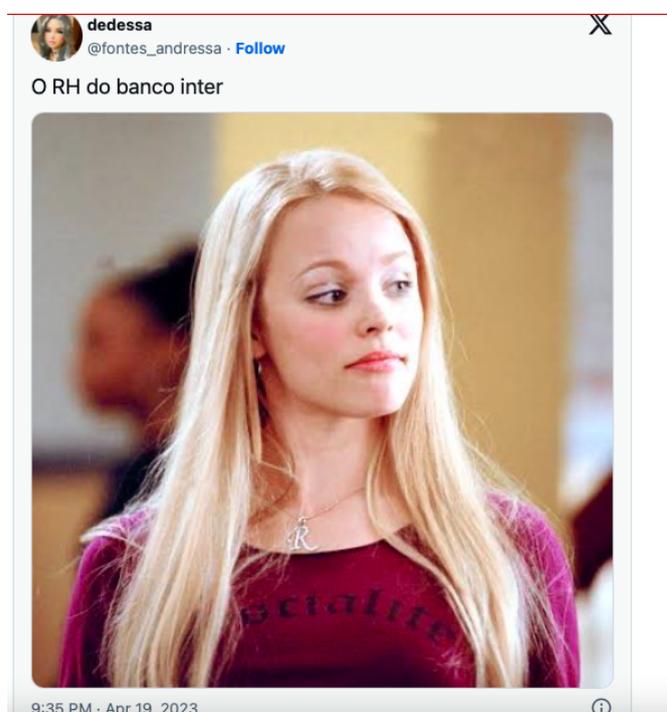


Imagem 3 - Tweets sobre a cartilha do banco Inter. Fonte: G1

Os últimos tweets trazidos pela matéria do G1 também são memes, o primeiro mostra a personagem do filme *Meninas Malvadas* (2004) Regina George, olhando para o lado com uma expressão de soberba e de uma forma muito esnobe. A imagem é relacionada ao setor de recursos humanos do banco. A alusão mostra como as dicas do banco são mal vistas, no sentido de uma certa elitização do banco. Porque uma pessoa com película quebrada, roupa amassada ou com bolinhas e pelos de animais, mostra mais um lugar de vulnerabilidade do que desleixo, e isso foi reforçado através desse meme “cômico”.

Já o segundo satiriza falando que as dicas são bem semelhantes às falas de uma mãe, porém uma empresa não é mãe de ninguém. Isso ilustra bem o lugar um pouco ridículo que a instituição se enquadra ao realizar a ação. Mesmo sendo coisas simples de autocuidado e higiene básica, será que cabe a empresa levantar os pontos? Será que caso acontecesse muito, a melhor abordagem seria uma cartilha citando os “inimigos da imagem”, ou seja, o que prejudica a sua imagem dentro da empresa? Aparentemente não.

Os tweets citados corroboram com a oposição da ação aos pilares experiência e parceria. O primeiro porque as interações humanizadas ficam comprometidas com essa invasão na vida das pessoas sobre como vestir, o estado da película do celular, as bolinhas ou pelos de animais na roupa.

Já a parceria fica comprometida porque não existe nenhum auxílio financeiro da empresa para facilitar o acesso das pessoas para se enquadrarem às “dicas” que quando escritas e divulgadas começam a funcionar como regras.

5. Considerações Finais

Ao analisarmos os embates culturais no Banco Inter, tendo em vista a força do terceiro simbolizante, o employer branding e ação do código de vestimenta da instituição, conseguimos concluir alguns pontos relevantes para ampliar a discussão sobre como a cultura organizacional é um espaço de tensionamento e disputa entre funcionário e empresa. Conseguimos apreender que a ressignificação de uma proposta de cultura apresentada pela empresa, ao ser confrontada pela repercussão da sua ação chega a perder seu valor enquanto balizador de ações e formas de trabalhos e

sentimentos de uma organização. Os esforços de uma instituição em levantar pilares na sua cultura podem ser questionados e até mesmo quebrados, tendo em vista a ação dessa prática discursiva no dia-a-dia dentro da empresa.

Percebemos que a partir da noção de complexidade da comunicação organizacional apresentada por Baldissera (2010), o quanto a insatisfação apresentada pelas pessoas na internet, pode contrapor questões cruciais do discurso do código de cultura de uma empresa, incluindo seu “novo código de vestimenta”.

Mesmo não sendo alvo de nossa pesquisa, podemos perceber que a instituição sentiu o impacto da negativa repercussão, ela inseriu uma nota na reportagem do G1 informando que “respeita a individualidade de cada um” e ainda realizou uma postagem no seu blog com testemunhais de como é (bom) trabalhar no banco, cerca de um mês depois da polêmica.

Esperamos conseguir contribuir pelo menos minimamente na ampla discussão do tema para a comunicação organizacional, acreditamos que este trabalho pode suscitar discussões relevantes sobre o discurso das empresas, disputa de sentido e ressignificação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBLER, T.; BARROW, S. **The employer brand.** *Journal of Brand Management*, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.

APP, S.; MERK, J.; BUTTGEN, M. **Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High - Quality Employees.** *Management Revue*, v. 23, n. 3, p. 262-278, 2012.

ARVIDSSON, A. **Brands: a critical perspective.** *Journal of Consumer Culture*, v. 5n. 2, p. 235-258, 2005.

BAID, P., & RAO, A. (2006). **Employer Branding, Concepts and Cases.** Hyderabad: ICFAI University Press.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade.** *Revista Organicom*. Ano 6, n. 10/11, p. 116-120, 2009. Disponível em: http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista10-11/115.pdf. Acessado em 17/01/2011. Acesso em 01 de ago de 2018.

BALDISSERA, Rudimar. **Organizações como complexus de diálogos, subjetividade e significação.** In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações.* São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 61-76;

BAUDRILLARD, J. **A Sociedade de Consumo.** Lisboa: Edições 70, 2005.

BAUMAN, Z. **Medo líquido.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BAUMAN, Z. **Vida líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. **Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding.** *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*, v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005.

CHHABRA, N. L.; SHARMA, S. **Employer branding: strategy for improving employer attractiveness.** *International Journal of Organizational Analysis*, v. 22, n. 1, p. 4-60, 2014.

FRANÇA, Vera Veiga. **Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?** In: *Ciberlegenda.* Publicação eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFF. Ed. n 5, 2001. Disponível em <http://www.uff.br/mestcii/vera1.htm>. Acesso em 20 de set de 2018.

FONTENELLE, I. A. **O Estatuto do Consumo na Compreensão da Logística e das Mutações do Capitalismo.** *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, São Paulo, v. I, n. 92, p. 207-240, 2014.

GUIMARÃES, César Geraldo. LEAL, Bruno Souza. **Experiência estética e experiência mediada.** *Revista Intexto*, Porto Alegre: UFRGS, v. 2, n. 19, p. 1-14, julho/dezembro 2008. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/intexto/article/view/7998>. Acesso em 01 de ago de 2018.

LIMA, Fábila. **Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional.** OLIVEIRA, Ivone; SOARES, Ana Thereza.

Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2008. p. 109-127.

LIMA, Fábila; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiático.** In: MARCHIORI, M. (org.) Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. Páginas 151 – 166.

NASCIMENTO, A.C.S.(2013) **A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações.**

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. **Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos?** In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. (Orgs.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008, p. 91-108.

OLIVEIRA, L. B.; HONÓRIO, S. R. F. S. **Atração e desligamento voluntário de jovens empregados:** um estudo de caso no setor jornalístico. Revista de Administração - RAUSP, v. 49, n. 4, p. 714-730, 2014.

OLTRAMARI, A.; TONELLI, M. J.; COSTA, A. C. **Employer Branding:** Análise Das Estratégias Narrativas de Marcas Empregadoras para Atração e Retenção de Trabalhadores. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5., 2015, Salvador. Anais...Salvador: EnGPR, 2015.

REIS, G. G.; BRAGA, B. M. **Employer attractiveness from a generational perspective:** Implications for employer branding. Revista de Administração, v. 51, n. 1, p. 103-116, 2016.

SIVERTZEN, A.; NILSEN, R.; OLAFSEN, A. H. **Employer branding:** employer attractiveness and the use of social media. Journal of Product & Brand Management, v. 22, n. 7, p. 473-483, 2013.