

---

**Artigo de Pesquisa**

---

## **Mulheres e mercado de trabalho pelas lentes de psicólogas(os) organizacionais**

Laís de Ataide Campos<sup>1</sup>, Eric Campos Alvarenga<sup>2</sup>, Ana Carolina Secco de Andrade Mélou<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0009-0000-5119-6427/> Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1803-2356/> Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.

<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2358-4577/> Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis (IESGF), Florianópolis, SC, Brasil.

---

### **Resumo**

O mercado de trabalho é estruturado por relações de gênero que colocam mulheres e homens em desigualdade. Assim, o presente artigo objetiva analisar os discursos psicólogas(os) organizacionais sobre a condição das mulheres no mercado de trabalho. Foram feitas entrevistas semiestruturadas com oito profissionais em Belém-PA. Seus discursos trazem diversas narrativas de preconceitos em relação às mulheres no mercado de trabalho. Mesmo havendo uma maior discussão sobre as relações de gênero nas organizações, foi possível observar a intensa desigualdade que ainda atinge as mulheres, seja no recrutamento e seleção ou na permanência, especialmente das mães, no mercado de trabalho. Visando a um cenário diferente, é preciso investir na formação técnico-política do(a) psicólogo(a) organizacional para que surjam profissionais compromissados(as) com as relações de gênero, assim como com as questões de raça, classe, orientação sexual etc., temáticas fundamentais para uma atuação ética no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Mulher, Mercado de trabalho, Divisão do Trabalho Baseada no Gênero

---

### **Women and the labor market through the lenses of organizational psychologists**

### **Abstract**

The labor market is structured by gender relations that place women in situations of inequality in relation to men. In this context, this article aims to analyze the speeches of organizational psychologists consultancies regarding the condition of women in the labor market. Semi-structured interviews were conducted with eight people management professionals in Belém-PA. The speeches of people management professionals bring different narratives of prejudice and discrimination against women in the labor market. Although we are entering a time of

---

Submissão: 24/01/2024

Aceite: 21/06/2024

Editora Responsável: Liliam Deisy Ghizoni

Editora de Leiaute: Gracilene Paiva Araujo

Editora Administrativa: Thamyris Pinheiro Maciel

Como citar este artigo: Campos, L., Alvarenga E., Mélou, A. (2025). Mulheres e mercado de trabalho pelas lentes de psicólogas(os) organizacionais. *Trabalho (En)Cena*. 10 (contínuo), e025002. 01-20. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e025002>

greater discussion about gender relations within organizations, it was possible to observe the intense inequality that still affects women, whether in the recruitment and selection process or in the permanence, especially of women mothers, in the labor market. Aiming at a different scenario, it is necessary to invest in the technical-political training of the organizational psychologist so that professionals committed to gender relations, as well as issues of race, class, sexual orientation, etc., emerge, fundamental themes for an ethical performance in the organizational environment.

**Keywords:** Woman, Labor market, Gender-based division of labor

---

O mundo do trabalho, assim como qualquer outro espaço, é profundamente atravessado pelas relações de gênero. Segundo Joan Scott (1989), gênero é um elemento constitutivo das relações sociais a partir de diferenças construídas entre os supostos sexos. Portanto, as relações de gênero são uma construção histórica, social e política, que instituem uma hierarquia que coloca o homem no topo e subalterniza a mulher.

Dessa forma, sendo o trabalho também um espaço de relações sociais, essa hierarquia se faz presente através do fenômeno que as feministas materialistas chamaram de divisão sexual do trabalho. Tal divisão, como aponta Danièle Kergoat (2009), separa o trabalho que deve ser feito por mulheres e homens, bem como atribui mais valor social e financeiro ao trabalho feito pelos homens. Para as autoras Helena Hirata e Danièle Kergoat (2007), as formas desiguais de inserção das mulheres no mercado têm influenciado diretamente seu acesso aos direitos sociais e, especificamente, aos direitos previdenciários. Neste sentido, Rita Lima e colaboradoras (2010) indicam que as mulheres são as que mais realizam trabalhos mal remunerados, além de não terem todos os direitos garantidos.

Socialmente se definiu como “natural” às mulheres um conjunto de características constituinte de um ideal de feminino, como: o desejo pela maternidade, o suposto dom de cuidar, a afetividade, a paciência, a facilidade de cuidar, conforme aponta Valeska Zanello (2018). Esse ideal de feminino foi transposto para o mundo do trabalho, fazendo com que as mulheres sejam a maioria em atividades laborais que valorizam tais características.

Tania Fonseca (2000) aponta que um significativo segmento da população feminina ainda constitui a força de trabalho destinada às atividades de apoio administrativo, tais como recepcionistas, secretárias e auxiliares de escritório. A esse trabalho com função de apoio ou suporte, Pascale Molinier (2010), destaca o elemento do care, que não se resume a uma expertise técnica, mas fala de um complemento pelo cuidado. O care se expressa na enfermeira que se antecipa ao cirurgião e lhe entrega o instrumento que ele precisa, na secretária que se ocupa da agenda do patrão e que filtra suas ligações para lhe poupar.

Pensar a mulher no mercado de trabalho nos leva, obrigatoriamente, a dois pontos fundamentais: a maternidade e o trabalho doméstico. Neste sentido, Ana Carolina Mélou (2022) afirma que a compreensão do que é ser mulher não pode prescindir da temática da maternidade. Logo, é necessário lançar um olhar crítico sobre a necessidade de desconstrução do lugar social destinado às mulheres que inclui um ideal materno erigido e que funciona como um dos dispositivos de desvalorização das mulheres no mercado de trabalho.

Quanto ao trabalho doméstico, no Brasil, mesmo a mulher que trabalha fora de casa ainda é a principal responsável, quando não a única, pelo trabalho que precisa ser feito em casa para a manutenção e organização da vida da família. Assim, Rosiska de Oliveira (2003) afirma que a ida de parte das mulheres para o mercado de trabalho – especialmente as mulheres brancas de classe média, pois as mulheres negras e de classes menos favorecidas sempre tiveram que ter algum trabalho remunerado – não foi acompanhada por uma revisão do contrato social entre homens e mulheres quanto aos trabalhos domésticos e cuidado com as crianças.

Mediante esse intenso desequilíbrio entre as atividades domésticas realizadas pelos homens e mulheres, estas acabam ficando sobrecarregadas com a que se convencionou chamar de dupla jornada de trabalho. Essa dupla jornada de trabalho é um dos temas sempre presente quando uma mulher vai a uma entrevista de emprego. Não é raro as mulheres serem inquiridas se tem ou desejam ter filhos ao buscar uma vaga de emprego; situação pouco comum aos homens, pois parece não haver incompatibilidade entre a paternidade e o trabalho. Essa cena evidencia o quanto o cuidado com as crianças ainda é materno centrado, perpetuando o apagamento das responsabilidades da unção paterna, como afirma Valeska Zanello (2018).

Assim, justifica-se o interesse em analisar os discursos psicológicas(os) organizacionais sobre a condição das mulheres no mercado de trabalho. De acordo com o Conselho Federal de Psicologia a especialidade da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho é definida como: “A área de atuação profissional da psicologia referente à análise de fenômenos psicológicos concernentes às organizações, ao desenvolvimento organizacional, à gestão de pessoas, à prevenção e promoção da saúde e à relação do ser humano com o trabalho (Conselho Federal de Psicologia [CFP], 2022)”

Segundo Gil (1994), a gestão de pessoas é um ramo da administração que envolve as ações de integração do(a) trabalhador(a) com a organização, visando o aumento da produtividade. No presente artigo, deter-nos-emos a uma atribuição específica dentro da gestão de pessoas: recrutamento e seleção. “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (Chiavenato, 2006, p. 165).

A atividade de recrutamento e seleção também se encontra dentro da Psicologia Organizacional e do Trabalho, campo no qual está situada a presente pesquisa. Esta é uma subárea da Psicologia que dialoga com diversas outras como Administração, Gestão de Pessoas, Sociologia, Antropologia, Saúde Coletiva e Engenharia (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014). De acordo com Sato (2010), o termo “Organizacional” diz respeito a vertente mais tradicional da área, que ganhou grande reconhecimento por meio das atividades de recrutamento, seleção e treinamento. Já o termo “Trabalho” aponta para uma vertente bastante marcada pela problematização do labor e suas implicações nos processos de saúde-adoecimento. Assim, defendemos que são perspectivas diferentes em um mesmo campo, com usos de termos, conceitos e modos de atuação distintos. Isso produz uma série de conflitos e disputas dentro da área (Sato, 2010).

Mesmo a Constituição Brasileira assegurando que a vida privada é inviolável, o processo de recrutamento e seleção geralmente viola várias regras da privacidade do(a) candidato. Lis Soboll e Luiza Deize (2014) comentam que é absolutamente comum, em um processo de seleção, fazerem perguntas sobre os interesses pessoais dos(as) pretendentes a vaga, se é casado(a) ou com quem reside, além de seus credos religiosos, nacionalidade ou origem social. Para mulheres que possuem filhos(as), comumente se pergunta com quem as crianças ficariam no caso de uma possível contratação, pois existem situações em que é necessário que a trabalhadora faça hora extra, por exemplo.

Portanto, a presente pesquisa visou contribuir para a discussão desta problemática que marca a situação da mulher no mundo do trabalho. Para isso foi considerada a seguinte questão norteadora: o que dizem os(as) psicólogos(as) organizacionais atuantes em gestão de pessoas a respeito das mulheres no mercado de trabalho?

## **Método**

Esta é uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória apoiada na perspectiva construcionista. Nesta perspectiva, entendemos que tanto o sujeito como o objeto são construções sócio-históricas que precisam ser problematizadas e desfamiliarizadas. Acatar essa afirmação implica problematizar a noção de realidade, ou seja, trata-se de um convite a dialogar com a literatura especializada sobre os sentidos construídos sobre a divisão sexual no trabalho, que resulta no preconceito que a mulher sofre no mercado de trabalho.

Ainda segundo Mary Jane Spink (2013), a pesquisa construcionista é um convite a examinar essas convenções e entendê-las como regras socialmente construídas e historicamente localizadas. Impõe-se, em contrapartida, a necessidade de explicitação de nossas posições: não

a escolha arbitrária entre opções tidas como equivalentes, mas a opção refletida a partir de nossos posicionamentos políticos e éticos.

A pesquisa contou com a participação de um psicólogo e sete psicólogas organizacionais, na cidade Belém-PA. O acesso às(as) participantes se deu através de amostra por conveniência e por meio de nossas redes de relacionamentos profissionais. Durante as entrevistas, as(os) participantes também indicaram outros(as) profissionais. O número final de entrevistadas(os) foi definido quando já se tinha um conjunto denso de informações produzidas. Todas(os) as(os) participantes atuam na área há, no mínimo, quatro anos. Cinco atuam vinculadas(os) à empresa (consultoria interna), sendo responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção, além das demais atividades pertinentes à área; também foram entrevistadas(os) duas psicólogas e um psicólogo que atuam em consultorias externas de recursos humanos (RH), ou seja, empresas que são contratadas por empresas-clientes para realizar o processo recrutamento e seleção como forma de prestação de serviços. Destaca-se que todas(os) os participantes desta pesquisa são trabalhadoras(es) de empresas privadas. Há somente um homem participando. Isto se deve ao contexto da área de Psicologia como um todo, que é muito marcado pela presença feminina.

A tabela 1 traz uma breve apresentação das(os) participantes com algumas informações, como tempo de atuação na área, segmento de atuação da empresa, e se a consultoria é interna ou externa. Cabe observar que os nomes contidos na tabela são fictícios para preservar a identidade das/os participantes.

**Tabela 1** – Caracterização dos(as) profissionais entrevistados(as)

Nome do profissional	Tempo de atuação	Segmento de atuação	Consultoria interna e externa
Juliete	6 anos	Segurança privada	Interna
Paula	6 anos	Centro de capacitação profissional	Interna
Maria	7 anos	Farmácia	Interna
Marly	12 anos	Consultoria	Externa

Edvane	13 anos	Empresa de cosméticos	Interna
Gabriela	8 anos	Consultoria	Externa
Marta	15 anos	Bebidas	Interna
José	4 anos	Consultoria	Externa

O trabalho de campo consistiu na realização de entrevistas individuais guiadas por um roteiro semiestruturado, ou seja, um roteiro perguntas previamente elaboradas pelo(a) entrevistador(a), mas com abertura para novas perguntas de acordo com o desenvolvimento do diálogo. Segundo Banister e colaboradores (2011), a entrevista tem sido utilizada em pesquisas qualitativas, cujo interesse recaí em tópicos que não podem ser captados por instrumentos fechados em termos de padronização.

Devido ao contexto da pandemia do novo coronavírus (covid-19) no qual a pesquisa ocorreu, as entrevistas aconteceram de modo virtual, por videoconferência. Primeiramente, os convites de participação no estudo foram enviados por e-mail. As (Os) profissionais que aceitaram participar do estudo receberam também por e-mail o consentimento livre e esclarecido (TCLE) devidamente assinado pelos responsáveis da pesquisa, tendo também assinado e reenviado. Destaca-se que houve participantes que não aceitaram ter a entrevista gravada, pois afirmaram não se sentirem confortáveis com o fato de falar sobre este assunto que acaba por trazer sérias críticas à empresa na qual atuam. Assim, preferiram não ter o registro em áudio de suas. Nesses casos, o registro foi feito imediatamente após o término da entrevista, visando preservar com nitidez as informações apresentadas.

A forma de análise do material das entrevistas obedeceu a metodologia construcionista, utilizando as práticas discursivas como forma de chegar ao entendimento do que se busca, visto que construímos sentidos a respeito do que vemos e ouvimos em nosso dia a dia, em jornais, em conversas cotidianas, ou até com experiências compartilhadas e, a partir disto, criamos nossas representações da realidade acerca de um determinado tema. Desta forma, este saber construído socialmente é objeto de investigação.

Após o término do trabalho de campo, houve a transcrição das entrevistas que tiveram a gravação permitida, material que foi somado aos registros das entrevistas não gravadas. Na

sequência, realizou-se a leitura de todo material com o intuito de perceber os eixos para análise, que foram construídos a partir das entrevistas e não antes.

Para a realização deste estudo, os cuidados éticos foram seguidos de acordo com a resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012 do Ministério da Saúde e a resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde. O referido estudo foi avaliado e aprovado pelo Comitê de Ética do Instituto de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Pará (UFPA) por meio do parecer nº 4.311.290 e CAAE 37556020.6.0000.0018.

## Resultados e discussão

### *Cultura Organizacional e Divisão Sexual do Trabalho*

Inicialmente, cabe explicitar a diferença entre às definições de preconceito e discriminação. Por preconceito, entende-se um conceito ou opinião formados antecipadamente, sem maior ponderação ou conhecimento (Michaelis, 2020). Enquanto a discriminação se apresenta como uma ação praticada contra alguém. O conceito dicionarizado de discriminação diz que é uma ação ou efeito de separar, segregar, pôr à parte.

Segundo Soboll e Deize (2014), a discriminação resulta do preconceito, porém, o preconceito em si supostamente não fere o direito de um candidato durante o processo seletivo, por exemplo, a não ser que tal preconceito se caracterize como uma discriminação. A discriminação só existe se for exteriorizada. Segundo o art. 7º, incisos XXX e XXXI da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988, tem-se que é proibida a discriminação nos processos de admissão em função do sexo, idade, cor, estado civil e deficiência.

Todavia, o conteúdo expresso nas entrevistas realizadas indica a ocorrência de casos de discriminação contra mulheres em processos de recrutamento e seleção. As (Os) profissionais que estão atuando há mais tempo relataram que não precisam mais ouvir dos gestores que determinadas vagas não podem ser preenchidas por mulheres, pois isso já é evidente no dia a dia da atuação a ponto de não ser nem questionado.

Assim, percebe-se que uma cultura organizacional machista pode favorecer a reprodução da discriminação contra mulheres no mercado de trabalho ao corroborarem com reiteração da divisão sexual do trabalho, dificultando que mulheres ingressem em um trabalho formal. “A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento” (Silva & Zanelli, 2004, p. 416). Quando se fala da cultura organizacional, ocorre que o modo como funcionam as relações dentro de

uma empresa é fortemente influenciado pelos valores pessoais de seus fundadores (Silva & Zanelli, 2004).

Ainda em relação ao “perfil da vaga”, José falou que: “nos formulários, a empresa sempre deixa esse espaço para ser preenchido pelo cliente para ele informar que perfil de pessoa que ele deseja”. Marta, da mesma forma, traz essa informação: “eles preenchem esse formulário, que já estava na empresa antes de mim, como uma forma de se distanciar dessas questões, sabe? Tipo: só coloca aí o que se quer, e não precisa ficar se justificando”. Edvane também pontua que “é normal sempre os formulários terem esse espaço para essa informação; tem uns que não preenchem, mas a maioria preenche se quer homem ou mulher, por exemplo”. Vemos, portanto, que o preconceito e a discriminação encontram formas se de institucionalizar por meio da cultura organizacional.

Sobre o que se considera “normal<sup>1</sup>” em uma sociedade, a escritora feminista Chimamanda Ngozi Adiche (2015), afirma que pode se considerar algo “normal” somente pelo fato de vermos uma situação que se repete frequentemente. Por exemplo, se os cargos de chefias nas empresas são sempre destinados aos homens, isso acaba sendo compreendido como algo “normal”. Assim, as desigualdades entre homens e mulheres acabam sendo naturalizadas e não questionadas também no mundo do trabalho.

Quando perguntada se acreditava que existiam vagas para homens e para mulheres, a entrevistada Paola respondeu: “Sim. Na indústria, por exemplo, existem coisas que não dá pra mulher fazer, tipo cortar coco, serviços braçais; isso não dá. E mesmo que eu mande para os clientes, elas não ficam”. Na fala dessa participante, percebe-se que o gênero aparece como fator determinante nos processos de recrutamento e seleção que conduz, a partir de uma ideia socialmente construída de que a mulher é o “sexo frágil” e de que não aguenta trabalhos pesados.

Sobre a questão física entre homens e mulheres, Bourdieu (2019) afirma que as diferenças biológicas entre os corpos masculino e feminino podem ser vistas como uma justificativa natural para a diferença socialmente construída entre ambos, principalmente para sustentar uma divisão sexual do trabalho, e nessa divisão aos homens é concedida a melhor parte.

---

<sup>1</sup> Colocamos a palavra “normal” sempre entre aspas, pois assumimos um posicionamento crítico diante do estabelecimento de “padrões de normalidade”. Em uma sociedade tão diversa e plural como a nossa, estabelecer um “normal” acaba produzindo as mais diversas exclusões e violências.

Segundo o entrevistado José, as grandes empresas já vêm mudando sua perspectiva frente a esse assunto, e apenas as empresas familiares e de menor porte possuem esse preconceito. Entretanto, José afirma:

Menos de 20% das vagas que fecho são com mulheres, muito por conta do tipo de negócio que é predominante no estado do Pará... É muito masculino, pois aqui o predomínio é muito grande de mineração, agronegócio. É comum ter 90 cargos de operador de produção, que é aquele que vai levantar caixa, que vai ter que limpar o óleo, quando o óleo cair, que é um trabalho braçal. Infelizmente os gestores vão optar pelo lado masculino. Mas isso muda. Hoje tem uma área bem específica no trabalho do campo que é só voltada pro público feminino. Não é cota, nós frisamos bastante: é uma área dessa empresa, que eles estudaram e optaram por colocar apenas do sexo feminino, e os resultados são bons porque, se não fossem, eles certamente não teriam mantido, pois é o quarto ano que atendemos a essa empresa, e todos os anos eles têm esse formato [...].

Novamente no discurso de um dos entrevistados evidencia-se a compreensão de que há trabalhos que, por suas características, são relacionados aos homens. Sim, é verdade que há setores que concentram a maior parte de mão de obra masculina, mas no lugar de ver isso como algo “normal”, é importante lançar um olhar crítico para entender que há áreas de formação como as Engenharias, Ciências Exatas, Ciências da Terra que por serem socialmente entendidas como fazeres masculinos, tem uma baixa presença de mulheres nessas formações (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, 2019). Assim, a divisão sexual do trabalho se mostra anterior à entrada nas organizações, pois desde o ingresso em uma graduação, já se tem o entendimento social dos cursos que são mais apropriados aos homens e às mulheres.

Desta forma, ainda que segundo o entrevistado esta perspectiva esteja mudando em empresas de grande porte, isto ainda não se reflete em números, pois a cultura organizacional, segundo a qual o trabalho do campo é um trabalho masculino, ainda resiste como um entendimento preponderante entre os gestores e profissionais. Scott (1995) e Andrade e Santos (2013) discutem se, de fato, existem diferenças entre os corpos sexuados, porém, o que interessa é o que é construído em relação a esses corpos, pois o mundo do trabalho é organizado a partir dessa variável, de modo que determinam, portanto, o local de atuação de cada indivíduo.

Mediante os discursos das(os) entrevistadas(os), cabe ressaltar que um dos princípios fundamentais do código de ética profissional da(o) psicóloga(o) (CEPP) versa que tal profissional deve atuar visando contribuir para a eliminação de quaisquer formas de

discriminação e opressão (Conselho Federal de Psicologia, 2005). Logo, normalizar relações de trabalho que evidenciam desigualdade de gênero vai na contramão de uma ética profissional.

Contudo, é necessário compreender que estes profissionais são atravessados também pelo conflito capital-trabalho e que também são tensionados enquanto trabalhadoras e trabalhadores a se submeter às diretrizes das empresas. Assim, entender como “normal” e silenciar-se sobre esta questão pode ser, como apontado por Dejours (2007), uma estratégia defensiva adotada por parte destas(es) profissionais para lidar com o receio de ser demitido e garantir a manutenção do emprego.

Desta maneira, acatar que mulheres sejam preteridas nos processos de contratação nas empresas é uma forma de injustiça, vale destacar que, sob esta questão naturalizar a divisão sexual do trabalho, Dejours indica que

“a adesão à causa economicista, que separa a adversidade da injustiça, não resultaria [...] da mera resignação ou constatação da impotência diante de um processo que nos transcende, mas funcionaria também como uma defesa contra a consciência dolorosa da própria colaboração e própria responsabilidade no agravamento da adversidade social” (Dejours, 2007, p. 21).

Outra entrevistada menciona que, na empresa na qual trabalha, precisou ir aos poucos mostrando que poderia haver mulheres em sua operação. Assim, com os resultados positivos dessas primeiras mulheres na empresa, pôde-se argumentar com os gestores para que eles pudessem pensar em continuar contratando outras mulheres, pois o segmento em que ela atua é também predominantemente masculino.

Logo quando entrei na empresa, quase 80% da empresa era formada por homens e quando comecei a questionar sobre o porquê de não ter mulheres em determinados cargos, na maioria das vezes eles nem sabiam responder, davam desculpas sem fundamentos. Eu precisei ir aos poucos, e conforme as que entravam mostraram bons resultados, eu conseguia mais argumentos para abranger a contratação de mulheres dentro da empresa. Mas é muito difícil [...].

O fato de apresentar resultados e pequenos avanços não são ainda suficientes para que a enorme diferença de distribuição entre homens e mulheres mude de fato. Sadek (2010) comenta sobre a dificuldade de a mulher acessar determinados cargos em nossa sociedade, principalmente pelo fato de que a mulher trabalhadora ainda está atrelada a trabalhos que são a extensão de seu trabalho doméstico, como cuidadoras, domésticas, cozinheiras e babás. Fonseca (2000) acrescenta também nesta lista atividades de apoio administrativo, como recepcionistas, secretárias e auxiliares.

A participante Gabriela fala que a preocupação de equiparar homens e mulheres nunca foi uma realidade, pois, segundo ela, depende do perfil da vaga. Por exemplo, para enfermagem, ela recebe mais currículos de mulheres e para professores também, mas não é algo que ela leve em consideração. Gonçalves (2014) comenta que, no curso de Pedagogia, existe uma maior identificação por parte do sexo feminino, devido à crença de que a mulher possui um instinto maternal e que, por isso, tem mais afinidade com a profissão de professora. Trata-se de relações de gênero estruturais que estão bem presentes em nossa realidade atual. Chies (2010) também discute sobre identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho e conclui que, apesar de todas as transformações sociais ocorridas nos últimos anos, os polos principais de tensão ainda se manifestam na discriminação dirigida à mulher.

### ***Mulher, Maternidade e Trabalho***

Uma das questões que faz com que as mulheres sejam preteridas em relação aos homens no mercado de trabalho é a maternidade. Considerando as relações de gênero construídas socialmente a partir de uma cultura machista, entende-se que à mulher cabe a responsabilidade pelo cuidado da casa e dos filhos. Assim, Valeska Zanello (2018) aponta que há uma desvalorização histórica das atividades relacionadas ao cuidado, bem como uma atribuição natural destas ao feminino, o que vulnerabiliza as mulheres. A autora destaca ainda que, mesmo se uma mulher não tem filhos, ela é cobrada a funcionar a partir de uma lógica do cuidar, seja de seu pai, de um irmão ou namorado, ou seja, é levada a colocar seus próprios projetos em segundo plano para exercer o cuidado.

A participante Edvane contou que costuma perguntar, tanto para mulheres como para homens, se têm filhos ou não, pois, segundo ela, a informação é importante para saber se o(a) profissional tem ou não “perfil para a vaga”. De acordo com a entrevistada, sua experiência com os processos e com determinados clientes indica que a informação é relevante para a continuação ou não das candidatas no processo.

Campos (2017) afirma que o perfil da vaga pode ser definido como as características pessoais e profissionais que o candidato ou candidata deve ter para poder ocupar a vaga de trabalho disponível. Todavia, o que se percebe é que na prática o perfil da vaga acaba sendo usado para justificar a segregação contra as mulheres nos espaços organizacionais.

Assim, essa compreensão social da mulher também se faz presente na esfera organizacional, diminuindo as possibilidades de uma mulher ser contratada por não estar de acordo com o “perfil” desejado pela empresa. Sobre esta questão, Edvane relatou o seguinte:

Eu sempre perguntava para as mulheres se elas têm filhos, ou não, mesmo que os gestores não me passassem essa exigência de início, sabe por quê? Porque eu sei que, lá na frente, eles iriam querer saber, então eu acabei incorporando essa pergunta nos meus processos, porque eu sei que seria questionada, e para homens não perguntava, porque isso não mudava em nada para os gestores. O homem pode ter vinte filhos que não faz a menor diferença, mas, pra mulher, se ela responde que tem filhos, eu logo perguntava como ela iria fazer com as crianças, se ela tinha com quem deixar, porque se tivesse, eles iriam querer saber isso, e eu já tinha que ter essa resposta [...].

Na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua realizada no ano de 2022, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística apresentou dados relacionados ao tema “Outras formas de trabalho”, nos quais constatou que as mulheres dedicaram 21,3 horas semanais aos afazeres domésticos e/ou cuidado de pessoas, enquanto para as mesmas atividades os homens dedicaram 11,7 horas por semana. Destacou que as taxas de realização de afazeres domésticos pelas mulheres brancas (90,5%), pretas (92,7%) ou pardas (91,9%) são sempre mais altas que a dos homens dos mesmos grupos de cor ou raça (80,0%, 80,6% e 78,0%, respectivamente) (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2023). Assim, os dados do IBGE apontam a perpetuação da mulher na centralidade das atividades de manutenção da vida doméstica. E é o conhecimento desta realidade que justifica o discurso da participante Edvane e a reprodução da exclusão de mulheres em diversas empresas. Todavia, sobre esses dados do IBGE sobre as mulheres, não se pode perder de vista um importante marcador social, a raça. Pois, as mulheres pretas e pardas se dedicam mais aos afazeres domésticos do que as brancas.

Neste sentido, Djamila Ribeiro (2020) explica que pensar a mulher a partir de uma compreensão universal e homogeneizante, acaba por fazer com que somente parte das mulheres sejam vistas. A autora acrescenta ainda que: “Se para Simone de Beauvoir, a mulher é o Outro por não ter reciprocidade do olhar do homem, para Grada Kilomba<sup>2</sup> a mulher negra é o Outro do Outro [...] (Ribeiro, 2020, p. 37).

Ao falar de sua própria experiência como mulher-mãe-trabalhadora, a participante Marta relata que se não fosse o home office, não teria continuado a trabalhar, pois teve filho recentemente (na época da pandemia) e não tinha como conciliar o trabalho com a maternidade, já que pagar alguém que fique com o seu bebê é uma despesa que ela não poderia arcar. Esta afirmação da entrevistada é corroborada pelas várias literaturas que discutem a questão da

---

<sup>2</sup> Escritora e professora do Departamento de Estudos de Gênero da Humboldt Universität, em Berlim.

demissão de mulheres após retorno da licença maternidade (Carrilho et al., 2022; de Godoy et al., 2011; Madalozzo, Leite Neto & Di Martino, 2020).

Em contrapartida, o participante José fala que “se você quer trabalhar, você dá o seu jeito”; afirmado que atualmente percebe que não há mais tanta dificuldade para as mulheres. As falas de Marta e José caminham em direções opostas. Ela é mãe e trabalhadora e, apesar de José acreditar que na atualidade a situação da mulher trabalhadora é menos difícil, o relato de Marta nos mostra que ainda há significativas restrições às mães no mercado de trabalho.

Estas diferenças nos modos de perceber um mesmo contexto parece envolver o que Bourdieu (2010) escreve sobre o funcionamento do que chama de “dominação masculina”. As masculinidades costumam ser tidas como a medida do mundo. Logo, é comum que um homem não consiga ter uma compreensão sobre a dificuldade das mulheres no contexto do trabalho, pois ele provavelmente a vê a partir de sua medida masculina, e até de uma lógica neoliberal de que diz: “se você quer, você dá seu jeito”, que coloca o esforço próprio como o “caminho o sucesso” no mercado (FACAS, 2020).

Todavia, essa diferença de percepção entre uma entrevistada e o único homem entrevistado pode também ser analisada a partir do lugar de fala de cada um. Djamila Ribeiro (2020) cita que Rosane Borges afirmou em determinada matéria que pensar o lugar (social) de onde alguém fala é uma postura ética. Pois, o lugar do qual determinado sujeito fala é fundamental para pensar as hierarquias e as questões de desigualdade, como o racismo e o sexism, propiciando os deslocamentos necessários. Logo, homens e mulheres têm seus discursos construídos de lugares bem diferentes. Ou ainda, sobre essa fala de José, caberia citar o título do livro de Rebecca Solnit (2017): “Os homens explicam todo para mim”.

Algo que também foi possível identificar nas falas das participantes é que quem decide com quem ficará a vaga, no final das contas, é o gestor que, na grande maioria, é homem. Geralmente tais gestores não querem雇用 mulheres, principalmente aquelas em idade gestacional. Gabriela comenta que é algo enraizado nas empresas, pois já passou por isso como candidata:

Teve uma vez que participei de um processo seletivo em que a dona da empresa era uma mulher. Ela me perguntou se eu gostaria de engravidar, porque ela não queria mulheres grávidas. E acaso do destino eu acabei engravidando! [risos] Apesar de haver um movimento do mercado de valorização da mulher, nós estamos saindo de uma condição inferiorizada, mas ainda é difícil.

A fala da entrevistada acima mostra que mesmo quando a gestora é uma mulher, não é garantia que não haverá a reprodução de práticas sexistas no contexto do trabalho, ou seja, não

é algo que devemos atribuir apenas aos gestores homens, pois o machismo é estrutural e, neste sentido, as mulheres também são subjetivadas nesse contexto e podem reproduzir tal discriminação. Bourdieu (2010) comenta que esta divisão que há entre os sexos está “na ordem das coisas”, expressão muito utilizada quando se quer referir a algo como “normal” ou “natural”. Ela está presente em todo o mundo social, incorporando-se nos corpos e no habitus das pessoas, funcionando então como sistemas de esquemas de percepção, de pensamento e de ação.

O mercado de fato não está preparado para receber as mulheres em seus múltiplos espaços, e isto é bastante evidente quando, no decorrer das entrevistas, as(os) profissionais mencionam que mesmo as empresas com maior abertura para a contratação de mão de obra feminina ainda não estão preparadas para receber a mulher que vivencia a gravidez e os cuidados pós-gestação.

O entrevistado José comenta que “um de nossos clientes que têm a preocupação com as causas das minorias já tem um setor de sua produção onde apenas mulheres trabalham”. Porém, quando perguntado se as empresas a que ele atende têm algum local apropriado, mesmo que de forma simples, para que a mulher que voltou da licença-maternidade possa amamentar, ele argumenta: “olha, isso realmente eu nunca vi, nenhum dos meus clientes possuem um espaço onde a mulher possa retirar o leite e amamentar seus bebês, se for necessário. Isso ainda é algo utópico”.

Rosa e Quirino (2017) mencionam a falta de preparo que as empresas possuem em relação ao atendimento de necessidades peculiares da mulher. Segundo as autoras, as mulheres entrevistadas relatam que os empregadores não disponibilizam nem uniformes femininos nem uniformes para grávidas, de modo que o vestuário é todo destinado apenas para homens. A entrevistada Marta comentou:

Eu tive uma moça grávida que trabalhava em chão de fábrica, e quando ela engravidou, eu solicitei um uniforme de grávida para ela, e você acredita que quando o uniforme chegou, ela já tinha até voltado da licença-maternidade? E eu sempre cobrando a empresa de uniformes e eles me diziam que isso era uma demanda nova... nunca alguém havia pedido uniforme de grávida dentro de fábrica e eles não tinham nem forma. Eles tiveram que produzir uma forma de uniformes para grávida. Eu fiquei chateada, mas também fiquei feliz porque pelo menos eles já têm agora modelo, e já perceberam que, nesses locais, não apenas homens trabalham.

Os problemas percebidos não se limitam apenas ao uniforme, posto que existem várias nuances dentro dessas perspectivas. Por exemplo, a entrevistada Marly menciona que “eu

acredito que a telefonia é uma área que possibilita que mulheres com filhos pequenos possam trabalhar, porque nós temos condições de negociar horário, local de trabalho, de uma forma que elas possam continuar trabalhando”.

Contudo, o que parece ser uma escolha, porém, trata-se de uma escolha forçada, pois é isso que a mulher-mãe-trabalhadora pode fazer para conseguir seu salário dentro das possibilidades que se apresentam para ela, considerando que existem locais que têm mais “condições” de receber mulheres em seus postos de trabalho, a entrevistada Gabriela afirma:

Não conheço nenhuma empresa que tenha algum lugar para a amamentação, mesmo que o discurso seja inclusivo, o local de trabalho, os uniformes masculinos, tudo isso demonstra que não se espera por mulheres em determinados espaços, e que ainda que se pense na mulher nesses espaços.

Ou seja, além das dificuldades de entrar, permanecer e avançar em suas jornadas profissionais, as mulheres ainda têm que lidar com o fato de que os espaços não estão preparados para recebê-las. Os problemas não se restringem aos espaços de amamentação (para quem é mãe), visto que se estendem aos banheiros, aos uniformes e aos equipamentos de segurança, assim como a diversos aspectos que demonstram a não receptibilidade de determinados espaços em relação à mulher.

### **Considerações Finais**

Os discursos de profissionais de gestão de pessoas em relação às mulheres no mercado de trabalho trazem diversos aspectos que perpassam narrativas de preconceitos e discriminações para além do ambiente organizacional. Não existe para a mulher uma única forma de ser e existir, e ela, por meio de suas vivências e marcas, constrói subjetividades que, por sua vez, estão em constantes mudanças. Nesse sentido, os discursos entrelaçam reflexões sobre família, maternidade, rotina, formação profissional, entre outras.

A luta por equidade é uma luta necessária. Ela precisa com urgência ser amplamente inserida dentro dos contextos sociais em que vivemos. As mulheres são penalizadas pelas estruturas das relações de gênero que regem o nosso cotidiano no trabalho e fora dele. É desumano que continuemos colocando obstáculos para que a mulher consiga entrar e permanecer no mercado de trabalho e que a obriguemos a continuar buscando subempregos que a fazem permanecer em um ciclo de vulnerabilidade social. E, ainda, as/os profissionais de gestão de pessoas, mesmo que saibam o que precisa ser feito, ainda têm poucas estratégias dentro de uma cultura organizacional preconceituosa tão enrijecida, que ainda se apresenta em nossa sociedade.

Esta pesquisa mostrou a necessidade de escutar profissionais de gestão de pessoas, que em muitos momentos levam seus fazeres e obrigações de forma mecânica e não se dão conta do quanto há um sequestro de suas subjetividades pela lógica neoliberal. Esquecem que um importante papel enquanto profissionais de gestão de pessoas é olhar para o outro com humanidade e oportunizar a sua constante evolução, seja no processo de autoconhecimento, seja no processo de sua evolução profissional, possibilidade esta que vem sendo roubada de muitas de nós mulheres.

Os resultados desta pesquisa nos fazem refletir sobre o quanto as(os) profissionais de gestão de pessoas vivenciam o receio de não fazer o que é imposto pelas empresas e perder seu emprego. Em vários momentos durante as entrevistas, se demonstraram desmotivadas(os) em questionar posicionamentos preconceituosos, sentindo-se sem condições de gerar mudança dentro de uma cultura organizacional inflexível e sexista.

Apesar de estarmos adentrando uma época de maior discussão sobre as relações de gênero dentro das organizações, foi possível observar que ainda há um longo caminho a ser conquistado. Profissionais que estão no mercado de trabalho, em sua maioria, foram ensinados, durante a sua formação, apenas a fazer uma boa “entrevista comportamental”, para que se possa extrair do candidato aquilo que não pode ser perguntado de forma direta, ou a aplicar os testes psicológicos e avaliar trabalhadores e trabalhadoras que estão na empresa, para verificar seu engajamento nas funções e seu desempenho, além das outras atribuições técnicas de um psicólogo. Visando um cenário diferente, é preciso investir na formação técnico-política do(a) psicólogo(a) organizacional para que surjam profissionais compromissados(as) com as relações de gênero, assim como as questões de raça, classe, orientação sexual etc., temáticas fundamentais para uma atuação ética no ambiente organizacional. É necessário ampliar esta formação, para que estejam preparados para atuar em um terreno de tamanha discriminação e para que possam ter ou discutir possibilidades de mudança.

## Referências

- Adiche, C. N. (2015). *Sejamos todos feministas*. Companhia das Letras.
- Andrade, D. S. V., & Santos, H. (Eds.) (2013). *Gênero na psicologia: articulações e discussões*. Fast Design.
- Banister, P. et al. (2011). EBOOK: *Qualitative Methods in Psychology: A Research Guide*. McGraw-Hill Education.

- Barbosa, A. R. G.; Alvarez, D. (2016). Trabalho feminino no setor *offshore* na Bacia de Campos-RJ: percepção das trabalhadoras e estratégias usadas na gestão dos tempos de vida e de trabalho. *Gest. Prod.*, 23(1), 118-131.
- Bourdieu, P. (2010). *A dominação masculina*. (9a ed.). Bertrand Brasil.
- Campo, D. C. (2017). *Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos* (2a ed.). LTC.
- Carrilho, P. F., Pazzini, E. S., & Varini, K. R. (2022). Fatores de demissão de mulheres após a licença maternidade. *Revista Eletrônica Ciência & Tecnologia Futura*, 1(1).
- Chies, P. V. (2010). Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. *Revista de Estudos Feministas*, 352(18), 507-528.
- Closs, L. Q. & Oliveira, S. R. (2015). História de vida e trajetórias profissionais: estudo com executivos brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(4), 525-543.
- Conselho Federal de Psicologia. *Resolução nº 23, de 13 de outubro de 2022*. Institui condições para concessão e registro de psicóloga e psicólogo especialistas; reconhece as especialidades da Psicologia e revoga as Resoluções CFP nº 13, de 14 de setembro de 2007; nº 3, de 5 de fevereiro de 2016; nº 18, de 5 de setembro de 2019.
- Conselho Regional de Psicologia do Maranhão. (2019). *Manual de psicologia organizacional e do trabalho*. Bentivi, D. R. C. (Eds.).
- Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988*. (2018). (55 ed.). São Paulo: Saraiva.
- Cyrino, R. (2009). Trabalho, temporalidade e representações sociais de gênero: uma análise da articulação entre trabalho doméstico e assalariado. *Sociologias*, 21, 66-92.
- Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Michaelis (2020). Editora Melhoramentos.
- Dejours, C. (2007) *A banalização da injustiça social*. FGV.
- Conselho Federal de Psicologia. Brasília. (2005, 21 de julho). *Código de Ética Profissional do Psicólogo*.
- Facas, E. (2020). Sociedade da performance e a falácia da liberdade no discurso neoliberal. In: Sousa-Duarte, F., Mendes, A. M., & Emílio Peres Facas (Eds.). *Psicopolítica e psicopatologia do trabalho* (pp 63-75). Editora Fi,
- Fonseca, T. M. G. (2000). *Gênero, subjetividade e trabalho*. Editora Vozes.
- Gil, A. C. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. Atlas.
- Godoy, M. B., Gomes, F. A., Stefanello, J., Monteiro, J. C. S., & Nakano, A. M. S. (2011). Situación trabajista da mujer no ciclo grávido-puerperal. *Investigación y Educación en Enfermería*, 29(1), 47-53.

- Gonçalves, S. R. V. (2014). A pedagogia da infância como perspectiva para a formação de professores: um estudo a partir do curso de Pedagogia da FURG. *Holos*, 4, 521-532.
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). New trends in the sexual division of labor. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132) 595-609.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023, 11 de agosto). *Em 2022 mulheres dedicaram 9,6 horas por semana a mais do que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas*. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37621-em-2022-mulheres-dedicaram-9-6-horas-por-semana-a-mais-do-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>
- Kergoat, D. (2009). Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: Hirata, H.; Loboire, F.; Le Doaré, H.; Senotier, D. (Eds.). *Dicionário crítico do Feminismo*. (pp. 67-75). Editora UNESP.
- Lara, L. F., Campos, E. A. R. de., Stefano, S. R. & Andrade, S. M. (2017). Relações de gênero na Polícia Militar: narrativas de mulheres policiais. *Holos*, 4, 56-77.
- Lima, R. L., Silva, A. K. B. da., Silva, Franciclezia de S. B. & Medeiros, M. G. (2010). Trabalho doméstico e desproteção previdenciária no Brasil: questões em análise. *Katál*, 13(1), 40-48.
- Madalozzo, R. & Blofield, M. (2017). Como famílias de baixa renda em São Paulo conciliam trabalho e família? *Estudos Feministas*, 25(1), 215-240.
- Madalozzo, R., Martins, S. R. & Shiratori, L. (2010). Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? *Revista Estudos Feministas*, 18(2), 547-566. ISSN 0104-026X.
- Madalozzo, R. C., Leite Neto, F. R., & Di Martino, G. W. (2020). Consequências da demissão após a licença maternidade para o mercado de trabalho feminino no Brasil.
- Molinier, P. (2010). Au-delà de la féminité et du maternel, le travail du care. *Champ psychosomatique*, 2, p. 161-174.
- Muniz, J. O. & Veneroso, C. Z. (2019). Diferenciais de participação laboral e rendimento por gênero e classes de renda: uma investigação sobre o ônus da maternidade no Brasil. *Dados*, 62(1). ISSN 1678-4588. <https://doi.org/10.1590/001152582019169>
- Pinto, E. L. & Midlej, S. (2012). Programa pró-equidade de gênero: uma discussão sobre relações entre homens e mulheres na Caixa Econômica Federal. *Rev. Adm. Pública*, 46(6), 1529-1550. ISSN 0034-7612. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000600006>
- Federação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. (2019). *Revista FAPESP*. Ano 20, n. 277.
- Ribeiro, D. (2020). *Lugar de Fala*. Jandaíra.

- Rosa, M. & Quirino, R. (2017). Relações de gênero e ergonomia: abordagem do trabalho da mulher operária. *Holos*, 5(1), 345-359. ISSN 1807-1600.
- Sadek, M. T. (Eds.) (2010). *O judiciário em debate*. Centro Edelstein de Pesquisas Sociais.
- Sato, L. (2010). Psicologia, saúde e trabalho: distintas construções dos objetos “trabalho” e “organizações”. *Psicologia crítica do trabalho na sociedade contemporânea*, 47-53.
- Scott, J. (1995). Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Tradução de Guacira Lopes Louro. *Educação e Realidade*, 15(2), 71-99.
- Silva, N. & Zanelli, J. C. (2004). *Cultura Organizacional*. Artmed.
- Soboll, Lis A. & Deize, Luiza da S. F. (2014). *Gestão de Pessoas: armadilhas da Organização do Trabalho*. Atlas.
- Solnit, R. (2017). *Os homens explicam tudo para mim*. Cultrix.
- Souza, C. G. (2017). A representação da mulher nas estratégias discursivas do Sebrae e seus parceiros institucionais. *Linguagem: Estudos e Pesquisas*, 21(1), 49-66.
- Spink, M. J. (2013). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. Centro Edelstein de Pesquisas Sociais.
- Oliveira, R. D. (2003). *Reengenharia do tempo*. Rocco.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. AMGH Editora.

### Informações sobre os autores

#### Laís de Ataide Campos

Endereço institucional: Rua Augusto Corrêa, 01. Campus Universitário do Guamá. Belém, Pará, Brasil – CEP 66.075.110  
 E-mail: lais.ataide@hotmail.com

#### Eric Campos Alvarenga

E-mail: alvarenga@ufpa.br

#### Ana Carolina Secco de Andrade Mélou

E-mail: carolsecco82@gmail.com

Contribuição dos Autores	
Autora 1	Primeira redação: Resumo, Abstract, Introdução, Método, Resultados e discussão,

	Considerações finais.
Autor 2	Supervisão; Administração do projeto; Contribuições na escrita: Resumo; Introdução, Método, Resultados e discussão, Considerações finais.
Autora 3	Contribuições na escrita: Introdução, Resultados e discussão; Revisão e Edição.