



**Marca Empregadora e Diversidade nas Organizações:  
Realidade ou Discurso?**

**Employer Branding and Diversity in Organizations:  
Reality or Discourse?**

**Employer Branding y Diversidad en las Organizaciones:  
¿Realidad o Discurso?**

**Taís Pasquotto Andreoli**

<https://orcid.org/0000-0002-9173-9294>

Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP, SP, Brasil

[Tais.andreoli@unifesp.br](mailto:Tais.andreoli@unifesp.br)

**Fernanda Arruda de Freitas**

<https://orcid.org/0009-0004-4255-3225>

Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP, SP, Brasil

[Fernandaafreitas2@gmail.com](mailto:Fernandaafreitas2@gmail.com)

**RESUMO**

O trabalho teve como objetivo analisar a percepção de funcionários acerca da atuação organizacional quanto à gestão da marca empregadora e à questão da diversidade, especialmente no sentido de identificação da real efetividade das ações divulgadas. O referencial teórico englobou discussões sobre a gestão da marca empregadora e a questão da diversidade, assim como o falso discurso voltado à causa social (*bluwashing*) e à diversidade (*diversity washing*). Com abordagem qualitativa, foram realizados dois grupos focais, o primeiro voltado ao vínculo empregatício de estágio (composto por sete jovens universitários) e o segundo direcionado ao vínculo efetivo, em regime CLT (com oito participantes). A percepção geral foi de importância das práticas de gestão da marca empregadora e da questão da diversidade, tanto para os funcionários quanto para as organizações. Apesar disso, há uma desconfiança geral em relação a essas divulgações, tendo em vista o pouco respaldo efetivo, configurando-se as práticas de *bluwashing* e *diversity washing*. O estudo contribui ao entrelaçar temas até então não correlacionados, fazendo-o especialmente sob a perspectiva do público-alvo e principal interessado nas ações em questão: os próprios funcionários.

**Palavras-chave:** Marca empregadora. Diversidade. *Bluwashing*. *Diversity washing*.

**ABSTRACT**

The aim of the work was to analyse the perception of employees regarding organizational performance regarding the management of the employer brand and the issue of diversity, especially to identify the real effectiveness of the actions disclosed. The theoretical framework

encompassed discussions about employer brand management and the issue of diversity, as well as false discourse aimed at the social cause (bluewashing) and diversity (diversity washing). With a qualitative approach, two focus groups were carried out, the first focused on internship employment (composed of seven young university students) and the second focused on permanent employment, under the CLT regime (with eight participants). The general perception was the importance of employer brand management practices and the issue of diversity, both for employees and organizations. Despite this, there is a general distrust in relation to these disclosures, given the little effective support, resulting in the practices of bluewashing and diversity washing. The study contributes by intertwining hitherto unrelated themes, doing so especially from the perspective of the main interested party and target audience for the actions in question: the employees themselves.

**Keywords:** Employer Branding. Diversity. Bluewashing. Diversity washing.

## **RESUMEN**

El objetivo del trabajo fue analizar la percepción de los empleados sobre el desempeño organizacional en cuanto a la gestión de la marca empleadora y la cuestión de la diversidad, especialmente con el fin de identificar la efectividad real de las acciones divulgadas. El marco teórico abarcó discusiones sobre la gestión de la marca empleadora y el tema de la diversidad, así como discursos falsos dirigidos a la causa social (bluewashing) y la diversidad (diversity washing). Con un enfoque cualitativo, se realizaron dos grupos focales, el primero centrado en el empleo en prácticas (compuesto por siete jóvenes universitarios) y el segundo centrado en el empleo permanente, bajo el régimen CLT (con ocho participantes). La percepción general fue la importancia de las prácticas de gestión de la marca empleadora y la cuestión de la diversidad, tanto para los empleados como para las organizaciones. Apesar de esto, existe una desconfianza generalizada en relación a estas divulgaciones, dado el poco apoyo efectivo, lo que resulta en la práctica de bluewashing y diversity washing. El estudio contribuye entrelazando temas hasta ahora inconexos, haciéndolo especialmente desde la perspectiva del principal interesado y público objetivo de las acciones en cuestión: los propios empleados.

**Palabras clave:** Marca empleador. Diversidad. Bluewashing. Diversity washing.

## **1 INTRODUÇÃO**

É notável a importância que o fator humano exerce nas organizações, tendo em vista a responsabilidade e o poder atribuídos, cujo desempenho se mostra fundamental para o sucesso organizacional (Backhaus, 2004). Dessa forma, diante do acirramento da competitividade e do aumento da exigência do mercado, também a procura por colocação profissional se insere nessa dinâmica, com os indivíduos cada vez mais seletivos na busca e na avaliação dos melhores locais para se trabalhar (Tanwar; Prasad, 2016).

Assim, nota-se uma grande influência do conceito e da prática da Marca Empregadora (*Employer Branding*) no meio corporativo, que envolve a atuação conjunta das áreas de Recursos Humanos e Marketing (Veloso, 2018; Gaspar; Andreoli, 2021). Tal estratégia representa a promoção da imagem de uma marca empregadora forte, com diferencial de mercado, como sendo o melhor local para se trabalhar (Maheshwari; Lodorfo; Jacobsen, 2014).

Dentre todos os pilares possíveis que constroem uma proposta de valor ao empregado, vem crescendo o enfoque na questão da diversidade (Kuşçu; Okan, 2010). Tal direcionamento se justifica pela própria composição da força de trabalho, formada por funcionários com perfis diversos em inúmeros sentidos (Irigaray, 2008). Uma pesquisa realizada pela consultoria *Great Place to Work*, em 2021, evidencia a importância do pilar de diversidade na estratégia da marca empregadora: avaliando mais de dez mil empresas em nível global, a pesquisa identificou que, dentre as eleitas como melhores empresas para se trabalhar, 90% contam com pessoas dedicadas e responsáveis por combater a discriminação e promover a diversidade.

Nesse sentido, a fundada gestão da diversidade nas organizações envolve a compreensão dessas diferenças, com reais ações de inclusão, acolhimento e respeito às particularidades individuais, sejam elas concernentes à expressão de gênero, idade, etnia, orientação sexual, religião, entre tantos outros possíveis (Fleury, 2000; Andrade, 2023). Basicamente, trata-se de incorporar o tratamento equalitário, justo e ético, promovendo um ambiente de trabalho democrático (Saraiva; Irigaray, 2009).

No entanto, habitualmente, o meio empresarial não se demonstra plenamente preparado e estruturado para atuar no cenário atual, muitas vezes com práticas relacionadas à questão da diversidade pouco formalizadas no dia a dia (Saraiva; Irigaray, 2009). Mais agravante, mesmo quando se detecta a existência de políticas que visam a inclusão, muitas dessas ações se mostram pouco efetivas, devido a preconceitos enraizados e intrínsecos aos funcionários, somado ao baixo envolvimento gerencial e à baixa consciência de sentimento de coletividade (Saraiva, 2008).

Como consequência, muitos dos discursos organizacionais que promovem uma suposta responsabilidade social acabam não sendo corroborados por suas práticas, o que se configura como *bluwashing* (Berto; Sant'anna, 2019). Assim, entende-se o *bluwashing* como a veiculação de falsos discursos mercadológicos de cunho social, seja vinculados a ações externas, relacionados à sociedade, ou internas, referentes ao corpo de funcionários (Andreoli; Nogueira, 2021; Andreoli, 2024).

Com o contexto de proliferação de casos de prática de *bluwashing*, surgem novos termos, mais específicos e direcionados, como é o caso do *diversity washing* (Andreoli, 2024; Asif *et al*, 2023). Sendo assim, o *diversity washing* consiste na prática de divulgar uma imagem de responsabilidade social em prol da diversidade, que não condiz com a realidade organizacional (Baker *et al*, 2023).

Apesar da relevância, ainda são poucos os estudos direcionados a essas temáticas. Um recente mapeamento da produção acadêmica sobre *bluwashing* mostrou a escassez de estudos, em especial mais aprofundados, com a maioria dos artigos apenas mencionando o termo (Andreoli, 2024). Considerando que o termo *diversity washing* é ainda mais recente, infere-se um cenário ainda mais limitado em relação a ele.

Diante do exposto, tem-se como objetivo analisar a percepção de funcionários acerca da atuação organizacional quanto à gestão da marca empregadora e à questão da diversidade, especialmente no sentido de identificação da real efetividade das ações divulgadas. São algumas as justificativas desse estudo. Primeiro, tem-se a relevância de investigar a gestão da marca empregadora sob a perspectiva dos funcionários (Tanwar; Prasad, 2016; Gaspar; Andreoli, 2021), avançando-se aqui com o enfoque da diversidade. Segundo, há a necessidade de melhor compreensão acerca da crescente prática dos falsos discursos mercadológicos, tais como o *bluwashing* e o *diversity washing* (Andreoli, 2024). Terceiro, ressalta-se a oportunidade de entrelaçar tais temas, ainda não correlacionados, fazendo-o especialmente sob a perspectiva do público-alvo e principal interessado nas ações em questão: os próprios funcionários.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Discutiu-se a gestão da marca empregadora e a questão da diversidade, seguido do falso discurso voltado à causa social (*bluwashing*) e à diversidade (*diversity washing*).

### 2.1 MARCA EMPREGADORA (*EMPLOYER BRANDING*)

Com o meio corporativo cada vez mais competitivo, as empresas se veem obrigadas a buscar novas estratégias, com a finalidade de se sobressair frente as demais, garantindo sua produtividade e espaço no mercado. Portanto, é importante que as corporações voltem suas atenções para o ambiente interno, para seu próprio quadro de funcionários, visando o sucesso organizacional (Tanwar; Prasad, 2016; Gaspar; Andreoli, 2021). Neste cenário, despontam-se como relevantes o conceito e a prática de Marca Empregadora, ou *Employer Branding* (Gaspar; Andreoli, 2021; Azhar *et al.*, 2024).

O conceito foi utilizado pela primeira vez em um artigo na década de 1990, no qual Ambler e Narrow (1996) indicaram que o *Employer Branding* se refere à síntese dos benefícios intangíveis originados de questões concernentes à relação empregado-empregador. Basicamente, esses benefícios derivam de três fatores. Primeiro, em termos de função, destaca-se o investimento no desenvolvimento pessoal e profissional, de progressão de carreira. Segundo, na vertente econômica, pode-se adicionar a política de remuneração e o sistema de recompensas. E, por fim, no sentido psicológico, vincula-se ao sentimento de pertencimento e o alinhamento de expectativas entre as partes.

O conceito envolve ações convergentes entre as áreas de Recursos Humanos e Marketing, atuando de forma que a organização tanto se comporte quanto se demonstre como um bom lugar para se trabalhar (Veloso, 2018; Gaspar; Andreoli, 2021). Para tanto, tais ações visam o estabelecimento de uma marca empregadora forte, obtida por meio da atração, captação e retenção de pessoal qualificado, alinhado com a estratégia organizacional e engajado com a cultura vigente (Kuşçu; Okan, 2010; Gaspar; Andreoli, 2021).

Além disso, a Marca Empregadora consiste em uma estratégia de longo prazo que busca agregar valor não só aos funcionários, mas também às demais partes interessadas da organização (*stakeholders*) (Veloso, 2018). Por esse motivo, a Marca Empregadora tem como foco ambos os ambientes interno e externo, trabalhando na construção de uma imagem organizacional forte e no desenvolvimento de relacionamentos (Veloso, 2018; Azhar *et al.*, 2024).

Como consequência, a gestão da Marca Empregadora pode gerar diversos benefícios às organizações. Ressalta-se a satisfação e o comprometimento dos funcionários, que influenciam diretamente na motivação e na lealdade do quadro interno (Backhaus, 2004; Azhar *et al.*, 2024). Em consonância, acrescenta-se o benefício de exercício da advocacia da marca, ou seja, no qual os funcionários não só passam a atribuir valor à organização, mas atuam como defensores da marca (Tanwar; Prasad, 2016). Por fim, evidencia-se o melhor desempenho das equipes e da organização (Azhar *et al.*, 2024)

Dada sua importância, é necessário que a gestão da Marca Empregadora seja efetiva e estruturada, visando elevar a competitividade nos mercados. Para tanto, essa estratégia deve ser cunhada com base na Proposta de Valor ao Empregado – ou *Employer Value Proposition* (EVP) (Mascarenhas, 2017). A Proposta de Valor ao Empregado busca englobar e sintetizar as possíveis motivações que levam ao funcionário a ingressar e a permanecer no emprego, expondo tudo que a organização pode e pretende oferecer aos seus empregados (Black; Mahonar; Stehli, 2013; Gaspar; Andreoli, 2021).

Dentre os diversos fatores a serem considerados nessa proposta de valor, destaca-se a questão da diversidade no ambiente de trabalho (Black; Mahonar; Stehli, 2013), foco deste estudo. Conforme abordado, a Marca Empregadora objetiva justamente a valorização do funcionário, de forma que ele se sinta incluso, reconhecido e satisfeito. Sendo assim, torna-se fundamental que as organizações se atentem e apreciem as individualidades do seu quadro interno de colaboradores, a fim de obter o melhor desempenho do seu capital humano e de atingir o sucesso organizacional.

## 2.2 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A diversidade remete à heterogeneidade, à variedade de fatores que compõe a sociedade, incluindo questões de raça, gênero, idade, orientação sexual, classe social, família, religião, política, capacidades físicas e mentais, entre tantas outras (Ferraz, 2015; Valle *et al.*, 2018). Em consonância, Fleury (2000) adiciona que a diversidade se relaciona ao reconhecimento e ao respeito às individualidades que compartilham uma mesma convivência. Em outras palavras, gira em torno não só do entendimento, mas do respeito e da valoração de como os diferentes indivíduos – com diversas vivências, culturas e identidades - interagem em um mesmo sistema social.

O tema da diversidade passou a ganhar cada vez mais visibilidade, inclusive pelo seu caráter necessário, se não urgente (Fleury, 2000; Ferraz, 2015). Em consonância, Guareschi (2018) destaca a extrema importância para a tratativa de questões relacionadas à diversidade, uma vez que, atualmente, ainda é possível identificar ações recorrentes e até regulamentadas que visam determinados nichos da sociedade. Sendo assim, urge a necessidade de buscar e promover igualdade de tratamento para todos os indivíduos, com a real efetivação de direitos (Fleury, 2000; Ferraz, 2015; Guareschi, 2018).

A crescente diversidade e a importância atrelada a ela permeiam também o meio empresarial, de forma que se torna necessário que as organizações passem a buscar atuação formal concernente a isso, trabalhando na correspondência por parte dos funcionários e estabelecendo estima perante o mercado (Saraiva, 2009; Andrade, 2023). Trata-se de garantir a própria competitividade e sustentabilidade nos negócios, construindo e transparecendo uma imagem socialmente responsável.

Apesar disso, é notável a ainda baixa formalização de ações organizacionais em prol da diversidade, somada à persistente existência de preconceitos intrínsecos que envolvem todos os níveis, inclusive com atitudes segregatícias entre si (Saraiva; Irigaray, 2009). Além disso, historicamente, o meio empresarial acreditou e propagou a falácia de que é possível separar o aspecto pessoal do funcionário do seu aspecto profissional (Saraiva; Irigaray, 2009). Nesse sentido, influenciadas pela constante busca pelo lucro, muitas organizações mantêm um ideal tecnicista em suas operações e seus processos, o que faz com que exista uma visão de homogeneidade dos indivíduos (Fleury, 2000). Isso significa que parece ainda haver o estabelecimento e a divulgação de um padrão de comportamento a ser seguido pelo quadro de funcionários, que nivela e uniformiza os indivíduos (Andrade, 2023).

Pelos motivos supracitados, defende-se a necessidade de reagir às discriminações percebidas no meio corporativo, de forma que as individualidades sejam consideradas pelas organizações, com tratamento equalitário de oportunidades (Saraiva; Irigaray, 2009). Inclusive se destaca o surgimento de regulamentações que incentivem a reavaliação periódica da diversidade existente no quadro de funcionários, tal como, por exemplo, as ações e convenções estimuladas pela Organização das Nações Unidas (ONU) (Ferraz, 2015), e a abordagem do ODS 5, acerca da igualdade de gênero (Asif *et al.*, 2023).

Nesse sentido, a gestão da diversidade tem como finalidade proporcionar um ambiente de trabalho justo, adequado e acolhedor, para que todos os indivíduos executem o pleno desempenho de seus potenciais e estejam alinhados aos objetivos da organização (Fleury, 2000). Dentre os benefícios resultantes, destacam-se como os principais o acolhimento, o reconhecimento e a valorização dos funcionários, que se identificam com a organização (e os diferentes grupos de trabalho) e desenvolvem senso de pertencimento (Ferraz, 2015). Além disso, há um claro incentivo à criatividade e à inovação, estimulando a abertura a novos conhecimentos e experiências distintas, deixando o corpo de funcionários mais flexível e apto a mudanças (Guareschi, 2009). Como consequência, tem-se uma melhoria nas relações de trabalho, com ampla valorização das diferenças e respeito mútuo, promovendo congruência e sinergia (Saraiva, 2009).

Em que pese tal importância, Saraiva (2009) alerta que a gestão da diversidade deve ser realmente colocada em prática, visto que apenas a discussão do tema, com sua posterior veiculação, não surtirá reais efeitos no dia a dia dos funcionários. Sendo assim, as organizações devem se atentar para que a gestão da diversidade seja realmente efetiva, promovendo de fato relações mais justas e equitativas no ambiente de trabalho.

### 2.3 BLUEWASHING

Com a crescente cobrança e valorização da responsabilidade social por parte do meio empresarial, observou-se um crescimento significativo de organizações que passaram a promover posturas socialmente mais responsáveis (Jahdi; Acikdilli, 2009). Apesar disso, como denunciam os autores, não foram todas as organizações que demonstraram tal comportamento em sua plenitude, prática que se configura como *bluwashing*.

O termo *bluwashing*, também conhecido na literatura como *socialwashing* ou *CSR-washing* (*Corporate Social Responsibility washing*), refere-se à divulgação da organização como socialmente responsável, mas sem a demonstração deste comportamento na sua prática (Andreoli; Nogueira, 2021). Assim, a indicação *bluwashing*, consiste na promoção de falsos discursos mercadológicos especificamente direcionados à vertente social (Pope; Waeraas, 2016; Andreoli, 2024).

A prática de *bluwashing* por parte das organizações foi detectada tanto direcionada ao ambiente externo quanto ao interno (Pope; Waeraas, 2016; Vasconcelos; Alves; Pesqueux, 2012; Andreoli; Nogueira, 2021; Andreoli, 2024). No primeiro âmbito, relaciona-se à falsa divulgação de consideração organizacional acerca de causas socioculturais e questões de responsabilidade social (Andreoli; Nogueira, 2021). No segundo, foco deste trabalho, diz respeito à desleal promoção de condições do ambiente de trabalho (Vasconcelos; Alves; Pesqueux, 2012). Isso abrange não só pontos mais óbvios como o combate ao trabalho escravo ou análogo à escravidão e à exploração de mão de obra infantil, como também questões mais recentes, como a valorização do profissional como indivíduo complexo, a equidade nas relações de trabalho independente do perfil do empregado e a diversidade (Berto; Sant'anna, 2019).

Dessa forma, ressalta-se que a falsa promoção de um ambiente de trabalho pautado pela inclusão e diversidade configura-se como prática de *bluwashing*, consistindo em uma postura irresponsável que viola o comprometimento social básico da organização, de respeito aos direitos dos funcionários (Wakahara, 2017; Berto; Sant'anna, 2019; Silva; Ferreira, 2020; Verbicaro; Ohana, 2020). Inclusive nesse sentido, mais recente, surge o termo *divertsitywashing*, que denota justamente o falso discurso organizacional em prol da diversidade (Andreoli, 2024; Asif *et al.*, 2023).

Por se tratar do ambiente interno da organização, já se espera uma dificuldade de verificação da prática de *diversity washing* (Andrade, 2023). Como agravante, considerando a

amplitude de possibilidade de diversidade no quadro interno de colaboradores (em termos de gênero, idade, raça, etnia, orientação sexual, entre tantos outros), problematiza-se ainda mais a constatação do *diversity washing* (Baker *et al*, 2023).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi empregada uma abordagem qualitativa, realizada por meio de dois grupos focais (*focus group*), com caráter descritivo. A delimitação metodológica se justifica pela busca da compreensão das temáticas aqui trabalhadas, objetivando o entendimento e a tradução dos fenômenos segundo as percepções do grupo de interesse. Ainda, o grupo focal foi escolhido de forma a permitir maior flexibilidade das discussões e liberdade das interações, estimulando os membros a exporem suas opiniões, atitudes e interpretações. Nesse sentido, a entrevista foi semiestruturada, partindo de um roteiro de questões centrais pré-determinadas (Tabela 1), com base em pontos principais dos conceitos foco do trabalho, para orientar a discussão, mas permitindo o surgimento de novos elementos.

**Tabela 1** – Roteiro prévio da entrevista

<p><b>Questões gerais:</b> O que vocês buscam em uma empresa para trabalhar? Como determinam se uma empresa é boa/atrativa? Alguém conhece o conceito de marca empregadora? Veem ele sendo praticado pelas empresas? Dentro do conceito de marca empregadora, a questão da diversidade está inclusa? Sobre essa questão da diversidade nas organizações, o que entendem disso? O quanto isso é importante para vocês? Vocês acreditam que as empresas estão preocupadas com isso? Elas atuam ativamente nesse sentido? Qual a importância da diversidade nas organizações? Quais os benefícios? Isso é visto como diferencial de atração e retenção de funcionários? Têm também desvantagens? E esses discursos a favor da diversidade, são sempre verdadeiros? Ou vocês acham que têm empresas que não cumprem de fato o que é divulgado? Há exemplos para mencionar?</p> <p><b>Questões específicas:</b> Agora mais especificamente, acerca da empresa em que vocês estão no momento: Como vocês avaliam a prática da marca empregadora nela? E a questão da diversidade, existe? A empresa faz discursos nesse sentido? Esses discursos são reais? Ou já verificaram práticas que os contradizem? Tem algum caso para compartilhar (de vocês mesmos, que presenciaram ou que ouviram)?</p>
---

**Fonte:** Elaborado pela autoria.

Foram conduzidos dois grupos de foco, ambos com o máximo de diversidade em sua composição. O pressuposto para a segmentação entre os grupos foi o caráter das relações laborais, sendo o primeiro voltado ao estágio (vínculo mais flexível), com recém ingressantes no mercado de trabalho, e o segundo ao vínculo de trabalho fixo (CLT), com maior experiência profissional e no meio organizacional. O primeiro grupo envolveu sete participantes, sendo todos jovens universitários, enquanto o segundo contou com oito participantes, cujo detalhamento da composição segue apresentado abaixo.

**Tabela 2** - Composição dos grupos focais

	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Etnia</b>	<b>Orientação</b>	<b>Empresa</b>	<b>Segmento</b>	<b>Tempo</b>
1	Mulher	22	Branca	Bissexual	Multinacional	Varejo	10 meses
1	Mulher	23	Branca	Bissexual	Multinacional	Automóvel	5 meses
1	Mulher	24	Amarela	Bissexual	Médio porte	Tecnologia	8 meses
1	Mulher	21	Preta	Hetero.	Grande porte	Varejo	1 mês
1	Mulher	23	Preta	Bissexual	Multinacional	Tecnologia	10 meses
1	Homem	24	Parda	Hetero.	Pequeno porte	Serviços	2 meses
1	Homem	24	Branca	Homo.	Grande porte	Bancário	3 meses
2	Homem	22	Preta	Hetero.	Médio porte	Financeiro	2 anos
2	Homem	31	Parda	Hetero.	Grande porte	Farmacêutico	7 anos
2	Homem	57	Branca	Hetero.	Médio porte	Tecnologia	37 anos

2	Homem	25	Amarela	Bissexual	Pequeno porte	Tecnologia	6 anos
2	Mulher	54	Branca	Hetero.	Grande porte	Automóvel	35 anos
2	Mulher	24	Branca	Bissexual	Multinacional	Tecnologia	7 anos
2	Mulher	24	Branca	Homo.	Grande porte	Bancário	3 anos

**Fonte:** Elaborado pela autoria.

A pesquisa foi realizada em outubro de 2021, através da plataforma de comunicação digital *Google Meets*, com duração média de uma hora. As discussões foram gravadas, com a finalidade de apoiar a análise dos dados, possibilitando a transcrição do conteúdo. Por meio da análise de conteúdo, conseguiu-se a estruturação de categorias a partir das questões chave, apoiando o entendimento mais aprofundado das percepções. Ressalta-se que o procedimento metodológico do trabalho como um todo foi aprovado pelo Comitê de Ética da universidade.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS – GRUPO FOCAL 1 – ESTÁGIO

Em primeiro lugar, ao que se refere a um bom lugar para se trabalhar, considerando empresas atrativas para atuação profissional, as percepções dos participantes são convergentes em relação à importância do alinhamento entre seus próprios propósitos e ética pessoais com os da empresa empregadora. Associado a isso, já se despontou a relevância da questão da diversidade, principalmente no sentido de sentir acolhimento, participação e respeito. Por esse motivo, a cultura e o clima das organizações foram mencionados como pontos importantes de verificação, justamente nesse sentido de objetivar identificação e pertencimento.

Outro ponto mencionado se refere à estabilidade empregatícia, fator esperado quando se considera o vínculo de estágio, citando como exemplo a perspectiva de efetivação e de futuras progressões. Tendo em vista os pontos levantados, foi observada grande preocupação concernente à análise da empresa a ser empregadora, sendo relatadas a busca de informações e a realização de pesquisas, seja em relatórios, nos meios de comunicação da própria empresa, ou mesmo junto a terceiros, a fim de conhecer e entender a empresa, sua essência e sua estruturação.

Quando questionados sobre o conceito de Marca Empregadora, nenhum participante expressou saber o que era. Apesar disso, após a explanação do termo, foi possível verificar um reconhecimento da prática, especialmente atrelada à divulgação por meio de relatórios públicos sobre o desempenho de organizações, tal como a certificação “*Great Place to Work*”. Além disso, foram citados como expressões de atuação do conceito de “marca empregadora” aqueles relacionados ao bem-estar dos funcionários, exemplificados como a estruturação e a disponibilização de planos para o desenvolvimento individual do funcionário, por meio de programas de capacitação, bem como o oferecimento de benefícios e incentivos. Mesmo assim, também houve relatos de desconfiança sobre a real efetividade desta postura organizacional, mesmo àquelas certificadas ou premiadas por fontes terceiras, visto que muitas vezes foi detectado que tal imagem se limitava apenas ao discurso.

*Eu trabalhava antes no ‘X’, e sempre divulgavam muito essa questão do Great Place to Work, e eu trabalhava ainda na área de sustentabilidade, então a gente lidava com muito greenwashing, além do bluewashing. Eu sempre trabalhei muito em contato com esse relatório, e eu digo, de dentro da empresa, de dentro da área que faz isso, que reportava para essa marca empregadora, que a gente buscava qualquer coisinha para poder dizer que a empresa é. Então, nesse sentido, eu não acredito muito nessa de Great Place to Work.*



Dessa forma, as manifestações se mostraram convergentes quanto à percepção da diversidade nos cargos mais básicos das organizações, especialmente em relação ao vínculo de estágio. Entretanto, os participantes apontaram que a diversidade parece não permear as organizações como um todo, não atingindo cargos de gestão e demais alçadas. Assim, a impressão relatada é do (ab)uso desta diversidade para promoção de uma imagem socialmente responsável, que, reforça-se, abrange apenas o nível de estágio, não abarcando os níveis hierárquicos superiores. No mesmo sentido, foi destacado pelos participantes a necessidade de maior diversidade em níveis hierárquicos superiores, como conselho de administração. Ainda que demande mudanças profundas na estruturação cultural dos cargos, somente assim, conseguir-se-ia uma efetiva diversidade na composição organizacional.

*Essa questão que vocês falaram de diversidade no programa de estágio, você vê que o programa de estágio é diverso, mas você vai subindo os escalões, e realmente não tem. Na minha empresa, que hoje é 'Z', você percebe que os estagiários são todos muito diversos, a fábrica também, tem muita mulher trabalhando, tem gente preta trabalhando, mas você vai subindo, é aquela mesma coisa.*

*A gente acaba vendo esse comportamento muito tradicional, preconceituoso, exclusivo, porque conselho de administração, gerentes, presidente e vice-presidente, são os mesmos, e aí não tem uma mudança efetiva, porque toda aquela diversidade da empresa está dentro de um local específico, no estágio, vamos colocar toda a diversidade junto, e aí você não percebe isso dentro destes outros grupos.*

*Eu concordo muito com tudo, principalmente pela minha visão dentro do 'X', lá eu trabalhava no RH, e, assim, não parecia um RH. Porque eles tentavam, de certa forma, vender uma imagem mais inovadora, tecnológica, mas as pessoas tinham um pensamento muito retrógrado, muito machista, muito homofóbico; diversidade mesmo dentro do RH você não via. Então eu acho que sim, eles vendem muito essa imagem de "temos muito prêmios, Great Place to Work, diversidade, sustentabilidade", mas na prática não é assim. A maioria das pessoas que eu conheço da universidade que fizeram estágio no 'X', saíram traumatizadas, todos tiveram experiências muito ruins nesse sentido, de sentirem que a realidade é muito diferente da imagem.*

A importância da diversidade no quadro de funcionários também foi consensual entre os participantes, apontando-a como significativamente relevante para o sucesso organizacional, uma vez que proporciona o surgimento de ideias diferentes, promove a interação de experiência distintas e provoca a inovação. Além disso, apresentou-se como pertinente a representatividade, tanto em termos do próprio ambiente de trabalho, quanto em relação ao mercado e à sociedade como um todo. Dessa forma, foi possível atestar a importância da questão da diversidade de forma abrangente, ambos como fator relevante de consideração na marca empregadora quanto como vantagem competitiva para as organizações.

Somente uma desvantagem foi mencionada, a possibilidade de não se conseguir consenso em decisões, o que poderia ocasionar o não progresso de ideias. Mesmo assim, a menção foi dita como hipotética, que nunca foi vista na prática das organizações de fato. Além disso, essa fala específica foi contestada pelos demais participantes. Ainda, em que pese a preocupação organizacional com a causa social da diversidade, foi ressaltado que isso é sempre considerado à luz das possíveis vantagens para as organizações, especialmente em relação à adequação ao mercado e em termos de resultados e lucratividade.

Ao relacionar a questão da diversidade com a atuação das marcas empregadoras, houve concordância em relação às ações das organizações direcionadas a isso, com a exposição de diversos exemplos. Primeiro, foi citada a realização de palestras sobre o tema, bem como a

divulgação de comunicações por meio do marketing interno voltadas à conscientização. Segundo, foram mencionadas ações de recrutamento voltadas a perfis específicos, como a seleção de mulheres estagiárias em equipes predominantemente masculinas e os programas de estágios voltados para negros. Por fim, também foram citadas as formações de grupos de afinidade dentre os colaboradores, tais como aqueles com composição multirracial, feminista e pessoas LGBTQIAP+.

Nesse sentido, a opinião consensual foi de que se trata de um tema atual, com grande visibilidade e valorização pela sociedade. Por esse motivo, novamente se afirmou que muitas vezes a diversidade pode ser trabalhada apenas no intuito de promoção perante o mercado e os consumidores. Tal constatação justifica o questionamento e a desconfiança quanto à genuinidade das preocupações e práticas direcionadas à diversidade. Esse posicionamento fica claro nas falas a seguir:

Além disso, foi ressaltada a dificuldade para identificar a real efetividade da prática das marcas empregadoras e da gestão da diversidade, quando observadas de fora do contexto organizacional. Ou seja, reforçou-se que tais posturas só podem ser realmente validadas quando verificadas no cotidiano e percebidas nas experiências no ambiente de trabalho. Posto isto, foi mencionada a importância do desenvolvimento de um senso crítico dos indivíduos e da sociedade, a fim de realmente analisar e discernir o que está sendo divulgado e promovido pelas organizações.

Sendo assim, fica explícito a concordância quanto a notoriedade atribuída para a atuação organizacional de forma efetiva, real e devidamente estruturada com relação à diversidade e a proposta de uma marca empregadora forte. Para tanto, também se ressaltou a importância da correta promoção da causa social da diversidade nas organizações, tendo em vista a responsabilidade social atrelada à atuação organizacional.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS – GRUPO FOCAL 2 – CLT**

Inicialmente, com relação aos atributos que tornam empresas atrativas para atuação profissional, as percepções dos participantes se mostraram convergentes quanto à preponderância da responsabilidade social e ambiental das organizações, inclusive com já menção à diversidade. Esses pontos se mostraram significativos para que os indivíduos criem uma correspondência com a empresa e passem a validar as atitudes positivas que praticam, à medida que demonstram uma preocupação não só com o colaborador, mas também com todo o contexto em que estão inseridos, considerando as causas do meio ambiente e da sociedade.

*Eu, como profissional, para mim a responsabilidade ambiental é o primeiro ponto. Eu não trabalharia em uma empresa que emitisse gases que poluem a atmosfera no momento que a gente está, a gente tem um acordo de não emissão desses gases. E, também nunca toparia trabalhar em uma empresa onde a gente percebesse que não existe aceitação da diversidade. Diversidade que eu digo de pessoas, raça, cor, religião, sexo, opção e identidade, essas coisas.*

Associado a isto, os participantes também demonstraram opiniões análogas quanto à relevância do alinhamento de valores e expectativas entre empregado e empresa empregadora. Sendo assim, despontou-se a necessidade da identificação com a ética e a cultura organizacional, atrelada também, ao sentimento de pertencimento e identificação com as práticas da empresa, sendo destacado como uma questão ainda mais relevante que outros benefícios oferecidos pela empresa. Relacionado a isto, então, surge a importância do ambiente

de trabalho adequado, equilibrado e compatível com o discurso e o clima da empresa, para que seja proporcionado um bom local para a atuação laboral.

Foi apontada também a questão da remuneração como sendo algo relevante para a atuação profissional, relacionada com as necessidades do indivíduo e contribuindo para a atratividade da empresa. Isso se mostrou mais relevante frente às dificuldades enfrentadas atualmente no mercado de trabalho, tendo em vista os altos índices de desemprego, que não permitem que os indivíduos sejam tão criteriosos em suas seleções, ainda que sejam aspectos de grande valia. Mesmo assim, o salário não se mostrou suficiente perante a questões relacionadas ao bem-estar do indivíduo. Por fim, também houve uma amarração pertinente quanto a remuneração e a própria responsabilidade, por ser um atributo que atinge diretamente o colaborador, a empresa então deve gerir as retribuições devidamente, a fim de cumprir o papel social que exerce, englobando com os demais pilares aplicáveis à responsabilidade organizacional.

*Também entra na questão social, a questão da remuneração adequada. Então assim, uma empresa, para ela ser mais voltada ao ESG, ou tentar trazer essa questão, não é só carbono ou socialmente sendo diversificada, enfim, traz outras questões que também atingem a gente, como a remuneração. Então, ela tem que ter uma empresa no total, ter os três pilares aí certinhos, para ter agrado não só como a gente, como empregados quererem trabalhar na empresa, como o mercado também dar valor à essa empresa.*

Quando abordado o termo Marca Empregadora, os participantes demonstraram familiaridade, com indicação de experiências vividas e destacando a importância do tema tanto para o bem-estar dos colaboradores quanto para a imagem das empresas. Aqui, já se despontou a questão da diversidade como inerente à prática supracitada. Apesar disso, os posicionamentos pesaram que tais posturas organizações ainda são incipientes, vistas como “forçadas”, decorrendo principalmente por imposição no contexto organizacional, por conformidade ao mercado, devido à pressão de consumidores, concorrência e investidores.

Apesar disso, a sensação é de que isso acontece sem um olhar abrangente para a empresa e suas particularidades, demonstrando baixa correlação com sua cultura e objetivos. Ou seja, a percepção é de que ainda não existe uma gestão efetiva da marca empregadora, com os pilares e premissas bem definidos, sendo utilizada apenas com a finalidade de adequação ao mercado, conforme supracitado. Nesse sentido, as opiniões dos participantes foram consonantes quanto à indicação da necessidade de compreender quais são as condições que os funcionários se encontram e o contexto interno da organização, para melhor adequação e efetividade das marcas empregadoras. Ou seja, foi discutido que, inicialmente deve-se ter o olhar interno à empresa, entendendo as individualidades e necessidades dos colaboradores, para o devido alinhamento entre empregado e empregador, previamente à publicação e comunicação ao mercado.

Mais agravante, como consequência, ficou evidente a desconfiança geral em relação aos discursos das empresas atuantes como marcas empregadoras, sendo muitos utilizados apenas para mera publicização externa. Foi indicado que muitas organizações, até mesmo aquelas certificadas com o selo *Great Place to Work*, demonstram atitudes contraditórias aos discursos pregados nesse viés de marca empregadora, sem efetivar realmente os benefícios no cotidiano, no ambiente interno de trabalho e no bem-estar dos colaboradores. Até o processo de certificação, especialmente em termos de obtenção e renovação, foi exposto como bastante questionável e mesmo não credível.

*Tanto que é o que parece, que basicamente todo mundo falou aqui, que muitas delas aderem a esse selo só por vitrine mesmo, para poder fazer uma publicidade e mostrar*

*Marca Empregadora e Diversidade nas Organizações: Realidade ou discurso?*

*para todas as pessoas que aqui nós temos um ambiente de trabalho legal, mas às vezes os colaboradores não acham isso.*

*Até dando exemplo aqui mesmo, no primeiro ano que a gente conseguiu o selo, do Great Place To Work, realmente teve uma pesquisa, uma análise interna e eles conseguiram esse posicionamento. Só que esse ano, para fazer a renovação, basicamente a empresa só pagou; e era um momento em que assim, se tivesse feito a pesquisa, tenho certeza que a gente não ter conseguido o selo, porque 99% dos colaboradores estavam extremamente desmotivados e querendo mandar tudo pelos ares.*

*Eu conheço empresas que o gestor chega e fala o seguinte 'olha, se você não der nota alta para o ambiente interno, vocês não vão ter bônus no final do ano'. Então acabam, está ruim, mas eles votam para entrar no Great Place To Work, para ganhar esses selos, que às vezes não são verdadeiros.*

*Eu tenho várias empresas que estão nessa lista, dessas melhores empresa para trabalhar, e que eu sei que não é verdade. Então eu vou te dizer que 99%, é isso aí mesmo, eles querem a etiqueta para mostrar, mas não é a verdade.*

Com relação à questão da diversidade nas empresas, especificamente, as opiniões foram similares quanto à preponderância do tema para o sucesso das organizações, uma vez que está diretamente ligada à inovação, com estímulo à criatividade e trocas de vivências e conhecimentos diferentes. Ainda, como consequência, isso contribui para o desenvolvimento dos colaboradores não só enquanto profissionais, mas também como indivíduos da sociedade, promovendo o respeito e a inclusão. Contudo, também a questão da diversidade trabalhada pelas organizações foi vista com grande desconfiança pelos participantes, com comentários que reforçam tanto as mentalidades quanto as posturas organizacionais ainda predominantemente conservadoras e arcaicas. Apesar de permear diversos âmbitos organizacionais (independente do porte ou setor de atuação, por exemplo), foram citados casos em que a falta de diversidade chega a ser gritante.

*Isso mostra como é gritante, em muitos setores né, mas principalmente nos setores que identificam e objetificam o homem como sendo mais inteligente para aquilo, é onde você vê menos a diversidade. Por exemplo, no mercado financeiro, você entra na bolsa, a quantidade de paletó que você vê, não se compara à quantidade de salto alto, entendeu?*

*O ambiente que a gente observa é realmente esse. Eu sou negro, e, também sempre nas experiências que eu tive, eu era um dos únicos. Para mim, é essencial que eu veja muitos semelhantes, mas eu não vejo.*

Dessa forma, houve consenso sobre as empresas exercerem um papel social de extrema relevância, à medida que possuem um compromisso com a promoção do desenvolvimento de forma sustentável, investindo nas pessoas e na sociedade. Nesse sentido, foi discutido que as empresas devem agir de forma efetiva quanto a questões urgentes da atualidade, incluindo a questão da diversidade, uma vez que as empresas podem atuar de forma eficiente para mitigar pré-conceitos e proporcionar a inclusão.

Por fim, quando discutido sobre a diversidade estar limitada a algumas instâncias nas empresas, os participantes concordaram com a percepção de que cargos com níveis hierárquicos inferiores demonstram maior diversidade com relação às posições mais altas, especialmente ao que se refere à estagiários. Essas assimilações se basearam no vínculo empregatício mais flexível dos estagiários, bem como à imagem externa que a empresa procura propor aos *stakeholderse*, em especial aos futuros talentos. Por esses motivos, foi expressa bastante

desconfiança sobre a prática efetiva da diversidade nas empresas, com a percepção de predominante manutenção das estruturas tradicionais e conservadoras.

*Para mim é pura publicidade, sabe? Os estagiários são funcionários baratos e até descartáveis para as empresas, com alta rotatividade. E é um jeito dela mostrar para o mercado que ela está fazendo o papel dela ali. Então, acho que para mim, isso é a prova viva de que na prática as coisas não funcionam, acho que é só um jeito de você se falar que tem um programa de estágio para negros, mas quantos estão em cargos altos? Qual a remuneração? É igual para as massas? É muito legal esse insight, porque mostra o quanto é pura publicidade.*

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em síntese, pôde-se observar que, quando se fala em um bom lugar para se trabalhar, na consideração de empresas atrativas para a atuação profissional, diversos fatores foram mencionados. No primeiro grupo, foram ressaltadas questões referentes ao sentimento de acolhimento, participação e pertencimento, especialmente verificados e apreciados em termos de alinhamento com os propósitos, valores e ética organizacionais, a cultura e o clima, e a questão da diversidade, mantendo-se como importantes o desenvolvimento individual, a estabilidade empregatícia e a perspectiva futura de carreira. O segundo grupo também mencionou diversos fatores, mas com destaque inicial para a responsabilização organizacional, citando conceitos e práticas como governança corporativa, responsabilidade social e ambiental e ESG. Nesse sentido, foi destacado aqueles quesitos mais básicos para o trabalho, como benefícios e remuneração adequada, inclusive, de maneira muito pertinente, argumentados como inerentes às práticas do ESG. Mencionaram também quesitos mais complexos e subjetivos, tais como correspondência com as práticas, a ética e a cultura da empresa, além do alinhamento de expectativas e valores entre empregado e empregador.

Sendo assim, nota-se um alinhamento entre as percepções dos grupos, refletindo os pilares da prática de gestão da marca empregadora, segundo as três frentes defendidas por Ambler e Narrow (1996): as mais óbvias, a primeira relacionada à função, com ações para o desenvolvimento individual pessoal e profissional, e a segunda ligada a questões econômicas, com sistemas de recompensa adequados; bem como a terceira, referente às questões psicológicas, compreendendo ações que visam o estabelecimento da identificação do indivíduo com a organização, com o devido acolhimento e desenvolvimento do sentimento de pertencimento. Além disso, o interesse pelo tema, levando ao processo de busca dessas informações também foi mencionado, corroborando a importância da prática da marca empregadora, principalmente em termos de divulgação e diferenciação perante o mercado, trabalhando na construção de uma imagem positiva forte frente aos diversos *stakeholders* (Velo, 2018; Gaspar; Andreoli, 2021).

Ademais, apesar do primeiro grupo não conhecimento acerca do conceito de marca empregadora, ao passo que o segundo sim, em ambos os casos foi verificado amplo reconhecimento da prática. Uma marca empregadora forte foi considerada benéfica tanto para os colaboradores, com relação ao bem-estar e desenvolvimento individual, com ambientes e vivências mais adequadas, como às organizações, sendo de extrema relevância no contexto altamente competitivo dos mercados da atualidade, em congruência com a literatura (Backhaus, 2004; Velo, 2018; Azhar *et al.*, 2024). Assim, tanto a recenticidade quanto a relevância da prática puderam ser atestadas nas percepções dos grupos (Gaspar; Andreoli, 2021; Azhar *et al.*, 2024).

A prática da marca empregadora se mostrou bastante atrelada à divulgação por meio de relatórios públicos sobre o desempenho de organizações, como a certificação “*Great Place to Work*”, mencionada por estudos prévios (Andreoli; Nogueira, 2021). Apesar disso, já despontou aqui a observação de não formalização do discurso na vivência interna, com percepção de desconfiança (ainda mais incisiva no segundo grupo), seja devido ao caráter incipiente, forçado ou mesmo não transparente da gestão da marca empregadora. Como contraponto, foi argumentada a necessidade de as empresas terem um melhor olhar interno, para preparação e entendimento desse contexto, previamente à publicação ao mercado, reforçando também o indicado pela literatura, de fundamentação da gestão da marca empregadora prévia à divulgação (Kuşçu; Okan, 2010).

Pontua-se aqui o indício de *bluwashing*, tendo em vista a percepção geral de limitação da marca empregadora apenas ao discurso, sem que haja uma prática real que a respalde (Silva; Ferreira, 2020; Verbicaro; Ohana, 2020). Convém destacar que essa percepção permaneceu mesmo diante de casos de reconhecimento, certificação ou mesmo premiação por fontes terceiras, que deveriam de fato agregar credibilidade e legitimidade à postura organizacional (Queiroz; Estender; Galvão, 2014).

Por seguinte, os resultados quanto à relevância da questão da diversidade nas organizações se mostraram unânimes, no sentido em que estimula a troca de experiências, o surgimento de novas ideias e promove a inovação, contribuindo para a melhora do desempenho, o que corrobora com a literatura (Guareschi, 2009). Além disso, ressaltou-se o papel de importância das organizações, que devem ter um compromisso com a responsabilidade social (Vergara, 2013; Andrade, 2023), atuando na promoção da igualdade de oportunidades entre os indivíduos e de direitos básicos (Saraiva; Irigaray, 2009; Verbicaro; Ohana, 2020). Como consequência, isso agregaria não só ao desenvolvimento profissional do colaborador, mas também à formação pessoal e melhoria social (Ferraz, 2015; Verbicaro; Ohana, 2020; Andrade, 2023).

Apesar disso, também aqui se repetiu a desconfiança generalizada acerca disso, relacionada não só à baixa formalização, mas à sua limitação a cargos com níveis hierárquicos inferiores e/ou mesmo mais flexíveis, tais quais os estagiários. Ou seja, a percepção foi de que a diversidade não se apresenta de forma proporcional na estrutura organizacional como um todo, parecendo ser bem aceita nos vínculos supracitados, porém sendo especialmente escassa ou mesmo inexistente nos cargos mais elevados, que costumam ter/manter perfis mais homogêneos. Dessa forma, os diversos benefícios associados à promoção de diversidade nas organizações e no ambiente de trabalho, apesar de nítidos para eles, conforme mencionado anteriormente, parecem não terem repercutido efetivamente no âmbito organizacional. Resultados similares foram mencionados em estudos anteriores, tais como a ainda baixa formalização de ações organizacionais em prol da diversidade (Fleury, 2000), bem como a visível resistência do âmbito empresarial à mudança de paradigma nesse sentido (Saraiva; Irigaray, 2009). Assim, reitera-se a importância da gestão da diversidade, prática necessária e urgente, tendo em vista a promoção de tratamento equalitário e a garantia dos direitos a todos os indivíduos (Fleury, 2000; Saraiva; Irigaray, 2009; Ferraz, 2015; Guareschi, 2018).

Por seguinte, os resultados quanto à relevância da questão da diversidade nas organizações se mostraram unânimes, no sentido em que estimula a troca de experiências, o surgimento de novas ideias e promove a inovação, contribuindo para a melhora do desempenho, o que corrobora com a literatura (Guareschi, 2009). Além disso, ressaltou-se o papel de importância das organizações, que devem ter um compromisso com a responsabilidade social (Vergara, 2013; Andrade, 2023), atuando na promoção da igualdade de oportunidades entre os indivíduos e de direitos básicos (Saraiva; Irigaray, 2009; Verbicaro; Ohana, 2020). Como

consequência, isso agregaria não só ao desenvolvimento profissional do colaborador, mas também à formação pessoal e melhoria social (Ferraz, 2015; Verbicaro; Ohana, 2020; Andrade, 2023).

Apesar disso, também aqui se repetiu a desconfiança generalizada acerca disso, relacionada não só à baixa formalização, mas à sua limitação a cargos com níveis hierárquicos inferiores e/ou mesmo mais flexíveis, tais quais os estagiários. Ou seja, a percepção foi de que a diversidade não se apresenta de forma proporcional na estrutura organizacional como um todo, parecendo ser bem aceita nos vínculos supracitados, porém sendo especialmente escassa ou mesmo inexistente nos cargos mais elevados, que costumam ter/manter perfis mais homogêneos. Dessa forma, os diversos benefícios associados à promoção de diversidade nas organizações e no ambiente de trabalho, apesar de nítidos para eles, conforme mencionado anteriormente, parecem não terem repercutido efetivamente no âmbito organizacional. Resultados similares foram encontrados em estudos anteriores, tais como a ainda baixa formalização de ações organizacionais em prol da diversidade (Fleury, 2000), bem como a visível resistência do âmbito empresarial à mudança de paradigma nesse sentido (Saraiva; Irigaray, 2009). Assim, reitera-se a importância da gestão da diversidade, prática necessária e urgente, tendo em vista a promoção de tratamento equalitário e a garantia dos direitos a todos os indivíduos (Fleury, 2000; Saraiva; Irigaray, 2009; Ferraz, 2015; Guareschi, 2018).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo analisar a percepção de funcionários acerca da atuação organizacional quanto à gestão da marca empregadora e à questão da diversidade, especialmente no sentido de identificação da real efetividade das ações divulgadas. Com isso, foi possível visualizar a percepção geral de importância das práticas de gestão da marca empregadora e da questão da diversidade, tanto para os funcionários quanto para as organizações. Apesar disso, há uma desconfiança geral em relação a essas divulgações, tendo em vista o pouco respaldo efetivo, configurando-se as práticas de *bluwashing* e *diversity washing*.

Como síntese dos resultados, verificou-se que para que um local seja considerado atrativo para atuação profissional, prêmios e certificações são levados em consideração, porém, maior relevância é direcionada a atributos que demonstrem a valorização e o compromisso real das empresas com o colaborador. Diversos fatores compõem essa percepção positiva da empresa empregadora, principalmente no sentido de se formar um contrato psicológico mutuamente benéfico entre as partes, tais como ambiente de trabalho adequado, oportunidades de desenvolvimento individual, alinhamento de propósitos e valores pessoais e organizacionais, cultura e clima organizacionais apropriados, e sentimento de acolhimento, participação e pertencimento.

Nesse contexto, destacou-se a questão da diversidade, vista como completamente benéfica: aumenta a participação e o envolvimento dos funcionários, estimula a troca de ideias, a criatividade e a inovação, intensifica o aprendizado pessoal e profissional, promove respeito e inclusão no ambiente de trabalho, cria diferencial competitivo, obtém melhor direcionamento ao mercado e melhora o desempenho organizacional. Apesar disso, a percepção foi de não efetiva repercussão da importância da diversidade no âmbito organizacional, que ainda atua de maneira limitada, se não hipócrita. Assim, prevaleceu o juízo de manutenção das estruturas organizacionais hierárquicas tradicionais e conservadoras, com a diversidade - quando existente - restrita a vínculos de trabalho temporários (como os estágios) ou a cargos mais básicos.

Diante disso, práticas de *bluwashing* e de *diversity washing* foram identificadas. Mesmo havendo divulgações e publicações voltadas a tais ações, inclusive enfatizando-as como diferencial competitivo, permanece a sensação de limitação ao discurso, sem ações reais que o respaldem. Essa percepção se mantém mesmo diante de casos de reconhecimento, certificação e até premiação por fontes terceiras, assim como o selo “*Great Place to Work*”. Como consequência, ressalta-se a desconfiança dos indivíduos acerca da efetividade das posturas propagadas pelas organizações, em especial às relacionadas à gestão da marca empregadora e da questão da diversidade. Sendo assim, tais divulgações acabam sendo vistas como *proforma*, não genuínas, interesseiras e/ou oportunistas, e até mentirosas.

Diante do exposto, o trabalho traz uma contribuição teórica para o desenvolvimento da temática da gestão da marca empregadora, especialmente atrelando-a à questão da diversidade, perspectiva pouco frequente em estudos acadêmicos. A literatura endossa a relevância da gestão da marca empregadora para a atração, retenção e captação de pessoal qualificado. A questão da diversidade corrobora com essa importância, devendo sustentar a gestão da marca empregadora, tendo em vista a atual demanda de responsabilização organizacional. Além disso, tendo em vista a consequente desconfiança acerca de tais posturas, o trabalho contribui para ampliar a compreensão sobre a prática de *bluwashing*, especialmente relacionada ao ambiente organizacional interno, voltada ao corpo de funcionários, com o enfoque no *divertistwashing*, direcionamento singular na literatura atual.

Como implicação gerencial, orienta-se uma maior conscientização na gestão da diversidade, para que aconteça de forma equilibrada e coesa dentre todos os níveis organizacionais. Nesse sentido, destaca-se também a argumentação com relação à necessidade de a organização ter um melhor reconhecimento do seu quadro de colaboradores e do clima interno, previamente à publicação ao mercado, evitando falsos discursos e percepções negativas por parte dos funcionários e demais *stakeholders*. Deve-se ressaltar também a contribuição social do estudo, tendo em vista o tema sensível relacionado à valorização individual, com respeito aos direitos básicos e tratamento igualitário, inclusive congruente aos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) promovidos pela ONU.

No entanto, eventuais limitações também devem ser consideradas. Dentre essas, destaca-se a delimitação do procedimento metodológico, especialmente em termos de escolha dos sujeitos da pesquisa (por conveniência) e formação dos grupos focais (em atuação em diferentes empresas), assim como ao roteiro prévio e à condução de forma remota. Sendo assim, as percepções captadas servem de importante base (*insight*) para novas discussões, mas não podem ser generalizadas. Nesse sentido, estudos futuros são sugeridos, tais como com grupos de foco com perfis mais variados, por um lado, ou com públicos-alvo mais direcionados, por outro. Ainda, sugere-se maior aprofundamento em relação à diversidade frente a diferentes níveis hierárquicos, podendo avaliar impressões e práticas de profissionais e gestores de diferentes cargos e empresas, inclusive as certificadas, com a finalidade de compreender mais a fundo as contradições levantadas neste estudo com relação às publicações *versus* práticas das empresas.

## REFERÊNCIAS

- AMBLER, Tim; BARROW, Simon. The employer brand. **Journal of brand management**, v. 4, p. 185-206, 1996.
- ANDRADE, Marta Cardoso. Inclusão Da Diversidade Nas Empresas: Discurso De Respeito, De Sobrevivência Organizacional Ou Por Imposição Da Sociedade. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, v. 25, n. 7, p.20-27, July 2023.



- ANDREOLI, Taís Pasquotto. Bluewashing: apreciação do estado da arte. **Gestão & Regionalidade**, v. 40, *in press*, 2024.
- ANDREOLI, Taís Pasquotto; NOGUEIRA, Ana Carolina Vieira. Falsos discursos mercadológicos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 15, n. 2, p. 69-87, 2021.
- ASIF, Mohammad et al. Is gender diversity is diversity washing or good governance for firm sustainable development goal performance: A scoping review. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 30, n. 53, p. 114690-114705, 2023.
- AZHAR, Arooj et al. Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 116, p. 103618, 2024.
- BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. **Career development international**, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.
- BAKER, Andrew et al. Diversity washing. **Chicago Booth Research Paper**, n. 22-18, 2023.
- BERTO, V.; SANT'ANNA, P. Levando a diversidade a sério ou abaixo o bluewashing! *Tendere Brasil*. 43, n. 1, 2019. Disponível em: <https://www.tendere.com.br/post/levando-a-diversidade-a-s%C3%A9rio-ou-abaixo-o-bluewashing> . Acesso em 18. dez. 2021.
- BLACK, J. Stewart; MANOHAR, Manjith; STEHLI, Susan. The war for leadership talent: Creating a superior employee value proposition. **Lausanne, Switzerland: International Institute of Management Development**, 2013.
- FERRAZ, Carolina Valença; LEITE, Glauber Salomão. A proteção jurídica da pessoa com deficiência como uma questão de direitos humanos. **Direito à diversidade. São Paulo: Atlas**, p. 93, 2015.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 18-25, 2000.
- GASPAR, Julia Shirazawa; Andreoli, Taís Pasquotto. Employer branding: estudo de caso em uma multinacional farmacêutica. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 11, p. 1-19, 2021.
- GUARESCHI, Neuza Maria de Fátima. Psicologia e diversidade. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 38, p. 409-412, 2018.
- IRIGARAY, Hélio Arthur. **A Diversidade nas Organizações Brasileiras: Estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho**. 2008. Tese de Doutorado.
- JAHDI, Khosro S.; ACIKDILLI, Gaye. Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding?. **Journal of business ethics**, v. 88, p. 103-113, 2009.
- KUŞÇU, Aslı; OKAN, Elif Yolbulan. An exploratory study on the dimensions of employer branding-işveren markalaşmasının boyutları üzerine keşifsel bir çalışma. **Öneri Dergisi**, v. 9, n. 34, p. 119-130, 2010.
- MASCARENHAS, Bruna Gomes. Employer branding no ciclo de relacionamento com empregados. **Comunicação com líderes e empregados**, v. 3, p. 103-108, 2017.

- MAHESHWARI, Vishwas; LODORFOS, George; JACOBSEN, Siril. Determinants of brand loyalty: A study of the experience-commitment-loyalty constructs. **International Journal of Business Administration**, v. 5, n. 6, p. 13-23, 2014.
- POPE, Shawn; WÆRAAS, Arild. CSR-washing is rare: A conceptual framework, literature review, and critique. **Journal of Business Ethics**, v. 137, p. 173-193, 2016.
- QUEIROZ, Sara Gomes; ESTENDER, Antonio Carlos; GALVÃO, Margareth. Responsabilidade Social: uma Estratégia para as Empresas Se Destacarem no Mercado. 2014.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 337-348, 2009.
- SILVA, E. K. C.; FERREIRA, V. R. A prática do *Bluwashing* pelas empresas: direitos fundamentais do trabalhador na relação laboral através da propaganda enganosa. In: Encontro Internacional de CONPEDI Valência – Espanha, 2020.
- TANWAR, Karnica; PRASAD, Asha. Exploring the relationship between employer branding and employee retention. **Global business review**, v. 17, n. 3\_suppl, p. 186S-206S, 2016.
- VALLE, S. R. C.; DORETO, D. D. T.; SÍLVIA, Z.; BARBOSA, S.A. Direitos humanos e diversidade. Porto Alegre: Grupo A, 2018.
- VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de; ALVES, Mario Aquino; PESQUEUX, Yvon. Responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável: olhares habermasianos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, p. 148-152, 2012.
- VELOSO, Inês. **Qual é o seu employer brand?-o papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas**. Leya, 2018.
- VERBICARO, Dennis; OHANA, Gabriela. O reconhecimento do dano moral coletivo consumerista diante da prática empresarial do bluwashing. **Revista de Direito do Consumidor**, p. 369-398, 2020.
- WAKAHARA, Roberto. Bluewashing, desrespeito aos direitos fundamentais laborais e propaganda enganosa. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, n. 50, p. 165-175, 2017.