



Congresso Internacional de Administração  
ADM 2021

Administração Ágil  
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27  
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

## MARCA EMPREGADORA E EQUIDADE DE GÊNERO: UMA RELAÇÃO NECESSÁRIA

### EMPLOYER BRANDING AND GENDER EQUITY: A NECESSARY RELATIONSHIP

#### ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Isadora Ronchi Gonçalves de Freitas, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil, isadorargf@gmail.com

Ricardo de Oliveira Silveira, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil, ricardosilveira@ufpr.br

Simone Cristina Ramos, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil, simone.crisr@gmail.com

Germano Glufke Reis, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil, glufkereis@ufpr.br

#### Resumo

A pandemia de COVID-19, reconhecida pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em janeiro de 2020, além dos impactos diretamente associados à saúde da população, trouxe consequências para as formas de organização da sociedade. Estima-se, por exemplo, que o isolamento social e teletrabalho aprofundaram diferenças existentes em relação ao gênero (Estrela, 2020), tornando ainda mais necessário refletir sobre as formas de promoção da equidade de gênero em nossa sociedade. Frente a este cenário, o presente estudo tem como objetivo compreender a percepção de profissionais de RH sobre como a marca empregadora se relaciona com a equidade de gênero. Por meio de um estudo de caso, realizou-se entrevistas semiestruturadas, com posterior análise de conteúdo para compor os resultados. A discussão aponta que a marca empregadora pode se relacionar com as práticas que promovem a equidade de gênero, a partir de atributos que auxiliem ou facilitem a gestão dos papéis femininos, como a flexibilidade de horários e criação de oportunidades de carreira. Além disso, as empresas podem comunicar seus valores organizacionais de forma efetiva, contribuindo no aumento da competitividade da organização. Frente aos achados são desenvolvidas recomendações práticas e de pesquisa.

**Palavras-chave:** Marca empregadora; Equidade de Gênero; Atratividade do Empregador.

#### Abstract

The COVID-19 pandemic, recognized by the World Health Organization (WHO) in January 2020, in addition to the impacts directly associated with the health of the population, brought consequences for the forms of social organization. It is estimated, for example, that social isolation and homeworking have intensified existing differences in relation to gender (ESTRELA et al., 2020), making it even more necessary to reflect on ways to promote gender equity in our society. Faced with such scenario, this study aims to understand the perception of HR professionals about how employer branding is related to gender equity. Through a case study, semi-structured interviews were carried out, with subsequent content analysis to compose the results. The discussion points out that employer branding can relate to practices that promote gender equality, based on attributes that help or facilitate the management of female roles, such as flexible working hours and the creation of career opportunities. In addition, companies can communicate their organizational values effectively, contributing to increase the organization's competitiveness. Based on the findings, practical and research recommendations are developed.

**Keywords:** Employer branding; Gender Equity; Employer Attractiveness.

## 1. INTRODUÇÃO

Diante do advento da globalização e, por consequência, o aumento da competição entre as organizações, a capacidade de adaptar suas operações às novas condições representa uma vantagem competitiva importante para as empresas (Cavazotte, Moreno & Turano, 2015). A gestão de pessoas é um dos fatores que contribui para a promoção e manutenção da vantagem competitiva. A fim de enfrentar os novos desafios e garantir sua permanência no mercado, as empresas passaram a enfatizar a formação e a gestão de seus recursos humanos, a partir do desenvolvimento de sua marca como empregadora (Cavazotte, Moreno & Turano, 2015).

A origem do conceito de marca empregadora remonta ao trabalho de Ambler e Barrow (1996), onde este foi definido como a construção de estratégias e ações que promovam uma organização como um local desejado para se trabalhar. Mais recentemente, foi reconhecida que a marca empregadora, em inglês *employer branding* (EB), pode ser composta por atributos tangíveis (objetivos profissionais, salário, programas de carreira e localização, oportunidades de aprendizado, segurança no trabalho, entre outros) e intangíveis (clima organizacional, posicionamento da marca e sua reputação) (Lievens, 2007).

Segundo Backhaus e Tikoo (2004) a marca empregadora é o processo para se construir uma identidade de empregador, identificável e única, que gere uma diferenciação perante seus concorrentes. Ao se construir uma marca forte, geram-se atitudes favoráveis nos funcionários em potencial, sendo um grande recurso para recrutar pessoal para serviços e atrair novos candidatos. (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Santiago, 2019). Para se construir essa identidade, há a necessidade de uma maior diversidade interna, para que os ambientes organizacionais sejam mais flexíveis e transparentes. Com isso, a interação entre as pessoas passa a ser mais rica e proveitosa, potencializando, assim, as ideias e pensamentos dentro da organização (Matuska & Sałek-Imińska, 2014; Wells, Malik & Edmondson, 2021).

Desta forma, é possível estimar que o desenvolvimento de uma marca empregadora é fortalecido pela promoção de um ambiente com maior equidade de gênero. Acontecimentos do século XX trouxeram grandes mudanças no papel das mulheres no ambiente profissional (Pires & Kenning, 2010), e possibilitaram maior espaço para a participação feminina e diminuição das desigualdades nas organizações. Discussões de temas relacionados à importância da equidade de gênero têm ganhado relevância (Lundkvist, 2015), mas o compromisso com a questão de gênero ainda não é a realidade de muitas organizações, tanto na atração quanto na retenção de pessoas (Mercer, 2020).

Esta pesquisa, então, trata da relação existente entre marca empregadora e equidade de gênero. Por meio de um estudo de caso, tem-se como objetivo compreender a percepção de profissionais de RH sobre como a marca empregadora se relaciona com a equidade de gênero. Justificativas teóricas e práticas podem ser associadas a presente produção. Do ponto de vista prático ou gerencialista, uma melhor compreensão da associação entre os temas abordados pode levar a adoção de práticas mais adequadas para a atração, seleção, desenvolvimento e remuneração de pessoas. Do ponto de vista teórico, a pesquisa se justifica por atender a demanda por investigações que aprofundem o entendimento sobre os impactos da pandemia para mulheres (Estrela, 2020), bem como sobre a relação entre diversidade e marca empregadora (Wells, Malik & Edmondson, 2021).

Este estudo está estruturado da seguinte maneira: nesta seção introdutória, o trabalho é contextualizado e identifica-se o objetivo a ser atingido no processo de pesquisa. Na sequência, apresenta-se o referencial teórico, no qual é abordada a revisão da literatura acerca da marca empregadora, equidade de gênero e a relação entre essas variáveis. A próxima seção é dedicada à metodologia de pesquisa, quando são apresentados os métodos empregados para

a realização do trabalho. Na seção seguinte são demonstrados os resultados e análise dos dados, visando fundamentar as considerações finais presentes na última seção do artigo.

## **2. MARCA EMPREGADORA**

A primeira definição de marca empregadora surgiu em um estudo de Ambler e Barrow (1996). Eles a definiram como sendo os motivos que atraem o capital humano para determinada organização. Backhaus e Tikoo (2004) afirmam que a marca empregadora retrata como as organizações comunicam a sua oferta aos funcionários existentes e futuros, com o objetivo de adquirir e manter sua lealdade e também promover a organização como uma empresa diferente e desejável.

Desta forma, a importância de se trabalhar a marca empregadora para atrair os talentos para as organizações tem crescido de forma rápida. Os traços de personalidade da marca, em particular, mostram variação na atratividade da marca do empregador (Rampl & Kenning, 2014). Apoiar a gestão da imagem dessa marca, a fim de garantir que os elementos atrativos positivos da imagem sejam comunicados, ajuda a incentivar os funcionários a identificar e compartilhar os valores da marca de emprego (Edwards; 2010).

Uma característica importante é que uma marca empregadora forte ajuda a criar vantagem competitiva no mercado de talentos (Pawar & Charak, 2015) e passa também a ser um impulsionador da imagem positiva da organização (Pawar, 2016). As vantagens potenciais dos funcionários com uma visão positiva da marca corporativa, são amplamente reconhecidas (Theurer, Tumasjan, Welpel & Lievens, 2018) e estão fortemente vinculadas com os aspectos de retenção e engajamento (Pawar, 2016). Desta forma, a literatura e as pesquisas que investigam as questões de identificação das pessoas com as organizações podem ajudar a explicar quais as circunstâncias em que as pessoas têm maior probabilidade de se identificar com uma organização ou os principais argumentos que as pessoas necessitam para garantir uma autoestima positiva em relação à sua identidade. Uma empresa que tem uma boa reputação e uma marca empregadora positiva pode atrair uma maior identificação dos funcionários, visto que estes podem aproveitar o sucesso da organização (Edwards, 2010). De Stobbeleir et al. (2018) nos mostram também que as empresas devem estar cientes de que as práticas de gestão da marca externa do empregador também têm efeitos internos em seus próprios colaboradores.

Outra característica importante é que organizações com estratégias de apoio podem manter e reter seus funcionários por muito tempo. Esse resultado parece lógico visto que funcionários preferem trabalhar em um ambiente de trabalho que ofereça suporte a eles (Arasanmi & Krishna, 2019). O talento da força de trabalho de uma organização possui essas mesmas características, contribuindo também para o seu sucesso (Barney, 1991; Biswas & Suar, 2014) e para a retenção dos colaboradores (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004).

Lievens (2007) em seu estudo atribui importância a dois fatores componentes da marca empregadora, os instrumentais e os simbólicos. Os atributos instrumentais são tangíveis e relacionados a estrutura e ao trabalho. Já os simbólicos são intangíveis e subjetivos, relacionados às questões como reputação, pertencimento e valores. Lievens e Highhouse (2003) especificam de melhor forma estes atributos: os instrumentais se relacionam com os aspectos práticos para o trabalhador, tais como benefícios e salário, por exemplo. Já os simbólicos apresentam maior subjetividade, envolvendo questões como confiança e autoestima.

Segundo Backhaus e Tikoo (2004) e Pawar e Charak (2015) tanto os benefícios simbólicos como os instrumentais afetam a imagem da empresa como empregador. Com isto, a marca passa a ser então a percepção que os candidatos têm da empresa que ela gostaria de trabalhar. Ainda conforme Backhaus e Tikoo (2004) a organização necessita efetuar um esforço de comunicação desta oferta aos funcionários potenciais a fim de promovê-la como um empregador desejável.

### 3. EQUIDADE DE GÊNERO

A marca empregadora pode criar uma imagem positiva de uma organização ao enfatizar os benefícios oferecidos aos seus trabalhadores, seja em termos de desenvolvimento ou outras formas de recompensa (Backhaus & Tikoo, 2004). As empresas podem, inclusive, aplicar o conceito de marca empregadora de forma ampla, utilizando a imagem pretendida como um *nexus* para integrar horizontal e verticalmente as práticas e políticas de recursos humanos (Edwards, 2010). Dentre as ações que podem ser impactadas pela imagem pretendida pela organização empregadora estão as políticas de gestão da diversidade, incluindo, aquelas associadas à promoção da equidade de gênero.

Os avanços na sociedade em geral em relação à equidade de gênero são evidentes. Todavia, em se falando de trabalho, as desigualdades entre homens e mulheres ainda são significativas, seja em critérios de acesso e remuneração como também em oportunidades de crescimento (Pinto & Midlej, 2015). A estrutura social também é replicada no ambiente de trabalho (Acker, 2006) e nos mostram que as atividades são marcadas por estereótipos e crenças que definem formas de representações de homens e mulheres (Lundkvist, 2015). Ainda, segundo Acker (2006), existe uma reprodução nas interações dentro das organizações em que, para se adequar aos parâmetros esperados para determinada função, as mulheres tendem a adquirir características masculinas (Pires & Kenning, 2010) como força, agressividade e competitividade (Acker, 2006).

Até a metade do século XX, era muito claro que o papel dos homens era trazer a renda da casa, enquanto o das mulheres era a manutenção doméstica e cuidados familiares (Costa, 2007). Entretanto, a partir da segunda metade deste século existiram diversas ações que contribuíram com o processo de igualdade de gênero (Pires & Kenning, 2010), principalmente, após diversos movimentos feministas a partir da década de 1960 (Vieira & Amaral, 2009). Ainda que haja uma evolução da mulher no mercado de trabalho e também uma mudança do papel feminino na sociedade, existem muitas barreiras como práticas discriminatórias e segmentação de trabalho, que resultam em diferença salarial (Costa, 2007) e a crescente demanda por qualificação e o conflito de responsabilidades domésticas e do trabalho (Vieira & Amaral, 2009).

Wiersma (1990) mostra que ao realizar diferentes funções em relação ao trabalho e à família acaba-se gerando um conflito de papéis. Vieira e Amaral (2009) afirmam também que a mulher precisa, muitas vezes, cumprir três jornadas de trabalho diárias, a profissional, a familiar e a de educação. Diante disso, é natural que mulheres e homens considerem diferentes atributos de trabalho e prioridades (Wiersma, 1990). Desta forma, a participação da mulher no mercado de trabalho confere a ela um grande desafio, pois ainda que esteja em um processo para conquistar seu espaço no ambiente profissional, precisa também conciliar uma responsabilidade atribuída a ela como um dever social: ser a base do lar (Vieira & Amaral, 2009).

Desde a instauração da pandemia de COVID-19 no início de 2020 vários aspectos associados a reorganização social e laboral colocaram em maior destaque a questão de relações de gênero. Para Estrela (2020) a pandemia agravou as diferenças econômicas, de gênero e de

etnia já presentes em nossa sociedade. Feng e Savani (2020) descobriram em seu estudo sobre o impacto das medidas de isolamento social associadas a pandemia sobre a satisfação e produtividade no trabalho que em momentos de lockdown as mulheres se auto-avaliavam como menos satisfeitas e produtivas. A explicação é que a adoção do trabalho em casa em conjunto com a presença das crianças em função do fechamento das escolas aprofundou a diferença na quantidade de tempo que homens e mulheres dedicam a tarefas domésticas e cuidados infantis. Estudos sobre os impactos da pandemia sobre a saúde mental dos trabalhadores também apontam que as mulheres foram mais afetadas, obtendo escores mais significativos de ansiedade e depressão (Jacques-Aviñó et al., 2020).

#### **4. MARCA EMPREGADORA E EQUIDADE DE GÊNERO**

Segundo Lundkvist (2015), em qualquer processo de desenvolvimento é necessário fazer uma análise do contexto real para que se possa tomar medidas e não seria diferente com as discussões de gênero. Acker (2006, p. 452) complementa que “pessoas de grupos dominantes geralmente veem desigualdade como existente em outro lugar, não onde eles estão”. Lundkvist (2011) sugere que, para entender os padrões associados aos estereótipos, é necessária uma análise dos processos internos da organização. Este exame poderá proporcionar uma perspectiva diferente sobre as questões de poder, de símbolos e relações.

Quando há conscientização de gênero, a empresa está mais propensa à inovação e a mudanças culturais e este é um fator importante na concorrência da marca empregadora. Por isso, é preciso incluir a consciência de gênero para que a pesquisa por fatores mais atrativos ao seu público-alvo seja mais abrangente (Lundkvist, 2015).

Diversos autores verificaram atributos que tornam as empresas mais atraentes para as mulheres (Wiersma, 1990; Alniaçik E. & Alniaçik Ü., 2012; Tanwar & Prasad, 2016). Eles argumentam que os papéis sociais favorecem as diferenças entre as preferências de atributos entre homens e mulheres. Wiersma (1990) em seu estudo com pais de crianças de uma creche, identificou, dentre 25 atributos, o quão importante eram cada um para os entrevistados. Alguns deles, mais relacionados ao gerenciamento de papéis, tiveram maior destaque entre as mulheres: cinco dias de folga para crianças doentes, alternar entre trabalho de meio período e período integral, licença para educação infantil e a empresa administrando as creches. O estudo também avaliou a percepção de atributos intrínsecos (desenvolvimento de habilidades, autonomia, sentimento de pertencer e estimulação intelectual) e identificou que não houve correlação de gênero a este fator.

Em outro estudo, Alniaçik E. e Alniaçik Ü. (2012), realizaram uma análise sobre dimensões de atratividade da marca empregadora em relação ao gênero. Na pesquisa, identificaram que as mulheres tendem a valorizar as dimensões social, de mercado, de aplicação e de cooperação. A dimensão social se relaciona com ganhar experiência, sentimento de pertencimento, sentir-se bem consigo, bom relacionamento com superiores, valorização do potencial, reconhecimento, oportunidades de carreira e segurança no emprego. A dimensão de mercado tem atributos como a produção de produtos e serviços inovadores e de alta qualidade e foco no cliente. Em relação a de aplicação surgem questões como oportunidades de compartilhar aprendizados e responsabilidade social e a dimensão de cooperação tem como foco um ambiente que favorece novos conhecimentos, desafios e experiência interdepartamental. Ainda que o valor social tenha se destacado, dentre os quatro que foram citados, este foi o que teve a menor diferença as percepções de homens e mulheres. A incorporação de gênero no processo da proposta de valor contribui para uma melhor

compreensão de quais fatores são valorizados pelas candidatas e funcionárias, possibilitando estratégias que favoreçam a entrada das mulheres no mercado de trabalho e sua permanência.

Tanwar e Prasad (2016) também utilizaram o gênero como moderador em seu estudo para analisar os efeitos da marca do empregador na satisfação do trabalho. Os autores examinaram funcionários do setor de TI e identificaram que, enquanto os homens são mais influenciados pelo treinamento e desenvolvimento e reputação da empresa, as mulheres têm como fatores de satisfação o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a responsabilidade social e a cultura organizacional. Para Lundkvist (2015), atributos simbólicos, como cultura, desafios, autonomia, oportunidades de carreira, liderança e um bom relacionamento com colegas, possibilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Desta forma, a incorporação de gênero neste processo contribui para uma melhor compreensão de quais fatores são valorizados pelas candidatas e funcionárias. Isto possibilita que as organizações estabeleçam estratégias que favoreçam a entrada e a permanência das mulheres no mercado de trabalho.

## 5. METODOLOGIA

A investigação realizada pode ser categorizada como uma pesquisa qualitativa básica, pois sua forma de amostragem, tipo de coleta e dados, procedimentos éticos e de validação foram qualitativos, porém sem um delineamento que represente uma das tradições em pesquisa qualitativa, como estudo de caso ou *grounded theory* (Merriam, 2009). A amostra foi propositada, usando como critério de inclusão i) ser um profissional da área de Gestão de Pessoas, ii) com formação superior e iii) pelo menos 5 anos de experiência na atividade em organizações. Tais critérios pareceram adequados para permitir que o participante formasse uma percepção acerca dos temas estudados. Visando maior riqueza na coleta de informações, o conjunto de participantes foi delineado a partir da máxima diferença, contemplando homens e mulheres, bem como profissionais mais e menos experientes. Participaram do estudo cinco profissionais, com idades entre 30 e 50 anos, e tempo de experiência profissional em Gestão de Pessoas entre 5 e 20 anos. A coleta foi interrompida por saturação teórica, quando os pesquisadores perceberam que mais respondentes não estavam agregando novas categorias para análise.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas à distância, mediadas por recursos de tecnologia de informação e comunicação. As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2020 e agosto de 2021. Com duração média de 30 minutos, foram gravadas e transcritas. Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo, assim como proposto por Bardin (2016). Tal análise foi organizada em torno das etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados e inferência/interpretação. As inferências e interpretações foram realizadas em duas camadas. Primeiro, foi realizado o aprofundamento intracaso, por meio da análise de conteúdo das transcrições de cada respondente. A análise de conteúdo realizada foi qualitativa, e a unidade de registro foi o tema. Posteriormente, foi realizada a análise intercasos por dimensões de estudo, com a busca por similaridades e diferenças entre os resultados de cada caso de forma a identificar padrões.

## 6. RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados e analisados os resultados gerados a partir da base teórico-empírica antecedente e entrevistas realizadas. O roteiro de perguntas foi desenvolvido a partir do objetivo proposto neste estudo. Nos aspectos abordados, dizem respeito a percepção sobre: (i) os atributos de marca empregadora utilizados nas empresas; (ii) as iniciativas de atração e retenção de pessoas; (iii) a gestão da diversidade nas organizações e a importância da

equidade de gênero; (iv) os desafios enfrentados por mulheres no mercado de trabalho e; os impactos da pandemia de COVID-19 para o tema. Para tanto, foram realizadas cinco entrevistas e o perfil de cada respondente pode ser visto na Tabela 1:

| RESPONDENTE   | CARGO ATUAL                           | IDADE | GÊNERO    | ESCOLARIDADE   | EXPERIÊNCIA |
|---------------|---------------------------------------|-------|-----------|----------------|-------------|
| Respondente 1 | Gerente de Negócios de RH             | 46    | Feminino  | Especialização | 20 anos     |
| Respondente 2 | Coordenadora de atração de pessoas    | 31    | Feminino  | Especialização | 9 anos      |
| Respondente 3 | Coordenadora de comunicação e cultura | 33    | Feminino  | Especialização | 5 anos      |
| Respondente 4 | Consultor de RH                       | 50    | Masculino | Mestrado       | 15 anos     |
| Respondente 5 | Consultora de Employer Branding       | 31    | Feminino  | Mestrado       | 13 anos     |

Tabela 1 – Perfil dos participantes

Em relação ao desenvolvimento da marca empregadora, para a maioria dos respondentes (R1, R2, R4 e R5) já é um tema considerado pelas organizações e que recebe vultuosos investimentos. As práticas desenvolvidas por essas empresas estão voltadas à publicidade dos valores corporativos, para gerar identificação, e dos benefícios que as diferenciam de outras. Este resultado corrobora a afirmação de Edwards (2010), de que, ao garantir que os elementos atrativos da imagem sejam comunicados, há incentivo por parte dos funcionários em se identificar e compartilhar os valores desta marca.

A respeito das políticas para promoção da equidade, os respondentes vivenciaram realidades diferentes. Duas das entrevistadas (R2 e R4) citaram que há uma meta corporativa para promoção da equidade nas organizações em que atuam. A entrevistada 5 complementa que algumas empresas realizam iniciativas contundentes, como processos seletivos exclusivos para mulheres. Em contrapartida, dois respondentes (R1 e R3) citaram que em suas empresas não há o desenvolvimento de práticas específicas para este público, conforme mencionado pelas demais entrevistadas. Para tanto, Alves (2016) explica que o avanço para a equidade está vinculado à construção de um caminho, em conjunto com empresas e outras esferas de Poder, para mudar essa realidade a partir da promoção de políticas afirmativas para romper barreiras que impedem o acesso ao mercado de trabalho e ao topo da pirâmide.

Quando questionados sobre a importância da equidade de gênero para as corporações, todos os respondentes foram positivos quanto à relevância do tema: “Quanto mais pluralidade tem na companhia, mais a empresa pode abranger grupos diversos na tomada de decisão” (Respondente 2). Esses fatores vão de encontro às considerações de Matuska e Sałek-Imińska (2014), que mencionam que a gestão da diversidade tem se tornado um tema prioritário para as organizações.

Sua capacidade de atrair, recrutar e reter colaboradores com diferentes ativos contribui na melhora do desempenho organizacional. Além disso, o discurso dos entrevistados reforça o estudo de Lundkvist (2015), pois, quando há conscientização de gênero, a empresa está mais propensa à inovação e a mudanças culturais.

“É na contradição que você constrói e sai da zona de conforto” (Respondente 3).

“A diversidade permite que as empresas catalisem diversas dores que são encontradas na própria sociedade” (Respondente 4).

Quando questionados sobre suas percepções a respeito dos atributos tangíveis que mais atraem as mulheres, os respondentes citaram, com maior frequência, o plano de saúde, o auxílio creche, a flexibilidade de horários e as oportunidades de carreira.

“Eu vejo que algo muito valorizado é o desenvolvimento de carreira – é preciso saber para onde você pode ir, até onde pode chegar; ou melhor: além do transacional, é importante que a pessoa sabia o que irá ganhar em termos de bagagem, experiência e repertório (...)” (Respondente 5)

Já sobre os atributos intangíveis, foram citados com maior frequência o respeito e a transparência. Tanwar e Prasad (2016) nos mostram que as mulheres tendem a valorizar no trabalho, entre outros aspectos, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Os atributos voltados ao cuidado e gerenciamento de papéis são relatados no estudo de Wiersma (1990), desenvolvido com pais de crianças de creches. A importância de cuidar de filhos doentes, licenças, possibilidade de creches são apresentados como diferenças de preferências de atributos entre homens e mulheres, conforme o trecho destacado a seguir:

É fato que o papel de cuidador cai muito ainda sobre a mulher (...) Por isso, eu acredito que a flexibilidade é muito valorizada para que a mulher consiga, de alguma forma, cumprir estes vários papéis sociais, mas sem abrir mão de seu desenvolvimento de carreira. (Respondente 5)

Em seu estudo, Acker (2006) explica que há uma replicação da estrutura social no ambiente de trabalho. Wiersma (1990) também mostra a dificuldade da mulher em conciliar e realizar suas funções no trabalho e na família. Vieira e Amaral (2009) apontam que a mulher precisa cumprir até três jornadas de trabalho; e conforme percebeu-se nas entrevistas, torna-se uma barreira ao se buscar conciliar a vida pessoal e profissional.

Um dos pontos enfatizados pelos respondentes foram os desafios encontrados pelas mulheres no mercado de trabalho. Os aspectos levantados por três dos entrevistados abordam os vieses inconscientes que, por vezes, podem limitar a abertura de espaço às mulheres. Dentre os fatores mais citados estão: segunda ou terceira jornada de trabalho e papel social de cuidadora, como exemplificados nos depoimentos a seguir:

“(...) dependendo da posição e da estrutura familiar da mulher, empresas que não vão contratar ou promover por acharem que ela não vai focar no trabalho” (Respondente 1).

“Eu já escutei de gestores afirmando que não gostariam que suas mulheres trabalhassem aqui porque precisam trabalhar fora do horário e não teriam tempo para a família” (Respondente 2).

“O empregador vê uma candidata à determinada vaga ou promoção e pensa: essa pessoa vai estar menor disponível para mim, pois ela tem outra carga de trabalho fora do expediente – a de cuidadora. (Respondente 5)”.

Também foram identificados relatos sobre a forma como os comportamentos de mulheres são percebidos dentro do ambiente de trabalho:

“As organizações esperam que as mulheres ajam da mesma forma que um homem. Se uma mulher e um homem se posicionarem da mesma maneira, eles serão vistos de forma diferente.” (Respondente 3).

Em concordância com os depoimentos anteriores e com o que a teoria aponta, o respondente 4 afirma que, historicamente, os homens possuem mais espaço dentro do mercado de trabalho (Lundkvist, 2015). Apesar dos movimentos que vem sendo realizados para promover um ambiente diverso, a entrevistada reforça que as mulheres ainda sofrem uma pressão cultural pela carga que lhes é imposta.

“A mulher precisa atender as demandas com o mesmo nível de dedicação que um homem, mas com responsabilidades pessoais muito maiores que eles (...) Isso não tem a ver com a empresa em si, mas sim uma questão cultural” (Respondente 4).

Lundkvist (2015) aponta que as instituições, sejam elas formais ou informais, reproduzem a compreensão de possíveis papéis, padrões e comportamentos dos homens e das mulheres. Estes papéis eram bem definidos: o homem trazia a renda da casa e a mulher cuidava da parte doméstica e dos filhos (Costa, 2007). Essa forma de constituição do lar ainda está presente na sociedade e, portanto, este processo de inserção no mercado de trabalho confere às mulheres um grande desafio (Vieira & Amaral, 2009).

Questionados sobre o crescimento na carreira, um dos pontos enfatizados pelos entrevistados são os desafios de mulheres assumirem posições mais estratégicas, predominantemente ocupadas por homens. A entrevistada 5 aponta que esse fator pode estar atribuído à questões como: “o preconceito em relação à maternidade, laços homossociais masculinos e, por fim, a própria expectativa da mulher em estar preparada ainda mais para assumir cargos de liderança” (Respondente 5).

Os receios mencionados corroboram com o estudo de Carvalho et. al (2019), que explicam que há um processo oculto nas organizações. Segundo os autores, há uma expectativa para que o trabalhador ‘ideal’ esteja disponível para o trabalho e sem responsabilidades familiares, conforme apontado pela entrevistada 2: “Eu tenho 30 anos e casei há dois anos, e em breve queremos ter um bebê. Tenho medo de não progredir na carreira por conta disso”.

A percepção dos respondentes sobre as dificuldades enfrentadas por mulheres para preencherem o topo da pirâmide vem de encontro à metáfora do teto de vidro. A analogia refere-se às barreiras invisíveis que são enfrentadas por mulheres, e outros grupos diversos, que dificultam a progressão para cargos de gestão (Carvalho et. al, 2019). Em complemento, Whal (1998) afirma que as mulheres precisam equilibrar suas expressões femininas e masculinas em sua linguagem corporal e verbal para terem mais credibilidade.

A partir da fala de algumas entrevistadas (R2, R4 e R5), percebeu-se estratégias semelhantes sobre os atributos que fortalecem a equidade de gênero. Essas estratégias estão voltadas ao desenvolvimento de programas para promover a aceleração de mulheres em cargos de sucessão, processos seletivos exclusivos para mulheres e workshops de conscientização.

“Aqui na nossa empresa, foi necessário uma mulher (gerente executiva), dentre 16 homens da alta liderança, para que pudessem enxergar que algo estava errado. As organizações precisam se questionar cada vez mais, e esse é um tema urgente” (Respondente 4).

A respeito da diferença entre o salário de mulheres dentro das empresas, os entrevistados confirmaram que as empresas em que trabalham possuem planos de cargos e salários efetivos. Contudo, a respondente 2 aborda que as diferenças salariais podem estar na remuneração de áreas que eram vistas como exclusivamente masculinas:

“É uma questão cultural. Acredita-se, muitas vezes, que as mulheres são boas em humanas, e homens em exatas. Por vezes, essas áreas possuem remunerações distintas de acordo com a valorização do mercado, por isso a diferença” (Respondente 2).

Costa (2007) afirma que, além da segmentação no mercado de trabalho que resulta nestas diferenças, também estão presentes as práticas discriminatórias. Para Probst (2003), é notório o espaço que as mulheres vem conquistando em diferentes setores que antes eram predominantemente masculino, entretanto, o desafio para a nova geração é reverter o quadro da desigualdade salarial entre homens e mulheres.

É visível no discurso dos entrevistados o desafio que precisa ser trabalhado nas organizações, o que corrobora com estudos como o de Pinto e Midlej (2015) que pontuam desigualdades como: acesso, oportunidades e remuneração.

“Acredito que a discrepância de salários em níveis mais altos esteja bastante vinculado ao contexto histórico. Quando as mulheres começaram a trabalhar, era para complementar a renda da casa, então, as oportunidades que homens tiveram de ter mais experiência, escolher onde trabalhar e aceitar um valor pelo seu trabalho foi muito maior. Mas vejo que as organizações estão trabalhando para minimizar isso” (Respondente 4).

Os entrevistados foram também questionados sobre os impactos da pandemia de COVID-19 para as discussões de gênero. Percebe-se a evidência da sobrecarga que mulheres enfrentam e a dificuldade de conciliar estes papéis durante este período:

“Com o fechamento de algumas instituições, sejam creches, escolas e até mesmo casa de idosos, o papel de cuidador recai ainda sobre a mulher. Acredito que, vindo de forma positiva, as empresas tem visto que as pessoas tem outros papéis além do de trabalhador e enxergando isso com mais naturalidade” (Respondente 5).

De acordo a Fonseca e Sutto (2021), a pandemia contribuiu para a menor participação de mulheres no mercado de trabalho em 30 anos. Há um problema estrutural de desigualdade de gênero que foi exposto e agravado pela pandemia, conforme mencionado pela Respondente 2:

“Atualmente, estamos em home office, mas se os trabalhadores precisarem retornar na próxima segunda-feira, nossa principal barreira será com as mulheres que são mães, pois em muitas cidades que estamos presentes as escolas e creches não retornaram – e elas não tem com quem deixar os filhos. Considerando o contexto histórico, se alguém precisar abrir mão e se dedicar à família, será a mulher” (Respondente 2).

De acordo com o Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Fonseca e Sutto (2021) fizeram um comparativo entre os dados do terceiro trimestre de 2020 com o mesmo período de 2019 para identificar o índice de participação de pessoas no mercado de trabalho. O número de mulheres caiu de 53,3% para 45,8%. Já para os homens, o retrocesso foi menor, de 71,8% para 65,7%.

Em linha, Santo e Silva (2021) expõe que os setores que são compostos por mais mulheres em sua estrutura foram mais afetados. Já as atividades majoritariamente ocupadas por homens foram mais resilientes ao longo de 2020. Lago et al. (2021) afirma que homens e mulheres são afetados de formas distintas pela pandemia, já que ocupam papéis sociais de formas diferentes. Afinal, há uma desigualdade de divisão de atividades domésticas e de cuidado, e a pandemia apenas escancarou essa realidade.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As recentes mudanças no mercado de trabalho, em que homens e mulheres trabalham em um mesmo local, com os mesmos direitos, nos mostram cada vez mais que ainda que as mulheres sejam cobradas da mesma forma que homens, a carga de trabalho é muito maior para elas.

O objetivo desta pesquisa foi compreender a percepção de profissional de RH sobre como a marca empregadora se relaciona com a equidade de gênero. Visando entender em profundidade a relação entre os elementos, foi realizada uma pesquisa qualitativa, onde os dados foram levantados por entrevistas semi-estruturadas e as análises empreendedidas por

análise de conteúdo.

Dentre os resultados, é possível destacar: (i) Os vieses inconscientes presentes no ambiente organizacional e que impõe barreiras para se ter mais condições de acesso às empresas e ao desenvolvimento da performance profissional; (ii) As dificuldades das mulheres conciliarem seus diferentes papéis sociais, pois fatores como o cuidado com a casa e com a família influenciam em suas atividades exercidas e como elas tomam suas decisões de carreira; (iii) A exposição das desigualdades de gênero causada pela pandemia da COVID-19, que mostrou-se em diferentes facetas, tanto para a sociedade quanto para as organizações.

Constatou-se que, devido a esta busca pelo equilíbrio entre o profissional e o pessoal, muitas vezes as mulheres acabam colocando em segundo plano suas atividades profissionais, deixando de se capacitar para alguma nova função, investindo em seu estudo, ocupando um cargo mais elevado em sua corporação ou realizando alguma viagem profissional, entre outros. Desta forma, o desafio de crescimento nas organizações se torna ainda maior. Fatores como o cuidado com a casa e os filhos influenciam em como elas levam as suas atribuições profissionais e tomam suas decisões de carreira.

Contribuições práticas e teóricas podem ser associadas a pesquisa realizada. Do ponto de vista prático ou gerencial, é possível recomendar que as organizações realizem a gestão da diversidade a partir de iniciativas e políticas nos variados níveis hierárquicos. Assim sendo, a marca empregadora pode se relacionar com as práticas que promovem a equidade de gênero trabalhando como atributos que auxiliem ou facilitem a gestão dos papéis. Além disso, conforme resultados apresentados, atributos intangíveis (sentimento de pertencimento e sentir-se bem dentro da organização em que atua) ou atributos tangíveis (flexibilidade de horários, oportunidades de desenvolvimento e de carreira) tendem a contribuir a atração e engajamento de mulheres.

Como contribuição teórica é possível destacar a ampliação do entendimento sobre gênero, trabalho e os impactos da pandemia no tema. Além disso, melhor compreender a realidade e as possibilidades para promover equidade de gênero por meio da marca empregadora, visto que há um desafio constante para que as organizações possam contribuir no preenchimento desta lacuna social preexistente.

A partir dos resultados podem ser traçadas recomendações de pesquisas futuras, tais como a utilização de uma maior quantidade de empresas envolvidas. Desta forma, poder-se-ia comparar informações sobre as ações de equidade de gênero com foco na marca empregadora e assim compor um quadro mais fidedigno acerca do tema estudado e suas implicações dentro organizações.

## REFERÊNCIAS

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Acker, J. (2020). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender and Society*. v. 20(4), p. 441-464, ago. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>. Acesso em: 01 nov.
- Alniaçik, E. & Alniaçik, Ü. (2012) Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. V. 58, p. 1336-1343.
- Aransami, C.N & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*. VOL 51, Nº3. 174-183.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501-517.

- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*, 3ª reimpressão da 1ª edição. São Paulo: edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1). 99-120.
- Berthon, P.; Ewing, M. & HAH, L.L. (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*. 24,2. 151-172.
- Biswas, M.K & Suar, D. (2004). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*. 136(1). 57-72.
- Cavazotte, F. et Al. (2015). Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. *Revista da Administração Pública - RAP - RJ*, 49(6), 1555-1578.
- Costa, J. S. M. (2007). Determinantes da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro. 2007. XX f. Dissertação (Mestrado em Economia), Universidade de Brasília, Brasília (DF).
- De Stobbeleir, K.E.M et Al. (2018). The inside effects of a strong external employer brand\_ how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol 29 n° 13. 2106-2136.
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*. V. 39 (1). 5-23.
- Edwards, M. R. & Kelan, E. K. (2011). Employer branding and diversity: foes or friends?. In: *Branded lives*. Edward Elgar Publishing.
- ESTRELA, F. et al. (2020). Pandemia da Covid 19: refletindo as vulnerabilidades a luz do gênero, raça e classe. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, p. 3431-3436.
- Fonseca, M. & Sutto, G. (2021, 4 de fevereiro). Participação das mulheres no mercado de trabalho é a menor em 30 anos – e a pandemia é parte do problema. <https://www.infomoney.com.br/carreira/participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e-a-menor-em-30-anos-e-a-pandemia-e-parte-do-problema/>. InfoMoney.
- Feng, Z. & Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management: An International Journal*.
- Jacques-Aviñó, C. et al. (2020). Gender-based approach on the social impact and mental health in Spain during COVID-19 lockdown: a cross-sectional study. *BMJ open*, v. 10, n. 11, p. e044617.
- 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*. V. 46 (1). 51-69.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The Relation of instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*.
- Lundkvist, H. (2011). Employer Brand Opens up for a Gender Process Model. *Nordic Journal of Working Life Studies*, v. 1(2), p. 99-115.
- Lundkvist, H. (2015). Gender Aware Employer Branding: How to Become Authentic, Unique and Attractive. *International Journal of Business and Management*, 10(11), 62-73.
- Matuska, E.; Sałek-Imińska, Agnieszka. (2014). Diversity Management as Employer Branding Strategy–Theory and Practice. *Human Resources Management & Ergonomics*, v. 8, n. 2, p. 72-87.
- Mercer. (2020). *When Women Thrive 2020 Global Report: Let's get real about equality*.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Pawar, A. (2016). Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*. Vol. 16. 56-62.
- Pawar, A. & Charak, K.S. (2015). Employee value proposition leading to employer brand: the indian organizations outlook. *International Journal of Management Research & Review*. vol. 5, n° 12. 1195-1023.
- Pinto, E. L. & Midlej, S. (2012). Programa Pró-Equidade de Gênero: uma discussão sobre relações entre homens e mulheres na Caixa Econômica Federal. *Revista de Administração Pública*, 46 (6), 1529-1550.

- Prosbtt, R. E. (2003). *A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho, 2003*. Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG.
- Pires, F.M. et al. (2010). Gênero e as práticas de gestão nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil. *Gerai*s: Revista Interinstitucional de Psicologia, 3(1), 81-94.
- Rampl, L.V & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*. Vol 48, nº 1,2. 218- 236.
- Richardson, R. J. et al. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3rd ed. São Paulo: Atlas.
- Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job A millennials' perspective. *European Journal of Management and Business Economics*. Vol. 28, nº 2.142-157.
- Selberherr, J. (2015). Sustainable life cycle offers through Cooperation, Smart and Sustainable Built Environment, Vol. 4 No. 1, pp. 4-24.
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*. V. 54, n 4, p. 854-886.
- Theurer, C.P et al. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 20. 155- 179.
- Vieira, A.; Amaral, G. A. (2009). *A Mulher e a Tripla Jornada de Trabalho: a Arte de Ser Beija Flor*. Anais do XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo,
- Wells, C.; Malik, R. F. & Edmondson, V. (2021). The Influence of Diversity Climate on Employer Branding: 2020 and Beyond. *IUP Journal of Brand Management*, v. 18, n. 1,
- Wiersma, U. (2020). Gender differences in job attribute preferences: Work—home role conflict and job level as mediating variables. *Journal of Occupational Psychology*, v. 63, p. 231-243, ago. 1990. Disponível em: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00524.x.Acesso em: 30 out.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2ed.Porto Alegre: Bookman.