

UNILEÃO  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

MARIA EDUARDA RAPP DE MIRANDA

**EQUIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES: a atuação da psicóloga  
organizacional frente aos desafios dos processos seletivos**

JUAZEIRO DO NORTE - CE  
2025

MARIA EDUARDA RAPP DE MIRANDA

**EQUIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES: a atuação da psicóloga  
organizacional frente aos desafios dos processos seletivos**

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

**Orientador:** Esp. Larissa Vasconcelos  
Rodrigues

MARIA EDUARDA RAPP DE MIRANDA

**EQUIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES: a atuação da psicóloga organizacional frente aos desafios dos processos seletivos**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Data da Apresentação: 03/12/2025

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador: Profa. Esp. LARISSA VASCONCELOS RODRIGUES/ UNILEÃO

Membro: Profa. Me. MARIA APARECIDA TRINDADE PEREIRA/ UNILEÃO

Membro: Me. GARDÊNIA CHAGAS MARQUES CARVALHO

JUAZEIRO DO NORTE - CE  
2025

## **EQUIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES: A atuação da psicóloga organizacional frente aos desafios dos processos seletivos**

Maria Eduarda Rapp de Miranda<sup>1</sup>  
Larissa Vasconcelos Rodrigues<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo analisa a atuação da psicóloga organizacional frente aos desafios dos processos seletivos e à busca por equidade de gênero nas organizações. Tendo como objetivo geral entender como a Psicologia Organizacional e do Trabalho atua para a redução da discriminação de gênero em processos de recrutamento e seleção. A metodologia da pesquisa é do tipo descritiva e explicativa, bibliográfica empregando métodos qualitativos. Os principais resultados apontam que, apesar dos avanços das lutas feministas, o mercado de trabalho ainda é marcado por discriminação de gênero, divisão sexual do trabalho, salários mais baixos para mulheres e o fenômeno do "teto de vidro". A atuação da psicóloga organizacional e do trabalho é crucial para mitigar esses desafios, iniciando com a descrição de cargos, o alinhamento estratégico com a gestão e o uso de linguagem adequada nos anúncios de vagas. Estratégias como o recrutamento às cegas e a condução de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas baseadas em competências técnicas e comportamentais são essenciais para um processo seletivo mais justo. Além disso, a profissional deve promover a implementação de práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão e atuar conforme o Código de Ética Profissional. Conclui-se que o entendimento a respeito da Psicologia Organizacional e do Trabalho é necessário na promoção de processos seletivos mais justos e equitativos, sendo a psicóloga, líderes ou profissionais da Gestão de Pessoas agente de mudança para relações laborais equitativas.

**Palavras-chave:** Discriminação de gênero; Psicologia Organizacional e do Trabalho; Recrutamento e Seleção”.

---

<sup>1</sup>Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: [dudarappm@hotmail.com](mailto:dudarappm@hotmail.com)

<sup>2</sup>Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: [larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br](mailto:larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do contexto patriarcal da cultura atual, é importante destacar que a inserção de candidatas(os) no mercado de trabalho envolve em geral o processo de recrutamento e seleção de pessoas. A primeira etapa, o recrutamento, tem como objetivo atrair profissionais qualificados, enquanto a segunda etapa, a seleção de pessoas, busca identificar o candidato mais adequado com base nas competências exigidas para o cargo (Chiavenato, 2021). Entretanto, esses processos podem ser comprometidos pela persistente discriminação de gênero, prejudicando não apenas a participação feminina no mercado laboral, mas também a diversidade e a ética das organizações. Portanto, esta pesquisa tem como questionamento principal responder à seguinte pergunta-problema: "Quais estratégias da psicóloga organizacional e do trabalho podem mitigar a discriminação de gênero em recrutamento e seleção?". Com isso, pretende-se discutir de que maneira a psicóloga organizacional pode contribuir para a redução dessas desigualdades, promovendo processos seletivos mais justos e conscientes.

Além disso, é importante destacar que a divisão sexual do trabalho, moldada pelo patriarcado, reflete a discriminação de gênero ao atribuir funções com base no sexo biológico e em normas culturais (Siqueira; Samparo, 2017). A partir deste cenário, a pesquisa tem como objetivo geral, entender como a Psicologia Organizacional e do Trabalho atua para a redução da discriminação de gênero em processos de recrutamento e seleção. Ademais, os objetivos específicos consistem em apresentar as práticas de discriminação de gênero no mercado de trabalho, analisar as contribuições e desafios da atuação da psicóloga organizacional nos processos de recrutamento e seleção e investigar como a psicóloga organizacional pode mitigar as consequências de discriminação de gênero em processos de recrutamento e seleção.

A relevância social desta pesquisa reside na compreensão da discriminação de gênero nos processos seletivos e na promoção de ambientes mais inclusivos. Para o campo acadêmico, contribui para aprofundamento de entendimento sobre discriminação de mulheres em relação à inserção no mercado de trabalho tendo como base de entendimento e reflexão a Psicologia Organizacional e do Trabalho, oferecendo uma base para o desenvolvimento de estudos e práticas que favoreçam a equidade no ambiente de trabalho. Vale ressaltar que, o interesse pessoal por esta pesquisa surge da afinidade com a área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, especificamente sobre os processos de recrutamento e seleção, além do interesse em temas voltados a discriminação de gênero no mercado de trabalho.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 METODOLOGIA**

Este estudo utiliza um formato descritivo e explicativo. A pesquisa descritiva tem como objetivo principal caracterizar populações ou fenômenos e estabelecer relações entre variáveis, enquanto a explicativa busca identificar fatores que determinam fenômenos específicos, aprofundando o conhecimento sobre o objeto de estudo (Gil, 2002). Vale ressaltar que a presente pesquisa é considerada bibliográfica, empregando métodos qualitativos. De acordo com Pereira *et al.* (2018), os métodos qualitativos têm ênfase na interpretação por parte do pesquisador, ressaltando suas percepções sobre o fenômeno estudado. Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica é desenvolvida baseada em materiais já elaborados, sendo constituídos principalmente por livros e artigos científicos (Gil, 2002).

Foram escolhidas obras com base nas seguintes palavras-chave: “Discriminação de gênero”, “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, “Recrutamento e Seleção”. As bases de dados utilizadas para a coleta foram o Google Acadêmico e a Scientific Electronic Library Online (SciELO). Como critérios de inclusão, foram utilizados capítulos de livros, cartilhas e artigos científicos, disponíveis em português e inglês, com abordagem teórica e/ou descritiva, com ênfase nos últimos 15 anos. Como critérios de exclusão, descartaram-se estudos duplicados, textos opinativos sem respaldo acadêmico e publicações que não estivessem disponíveis gratuitamente para consulta.

### **2.2 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.2.1 Mercado de trabalho e discriminação de gênero**

O mercado de trabalho pode ser considerado consolidado a partir do avanço da industrialização. Este processo não apenas gerou novas oportunidades de emprego, como também ampliou significativamente a oferta de mão de obra. Com isso, formou-se um cenário propício à consolidação do capitalismo no país, agora sustentado por uma força de trabalho interna numerosa e excedente em relação às demandas imediatas do mercado (Barbosa, 2016).

Nesse contexto, o uso crescente de máquinas nas fábricas passou a exigir mais habilidade e menos força física, o que possibilitou a inserção de mulheres e até crianças no

mercado de trabalho. Com a expansão da industrialização, grandes empresas passaram a explorar essa mão de obra considerada mais barata, oferecendo salários baixos e impondo jornadas exaustivas. Muitas mulheres, buscando garantir o sustento de suas famílias, aceitaram condições de trabalho precárias, sem garantias de direitos, sujeitas a punições por erros e expostas a riscos de adoecimento (Oliveira; Oliveira, 2019).

Com o passar do tempo, embora o cenário tenha se transformado, algumas características persistem. Atualmente, as mulheres continuam acumulando responsabilidades tanto no ambiente profissional quanto no doméstico, o que ainda é visto como algo natural pela sociedade, sem o devido reconhecimento ou valorização. Nesse sentido, o movimento feminista teve papel essencial ao levantar pautas relacionadas à igualdade de funções, salários, direitos e oportunidades no mercado de trabalho, além de combater a dominação masculina, que historicamente limitou a liberdade e a autonomia das mulheres (Feitosa; Albuquerque, 2019).

Cabe mencionar que o movimento feminista surgiu no século XVIII com o propósito de romper com a condição de opressão e exclusão imposta às mulheres, buscando garantir-lhes igualdade de direitos e oportunidades em relação aos homens. Trata-se de um movimento que reivindica equidade social e questiona os papéis tradicionalmente atribuídos às mulheres, os quais as associam à inferioridade, à passividade e à responsabilidade exclusiva pelo cuidado e pelo trabalho doméstico. O movimento é marcado historicamente pela luta e resistência das mulheres, tendo tido bons avanços ao longo do tempo, mas ainda longe do ideal de equidade do feminismo (Siqueira; Bussinguer, 2020).

Com o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, observa-se, de forma gradual, a presença de mulheres em cargos de liderança, mesmo que historicamente essas posições tenham sido vistas como exclusivas dos homens. É importante destacar que o exercício da liderança exige diversas habilidades, como comunicação eficaz, autoconhecimento, flexibilidade e confiança. Liderar implica conduzir e influenciar um grupo, transformando-o em uma equipe capaz de gerar resultados. Nesse sentido, bons líderes devem apresentar competências como disposição para assumir responsabilidades, capacidade técnica, energia, habilidade interpessoal, motivação, firmeza e adaptabilidade, sendo características que não se restringem a um gênero (Cunha; Spanhol, 2014).

Com base nesse entendimento, observa-se que mulheres em cargos de liderança frequentemente enfrentam processos de invisibilização social, decorrentes de estereótipos de gênero que as associam a comportamentos sensíveis, compreensivos e passivos. Em contrapartida, a figura masculina é associada a traços como autoridade, individualismo e

poder, considerados socialmente mais adequados para funções de comando. Assim, quando ocupam posições de liderança, as mulheres tendem a ser mais vigiadas e pressionadas por resultados, além de lidarem com comentários preconceituosos e, em alguns casos, situações de assédio. Mesmo possuindo alta qualificação e carreiras consolidadas, ainda enfrentam discriminação de gênero, o que frequentemente leva à adoção de comportamentos masculinizados como estratégia de aceitação (Santos; Diógenes, 2019).

Para ascender e se manter em altos cargos, muitas mulheres precisam adaptar-se a organizações estruturadas sob valores patriarcais, criadas e conduzidas predominantemente por homens. Nesses contextos, algumas modificam aspectos de sua expressão pessoal e profissional, ajustando-se aos padrões do ambiente masculino. Essa adaptação pode envolver menor diálogo, redução de gestos, neutralização da aparência e uso de ternos e vestimentas sóbrias. Tais comportamentos revelam o esforço para serem aceitas e respeitadas no meio corporativo. Dessa forma, ao negar traços associados ao feminino, reproduzem comportamentos típicos do gênero masculino, o que evidencia a masculinização como uma resposta às barreiras impostas pelo ambiente organizacional (Henderson; Ferreira; Dutra, 2016).

Essa dificuldade de ascensão é explicada pelo conceito de “teto de vidro”, que representa uma barreira invisível limitando o crescimento profissional das mulheres nas organizações. Embora visualizem possibilidades de promoção, muitas encontram obstáculos na obtenção de cargos, remunerações e responsabilidades mais elevadas, o que gera segregação hierárquica. Entre os fatores que contribuem para esse fenômeno, destacam-se o acesso desigual à informação, a restrição das redes de contato que são menos acessíveis às mulheres, e a resistência de alguns homens em aceitar a liderança feminina. Assim, como apontado anteriormente, muitas mulheres recorrem à masculinização de suas condutas como tentativa de conquistar reconhecimento e legitimidade em posições de liderança (Woida; Oliveira, 2019).

Apesar dos avanços conquistados pelas lutas feministas nas últimas décadas, ainda é possível observar desigualdades de gênero bastante evidentes. Embora direitos civis tenham sido assegurados e a participação feminina em diversos espaços sociais tenha aumentado, a cultura patriarcal continua profundamente enraizada no imaginário coletivo. Isso faz com que o ideal de independência feminina seja constantemente questionado, já que, mesmo com maior presença no espaço público, os cuidados com a casa e a família ainda recaem, em grande parte, sobre as mulheres, sendo vistos como obrigações naturais e exclusivas do gênero feminino (Siqueira; Bussinguer, 2020).

Além disso, o contexto neoliberal impôs novas formas de organização do trabalho que impactam diretamente as mulheres. A ideia de liberdade e autonomia feminina, muitas vezes associada à sua inserção no mercado de trabalho, é contraditória, pois essa participação ocorre sob condições de desigualdade. As mulheres seguem recebendo salários inferiores aos dos homens, enfrentam dupla ou tripla jornada e ainda lidam com a diminuição dos investimentos estatais em políticas públicas voltadas à promoção da equidade de gênero, o que compromete os avanços reais nesse campo (Siqueira; Bussinguer, 2020).

No âmbito profissional, destaca-se também a existência de uma divisão sexual do trabalho, conceito que se refere à separação de tarefas atribuídas a homens e mulheres com base em critérios biológicos, mas que, na verdade, são construções sociais e culturais. Essa divisão se sustenta em dois princípios centrais: a separação, que determina quais atividades são consideradas masculinas ou femininas, e a hierarquia, que atribui maior valor ao trabalho realizado por homens, principalmente aqueles socialmente mais prestigiados. Nesse sentido, a divisão sexual do trabalho pode ser compreendida como uma forma de violência simbólica, produzida e naturalizada pela sociedade (Siqueira; Samparo, 2017).

Aprofundando essa análise, é necessário considerar que as desigualdades de gênero no mercado de trabalho não atuam isoladamente, mas são entrelaçadas com questões de raça e classe social. Essas dimensões são interdependentes nas relações sociais e tornam a discriminação ainda mais complexa. Vale ressaltar que o desemprego atinge mais mulheres do que homens na maioria dos países industrializados. E mesmo quando conseguem se inserir no mercado de trabalho, as mulheres permanecem concentradas em poucas profissões, com acesso limitado a cargos de prestígio e a possibilidades de ascensão profissional (Hirata, 2018).

A disparidade salarial entre homens e mulheres também persiste, sendo ainda mais acentuada quando se considera o recorte racial, atingindo de forma mais severa as mulheres negras. Além disso, essa divisão se estende ao ambiente doméstico, onde, independentemente do contexto cultural ou social, as mulheres continuam sendo as principais responsáveis pelos cuidados e pelas tarefas do lar (Hirata, 2018). Assim, percebe-se que o mercado de trabalho, longe de ser um espaço de equidade, reproduz e reforça desigualdades históricas que precisam ser continuamente debatidas e enfrentadas.

### **2.2.2 Atuação e desafios da psicóloga organizacional nos processos de recrutamento e seleção**

Deve-se compreender o significado da Psicologia Organizacional e do Trabalho, sendo uma especialidade da Psicologia que tem como objetivo principal a intervenção e o estudo de fenômenos psicológicos voltados ao trabalho e às organizações, com foco na promoção de boas condições para o desenvolvimento de pessoas, saúde mental nas organizações e produtividade sustentável. Tendo em vista o entendimento voltado às organizações, o objetivo da Psicologia Organizacional e do Trabalho é promover um desempenho satisfatório e a continuidade das instituições onde é empregada. Já na perspectiva do trabalhador, o objetivo é voltado a promover saúde e bem-estar. Para que esses dois quesitos principais estejam alinhados, é necessário que haja intervenção e análise dos processos organizacionais, da saúde e bem-estar das pessoas e da estrutura e padrões da gestão (CFP, 2025).

Compreendido o significado dessa área, é válido ressaltar que a Psicologia Organizacional e do Trabalho é dividida em grandes domínios disciplinares, sendo estes a Psicologia Organizacional, Psicologia do Trabalho, Gestão de Pessoas e Docência/Pesquisa. No campo da Psicologia e Gestão de Pessoas, um de seus subcampos é o Recrutamento e Seleção, cuja atuação profissional envolve o processo de atração, captação e seleção de pessoas para que o cargo em aberto seja ocupado. Dessa forma, a psicóloga organizacional deve guiar sua prática pelas competências profissionais voltadas a esse subcampo, realizando diagnósticos de necessidade de colaboradores, identificando fontes de recrutamento interno ou externo, planejando, conduzindo e monitorando o processo seletivo, elaborando pareceres acerca das competências dos candidatos e definindo métodos que avaliem a efetividade da atuação (SBPOT, 2020).

Considerando que o recrutamento e a seleção de pessoas fazem parte da Psicologia Organizacional e do Trabalho, especificamente da Gestão de Pessoas, é válido aprofundar o entendimento sobre essas atividades. De acordo com Chiavenato (2021), o recrutamento e a seleção constituem duas fases de um único processo voltado à inserção de pessoas nas organizações. O recrutamento consiste em um processo organizacional de atração de pessoas para participarem de um processo seletivo. Seu objetivo é conseguir um número suficiente de candidatos(as) para que, posteriormente, seja realizada a seleção. Essa atividade deve estar sempre atenta ao tempo necessário para captar candidatos(as) e aos custos envolvidos nessa etapa (Coradini; Murini, 2016).

O recrutamento pode ser feito de forma interna, com o anúncio de oportunidades para colaboradores da própria empresa, dependendo da disponibilidade de pessoal, das políticas de gestão de pessoas e dos requisitos exigidos. Pode também ser realizado de forma externa, buscando profissionais disponíveis no mercado de trabalho ou que estejam atuando em outras

organizações. Além do recrutamento interno e externo, existe ainda o modelo misto, que reúne características de ambos (Arellano, 2017).

Um grande desafio da psicóloga organizacional nessa área é identificar fontes de recursos humanos no mercado que correspondam ao perfil da vaga e às necessidades da organização, garantindo que os esforços de recrutamento sejam eficazes. Nesse contexto, destacam-se as principais formas de recrutamento externo e interno. O recrutamento externo envolve a busca de candidatos no banco de talentos da empresa, indicações de funcionários, divulgação por cartazes ou anúncios, contatos com sindicatos, universidades, utilização da internet, entre outras estratégias. Já o recrutamento interno compreende a movimentação de colaboradores para novos cargos, promoções, transferências acompanhadas dessas promoções, programas de desenvolvimento e planos de carreira (Chiavenato, 2021).

Considerando as transformações tecnológicas que impactam a gestão de pessoas, destaca-se ainda o processo atual de e-recrutamento. Esse modelo tem como objetivo a atração de pessoas por meio da internet, sendo uma ferramenta que impulsiona o crescimento tecnológico e estabelece uma ligação eficaz entre o candidato e a organização. Entre os aspectos positivos, o processo contribui para a redução de custos e de tempo, além de oferecer informações constantes e atualizadas aos candidatos sobre as oportunidades no mercado de trabalho. Não há necessidade de currículos impressos, e o alcance a profissionais já inseridos no mercado é facilitado. Por outro lado, também há desafios no e-recrutamento, como a ausência de contato humano, o aumento do volume de currículos a serem analisados, a dificuldade em alcançar cargos operacionais e a possibilidade de uso de informações e critérios que podem levar à discriminação (Lima; Rabelo, 2018).

A partir desse avanço digital, surge também a utilização da Inteligência Artificial (IA) no processo de recrutamento e seleção, consistindo na execução de dispositivos eletrônicos sem a interferência humana direta, capazes de entender e interpretar informações. Com esse avanço tecnológico, na seleção de pessoas há o auxílio da IA na leitura e análise de currículos, na análise de dados dos candidatos presentes na própria internet, em testes feitos de forma online e triados pela IA, na leitura do comportamento e discurso do candidato a partir de vídeos enviados para o processo seletivo, na avaliação de dinâmicas utilizadas na seleção, entre outras formas de utilização. Assim, é notório o auxílio da IA nos processos seletivos das organizações, facilitando a atuação do(a) recrutador(a) ao enviar candidatos mais próximos ao perfil desejado para a vaga, possibilitando maior assertividade na escolha (Banov, 2020).

Entretanto, é importante destacar que os profissionais da área devem utilizar a IA como ferramenta e não como definidora do processo seletivo, já que podem ocorrer nas

decisões automatizadas equívocos e vieses. É válido destacar que a IA surgiu também como uma forma de combater erros de avaliação humana, uma vez que no julgamento humano podem ocorrer tanto avaliações éticas voltadas à análise de currículos de acordo com bons elementos presentes no documento, quanto atos de discriminação relacionados à raça, sexo, idade ou religião. Contudo, também existem falhas na inteligência artificial, pois os modelos são simplificados e não são capazes de abarcar todas as questões do mundo real ou os detalhes da comunicação humana, o que pode comprometer sua avaliação. Dessa forma, há a necessidade da atuação da psicóloga organizacional na gestão e controle desses processos, sendo a IA apenas uma ferramenta complementar para a atuação da profissional (Colombo, Engelmann, 2023).

Com o entendimento sobre recrutamento e recursos tecnológicos voltados ao processo seletivo, é válido ressaltar o papel da seleção de pessoas, que tem como objetivo escolher o(a) candidato(a) com o perfil mais adequado para o cargo entre os participantes do processo. É importante destacar que os critérios de seleção devem estar fundamentados em dados, competências exigidas pela função e informações pertinentes ao cargo, considerando não apenas o contexto atual da organização, mas também o potencial de desenvolvimento futuro do(a) candidato(a) (Chiavenato, 2021).

Compreendendo o processo de recrutamento e seleção, destaca-se a importância da atuação da psicóloga organizacional nessa área, podendo utilizar diferentes técnicas, como entrevistas, testes de conhecimento, testes psicológicos e de personalidade, além de dinâmicas de grupo. Essa profissional deve adotar uma visão estratégica, considerando o perfil e a personalidade do(a) candidato(a), as competências necessárias à função, o tipo de liderança mais compatível caso seja necessário, sua motivação, o ambiente organizacional, entre outras variáveis ligadas ao comportamento humano. Dessa forma, contribui-se para um processo mais assertivo, que favoreça bons resultados para a organização e proporcione uma inserção justa e saudável ao(à) trabalhador(a) (Jancoski; Giroto, 2019).

Ao explorar de forma mais aprofundada a seleção baseada em competências, é necessário que seja entendido também o que compõe a competência, sendo a sigla “CHA”, com o significado de conhecimento, habilidades e atitudes. O conhecimento está voltado ao entendimento sobre determinada área ou função, levando em consideração o conhecimento técnico e teórico sobre o assunto. A habilidade tem como definição o saber fazer, ou seja, conseguir inserir seu conhecimento teórico em sua prática, ambos os quesitos estão voltados às competências técnicas. Já a atitude consiste em querer fazer, sendo voltado à proatividade e comportamento do candidato(a), que corresponde à competência comportamental. Com isso,

as entrevistas devem ser baseadas em competências técnicas e comportamentais, sendo as questões técnicas com o objetivo de identificar o conhecimento e práticas do candidato através de questionamentos, e diante disso identificar no discurso a existência ou não das competências comportamentais (Silva *et al.*, 2020).

Vale ressaltar também o significado das competências técnicas e comportamentais. As competências técnicas, conhecidas como *hard skills*, têm como definição o domínio técnico de determinada atividade, que foram adquiridas por formação ou experiência profissional, como a capacidade de operar equipamentos ou habilidade financeira. Já as competências comportamentais, conhecidas como *soft skills*, estão relacionadas a um conjunto de capacidades importantes para a interação social no ambiente laboral. Exemplos de *soft skills* podem ser a capacidade de comunicação, trabalho em equipe, resolução de conflitos, criatividade, liderança e entre outros. Como isso, vale ressaltar que ambas as competências atuam de forma complementar na execução de atividades, pois no mercado de trabalho há exigência de ambos, aspectos técnicos e subjetivos (Bes; Almeida; Scholz, 2021).

Em síntese, a psicóloga organizacional exerce um papel essencial diante das transformações e desafios do mundo do trabalho contemporâneo. Sua atuação vai além da aplicação de técnicas e instrumentos de avaliação, sendo conduzida de forma estratégica e eticamente comprometida com uma inserção mais justa e consciente dos candidatos no mercado de trabalho. A dimensão política dessa prática não se restringe à subárea ou ao ambiente em que atua, mas se manifesta nas escolhas profissionais e na forma como conduz os processos, refletindo seu compromisso com a transformação das relações laborais e com uma atuação ética e socialmente responsável. Inserida em um contexto marcado por desigualdades e demandas complexas, sua prática deve ser guiada por uma consciência crítica e por princípios voltados ao bem-estar coletivo. Dessa forma, a psicóloga organizacional se consolida como agente de mudança, promovendo não apenas o alinhamento entre pessoa e cargo, mas também contribuindo para relações de trabalho mais humanas e equitativas (Bastos; Yamamoto; Rodrigues, 2013).

### **2.2.3 O papel da psicóloga organizacional frente à discriminação de gênero em recrutamento e seleção**

Diante do cenário de desigualdade estrutural e discriminação de gênero no mercado de trabalho, é importante sublinhar que a promoção à equidade de gênero não é apenas uma questão ética, mas uma obrigação legal. Com isso, destaca-se a Constituição Federal de 1988,

que proíbe, em seu Art. 7º (Inciso XXX), a discriminação em critérios de admissão, dentre os quais o critério de gênero. Além disso, a Lei nº 14.457 de 2022 instituiu o programa Emprega + Mulheres, tendo como objetivo principal aumentar a empregabilidade das mulheres, capacitação profissional e permanência no mercado de trabalho. Entretanto, a existência de leis não elimina as barreiras culturais que existem em processos seletivos. Portanto, a prática da psicóloga organizacional e do trabalho é crucial para efetivar o proposto pela norma, transformando a conformidade legal em um compromisso com a diversidade em organizações.

A atuação da psicóloga organizacional e do trabalho é iniciada no processo de descrição de cargo, alinhamento estratégico com a gestão e entendimento a respeito da cultura da empresa. A descrição de cargo tem como definição informar as funções de um cargo, detalhando as habilidades e competências necessárias para o mesmo. Somente após a realização da delimitação de atividades de cada cargo existente, o processo de recrutamento e seleção será possível. Pois, para recrutar bons candidatos para a empresa, é necessário haver um perfil bem delimitado do profissional desejado (Schwarzer; Oliveira, 2020). Vale ressaltar também, que o processo deve estar alinhado com a gestão da empresa, considerando a cultura e objetivos estratégicos da organização, com atualizações contínuas acerca das decisões estratégicas (Martins; Brito, 2020). Dessa forma, define-se com clareza o que se espera conforme as estratégias da empresa, evitando práticas discriminatórias nos processos seletivos.

Depois do processo de descrição de cargo e alinhamento com a gestão, é iniciado o processo de recrutamento de pessoas. Neste momento, o cuidado com a divulgação da vaga é essencial, pois a escolha de palavras em anúncios de emprego podem surgir como um mecanismo para o mantimento da desigualdade de gênero, mesmo que de forma não intencional. Cartazes que explicitamente ou implicitamente especificam uma preferência por candidatos do sexo masculino desencorajam mulheres a se candidatarem para vagas, pois transmitem a ideia de que as candidatas não pertencem a este meio (Gaucher; Friesen; Kay, 2011). Cabe à psicóloga revisar a linguagem em divulgação, garantindo que a descrição do cartaz não tenha palavras associadas à um gênero específico.

Após a fase de elaboração do cartaz e atração, a psicóloga organizacional e do trabalho deve implementar estratégias para neutralizar os vieses de gênero no processo seletivo. O recrutamento às cegas, podendo ser identificado também como seleção ou contratação às cegas, visa recrutar e selecionar pessoas por meio de ocultação de informações pessoais de cada candidata(o), como nome, gênero, idade, estado civil e até mesmo formação profissional.

Assim, a psicóloga garante que o recrutamento ou seleção seja baseada exclusivamente nas competências técnicas e comportamentais dos participantes (Fialho *et al.*, 2017).

Em relação à atuação da profissional em entrevistas comportamentais e exploratórias, a psicóloga deve planejar-se estruturando um roteiro para a entrevista de cada seleção, alinhando as competências dos candidatos com o perfil do cargo e da empresa, assim, a seleção torna-se coerente com os objetivos estratégicos da organização. Ao implementar um formato estruturado ou semi estruturado, com perguntas e critérios de avaliação elaborados anteriormente, as entrevistas seguem uma análise que busca reduzir a probabilidade de vieses, e de aumentar a validade das decisões da profissional. Logo, esta atuação resulta em uma seleção eficaz, aumentando a probabilidade de satisfação da empresa e um compromisso ético com os candidatos(as) que participaram do processo seletivo (Santos, 2024).

Em seguida, é necessário que seja enviado um parecer do processo tanto para os candidatos quanto para a gestão da organização. Em relação à gestão, é importante que seja elaborado um documento de acordo com o serviço prestado. O Conselho Federal de Psicologia de 2019 em seu Art. 5.º informa que os documentos psicológicos devem ser feitos com qualidade científica e técnica a partir do serviço oferecido, sendo o resultado de uma avaliação ou intervenção psicológica, com um resultado passível de mudanças futuras. Em relação aos candidatos, é essencial realizar um *feedback* adequado, com um esclarecimento do que foi realizado no processo seletivo e comunicando o desempenho do candidato. Dessa forma, é permitida a evolução dos candidatos e promovido um sentimento de valorização, gerando uma imagem positiva para a empresa (Paixão, 2020).

Vale ressaltar uma prática profissional importante para as discussões acerca de gênero. Práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) têm sido abordadas frequentemente em diversas áreas do conhecimento, sendo criado por debates e cobranças da sociedade. De forma geral, o DEI é em grande parte desconhecido pelas instituições, por isso, é necessário que haja apresentação e desmistificação para as mesmas. Especificando para os processos de recrutamento e seleção de pessoas, deve-se atrair candidatos(as) plurais e diversos(as), pois quanto maior a heterogeneidade nestes ambientes, maior o potencial de inovação. Porém, vale ressaltar que estas práticas levam tempo para a mudança, já que a transformação de cultura organizacional não é algo simples. É necessário transformar o ambiente e pessoas, diagnosticando a situação atual e definindo objetivos, para que assim a pluralidade se faça presente (Ferreira; Maciel; Coleti; Macedo, 2022).

Para que haja uma mudança, é necessário explicitar motivos para a adesão de práticas de promoção à diversidade. As razões podem ser citadas principalmente por motivos éticos,

mas também como uma vantagem competitiva para a organização. Com um gerenciamento correto e com o comprometimento com a pluralidade poderá haver um crescimento da empresa, já que locais, profissionais, experiências e competências diversas se apresentam como novas concepções de atuação e planejamento, além de excelentes resultados para a instituição. Uma prática bem aplicada leva ao aumento da motivação e envolvimento no trabalho e conseqüentemente uma maior eficiência para a empresa e baixa rotatividade. Sendo assim, cabe à profissional da psicologia implementar de forma satisfatória os processos de recrutamento e seleção de pessoas, além de facilitar as práticas de DEI neste e em outros processos da Gestão de Pessoas (Almeida, 2023).

Vale citar o exemplo de uma grande empresa brasileira que adota práticas de DEI, a Natura, tendo sido destaque na Pesquisa Ethos/Época de Diversidade, Equidade e Inclusão de 2025. A pesquisa teve 224 empresas, como ganhadora a empresa Natura e em segundo e terceiro lugar estiveram as empresas Sodexo e Vivo. Entre as organizações que participaram desta pesquisa, em grande parte foi informado que as ações de DEI realizadas refletem nos resultados das empresas uma melhoria no clima organizacional, melhor retenção e atração de pessoas, aumento da produtividade e diminuição nos problemas de segurança e saúde (Instituto Ethos, 2025).

Ademais, para a prática da psicóloga organizacional e do trabalho é necessário basear-se no Código de Ética Profissional do Psicólogo para combater a discriminação de gênero. O Conselho Federal de Psicologia (2022), informa em seu Princípio Fundamental II que “O psicólogo trabalhará visando promover a saúde e a qualidade de vida das pessoas e das coletividades e contribuirá para a eliminação de quaisquer formas de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão”. Assim, a profissional atua nas organizações com o objetivo não só de equidade de gênero em processos seletivos, mas também nas diversas outras práticas que pode realizar para que a diversidade seja alcançada.

No ambiente laboral, a psicóloga organizacional e do trabalho frequentemente encontra dilemas éticos que surgem quando as demandas das empresas entram em conflito com os princípios do Código de Ética do Psicólogo. Agir de forma ética significa reconhecer estas formas de desafio e adotar decisões pautadas pela justiça e pela valorização da dignidade dos trabalhadores. Assim, a profissional de psicologia precisa equilibrar as exigências organizacionais com seu compromisso social, atuando como uma agente de mudança da realidade (Bastos; Yamamoto; Rodrigues, 2013), para que assim seja assegurado que o processo de seleção de pessoas ocorra de forma ética e inclusiva.

Por fim, cabe mencionar a existência de uma intervenção comum empregada pelas profissionais de psicologia, sendo esta auxiliar a gestão da empresa à administrar a diversidade, por meio do treinamento de diversidade. Esta ação consiste em treinar a gestão da organização para que atuem de forma consciente ao contratar colaboradores heterogêneos. Além disso, esta atuação envolve práticas como integrar as novas pessoas na empresa e como despertar a consciência dos trabalhadores já existentes dentro da organização, em relação às consequências positivas da diversidade (Rothmann, 2017). Dessa forma, a inclusão de uma população diversa cria um ambiente organizacional que possibilita um vasto crescimento individual nas atividades desempenhadas, além de crescimento organizacional (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014). A promoção da equidade de gênero é uma obrigação legal, destacada pela Constituição Federal de 1988 (Art. 7º, Inciso XXX) e pela Lei nº 14.457/2022 (Programa Emprega + Mulheres), mas barreiras culturais persistem.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do exposto, destaca-se a atuação da psicóloga organizacional e do trabalho, realizando processos de recrutamento interno, externo ou misto, além do processo de seleção de pessoas considerando competências técnicas e comportamentais dos candidatos(as), além dos objetivos estratégicos da organização. Vale ressaltar que a atuação da profissional vai além de aplicação de técnicas ou instrumentos, atuando de forma estratégica e voltada ao bem-estar coletivo.

Apesar de diversos avanços nas lutas feministas, o mercado atual ainda é envolto de preconceitos e discriminação de gênero, tanto em processos seletivos quanto na atuação das mulheres em organizações. A divisão sexual do trabalho está presente ainda na atualidade, havendo dificuldade na inserção e mantimento em cargos de liderança, salários mais baixos quando comparados aos dos homens, fenômeno como “teto de vidro” e um imaginário social que associa o gênero feminino com cuidado da casa ou filhos.

Dessa forma, a atuação da psicóloga organizacional e do trabalho é essencial para a promoção de processos seletivos mais justos. Processos como descrição de cargos, alinhamento estratégico com a empresa, criação de cartazes de recrutamento com uma linguagem adequada, entrevistas estruturadas ou semiestruturadas de acordo com competências, recrutamento às cegas, práticas de Diversidade Equidade e Inclusão nas organizações, treinamento de diversidade e uma atuação ética são essenciais nas organizações.

Estas informações são essenciais para entender como a Psicologia Organizacional e do Trabalho atua para a redução da discriminação de gênero em processos de recrutamento e seleção. Além do entendimento, são elementos importantes não só para a prática de profissionais da psicologia, como também para profissionais da área de Gestão de Pessoas e colaboradores em cargos de liderança, para que haja a realização de processos seletivos equitativos. Por fim, ressalta-se que novos estudos voltados para a prática da psicóloga, como estudos de campo, podem auxiliar no entendimento e na evolução da sociedade atual de acordo com as discussões de gênero e trabalho. A psicóloga organizacional e do trabalho atua em processos de recrutamento (interno, externo ou misto) e seleção de pessoas, considerando competências técnicas e comportamentais dos candidatos, além dos objetivos estratégicos da organização.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, T. S. de. **Considerações da psicologia quanto a efetivação das práticas de diversidade e equidade de gênero nas organizações brasileiras**. Monografia (Graduação em Psicologia) – Centro Universitário UNDB, São Luís, 2023. Disponível em: <http://repositorio.undb.edu.br/jspui/handle/areas/950>. Acesso em: 03 nov. 2025
- ARELLANO, E. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: GEN, 2017.
- BANOV, M. R. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. *E-book*. p.26. ISBN 9788597026115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026115/>. Acesso em: 13 out. 2025.
- BARBOSA, A. D. F.. O Mercado De Trabalho: Uma Perspectiva De Longa Duração. **Estudos Avançados**, v. 30, n. 87, p. 07–28, maio 2016.
- BASTOS, A. V. B.; YAMAMOTO, O. H.; RODRIGUES, A. C. O. **Compromisso social e ético: desafios para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BES, P.; ALMEIDA, C.; SCHOLZ, R. H.; et al. **Soft Skills**. Porto Alegre: SAGAH, 2021. *E-book*. p.24. ISBN 9786556901244. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556901244/>. Acesso em: 23 out. 2025
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 2025. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 1 nov. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022**. Institui o Programa Emprega + Mulheres; [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/lei/L14457.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/L14457.htm). Acesso em: 1 nov. 2025.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9786559771196.

COLOMBO, C.; ENGELMANN, W. Novas tecnologias e o princípio da centralidade da pessoa humana: **Anais do XIII Congresso Iberoamericano de Investigadores y Docentes de Derecho e Informática**. São Leopoldo, RS: Casa Leiria, 2023.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de Ética Profissional do Psicólogo**. Brasília, 2022.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT): você precisa conhecê-la**. Brasília: CFP, 2025. Disponível em: [https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2025/06/cartilha\\_POT\\_B.pdf](https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2025/06/cartilha_POT_B.pdf). Acesso em: 15 de setembro de 2025.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução CFP nº 006/2019 comentada, de 11 de setembro de 2019**. Orientações sobre elaboração de documentos escritos produzidos pela(o) psicóloga(o) no exercício profissional. Brasília: CFP, 2019. Disponível em: <https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2019/09/Resolução-CFP-n-06-2019-comentada.pdf>. Acesso em 11 nov. 2025.

CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas**, Santa Maria (RS, Brasil), v. 5, n. 1, p. 55–78, 2016.

CUNHA, A. C. C.; SPANHOL, C. I. D´A. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher <BR>Female leadership: characteristics and importance to woman's identity. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, [S. l.], v. 4, n. 5, p. 91–114, 2014. DOI: 10.18815/sh.2014v4n5.54. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/54>. Acesso em: 13 out. 2025.

FEITOSA, Y. S.; ALBUQUERQUE, J. S. Evolução da mulher no mercado de trabalho. **Business Journal**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 1–17, 2019. DOI: 10.6008/CBPC2674-6433.2019.001.0005. Disponível em: <https://cognitionis.inf.br/index.php/businessjournal/article/view/CBPC2674-6433.2019.001.0005>. Acesso em: 14 maio. 2025.

FERREIRA, L. L. .; MACIEL, P. D. .; COLETI, J. de C. .; MACEDO, K. G. Departamento de diversidade, equidade e inclusão: uma nova tendência empresarial. **E-Acadêmica**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. e5933374, 2022. DOI: 10.52076/eacad-v3i3.374. Disponível em: <https://mail.eacademica.org/eacademica/article/view/374>. Acesso em: 4 nov. 2025.

FIALHO, C. B. *et al.* Inclusão de Pessoas com Deficiência no Ambiente Organizacional: Responsabilidade Social ou Obrigação Legal?. **Revista Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 43-60, set./dez. 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32725/24295>. Acesso em: 01 nov. 2025.

GAUCHER, D.; FRIESEN, J.; KAY, A. C. Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 101, n. 1, p. 109-128, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. de A.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 488–505, 2016. DOI: 10.5902/198346598208. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/8208>. Acesso em: 14 out. 2025.

HIRATA, H. Gênero, patriarcado, trabalho e classe. **Revista Trabalho Necessário**, v. 16, n. 29, p. 14-27, 2018.

INSTITUTO ETHOS. **Natura é destaque de 2025 na Pesquisa Ethos/Época de Diversidade, Equidade e Inclusão, que mapeou práticas de mais de 200 empresas brasileiras**. São Paulo, 13 ago. 2025. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/natura-e-destaque-de-2025-na-pesquisa-ethos-epoca-de-diversidade-equidade-e-inclusao-que-mapeou-praticas-de-mais-de-200-empresas-brasileiras>. Acesso em: 11 nov. 2025.

JANCOSKI, J. N; GIROTTO, A.M. **O Psicólogo no recrutamento e seleção**: um processo evolutivo. São Paulo, 2019.

LIMA, A. S. H.; RABELO, A.A. A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, Salvador, Brasil, v. 7, n. 1, p. 139–148, 2018. DOI: 10.17267/2317-3394rpd.v7i1.1697. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1697>. Acesso em: 7 out. 2025.

MARTINS, R. R.; BRITO, H. L. Recrutamento e seleção: uma análise do alinhamento estratégico em uma empresa do segmento de saúde. **Conhecimento Interativo**, v. 14, n. 1, p. 124-137, 2020.

OLIVEIRA, L. A.; OLIVEIRA, E. L. A mulher no mercado de trabalho: algumas reflexões. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, v. 8, n. 1, p. 17-27, 2019.

PAIXÃO, L. F. S. d. BENEFÍCIOS DO USO DE FEEDBACK CONSTRUTIVO PARA À EMPRESA NO PROCESSO DE SELEÇÃO. **Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais - UNIT - SERGIPE**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 251, 2020. Disponível em: <https://periodicosgrupotiradentes.emnuvens.com.br/cadernohumanas/article/view/7832>. Acesso em: 11 nov. 2025.

PEREIRA, A. S. *et al.* **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico]. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018. 1 e-book.

ROTHMANN, I. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2017. *E-book*. p.46. ISBN 9788595152700. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595152700/>. Acesso em: 04 nov. 2025.

SANTOS, J. D. C. d.. Entrevista comportamental estruturada no processo de seleção de pessoas. **Revista FT**, v. 28, n. 135, jun. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.11540437.

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C.. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista Uniaraguaia**, Goiânia, v. 14, n. 2, p. 91-102, dez. 2019.

SBPOT. **Competências para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil**. Brasília: UniCEUB, 2020.

SCHWARZER, B. L.; OLIVEIRA, L. de. A importância da análise e descrição de cargos para a eficácia do processo de recrutamento e seleção de pessoas. **Revista RICADI**. São Luiz Gonzaga. Vol. 09. 2020. Disponível em: <https://urisaoluiz.com.br/site/wp-content/uploads/2021/01/Revista-9a-edicao-1-artigo-6.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2025

SILVA, J. M. da; MOURA, A. M.; TOMAZ, C. J.; SILVA, J. A. C. da; MOTA, J. L. de S.; CUNHA, R. S. da; QUEIROZ, R. L. de; COUTINHO, D. J. G. Processo de recrutamento e seleção por competência nas organizações / Competent recruitment and selection process in organizations. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 5, n. 12, p. 33392–33401, 2020. DOI: 10.34117/bjdv5n12-383. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/5811>. Acesso em: 13 oct. 2025.

SIQUEIRA, C. B.; BUSSINGUER, E. C. A. As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher. **Revista Thesis Juris**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 145–166, 2020. DOI: 10.5585/rtj.v9i1.14977. Disponível em: <https://uninove.emnuvens.com.br/thesisjuris/article/view/14977>.

SIQUEIRA, D. P.; SAMPARO, A. J. F. Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade. **Revista Direito em Debate**, v. 26, n. 48, p. 287-325, 2017.

WOIDA, L. M.; OLIVEIRA, B. B. de. O FENÔMENO GLASS CEILING E O ACESSO À INFORMAÇÃO: ESTUDO SOBRE AS BARREIRAS INVISÍVEIS IMPOSTAS ÀS MULHERES NO TRABALHO. **Complexitas – Revista de Filosofia Temática**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 61-75, fev. 2019. ISSN 2525-4154. Disponível em: <<https://periodicos.ufpa.br/index.php/complexitas/article/view/6636>>. Acesso em: 15 out. 2025. doi:<http://dx.doi.org/10.18542/complexitas.v3i1.6636>.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2014. *E-book*. p.527. ISBN 9788582710852. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582710852/>. Acesso em: 04 nov. 2025.