



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**O Papel do Marketing Interno na Promoção  
da Igualdade de Gênero: As Ações São  
Realmente Percebidas Pelos Colaboradores?**

**Maria Antonia Alvarenga Assad**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, junho de 2025.



**Maria Antonia Alvarenga Assad**

**O Papel do Marketing Interno na Promoção da Igualdade de  
Gênero: As Ações São Realmente Percebidas Pelos  
Colaboradores?**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a) : Marcus Wilcox Hemais

Rio de Janeiro  
Junho de 2025.

“O ato mais corajoso é pensar por você mesma. Em voz alta!” Coco Chanel

## Agradecimentos

Aos que caminharam comigo, nos dias bons e principalmente nos difíceis, meu mais sincero obrigada.

Ao Pedro, que segurou (e segura) as pontas quando eu simplesmente não consigo. Sua presença foi e é meu alicerce silencioso em meio ao caos.

À Carol e à Julia, minhas companheiras de jornada desde o primeiro dia do curso. Sem vocês, eu não teria chegado até aqui — pelo menos não inteira.

Ao meu irmão, que é minha pessoa no mundo desde sempre. A nossa conexão é aquela que palavras nunca explicam direito, mas que me sustenta em silêncio.

À minha mãe, o primeiro e mais profundo exemplo de força que tive na vida. Uma mulher que, todos os dias, me ensinou que independência não é ausência de afeto, mas a forma mais bonita de amar com liberdade.

Ao meu pai, referência de garra, de integridade e de trabalho duro. A cada passo meu, carrego o que ele me ensinou: que esforço nunca é demais quando feito com coração. Seu exemplo vive em cada escolha consciente que faço.

Ao Marcus, meu orientador, que conheci ainda no início da faculdade e que me acompanha desde então. Obrigada por acreditar no meu potencial antes mesmo que ele tivesse forma.

E à Érica, minha primeira líder mulher, que me mostrou, com atitude e generosidade, que não há nada mais bonito do que ver uma mulher extraordinária conquistando o lugar que merece.

A tantas outras pessoas queridas que, de diferentes formas, caminharam comigo ao longo dessa trajetória, e que, mesmo não citadas aqui, foram essenciais, meu carinho e gratidão mais sinceros.

Porque no fim, não são as conquistas que nos definem, mas os laços que construímos ao longo do caminho.

## Resumo

Alvarenga Assad, Maria Antônia. O Papel do Marketing Interno na Promoção da Igualdade de Gênero: As Ações São Realmente Percebidas Pelos Colaboradores? Rio de Janeiro, 2025. p.40. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este artigo teve como objetivo analisar se as ações de marketing interno voltadas à equidade de gênero são percebidas como eficazes pelos colaboradores. A pesquisa foi realizada com profissionais dos setores financeiro e varejista, em empresas de médio e grande porte no Rio de Janeiro e em São Paulo. As entrevistas abordaram os 4 Ps do marketing interno: Produto, Preço, Praça e Promoção. Os resultados mostraram que mulheres percebem mais as ações e se engajam mais com o tema. Homens, especialmente os mais jovens, demonstraram desconhecimento ou distanciamento. O setor financeiro apresentou ações mais estruturadas, mas com menor presença feminina em cargos de liderança. Já o varejo mostrou maior representação feminina, apesar de iniciativas pontuais. Conclui-se que o marketing interno pode ser estratégico na promoção da equidade de gênero. Para isso, é essencial garantir comunicação clara, continuidade e envolvimento das lideranças.

### Palavras- chave

Marketing Interno, Equidade de Gênero, Percepção dos Colaboradores, Cultura Organizacional, Inclusão Corporativa, Diversidade no Trabalho

## **Abstract**

Alvarenga Assad, Maria Antônia. O Papel do Marketing Interno na Promoção da Igualdade de Gênero: As Ações São Realmente Percebidas Pelos Colaboradores? Rio de Janeiro, 2025. p.40. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This paper aimed to analyze whether internal marketing actions aimed at promoting gender equity are perceived as effective by employees. The research was conducted with professionals from the financial and retail sectors, working in medium and large companies located in Rio de Janeiro and São Paulo. Interviews were guided by the 4 Ps of internal marketing: Product, Price, Place, and Promotion. Results showed that women are more aware of and engaged with such actions, while younger men often reported a lack of knowledge or interest in the topic. The financial sector presented more structured initiatives but lower female representation in leadership roles. Retail, in contrast, showed more women in management despite fewer formal programs. It is concluded that internal marketing can be a strategic tool for promoting gender equity, provided there is clear communication, continuity, and leadership involvement.

### **Key-words**

Internal Marketing, Gender Equity, Employee Perception, Organizational Culture, Corporate Inclusion, Workplace Diversity

## **Sumário**

### **1. Introdução**

- 1.1. Contextualização da pesquisa
- 1.2. Objetivo do trabalho
- 1.3. Delimitação do estudo
- 1.4. Relevância do estudo

### **2. Desigualdade de Gênero no Mercado de Trabalho Brasileiro**

### **3. Referencial Teórico**

- 3.1. Marketing Interno e Equidade de Gênero no Ambiente Corporativo
- 3.2. Atitudes e Percepção dos Colaboradores sobre Ações de Equidade

### **4. Metodologia**

- 4.1. Tipo de Pesquisa
- 4.2. Seleção dos Entrevistados
- 4.3. Processo de Coleta de Dados
- 4.4. Análise de Dados
- 4.5. Limitações da Metodologia

### **5. Análise de Dados**

- 5.1. Percepção dos entrevistados sobre as ações de marketing interno voltadas à equidade de gênero
- 5.2. Atitude dos entrevistados em relação às ações de equidade de gênero
- 5.3. Interpretação dos dados

### **6. Considerações Finais**

- 6.1. Implicações gerenciais
- 6.2. Recomendações para pesquisas futuras

### **7. Bibliografia**

## 1 . Introdução

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro é um fenômeno persistente, refletindo disparidades significativas na participação e nas oportunidades oferecidas a homens e mulheres. De acordo com o estudo Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2022, a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho foi de 53,3%, enquanto entre os homens essa medida alcançou 73,2%, evidenciando uma diferença de 19,8 pontos percentuais. Essa desigualdade se manifesta de forma mais acentuada em setores tradicionalmente masculinos, como o mercado financeiro e a construção civil. No setor financeiro, as mulheres representavam apenas 48,3% dos trabalhadores, enquanto na construção civil essa participação é ainda menor, com apenas 26,4%. Esse cenário reflete não apenas barreiras institucionais e culturais, mas também desafios relacionados à conciliação entre trabalho e vida pessoal, uma vez que as mulheres dedicam, em média, mais horas semanais a atividades de cuidados e afazeres domésticos em comparação aos homens (IBGE, 2022).

Diante desse contexto, algumas empresas têm adotado estratégias para atrair e reter mais mulheres em seus quadros, e uma dessas abordagens é por meio do marketing interno. O marketing interno consiste na aplicação de conceitos do marketing tradicional dentro da organização, buscando engajar e valorizar os colaboradores (Kotler e Keller, 2012). Essa aplicação de marketing pode ser estruturada a partir dos 4 P's: Produto, que corresponde às políticas e práticas internas voltadas ao desenvolvimento dos funcionários como treinamentos, plano de carreira e benefícios (Grönroos, 1995); Preço, que envolve o custo de permanência na empresa, considerando aspectos como remuneração e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Grönroos, 1995); Praça, que refere-se ao espaço físico disponibilizado pela empresa para a realização do trabalho, como escritórios, unidades operacionais ou a possibilidade de atuação em regime remoto, além das condições de infraestrutura que proporcionem conforto e segurança aos colaboradores; e Promoção, que diz respeito às iniciativas para reforçar a cultura organizacional e comunicar os valores da empresa de forma eficiente aos colaboradores (Grönroos, 1995).

No contexto da equidade de gênero, o marketing interno tem sido utilizado para promover um ambiente mais inclusivo, melhorar a percepção da empresa entre as profissionais do mercado e incentivar políticas de diversidade (Berry e

Parasuraman, 1991). No entanto, um ponto crucial a ser investigado é se essas ações estão, de fato, sendo percebidas como eficazes pelos colaboradores. Tanto homens quanto mulheres enxergam essas iniciativas como mudanças concretas no ambiente corporativo ou apenas como medidas simbólicas? A análise dessas percepções é fundamental para avaliar o real impacto do marketing interno na promoção da igualdade de gênero dentro das empresas.

### **1.1. Objetivo do trabalho**

O presente estudo tem como objetivo analisar se as ações de marketing interno adotadas por empresas para promover a equidade de gênero estão sendo percebidas como eficazes por homens e mulheres no ambiente corporativo.

Para alcançar esse objetivo, foram realizadas 20 entrevistas com profissionais de diferentes empresas e setores, buscando captar suas opiniões sobre as políticas e práticas de marketing interno voltadas à inclusão de mulheres. As entrevistas foram conduzidas com homens e mulheres, permitindo uma análise comparativa sobre a efetividade dessas ações sob diferentes perspectivas. A pesquisa buscou responder se essas iniciativas estão promovendo mudanças concretas na cultura organizacional, contribuindo para um ambiente mais equilibrado, ou se ainda há desafios na implementação de estratégias que realmente gerem impacto na captação, retenção e desenvolvimento profissional das mulheres dentro das empresas.

### **1.2. Delimitação do estudo**

A presente pesquisa possui três delimitações principais: teórica, geográfica e setorial, estabelecendo os contornos da investigação para garantir um estudo focado e relevante.

A delimitação teórica do estudo abrange dois eixos principais. O primeiro está relacionado ao marketing interno, explorando como essa estratégia pode ser utilizada para fortalecer a cultura organizacional e promover a equidade de gênero dentro das empresas. Serão analisados conceitos como os 4 Ps do marketing

interno, ou seja, as práticas de endomarketing voltadas à inclusão e retenção de mulheres e os desafios de implementação dessas ações (Grönroos, 1995). O segundo eixo teórico trata da atitude, investigando como homens e mulheres percebem as iniciativas de marketing interno das empresas, quais fatores influenciam essa percepção e como essa atitude impacta o sucesso das estratégias adotadas (Solomon, 2020).

A delimitação geográfica concentra-se nas cidades de Rio de Janeiro e São Paulo, dois dos principais centros econômicos do Brasil. Além disso, a escolha dessas regiões leva em conta suas características distintas em termos de mercado de trabalho, cultura organizacional e desafios enfrentados na inclusão feminina.

Já a delimitação setorial abrange dois segmentos específicos: o setor financeiro e o setor varejista. O setor financeiro foi escolhido por ser historicamente dominado por homens, especialmente em cargos de liderança, o que representa um desafio significativo para a inclusão feminina e sua ascensão profissional (IBGE, 2022). O setor varejista, por sua vez, apresenta uma maior presença feminina em alguns níveis operacionais, mas ainda enfrenta dificuldades na promoção da equidade em cargos estratégicos e gerenciais (IPEA, 2021). A escolha desses setores permite uma análise comparativa sobre os desafios e percepções relacionadas ao marketing interno e à equidade de gênero em diferentes contextos organizacionais.

### **1.3. Relevância do estudo**

A relevância desta pesquisa pode ser analisada sob duas perspectivas principais: acadêmica e empresarial, ambas fundamentais para a compreensão e o aprimoramento das estratégias de marketing interno voltadas à equidade de gênero no ambiente corporativo.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para a ampliação do conhecimento sobre o marketing interno ao analisá-lo a partir da opinião daqueles que vivenciam diretamente suas ações. Enquanto grande parte da literatura existente se concentra na implementação e nos impactos esperados dessas estratégias (Berry & Parasuraman, 1991), esta pesquisa se diferencia ao investigar a efetividade das ações de inclusão de mulheres a partir da ótica dos colaboradores. Dessa forma, o estudo permite aprofundar a compreensão sobre

como homens e mulheres percebem as iniciativas corporativas voltadas à equidade de gênero, gerando novas discussões sobre o papel do marketing interno na construção de um ambiente mais inclusivo e diversificado.

No âmbito empresarial, a pesquisa oferece insights valiosos para as organizações ao avaliar se as estratégias de marketing interno adotadas estão, de fato, alcançando o objetivo de atrair e reter mulheres no mercado de trabalho. Diversas empresas investem em ações para promover um ambiente mais equitativo, mas nem sempre mensuram sua eficácia sob a perspectiva do público-alvo dessas iniciativas. Este estudo busca responder se as ações implementadas são percebidas como eficazes ou se ainda há lacunas que precisam ser ajustadas para tornar o ambiente corporativo mais atrativo e acessível às mulheres. Com isso, os resultados da pesquisa podem auxiliar as empresas a reavaliar suas políticas internas e aprimorar suas estratégias para fortalecer a inclusão feminina e maximizar os benefícios do marketing interno.

## **2 . Desigualdade de Gênero no Mercado de Trabalho Brasileiro**

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho é uma realidade persistente que se manifesta de diferentes formas, afetando o acesso, a permanência e a ascensão das mulheres nas organizações. No Brasil, essa desigualdade é resultado de um processo histórico de exclusão feminina dos espaços produtivos, perpetuado por estruturas sociais, econômicas e culturais que ainda hoje moldam o perfil do mercado de trabalho. Para compreender a complexidade do problema, é necessário contextualizá-lo a partir de suas raízes históricas e analisá-lo à luz dos dados e práticas atuais.

Neste capítulo, serão apresentadas duas perspectivas complementares. A primeira seção aborda a construção histórica da desigualdade de gênero no Brasil, destacando os principais marcos que influenciaram a trajetória das mulheres no mundo do trabalho. A segunda seção analisa como essa desigualdade se expressa nos dias atuais, por meio de indicadores, desafios estruturais e iniciativas institucionais voltadas à promoção da equidade. A articulação entre passado e presente permite uma compreensão mais profunda dos obstáculos enfrentados pelas mulheres e oferece subsídios para a reflexão sobre caminhos possíveis rumo à transformação desse cenário.

### **2.1. Histórico da Desigualdade de Gênero no Brasil**

A trajetória da desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro possui raízes profundas, moldadas por contextos históricos e sociais que relegaram as mulheres a papéis secundários na esfera econômica. Durante o período colonial e imperial, as atividades femininas eram predominantemente restritas ao ambiente doméstico, com poucas oportunidades de participação em atividades remuneradas. Foi somente com a industrialização no final do século XIX e início do século XX que as mulheres começaram a ingressar de forma mais significativa no mercado de trabalho, principalmente em setores como o têxtil e o

de serviços. Contudo, essa inserção ocorreu em condições precárias, com jornadas exaustivas e remunerações inferiores às dos homens.

A Revolução Industrial intensificou a presença feminina no mercado de trabalho globalmente, e no Brasil não foi diferente. A necessidade de complementar a renda familiar levou muitas mulheres a aceitarem empregos em fábricas, onde enfrentavam condições adversas e salários baixos. Essa realidade evidenciava a divisão sexual do trabalho, na qual as funções produtivas eram atribuídas aos homens, enquanto as mulheres eram vistas como força de trabalho complementar e menos qualificada.

Ao longo do século XX, especialmente nas décadas de 1970 e 1980, o movimento feminista brasileiro ganhou força, reivindicando direitos trabalhistas e igualdade de oportunidades. Essas lutas resultaram em avanços legislativos, como a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que, embora tenha trazido algumas proteções às trabalhadoras, ainda refletia concepções patriarcais que limitavam a atuação feminina em determinadas profissões e mantinham desigualdades salariais.

A partir da Constituição de 1988, marcos legais importantes consolidaram o princípio da igualdade de direitos entre homens e mulheres, como o reconhecimento da equiparação salarial, da licença-maternidade e da proteção contra discriminação. Mais recentemente, legislações como a Lei Maria da Penha (2006) e, em 2023, a Lei da Igualdade Salarial entre mulheres e homens reforçaram a importância da atuação estatal na redução das desigualdades de gênero no trabalho. Apesar disso, a aplicação dessas normas ainda enfrenta desafios práticos, especialmente no setor privado, o que evidencia a distância entre a conquista formal de direitos e sua concretização cotidiana no ambiente profissional.

Esse panorama histórico e legislativo evidencia que, embora muitos direitos tenham sido conquistados ao longo do tempo, a igualdade de fato no mundo do trabalho ainda exige avanços estruturais e culturais consistentes.

## **2.2. Tópicos variam de acordo com cada estudo**

Nos dias de hoje, embora a presença feminina no mercado de trabalho seja significativamente maior do que em períodos anteriores, essa participação ainda se dá em condições desiguais. A naturalização de papéis de gênero, a

persistência de estruturas organizacionais masculinizadas e a ausência de medidas efetivas de inclusão são fatores que mantêm a desigualdade como uma realidade cotidiana para milhões de mulheres brasileiras.

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro não se limita à taxa de participação, mas se expressa também na forma como homens e mulheres estão distribuídos entre setores, cargos e condições de trabalho. Estudos indicam que, mesmo quando inseridas no mercado, as mulheres tendem a ocupar posições menos valorizadas, com menor remuneração e estabilidade. A segmentação ocupacional por gênero persiste, com maior presença feminina em áreas como educação, saúde e serviços administrativos, enquanto setores ligados à tecnologia, engenharia e altos cargos executivos continuam predominantemente masculinos (IPEA, 2021). Além disso, as mulheres ainda são minoria em cargos de liderança e tomada de decisão: de acordo com levantamento do IBGC (2022), elas ocupavam apenas 14,8% das cadeiras em conselhos de administração das empresas brasileiras listadas na B3. Essa disparidade revela que, além das barreiras de entrada, há um teto de vidro que limita a ascensão feminina, mesmo entre aquelas com alto nível de qualificação.

A desigualdade também apresenta variações regionais significativas. No Nordeste, por exemplo, apenas 45% das mulheres em idade ativa estão empregadas, e a taxa de desemprego feminino na região chega a 10%, superior à média nacional. Essas disparidades territoriais mostram que os obstáculos enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho não são homogêneos e exigem políticas adaptadas a diferentes realidades socioeconômicas.

Além da menor participação, as mulheres enfrentam desafios adicionais relacionados à ascensão profissional e à remuneração. Um estudo do Infojobs revelou que 72% das mulheres acreditam não ter as mesmas oportunidades que os homens no ambiente corporativo, destacando a maternidade e fatores externos como barreiras significativas. Essa percepção está fortemente relacionada à divisão desigual do trabalho doméstico: dados do IPEA e do IBGE mostram que as mulheres dedicam mais horas semanais a tarefas domésticas e cuidados familiares, o que influencia negativamente suas oportunidades de crescimento profissional.

Além das dificuldades relacionadas à maternidade e à divisão do trabalho doméstico, muitas mulheres relatam encontrar barreiras invisíveis nos processos seletivos e nas oportunidades de promoção. O chamado “teto de vidro” ainda limita o avanço profissional feminino, especialmente em setores historicamente dominados por homens. A ausência de políticas internas claras de igualdade e a

falta de representatividade em cargos de liderança reforçam esse ciclo de exclusão.

Outro aspecto crítico da desigualdade de gênero é a disparidade salarial. Dados indicam que, em média, as mulheres brasileiras recebem 19,4% a menos que os homens. Essa diferença é ainda mais acentuada em cargos de liderança, onde as mulheres ganham até 25,2% menos que seus colegas masculinos. Um estudo do LinkedIn revelou que apenas 32% das mulheres conseguem alcançar posições gerenciais, com perdas significativas especialmente em setores como tecnologia e finanças. Essas disparidades salariais e de representatividade em cargos de decisão evidenciam não apenas a persistência de estereótipos de gênero, mas também o impacto de vieses inconscientes nos processos de promoção e seleção.

A desigualdade se intensifica ainda mais quando observada pela lente da interseccionalidade. Mulheres negras enfrentam uma dupla discriminação, de gênero e raça, que se traduz em condições mais precárias no mercado de trabalho. Em 2024, a taxa de desocupação entre mulheres negras foi de 9,3%, comparada a 5,8% para mulheres brancas e 4,4% para homens brancos. Além disso, a renda média mensal de uma mulher negra era de R\$3.964,00, menos da metade do valor recebido por um homem branco (R\$8.849,00). Essas desigualdades estruturais apontam para a necessidade de políticas afirmativas que considerem as especificidades dos diferentes grupos de mulheres.

Para enfrentar essas desigualdades, o poder público também tem atuado por meio de programas e incentivos. Um exemplo é o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, que estimula empresas a adotarem práticas voltadas à inclusão e igualdade de oportunidades. Na sua 7ª edição, o programa contou com a adesão de 103 empresas comprometidas com ações estruturadas de equidade, demonstrando que o enfrentamento dessa problemática deve ser compartilhado entre o setor público e privado.

Diante desse cenário, muitas empresas têm adotado políticas para atrair e reter mulheres em seus quadros, utilizando o marketing interno como uma ferramenta estratégica. Organizações como Natura, IBM, Vinci Compass e EY Brasil têm se destacado por implementar programas estruturados de diversidade e inclusão, com foco específico na equidade de gênero. Essas iniciativas envolvem desde redes internas de apoio para mulheres até campanhas de comunicação interna voltadas à valorização da liderança feminina e à desconstrução de estereótipos. Contudo, a efetividade dessas ações depende não apenas de sua implementação, mas também da forma como são percebidas pelos

colaboradores. O sucesso dessas políticas está diretamente relacionado à aceitação e ao engajamento dos funcionários, que devem reconhecer a importância da equidade de gênero e compreender os benefícios que uma equipe mais diversa pode trazer para a organização.

Apesar dos progressos alcançados, a desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro persiste como um desafio estrutural. As mulheres continuam enfrentando barreiras significativas para alcançar posições de liderança e equiparação salarial. Estudos recentes do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada indicam que, em média, as mulheres recebem salários inferiores aos dos homens, mesmo quando possuem qualificações equivalentes. Além disso, a dupla jornada de trabalho, que combina atividades profissionais e responsabilidades domésticas, ainda é uma realidade para muitas brasileiras, dificultando sua plena inserção e ascensão no ambiente corporativo.

### **3 . Referencial Teórico**

O presente capítulo apresenta os fundamentos teóricos que sustentam esta pesquisa, oferecendo as bases conceituais para a análise da percepção dos colaboradores em relação às ações organizacionais voltadas à equidade de gênero. Para isso, o capítulo está estruturado em duas seções principais, que dialogam entre si e contribuem para a compreensão dos fatores que influenciam a efetividade das políticas inclusivas nas organizações.

A primeira seção aborda o marketing interno como uma estratégia voltada à valorização do capital humano e ao fortalecimento da cultura organizacional, com ênfase em seu potencial para promover ambientes corporativos mais diversos e equitativos. A segunda seção discute as atitudes dos indivíduos frente a ações de equidade, a partir de teorias do comportamento que ajudam a explicar como crenças, emoções e predisposições influenciam a aceitação ou resistência a essas iniciativas. Juntas, essas abordagens fornecem o arcabouço necessário para interpretar a relação entre práticas no ambiente corporativo e a resposta dos colaboradores no contexto organizacional.

#### **3.1. Marketing Interno e Equidade de Gênero no Ambiente Corporativo**

O conceito de marketing interno surgiu como uma adaptação do marketing tradicional para o ambiente organizacional, visando engajar e valorizar os colaboradores para que estes desempenhem suas funções de maneira mais eficiente e alinhada aos valores da empresa. Essa abordagem parte do princípio de que os funcionários devem ser tratados como clientes internos, e que sua satisfação impacta diretamente na qualidade do serviço entregue ao cliente externo.

Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing interno pode ser entendido como um conjunto de estratégias voltadas ao engajamento e à satisfação dos funcionários, criando um ambiente de trabalho que favoreça o comprometimento e a produtividade. Ahmed e Rafiq (2003) reforçam que o marketing interno deve

ser entendido como uma filosofia gerencial voltada à motivação dos colaboradores e ao alinhamento estratégico das práticas de gestão de pessoas.

Essa abordagem pode ser estruturada por meio da adaptação dos 4Ps do marketing tradicional ao contexto interno das organizações: produto, preço, praça e promoção. A adaptação dos 4Ps ao contexto organizacional permite traduzir princípios do marketing tradicional em estratégias de valorização do capital humano. Grönroos destaca que o marketing interno deve ser um esforço contínuo e estratégico, não apenas tático ou pontual.

Conforme indicado na introdução deste trabalho, o “produto”, nesse contexto, corresponde às políticas e práticas internas voltadas ao desenvolvimento dos colaboradores, como planos de carreira, treinamentos e benefícios. O “preço” refere-se ao custo de permanência na empresa, considerando aspectos como remuneração, carga horária, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e oportunidades de crescimento. A “praça” refere-se ao espaço físico disponibilizado pela organização para o desempenho das atividades, como escritórios, filiais ou a possibilidade de trabalho remoto, além das condições de infraestrutura que garantam conforto, segurança e bem-estar aos funcionários. Já a “promoção” abrange as ações de comunicação interna voltadas à valorização do colaborador, à construção de uma cultura organizacional forte e à difusão dos valores corporativos.

Embora a adaptação dos 4Ps ao contexto organizacional ofereça uma estrutura clara e aplicável para a valorização dos colaboradores, a literatura contemporânea tem expandido a compreensão do marketing interno para além desses elementos. Abordagens mais recentes destacam seu papel estratégico na implementação de mudanças organizacionais, na gestão da cultura corporativa e na construção de ambientes alinhados aos valores institucionais. Nessa perspectiva, o marketing interno deixa de ser apenas uma ferramenta tática voltada à motivação individual e passa a ser concebido como um mecanismo integrado à estratégia corporativa. Segundo Ahmed e Rafiq (2002), trata-se de um esforço planejado para superar resistências internas à mudança, alinhando e engajando os colaboradores na direção da cultura desejada. Isso implica na incorporação de dimensões como liderança, comunicação estratégica e integração interfuncional, consideradas essenciais para sustentar políticas organizacionais robustas, especialmente aquelas voltadas à diversidade e inclusão.

Outro conceito complementar é o de orientação para o mercado interno (Internal Market Orientation – IMO), desenvolvido por Lings e Greenley (2005).

Essa abordagem propõe que, assim como uma organização deve entender e atender às necessidades de seus clientes externos, ela também deve identificar, comunicar e responder às expectativas de seus colaboradores. Essa perspectiva se desdobra em práticas como pesquisas internas, feedbacks estruturados, e ações responsivas por parte da liderança, o que fortalece a percepção de coerência entre valores proclamados e vivenciados no cotidiano organizacional. Quando aplicada a políticas de equidade de gênero, a IMO favorece um ambiente no qual as práticas inclusivas são percebidas não como imposições formais, mas como respostas genuínas às demandas internas, promovendo maior aceitação e engajamento dos funcionários com as ações propostas.

No contexto da equidade de gênero, o marketing interno tem sido utilizado como uma ferramenta estratégica para promover ambientes corporativos mais inclusivos. À medida que as empresas buscam ambientes mais diversos, inclusivos e equitativos, o marketing interno surge como uma ferramenta de apoio essencial para sensibilizar os colaboradores, promover mudanças culturais e implementar políticas efetivas. Iniciativas como programas de diversidade, treinamentos sobre viés inconsciente, redes de apoio para grupos sub-representados e políticas de flexibilidade laboral são exemplos de ações que, quando inseridas na estratégia de marketing interno, contribuem para um ambiente mais inclusivo.

Estudos no contexto brasileiro têm destacado a importância de ações estruturadas e de longo prazo, que vão além da comunicação simbólica. Conforme argumentam Silva e Oliveira, o marketing interno, quando articulado com políticas institucionais e lideranças comprometidas, pode transformar a cultura organizacional e favorecer uma equidade real no cotidiano corporativo. No entanto, para que essas estratégias sejam eficazes, é essencial que elas sejam autênticas, consistentes e coerentes com os valores da organização, como enfatizam Berry e Parasuraman. A falta de alinhamento entre o discurso e a prática tende a gerar desconfiança entre os colaboradores e pode comprometer o engajamento com as ações propostas.

Outra abordagem relevante no campo do marketing interno é a que propõe a valorização dos aspectos simbólicos e emocionais nas relações de trabalho. Essa linha teórica argumenta que, mais do que apenas ações instrumentais, o marketing interno deve buscar criar vínculos afetivos entre os colaboradores e a organização, por meio da construção de propósito, pertencimento e reconhecimento simbólico. Em contextos corporativos que almejam a equidade de gênero, esse modelo favorece uma comunicação mais empática e personalizada,

capaz de engajar diferentes perfis de profissionais e construir um ambiente emocionalmente seguro, especialmente para mulheres e grupos minorizados.

A incorporação da perspectiva interseccional também tem ganhado espaço nos debates sobre equidade nas organizações. O conceito de interseccionalidade, originalmente desenvolvido por Kimberlé Crenshaw, aponta que os sistemas de opressão, como o racismo, o sexismo e a homofobia, não atuam de forma isolada, mas interagem e produzem experiências únicas de exclusão para determinados grupos sociais. Assim, um programa de equidade de gênero efetivo precisa considerar que mulheres negras, mulheres trans ou mulheres com deficiência, por exemplo, enfrentam barreiras específicas e mais intensas no ambiente corporativo. O marketing interno, nesse sentido, pode atuar como um canal de conscientização, promovendo campanhas e ações educativas que ampliem a compreensão sobre essas múltiplas camadas de desigualdade e fortaleçam o compromisso com a inclusão genuína.

A efetividade das práticas de marketing interno voltadas à inclusão também depende da forma como são transmitidas pelas lideranças. Estudos indicam que líderes exercem papel fundamental na consolidação da cultura organizacional, sendo mediadores entre os valores institucionais e a experiência cotidiana dos colaboradores. Quando os gestores incorporam e vivenciam os princípios da equidade, facilitam o processo de identificação organizacional e reforçam o engajamento dos funcionários com as políticas de inclusão. Essa influência simbólica torna-se especialmente relevante em contextos onde as mudanças culturais ainda enfrentam resistência estrutural ou comportamental.

Ainda que as práticas de equidade estejam em ascensão no discurso corporativo, é importante considerar os limites e resistências que podem emergir no processo de transformação cultural. Em muitas organizações, persistem estruturas hierárquicas tradicionais, estilos de liderança masculinizados e normas culturais que desvalorizam a presença feminina em espaços de poder. Nesse cenário, o marketing interno pode ser uma ferramenta de enfrentamento estratégico, desde que articulado a ações de mudança institucional. A construção de uma cultura inclusiva não ocorre de forma espontânea, mas requer planejamento, comprometimento e métricas claras de acompanhamento. Ferramentas como pesquisas de clima organizacional, comitês de diversidade e indicadores de progresso são recursos importantes para sustentar essas iniciativas ao longo do tempo.

Por fim, destaca-se que o marketing interno também pode ser utilizado como uma estratégia de employer branding inclusivo, isto é, de construção da imagem

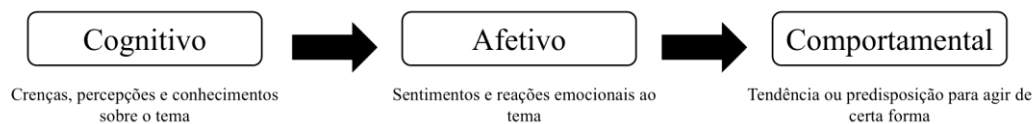
institucional voltada à valorização da diversidade e à atração de talentos comprometidos com causas sociais. Empresas que investem na equidade de gênero como parte de sua identidade organizacional tendem a ter uma vantagem competitiva no recrutamento de novos profissionais, sobretudo entre as gerações mais jovens, que demonstram maior sensibilidade a temas ligados à justiça social e responsabilidade corporativa. Assim, além de promover mudanças internas, o marketing interno pode reverberar positivamente na reputação externa da organização.

Considerando esses múltiplos papéis, observa-se que o marketing interno, quando compreendido em sua dimensão estratégica e humana, pode desempenhar um papel transformador na construção de ambientes corporativos mais justos e inclusivos. Ao articular práticas de gestão de pessoas, comunicação organizacional e cultura institucional, ele se apresenta como uma ferramenta potente para promover a equidade de gênero de forma integrada e sustentável. No entanto, seu impacto dependerá diretamente do comprometimento genuíno das lideranças e da coerência entre discurso e prática. A seguir, serão exploradas as percepções e atitudes dos indivíduos em relação às ações de equidade, ampliando a análise para o campo das teorias do comportamento.

### **3.2. Atitudes sobre Ações de Equidade de Gênero**

A atitude é um conceito central nos estudos de comportamento, especialmente no contexto organizacional. Segundo Solomon (2020), atitude é uma avaliação relativamente duradoura que um indivíduo faz sobre objetos, pessoas ou situações, sendo composta por componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. Essa definição é amplamente aceita na literatura por refletir a complexidade do julgamento humano frente a estímulos internos e externos.

O modelo conhecido como ABC das atitudes é uma das abordagens mais clássicas para compreender como essas avaliações se formam e se manifestam. O componente cognitivo representa as crenças e o conhecimento que o indivíduo possui sobre determinado tema. O componente afetivo diz respeito aos sentimentos, emoções e reações subjetivas associadas ao objeto de atitude. Por fim, o componente comportamental refere-se à predisposição do indivíduo para agir de determinada forma diante daquele objeto, pessoa ou situação (Solomon, 2020).



Essa estrutura ajuda a compreender como os colaboradores constroem percepções e reações frente às ações de equidade de gênero nas empresas. Por exemplo, um funcionário pode cognitivamente reconhecer a importância da igualdade de oportunidades (componente cognitivo), sentir-se emocionalmente positivo ou negativo diante de campanhas de inclusão (componente afetivo), e ainda assim não participar de ações afirmativas promovidas pela organização (componente comportamental). A análise dessas dimensões permite entender por que uma política bem planejada pode não gerar o engajamento esperado se não for bem recebida internamente.

Além das dimensões analíticas oferecidas pelo modelo ABC, é importante considerar também os fatores contextuais e relacionais que influenciam diretamente essas atitudes. Nesse sentido, atitudes dos colaboradores em relação às ações de equidade de gênero não surgem de forma isolada, mas são moldadas pela interação entre experiências pessoais, discursos organizacionais e dinâmicas sociais no ambiente de trabalho. Crenças prévias sobre papéis de gênero, experiências anteriores com diversidade, e até mesmo o grau de confiança na liderança influenciam diretamente como tais ações são interpretadas. Quando os colaboradores percebem que as iniciativas são autênticas e coerentes com a cultura organizacional, tendem a desenvolver atitudes mais favoráveis, tanto no plano afetivo quanto comportamental. Por outro lado, quando essas ações são vistas como artificiais ou meramente performáticas, há maior propensão à resistência ou à apatia diante das propostas inclusivas.

Além do modelo ABC, outra teoria relevante é a Teoria da Dissonância Cognitiva, proposta por Leon Festinger (1957). De acordo com essa teoria, quando há um conflito entre crenças e comportamentos, os indivíduos tendem a experimentar um estado de tensão psicológica e buscam formas de reduzir essa dissonância. Isso pode ocorrer por meio da alteração de crenças, da racionalização do comportamento ou da adoção de novas atitudes que estabeleçam o equilíbrio cognitivo. Essa teoria é útil para entender como as atitudes podem mudar ou se consolidar em ambientes organizacionais, especialmente quando há incongruência entre o discurso institucional sobre diversidade e as práticas percebidas pelos colaboradores.

A Teoria da Ação Racional, originalmente desenvolvida por Fishbein e Ajzen, também é referenciada por Solomon (2020) como uma das principais contribuições ao entendimento do papel das atitudes na previsão de comportamentos. Segundo essa teoria, atitudes positivas em relação a determinado comportamento aumentam a probabilidade de que ele seja efetivamente realizado, desde que o indivíduo também perceba que possui controle sobre a ação e apoio social para realizá-la. Aplicando esse modelo ao contexto da equidade de gênero, percebe-se que não basta promover campanhas internas: os colaboradores precisam acreditar na eficácia das ações, perceber respaldo institucional e sentir-se encorajados a participar.

Para que as políticas de equidade de gênero sejam eficazes, é necessário que sejam compreendidas como ações estruturais e não apenas iniciativas pontuais. Estudos como o de Nishii (2013) demonstram que a percepção de justiça e autenticidade nas políticas organizacionais é um fator determinante para a formação de atitudes positivas por parte dos colaboradores. Empresas que comunicam de forma transparente suas estratégias de inclusão, demonstram comprometimento contínuo com a diversidade e integram esses valores à cultura organizacional tendem a obter maior aceitação, adesão e legitimidade interna em suas ações de equidade.

Nesse cenário, o papel da comunicação organizacional é especialmente relevante. A maneira como as ações de equidade são divulgadas e discutidas influencia diretamente a formação das atitudes dos colaboradores. Campanhas internas que estimulam o diálogo, reconhecem resistências e valorizam experiências diversas tendem a gerar maior identificação com os valores promovidos. Por outro lado, comunicações genéricas ou impositivas podem reforçar estigmas e produzir efeitos contrários aos desejados, ao alimentar a percepção de que tais ações são desconectadas da realidade do ambiente de trabalho.

Assim, compreender e monitorar as atitudes dos colaboradores torna-se um elemento-chave para avaliar o impacto real das políticas de equidade de gênero. Mais do que indicadores formais ou números de adesão, são as atitudes, sutis, complexas e muitas vezes não verbalizadas, que sinalizam se as ações estão, de fato, promovendo mudanças culturais significativas. Para que a inclusão seja efetiva, é necessário um ambiente que favoreça a reflexão crítica, o diálogo aberto e a escuta ativa, permitindo que as atitudes possam se transformar de forma genuína e sustentável ao longo do tempo.

## **4 . ESCOLHAS METODOLÓGICAS**

O presente capítulo apresenta as escolhas metodológicas do estudo e está dividido em cinco seções. A primeira trata do tipo de pesquisa adotado, com destaque para sua natureza qualitativa e exploratória. A segunda descreve os critérios utilizados para a seleção dos entrevistados e o perfil dos participantes. A terceira seção detalha o processo de coleta de dados, incluindo o formato e os instrumentos utilizados nas entrevistas. A quarta seção aborda a estratégia de análise dos dados, evidenciando os métodos de organização e interpretação das respostas. Por fim, a quinta seção discute as limitações da metodologia empregada, refletindo sobre os desafios e restrições enfrentados ao longo da pesquisa.

### **4.1. Tipo de Pesquisa**

Este estudo é de natureza qualitativa e exploratória, uma vez que busca compreender opiniões subjetivas dos colaboradores sobre as ações de marketing interno voltadas à equidade de gênero.

Segundo Creswell (2010), pesquisas qualitativas são apropriadas para explorar significados atribuídos pelas pessoas a fenômenos sociais, enquanto a abordagem exploratória é indicada quando o tema ainda demanda investigação aprofundada e flexível, especialmente em contextos com pouca sistematização empírica prévia.

### **4.2. Seleção dos Entrevistados**

A seleção dos entrevistados foi feita por conveniência, priorizando profissionais atuantes nos setores financeiro e varejista. A escolha desses segmentos se baseia em suas diferentes configurações em relação à equidade de gênero: segundo o relatório “Panorama Mulher 2021”, do Instituto Ethos, o setor financeiro brasileiro apresenta uma das menores proporções de mulheres em

cargos de liderança. Já no varejo, embora o número total de mulheres seja maior, o estudo do Great Place to Work (2023) aponta que os desafios persistem principalmente nos níveis hierárquicos mais altos.. Assim, a diversidade entre os setores permite uma análise comparativa mais rica sobre a efetividade do marketing interno na promoção da equidade de gênero.

Ao todo, foram entrevistados 12 profissionais, sendo 6 homens e 6 mulheres, com diferentes perfis de idade, cargo e tempo de empresa. Todos os participantes atuam em empresas de médio ou grande porte, localizadas nas cidades de São Paulo ou Rio de Janeiro. Ambas estas cidades concentram a maior parte das sedes administrativas de empresas de grande porte, multinacionais e instituições financeiras no Brasil, o que favorece o acesso a ambientes corporativos com estruturas de marketing interno mais consolidadas. Além disso, essas cidades apresentam contextos culturais e organizacionais distintos, permitindo observar variações nas percepções dos colaboradores mesmo dentro de grandes centros urbanos. Essa diversidade regional contribui para uma análise mais ampla e representativa da eficácia das ações de marketing interno voltadas à equidade de gênero.

Os critérios de seleção dos entrevistados consideraram:

- Profissionais atuando nas cidades de São Paulo ou Rio de Janeiro;
- Experiência mínima de um ano na empresa atual;
- Empresas de médio ou grande porte.

O perfil dos entrevistados variou entre 24 e 45 anos de idade, abrangendo funções de diferentes níveis hierárquicos (operacional, supervisão, coordenação e gerência). A diversidade de áreas e setores buscou garantir múltiplas perspectivas sobre as práticas de marketing interno voltadas à equidade de gênero, conforme ilustra a Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

| NOME     | GÊNERO | IDADE | PROFISSÃO/CARGO          | SETOR      |
|----------|--------|-------|--------------------------|------------|
| Carolina | F      | 22    | Analista de Marketing    | Varejo     |
| Mariana  | F      | 23    | Analista de Operações    | Financeiro |
| Julia    | F      | 23    | Analista Plan. Comercial | Varejo     |

|                   |   |    |                         |            |
|-------------------|---|----|-------------------------|------------|
| Rodrigo           | M | 35 | Consultor Comercial     | Varejo     |
| João<br>Marcelo   | M | 21 | Estagiário de Operações | Financeiro |
| Filipe            | M | 26 | Analista de Vendas      | Financeiro |
| Eduarda           | F | 24 | Estagiária Comercial    | Financeiro |
| Pedro<br>Henrique | M | 25 | Analista Comercial      | Financeiro |
| Erica             | F | 36 | Head de Imobiliário     | Financeiro |
| Camila            | F | 29 | Coordenadora de RH      | Varejo     |
| Rodrigo           | M | 40 | Gerente de Operações    | Varejo     |
| Felipe            | M | 32 | Subgerente de loja      | Varejo     |

#### 4.3. Processo de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade, conduzidas individualmente com os participantes selecionados. As entrevistas ocorreram entre os meses de Março e Maio de 2025, de forma presencial e online, utilizando plataformas como Zoom e Microsoft Teams, conforme a disponibilidade dos entrevistados.

As entrevistas foram guiadas por um roteiro estruturado (Apêndice A) com base no referencial teórico. O roteiro foi organizado por blocos temáticos correspondentes a Produto, Preço, Praça e Promoção, além de incluir perguntas sobre a opinião individual e o impacto das ações de equidade de gênero.

Todas as entrevistas foram realizadas mediante autorização dos participantes e gravadas, garantindo a confidencialidade e o anonimato dos respondentes. As gravações serviram como base para a posterior análise dos dados, conforme descrito na seção 4.4.

#### **4.4. Análise dos Dados**

A análise foi realizada em duas etapas. Na primeira, os dados foram organizados em uma planilha do Excel, estruturada por colunas com cada pergunta do roteiro e linhas correspondentes a cada entrevistado. Nessas células foram inseridos resumos das respostas.

Na segunda etapa, foi feita uma análise comparativa dos conteúdos, buscando identificar padrões, recorrências, divergências e associações relevantes entre os relatos. Essa comparação permitiu detectar opiniões comuns ou contrastantes entre as respostas dos entrevistados de diferentes gêneros, setores e níveis hierárquicos.

#### **4.5. Limitações da Metodologia**

Entre as principais limitações da metodologia adotada, destaca-se a subjetividade inerente à análise qualitativa, uma vez que interpretações podem variar conforme a percepção do pesquisador (Miyano, 2012).

Outro aspecto é o número reduzido de entrevistados, o que impede a generalização dos resultados para todo o mercado corporativo brasileiro. Além disso, a realização de entrevistas por conveniência pode introduzir vieses relacionados à disponibilidade e perfil dos participantes. Ainda assim, as escolhas metodológicas buscaram assegurar rigor analítico e coerência com os objetivos do estudo (Gil, Antonio Carlos, 2008).

## **5 . ANÁLISE DE DADOS**

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, analisando as opiniões e atitudes dos colaboradores em relação às ações de marketing interno voltadas à equidade de gênero. A análise está dividida em três seções: a primeira explora a opinião dos entrevistados sobre as ações existentes; a segunda investiga a atitude dos participantes em relação a essas práticas; e a terceira propõe uma interpretação crítica dos dados coletados, à luz do referencial teórico.

### **5.1. Opiniões dos entrevistados sobre as ações de marketing interno voltadas à equidade de gênero**

A análise das entrevistas revela opiniões diversas sobre as ações de marketing interno promovidas pelas empresas. Os relatos evidenciam tanto avanços quanto lacunas, especialmente quando comparadas as experiências entre homens e mulheres. Segundo Grönroos (1994), o marketing interno é essencial para alinhar os colaboradores à proposta de valor da organização e garantir que as experiências internas estejam em consonância com o discurso institucional. A forma como essas ações são percebidas impacta diretamente no engajamento e na efetividade das estratégias de equidade, uma vez que a opinião dos colaboradores é mediada por suas vivências individuais, culturais e organizacionais.

Em relação ao produto, ou seja, às ações efetivas implementadas pelas empresas, a maioria das mulheres entrevistadas reconheceu a existência de iniciativas voltadas à equidade, embora com níveis diferentes de estrutura e profundidade. Julia, do setor varejista, destacou que "a empresa tem algumas ações que tentam promover igualdade, como treinamentos sobre liderança feminina e inclusão." Já Mariana, do setor financeiro, relatou: "tem algumas frentes que o banco desenvolve, como workshops e rodas de conversa com mulheres em cargos altos, mas não é algo muito frequente." Em contrapartida, alguns homens demonstraram menor conhecimento ou envolvimento com essas iniciativas. João, estagiário de operações no setor financeiro, afirmou: "Sinceramente, não conheço muita coisa sobre isso na empresa. Sou novo e não acompanho tanto essas

ações." Essa diferença pode indicar uma segmentação na comunicação ou até mesmo uma percepção de que essas ações não são voltadas para todos os colaboradores, mas principalmente para o público feminino.

No que diz respeito ao preço percebido, especialmente para alcançar cargos de liderança, várias mulheres apontaram uma desigualdade estrutural. Camila, coordenadora de RH no varejo, observou: "Ainda vejo que as mulheres precisam provar mais, se esforçar mais para subir. A cobrança é diferente." Erica, head do setor imobiliário no setor financeiro, compartilhou uma percepção semelhante: "Já vi promoções que demoraram mais a acontecer com mulheres, mesmo com boa performance." Por outro lado, homens relataram experiências mais lineares e equilibradas. Rodrigo, gerente no varejo, afirmou: "O ambiente é justo, não percebo muita diferença no esforço exigido." Essa diferença de opinião entre os gêneros indica uma possível naturalização das barreiras enfrentadas pelas mulheres, que nem sempre são visíveis aos colegas homens.

Ao abordar a praça, entendida como o ambiente simbólico e relacional de trabalho, as respostas foram geralmente positivas quanto à diversidade e respeito. No entanto, mulheres tendem a relatar episódios mais sensíveis. Camila comentou: "Às vezes, percebo que há uma certa resistência à liderança feminina, principalmente de homens mais velhos." Homens, por sua vez, tendem a reportar ausência de problemas. Pedro Henrique, analista no setor financeiro, disse: "Nunca vi nada que me parecesse desigualdade de gênero. Acho que o ambiente é bem tranquilo nesse sentido." Essa assimetria nas opiniões reforça a importância de observar micro agressões e dinâmicas simbólicas que nem sempre são percebidas por todos os perfis.

No que se refere à promoção, ou seja, à forma como essas ações são comunicadas internamente, também surgiram opiniões contrastantes. Rodrigo, do varejo, afirmou: "Isso é bem forte aqui. No mês da mulher, temos uma agenda completa de eventos, vídeos, e até a presidente participa." Já Filipe comentou: "A maior parte das ações aparece nas datas comemorativas." Esse contraste entre ações pontuais e ações mais constantes reforça a necessidade de campanhas contínuas e integradas à cultura organizacional.

## **5.2. Atitude dos entrevistados em relação às ações de equidade de gênero**

Segundo Solomon (2020), a atitude é uma predisposição aprendida para responder consistentemente de maneira favorável ou desfavorável a determinado

objeto. No ambiente organizacional, ela se manifesta por meio das crenças, sentimentos e intenções comportamentais dos colaboradores em relação às práticas institucionais. No caso deste estudo, as atitudes observadas frente às ações de equidade de gênero revelam diferentes níveis de envolvimento, impacto e criticidade por parte dos entrevistados.

Para alguns participantes, especialmente as mulheres, as ações internas foram percebidas como transformadoras em sua trajetória profissional. Camila, coordenadora de RH no varejo, afirmou: "Me deram segurança para assumir cargos maiores." Mariana, do setor financeiro, também destacou o impacto das iniciativas em sua opinião sobre pertencimento e inclusão: "Fui impactada não só pelo clima organizacional mas também pelas oportunidades que me foram concedidas ao longo do caminho sem que me colocassem em qualquer categoria."

Outros entrevistados expressaram uma atitude mais reflexiva, indicando que o contato com as ações os levou a repensar suas visões sobre o tema. João Marcelo, estagiário no setor financeiro, comentou: "Me fizeram pensar mais sobre o assunto. Acho que nunca tinha parado pra refletir sobre essas coisas antes." Essa resposta evidencia um processo de sensibilização, ainda em construção, mas relevante para a mudança de cultura organizacional no longo prazo.

Entre os entrevistados do sexo masculino, percebe-se uma atitude geralmente menos engajada, ainda que nem sempre negativa. Filipe, do setor financeiro, destacou uma ação que considera efetiva: "Mentoria, com certeza. Já vi dar certo." Sua fala indica valorização de medidas estruturadas, mesmo que não tenha mencionado vivência pessoal direta com elas.

Por outro lado, também surgiram falas que indicam distância ou ceticismo. Pedro Henrique, do setor financeiro, disse: "Acho pouco visível. Não vejo muita campanha interna de diversidade ou equidade." Essa ausência de percepção pode refletir falhas na comunicação institucional ou mesmo uma desconexão entre as ações e o cotidiano de determinados colaboradores.

Além disso, algumas mulheres trouxeram contribuições críticas sobre o alcance das ações. Camila sugeriu: "Incluir homens na conversa é essencial. Às vezes, parece que é só para mulheres." Essa atitude demonstra não apenas consciência do problema, mas também uma postura propositiva diante dos desafios, reconhecendo que a equidade só se concretiza com o envolvimento de todos.

Em conjunto, essas diferentes atitudes apontam para um panorama de impacto desigual: os colaboradores que atuam em empresas com iniciativas mais estruturadas e contínuas demonstram atitudes mais favoráveis e engajadas,

enquanto aqueles inseridos em ambientes com ações pontuais ou pouco integradas tendem a expressar distanciamento ou desconhecimento. As respostas também revelam que o gênero influencia fortemente o modo como essas atitudes se formam, sendo as mulheres, em geral, mais afetadas e mais críticas sobre o alcance real das ações. A consolidação de uma cultura equitativa, portanto, depende não apenas da existência das iniciativas, mas da forma como elas são percebidas, comunicadas e experienciadas por diferentes públicos dentro da organização.

### **5.3. Interpretação dos dados**

A análise conjunta das opiniões e atitudes dos entrevistados revela importantes padrões sobre como as ações de marketing interno voltadas à equidade de gênero são compreendidas, experienciadas e avaliadas pelos colaboradores. Ainda que o número de entrevistados não permita a generalização estatística, a diversidade de perfis, cargos e setores contribui para apontar tendências relevantes dentro do recorte qualitativo proposto.

Em primeiro lugar, as mulheres demonstraram maior conhecimento, engajamento e senso crítico em relação às ações de equidade. Elas não apenas identificam com mais clareza a existência de iniciativas, como comitês, rodas de conversa e treinamentos, mas também atribuem a essas ações impactos concretos sobre sua trajetória profissional, autoestima e segurança no ambiente de trabalho. Além disso, manifestam maior sensibilidade a barreiras simbólicas e estruturais, como a necessidade de esforço adicional para alcançar posições de liderança ou a persistência de comportamentos machistas velados.

Já entre os homens, especialmente os mais jovens ou em cargos iniciais, observou-se uma atitude mais distante ou neutra. Muitos relataram não conhecer ou não perceber ações internas específicas sobre equidade de gênero, ainda que essas existam em suas organizações. Em alguns casos, a ausência de percepção parece refletir uma desconexão entre a comunicação institucional e o cotidiano do colaborador. Em outros, aponta para a naturalização de um ambiente ainda desigual, que tende a ser invisível aos que não vivenciam diretamente seus efeitos.

Ao comparar os dois setores analisados, financeiro e varejista, nota-se que o setor financeiro apresenta, em geral, ações mais estruturadas e institucionalizadas. Isso inclui comitês de diversidade, programas internos de mentoria e rodas de conversa lideradas por executivos. No entanto, as entrevistas

revelam um paradoxo: apesar de haver mais ações no setor financeiro, há menos mulheres em posições de liderança, especialmente nos cargos mais altos. Isso pode indicar que, embora as iniciativas estejam mais presentes nesse setor, ainda há desafios profundos para a efetiva transformação das estruturas de poder.

Essa presença mais robusta de programas no setor financeiro pode, inclusive, ser interpretada como uma resposta institucional ao histórico de desigualdade de gênero mais acentuado nesse ambiente. Em outras palavras, as ações podem ter surgido como tentativas de remediar ou mitigar um contexto organizacional marcado por décadas de exclusão feminina nos espaços decisórios. No entanto, a existência das ações não garante, por si só, resultados concretos. O impacto real depende da forma como elas são executadas, comunicadas e percebidas internamente.

Já no setor varejista, as iniciativas foram descritas como mais pontuais, muitas vezes concentradas em datas comemorativas, o que pode limitar seu impacto no longo prazo. Apesar disso, as entrevistas indicaram uma presença mais significativa de mulheres em cargos de liderança nesse setor, sugerindo que a equidade pode ser impulsionada também por dinâmicas setoriais específicas, que vão além do número de ações formais implantadas.

Outro ponto relevante é a diferença entre intenção e recepção: enquanto algumas empresas demonstram esforço para avançar nas pautas de equidade, a efetividade dessas ações depende diretamente de como são percebidas pelos diferentes grupos internos. A comunicação segmentada, a ausência de indicadores objetivos e a falta de envolvimento de lideranças masculinas foram apontadas como limitações ou pontos de melhoria por alguns entrevistados.

Por fim, as falas evidenciam que, embora exista uma crescente valorização da diversidade no discurso organizacional, a equidade de gênero ainda enfrenta barreiras culturais, estruturais e simbólicas. A promoção de mudanças significativas exige não apenas ações institucionais, mas também uma revisão constante da cultura organizacional, com envolvimento de todos os níveis hierárquicos. Incluir os homens no debate, garantir a transversalidade da pauta e monitorar os resultados com indicadores consistentes são caminhos indicados para ampliar o alcance e a eficácia do marketing interno em prol da equidade.

## 6 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar se as ações de marketing interno adotadas por empresas para promover a equidade de gênero estão sendo percebidas como eficazes por homens e mulheres no ambiente corporativo.. Por meio de entrevistas semiestruturadas, buscou-se compreender não apenas a existência e a visibilidade dessas ações, mas também seu impacto percebido e as atitudes geradas entre diferentes perfis de profissionais.

Os resultados revelaram uma diferença significativa entre os gêneros no que diz respeito à opinião e à valorização das iniciativas voltadas à equidade. As mulheres, de forma geral, demonstraram maior conhecimento e envolvimento com as ações, além de uma atitude mais crítica e engajada. Em contrapartida, muitos homens, especialmente os mais jovens e em posições hierárquicas iniciais, relataram desconhecimento ou desinteresse em relação ao tema, indicando uma possível falha na comunicação institucional ou a persistência de uma visão limitada sobre o papel das ações afirmativas no ambiente de trabalho.

Além disso, identificou-se uma diferença relevante entre os setores analisados. O setor financeiro apresentou maior volume de iniciativas institucionais sobre diversidade e equidade de gênero, muitas delas mais estruturadas. No entanto, esse mesmo setor demonstrou menor presença feminina em cargos de liderança, o que sugere que as ações podem estar sendo utilizadas como uma resposta a um passivo histórico de exclusão, mas ainda enfrentam desafios de efetividade. No setor varejista, embora as ações tenham sido descritas como mais pontuais e comemorativas, observou-se uma presença feminina mais expressiva em cargos de gestão, o que pode indicar outros fatores culturais ou estruturais que favorecem uma maior equidade.

Essas análises reforçam a importância de olhar para o marketing interno não apenas como uma ferramenta de comunicação, mas como parte integrante da estratégia organizacional. A promoção da equidade de gênero exige ações contínuas, inclusivas e bem comunicadas, além do comprometimento efetivo da alta liderança, incluindo lideranças masculinas. É preciso evitar que as ações se limitem ao campo simbólico ou às datas comemorativas, e garantir que elas gerem

impactos reais nas estruturas de poder, nos processos seletivos e nas possibilidades de ascensão profissional.

### **6.1. Implicações gerenciais**

Os achados deste estudo oferecem importantes insights para gestores e profissionais de recursos humanos interessados em aprimorar as práticas de equidade dentro das organizações. Em primeiro lugar, torna-se evidente a necessidade de uma comunicação mais eficaz, que assegure que as ações de equidade sejam compreendidas e acessadas por todos os públicos internos. Isso implica ir além de campanhas pontuais e estabelecer um diálogo contínuo com os colaboradores sobre a importância e os objetivos dessas iniciativas.

Outro ponto relevante é a inclusão ativa dos homens nas ações de diversidade. Quando os homens não se sentem parte das discussões, corre-se o risco de reforçar a ideia de que equidade de gênero é um tema exclusivo das mulheres. Para transformar a cultura organizacional de maneira efetiva, é fundamental que todos os colaboradores se reconheçam como agentes da mudança.

Além disso, a estruturação de mecanismos de avaliação e monitoramento pode ajudar as empresas a compreenderem melhor os efeitos reais de suas ações. Indicadores de presença feminina em cargos de liderança, percepção interna de justiça e adesão às iniciativas podem servir como instrumentos valiosos para calibrar estratégias e corrigir rumos.

Também se destaca a importância de que essas ações não estejam restritas ao calendário comemorativo, como o Dia da Mulher, mas que sejam incorporadas de forma transversal à cultura organizacional. A pauta da equidade de gênero deve perpassar processos como recrutamento, promoção, feedback, remuneração e desenvolvimento de lideranças. Essa integração é essencial para que o marketing interno cumpra seu papel de fomentar transformações reais e sustentáveis no ambiente corporativo.

### **6.2. Recomendações para pesquisas futuras**

Embora os resultados obtidos tenham permitido mapear opiniões relevantes e oferecer reflexões aprofundadas, este estudo possui limitações que devem ser consideradas. A amostragem por conveniência e o número reduzido de entrevistados restringem a possibilidade de generalização dos achados. No

entanto, o caráter exploratório e qualitativo da pesquisa permitiu uma análise rica das falas e experiências individuais, fornecendo pistas valiosas para investigações posteriores.

Pesquisas futuras podem ampliar o escopo amostral, tanto em termos quantitativos quanto de diversidade setorial e geográfica. A aplicação de metodologias quantitativas, como surveys com grandes amostras, pode contribuir para verificar relações estatísticas entre a percepção das ações e indicadores como engajamento, rotatividade e desempenho. Estudos longitudinais também seriam úteis para compreender a evolução das atitudes dos colaboradores ao longo do tempo, sobretudo em contextos organizacionais que estejam implementando novas políticas de equidade.

Outra linha possível de investigação seria a análise comparativa entre empresas com diferentes níveis de maturidade em políticas de diversidade e inclusão. Compreender quais fatores estruturais, culturais e estratégicos diferenciam as organizações que apenas comunicam a equidade daquelas que efetivamente a promovem pode oferecer subsídios práticos e teóricos importantes. Por fim, seria relevante explorar com maior profundidade os efeitos subjetivos das ações de equidade sobre a trajetória de carreira, autoestima e pertencimento das colaboradoras e colaboradores, o que pode ser feito a partir de metodologias como histórias de vida ou estudos de caso.

## Referências Bibliográficas

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: Free Press.

BRUSCHINI, C. (2002). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos 50 anos. *Cadernos de Pesquisa*, n. 117.

CRESWELL, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

CRENSHAW, K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.

ELY, R. J.; IBARRA, H.; KOLB, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493.

FESTINGER, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.

GOUNARIS, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400–434.

HIRATA, H. (2002). *Trabalho, Gênero e Subjetividade*. São Paulo: Senac.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2012). *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

KUNSCH, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.

LEVY, D.; SZNAJDER, C. A. (2001). *Marketing Interno: estratégias para melhorar o comprometimento organizacional*. São Paulo: Atlas.

MINAYO, M. C. de S. (2012). *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec.

MOR BARAK, M. E. (2016). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive*

Workplace. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

NISHII, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.

PISCITELLI, A. (1998). Gênero e mercado de trabalho: reflexões sobre o contexto brasileiro. *Estudos Feministas*, 6(2).

SOLOMON, M. R. (2016). *Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman.

SOIHET, R. (1997). Mulheres e trabalho no Brasil. In: DEL PRIORE, M.; BASSANEZI, C. (orgs.). *História das Mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto.

VIEIRA, A. L.; FONSECA, M. J. S. (2012). Marketing Interno e Endomarketing: uma análise conceitual. *Revista de Administração da UFSM*, 5(3), 471–490.

WIESEKE, J.; AHEARNE, M.; LAM, S. K.; VAN DICK, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123–145.

BRASIL. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

BRASIL. (2006). Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006 (Lei Maria da Penha). Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm)

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. Global Gender Gap Report 2024. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2024>

GPTW – Great Place to Work. Ranking Melhores Empresas para Mulheres Trabalharem. <https://www.gptw.com.br/ranking/mulheres>

IBGE. Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil. <https://www.ibge.gov.br>

INSTITUTO ETHOS. Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil. <https://www.ethos.org.br>

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça. Edição 2021. [https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/edicao\\_2021.pdf](https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/edicao_2021.pdf)

ONU MULHERES. Facts and figures: Women's leadership and political participation. <https://www.unwomen.org>

OIT – Organização Internacional do Trabalho. A Participação das Mulheres no Mercado de Trabalho. <https://www.ilo.org/brasil>

LEITÃO, M. (2025). Apenas 45% das mulheres em idade ativa estão no mercado

de trabalho no Nordeste; desemprego feminino na região é de 10%. O Globo, 13 mar. 2025. <https://oglobo.globo.com/blogs/miriam-leitao/post/2025/03/>

SIQUEIRA, A. (2025). Desigualdade de gênero no trabalho: 72% das mulheres dizem não ter as mesmas oportunidades que os homens. O Globo, 11 abr. 2025. <https://oglobo.globo.com/ela/noticia/2025/04/11/>

CARTA CAPITAL. (2025). Apenas 32% das mulheres no mercado de trabalho chegam à gerência, mostra estudo do LinkedIn. 10 abr. 2025. <https://www.cartacapital.com.br/do-micro-ao-macro/>