

28, 29 e 30
de Outubro



XVI SENPEX

Inclusão e Diversidade Científica:
Democratizando o Conhecimento

UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE MULHERES SOBRE SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO RAMO AUTOMOTIVO: DESAFIOS EM UM AMBIENTE HISTORICAMENTE MASCULINO

Administração e Ciências Contábeis

Lauren Mazon ¹; Matheus Capanema Chagas ²; Ana Carolina Tiscoski de Souza ³; Maria Eduarda Peruch Eleotério⁴; Rodrigo Moraes Krue ⁵; Janaina Niero Mazon ⁶

¹ Unibave. laurennmazon@hotmail.com

² Unibave. mcapanemachagas@gmail.com

³ Unibave. anacarolinatiscoski2004@gmail.com

⁴ Unesc. mariaeduardaperuch@gmail.com

⁵ Unibave. rodrigo.krue@unibave.net

⁶ Unibave. janaina.mazon@unibave.net

Resumo: O aumento da participação feminina no mercado de trabalho representa uma transformação social significativa. Entretanto, persistem disparidades de gênero, especialmente em ambientes de hegemonia masculina. Este estudo buscou descrever como mulheres avaliam a percepção da segurança psicológica em ocupações predominantemente masculinas. A pesquisa, de natureza pura, descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, foi realizada com sete profissionais de duas empresas do Sul de Santa Catarina. Os resultados indicaram que, nesses contextos, a segurança psicológica é frequentemente percebida como comprometida, sobretudo em culturas organizacionais pouco inclusivas. Constatou-se que a cultura organizacional exerce papel central na construção ou deterioração desse aspecto, sendo a comunicação aberta e o apoio da liderança fatores determinantes para ambientes mais seguros. O estudo contribuiu ao evidenciar a necessidade de intervenções organizacionais que priorizem a segurança psicológica, por meio de treinamentos e da reavaliação contínua das práticas e valores culturais das empresas.

Palavras-chave: segurança psicológica; mulheres; mercado de trabalho.

Introdução

Historicamente, o papel atribuído às mulheres, frequentemente defendido como sua função natural, era a dedicação quase exclusiva aos afazeres domésticos e ao cuidado com outras pessoas. Além disso, elas eram vistas como incapazes, enquanto o mercado de trabalho era concebido exclusivamente para os homens. Assim, restava às mulheres a responsabilidade de desempenhar uma tarefa fundamental, porém invisível e desvalorizada: o cuidado com o lar e a família. Esse paradigma, sustentado por séculos, vem sendo gradualmente desconstruído, desafiando o mito de que a realização dessas tarefas era um destino biológico feminino (Kelly *et al.*, 2024).

A participação feminina no mercado de trabalho brasileiro representa uma das transformações sociais mais significativas desde os anos 1970. Antes restritas ao espaço doméstico, as mulheres passaram a lutar por direitos iguais, conquistando espaço e diversidade de funções no ambiente profissional (Bruschini, 2007). No Brasil, a taxa de inserção feminina cresce mais rápido que a masculina e, cada vez mais, mulheres alcançam cargos de liderança, embora enfrentem barreiras persistentes (Loureiro *et al.*, 2012).

Segundo dados da PNAD Contínua/IBGE, no 4º trimestre de 2023 o país contava com 90,6 milhões de mulheres com 14 anos ou mais, sendo 47,8 milhões na força de trabalho. Contudo, 39,9% recebiam até um salário-mínimo (Dieese, 2024). Além do desafio salarial, muitas enfrentam ambientes moldados por padrões masculinos, especialmente em áreas historicamente hegemônicas por homens (Teixeira *et al.*, 2021).

A identidade feminina ligada ao lar é fruto de construção social, naturalizada pela cultura brasileira, mas ainda reproduzida como se fosse inerente à condição de mulher (Chies, 2010). Essa visão sustenta relações de poder desiguais, nas quais mulheres seguem subvalorizadas em comparação aos homens, mesmo em funções equivalentes.

O setor automotivo exemplifica bem esse cenário. Responsável por cerca de 22% do PIB industrial (Ministério da Economia, 2017), mantém forte predominância masculina. Pesquisa da *Automotive Business* (2018) revelou que apenas 17% dos cargos nesse setor são ocupados por mulheres e só 6% em posições de alta liderança. Além disso, persiste a discrepância salarial: elas recebem, em média, 33,8% menos que os homens em funções equivalentes (Oliveira, 2019).

Apesar do avanço no mercado formal, a inserção feminina ainda se concentra em áreas tradicionalmente associadas ao gênero, como educação, saúde e serviços sociais (Cotrim; Teixeira; Proni, 2020). Essa permanência demonstra como as heranças patriarcais continuam moldando a experiência profissional das mulheres no Brasil.

Considerando esse contexto, foi definida a questão central desta pesquisa, a saber: como as mulheres percebem a segurança psicológica em ocupações predominantemente masculinas?

O termo segurança psicológica é definido como sendo a situação na qual “[...] sentimos seguros para sermos sinceros, expondo ideias, preocupações e questionamentos, em um ambiente onde há respeito e confiança. É também quando temos vontade de nos envolvermos em conflitos produtivos” (Edmondson, 2020, p.13). A presença ou ausência dessa confiança tácita em uma equipe influencia a disposição dos membros de se envolverem em situações com resultados incertos e, possivelmente, prejudiciais à sua reputação (Edmondson, 2002 *apud* Ferreira, 2017).

Embora o termo "segurança psicológica" tenha surgido nos Estados Unidos na década de 1960, seu uso e as pesquisas a respeito no contexto organizacional só se tornaram relevantes a partir dos anos 1990 e continuam sendo amplamente discutidos até os dias atuais (Martins, Araújo, Amaral, 2021). Schein e Bennis (1965 *apud* Pedro *et al.*, 2016) observaram que a segurança psicológica é importante para viabilizar a mudança organizacional, pois os colaboradores precisam sentir-se seguros e capazes de mudar seus comportamentos para que ocorra uma mudança de grande escala.

Destaca-se, aqui, a importância da realização de estudos sobre a segurança psicológica em ocupações profissionalizantes em que há um processo de divisão sexual e social do trabalho. Esse processo atua como um mecanismo de exclusão social e econômica das mulheres, pois promove a segregação de importantes contingentes para a esfera privada e sua dedicação quase exclusiva a atividades socialmente desvalorizadas, como, por exemplo, as domésticas (Ariza, Oliveira, 1997 *apud* Santos, 2014).

Diante disso, o presente estudo teve como objetivo avaliar a percepção das mulheres sobre a segurança psicológica em ocupações profissionalizantes de prevalência masculina. Especificamente, buscou-se investigar os efeitos que a hegemonia masculina nas organizações pesquisadas exerce sobre a segurança psicológica das mulheres entrevistadas; avaliar o impacto da cultura organizacional

na construção da segurança psicológica, também com base nas categorias de análise; e identificar ações, nas empresas pesquisadas, que promovem a segurança psicológica nas mulheres.

Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa foi de natureza pura, que reúne estudos com o propósito de preencher uma lacuna no conhecimento (Gil, 2022). Para a coleta de dados foi realizada um estudo de campo e foi aplicada uma entrevista semiestruturada que possui como característica um roteiro preestabelecido no qual possui um pequeno número de perguntas abertas, possibilitando as entrevistadas livres para falar, podendo realizar perguntas complementares para alcançar os objetivos da presente pesquisa (Oliveira, Guimarães, Ferreira, 2023). As entrevistas foram gravadas e transcritas para a realização da presente pesquisa e posteriormente a análise.

Os dados foram analisados por categorias, na qual foi utilizado o software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRAMUTEQ) para fazer a nuvem de palavras com a transcrição das entrevistas, agrupando as palavras e as organizando graficamente em função da sua frequência. As palavras que mais apareceram foram discutidas por meio de tópicos.

A instituição concedeu autorização para realização da pesquisa, a partir da assinatura da Declaração de Ciência e Concordância e a pesquisa foi iniciada, após aprovação do Projeto no Comitê de Ética em Pesquisa do Unibave¹. As entrevistas foram executadas individualmente com 7 (sete) mulheres que fazem parte do quadro de funcionários de duas empresas localizadas no Sul do estado de Santa Catarina. Dentre essas 7 (sete) mulheres, foram utilizados os seguintes critérios: tempo de admissão de no mínimo 6 (seis) meses e diversas características, como: idade, raça e níveis hierárquicos.

As empresas foram selecionadas com base em três critérios: setor de atuação (setores predominantemente masculinos), local (região Sul) e disponibilidade para participação (empresas que concordaram em participar e permitiram acesso aos seus funcionários).

As participantes foram convidadas formalmente por meio de e-mails disponibilizados pela empresa, explicando os objetivos da pesquisa, a natureza

¹ Projeto aprovado pelo Parecer nº 80696524.90000.5598

voluntária da participação e garantindo a confidencialidade dos dados. As entrevistas foram conduzidas em um ambiente confortável e privado. Novamente foram informadas sobre o objetivo das informações coletadas, ao sigilo e a liberdade à interrupção da entrevista caso assim preferirem. Somente após as orientações e autorização mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi realizada a entrevista.

Para a análise, inicialmente foram coletados os dados por meio do instrumento de pesquisa, inseridos no software para identificar as palavras mais mencionadas pelas entrevistadas, o que possibilitou a criação da nuvem de palavras e a subsequente análise dos dados por categorias.

Resultados e Discussão

A amostra da pesquisa foi composta por sete mulheres, entre 20 e 39 anos, atuantes em diferentes setores de suas organizações. Duas trabalham no setor financeiro, uma em ocorrências, outra em cadastro, duas ocupam cargos de gerência e uma atua no marketing. O tempo de experiência varia de 6 meses a 6 anos de atuação. As entrevistadas estão inseridas no setor automotivo, historicamente marcado pela hegemonia masculina e pelo patriarcalismo desde a origem da indústria (Oliveira, 2019). Culturalmente, os automóveis são associados ao universo masculino, representando símbolos sociais de masculinidade (Figliuzzi, 2008). Essas construções refletem-se nas práticas organizacionais e nas percepções das mulheres em seus ambientes de trabalho.

Para análise dos dados, as entrevistas semiestruturadas foram transcritas e processadas em *software* específico, que gerou uma nuvem de palavras, permitindo destacar visualmente os termos mais recorrentes durante todo o período das entrevistas.

Figura 1 - Nuvem de palavras



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

As palavras que foram mais citadas pelas mulheres entrevistadas foram respectivamente: “Conversa (19)”, “Opinião (17)”, “Ambiente (16)”, “Mulher (14)”, “Abertura (9)”, “Homem (8)”, “Treinamento (6)”, “Respeito (3)” e “Segurança (3).

As palavras mais citadas refletem aspectos centrais da experiência feminina no trabalho. “Conversa” e “Opinião” evidenciam a importância da comunicação e da participação ativa nas decisões. “Ambiente” aponta para a preocupação com relações e estrutura organizacional. Já “Mulher” e “Homem” revelam a percepção de gênero e possíveis dinâmicas de poder. “Abertura” e “Treinamento” indicam a busca por oportunidades de desenvolvimento e inclusão. Por fim, “Respeito” e “Segurança” reforçam a necessidade de condições justas e protegidas. Em conjunto, esses termos evidenciam demandas e desafios das mulheres para alcançar um espaço de trabalho mais equitativo e respeitoso.

Como a escuta ativa molda o ambiente de trabalho: valorização de opiniões e a construção de espaços colaborativos

Palavras abordadas: conversa; opinião; ambiente; abertura

Ter uma postura ativa de escuta é onde o ouvinte presta atenção ao interlocutor, observando detalhes, expressões verbais e corporais, com a intenção empática de compreender o ponto de vista do outro e se colocar em seu lugar. É ouvir de maneira que o outro se sinta à vontade para se expressar sem ser julgado (Oliveira, 2022).

Ouvir ativamente os colaboradores é uma prática fundamental para manter um ambiente organizacional saudável (Negreiros, 2023). Para Berlo (2003 *apud*

Marchiori, 2010), uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados.

Algumas das entrevistadas compartilham o mesmo entendimento sobre o que faz com que um ambiente seja psicologicamente seguro:

Todo mundo se conversa, se dá bem (E1).

[...] trabalhar com pessoas que vão te entender quando tu for dar uma opinião [...] (E2).

Conversa, acredito que a base de tudo seria isso. De novo, a abertura para expor suas opiniões (E4).

De acordo com Gustavo Matos (2005 *apud* Melo, 2006), a falta de uma cultura que incentive o diálogo, a abertura para conversas e a troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos é, sem dúvida, um dos maiores desafios para o bom desempenho de empresas e nações. A comunicação dentro das organizações está intimamente ligada à cultura organizacional, que reflete os valores, atitudes das lideranças e as crenças dos colaboradores.

A relação entre os indivíduos e as empresas é essencial para construir um bom ambiente interno e prevenir potenciais conflitos decorrentes de diferentes objetivos dentro da organização. É fundamental alinhar os interesses dos colaboradores com os da empresa, garantindo que ambos alcancem o sucesso. Para isso, a comunicação interna desempenha um papel indispensável (Menan, 2009).

É essencial dar atenção ao que o colaborador tem a dizer; caso contrário, ele não perceberá que sua contribuição é valiosa para o fluxo de informações internas (Menan, 2009).

A entrevistada Roberta traz que:

Para ser um ambiente seguro, acho que as pessoas têm que saber conviver com o grupo, né? E entender as opiniões, né? O posicionamento de cada um (E2).

Edmonson (1999 *apud* Rocha, 2024) diz que em ambientes de trabalho que promovem segurança psicológica, as pessoas se sentem livres para expressar suas opiniões e agir de forma autêntica, sem receio de serem rejeitadas pelos colegas. Existe respeito pelas competências individuais, um interesse genuíno pelos outros,

intenções positivas e um engajamento construtivo diante de conflitos ou confrontos, pois assumir riscos interpessoais é considerado seguro.

A segurança psicológica encoraja as pessoas a superarem a barreira do risco interpessoal, permitindo que se comuniquem abertamente e expressem suas preocupações (Pearsall, Ellis, 2011 *apud* Machango, 2024). Schulte *et al.*, (2012 *apud* Oliveira, 2022) garantem que a qualidade das ligações interpessoais e o grau de confiança que existe entre os membros da equipe são fatores fundamentais que admitem um clima onde exista segurança psicológica.

A entrevistada Roberta, relata:

Me sinto à vontade porque eu sinto que as portas estão sempre abertas pra eu conversar, pra eu expor a minha opinião e a equipe deixa, tipo, acaba sendo um lugar confortável pra eu poder conversar e falar a minha opinião (E2).

A segurança psicológica não significa ausência de desafios, mas a confiança de que ninguém será envergonhado ou punido por se expressar (Edmondson, 1999 *apud* Rocha, 2024). Trata-se de um clima que favorece discussões produtivas e a detecção precoce de problemas, reduzindo a necessidade de autoproteção (Nembhard; Edmondson, 2011 *apud* Rocha, 2024).

Dialogar vai além de expor opiniões: envolve ouvir de forma aberta e sem preconceitos (Cury, 2016). Carl Rogers (1982 *apud* Cury, 2016) já alertava que o maior obstáculo à comunicação é a tendência de julgar ou avaliar o outro. A ausência dessa escuta pode gerar silêncio e falhas evitáveis (Detert; Edmondson, 2011 *apud* Oliveira, 2022).

Segundo Provedel (2021), muitas vezes silenciemos por medo de nos expor. Esse fenômeno se relaciona à “espiral do silêncio” (Noelle-Neumann, 1974), em que opiniões divergentes são abafadas, fortalecendo apenas a visão dominante. Assim, a cultura do silêncio se instala em ambientes com baixa segurança psicológica, onde medo e ansiedade limitam a expressão (Edmondson, 2020).

Evitar julgamentos e reconhecer necessidades favorece a comunicação empática e relações saudáveis (Provedel, 2021). Portanto, a segurança psicológica é fundamental para ambientes inclusivos, inovadores e colaborativos, exigindo liderança aberta, respeito e práticas organizacionais que valorizem a escuta ativa e diferentes perspectivas.

Fatores que Influenciam a Comunicação entre Liderança e Profissionais

Palavras abordadas: mulher; homem

Escutar os colaboradores é uma ferramenta importante para o crescimento de um clima organizacional saudável. Os gestores devem exercer a escuta ativa, mantendo o diálogo e atenção com os colaboradores, se interessado em ouvir opiniões, sugestões e como os seus colaboradores se sentem. Assim, criando um ambiente livre onde os funcionários se sintam confortáveis para dizerem como se sentem, sem se sentirem amedrontados. (Negreiros, 2023).

A entrevistada Roberta traz que sua gestão apoia um ambiente psicologicamente seguro e a entrevistada Eduarda aponta sobre o que é um ambiente seguro:

A gente faz as reuniões ali, a gente sempre conversa. Ela sempre também deixa sempre as portas abertas para a gente conversar também com ela a respeito de tudo. Quando a gente fala alguma coisa também ela entende. Ela é um lado mais humanizado, assim, eu percebo. Acaba sendo seguro porque o que a gente passa para ela, ela acaba entendendo (E2).

[...] um ambiente mais tranquilo, que as pessoas consigam conversar sem alterar o tom de voz, mais calmamente (E7).

Toda organização necessita de liderança para solucionar problemas, definir estratégias e administrar conflitos, seja entre membros da equipe, entre diferentes equipes ou com os próprios clientes (Tummers, Bakker, 2021 *apud* Rocha, 2024).

A entrevistada Joana aborda sobre as estratégias de liderança de seu líder para resolução de problemas na empresa:

[...] todo mundo quando chega na sala pode conversar, a qualquer hora, ela vai na sala da gente e pergunta. Então a gente aqui é meio tranquilo, sabe? Sempre que a gente precisa, a gente conversa, a gente tem abertura pra isso (E1).

Os líderes têm a responsabilidade de definir a direção, alinhar equipes e recursos, gerenciar pressões e promover o desenvolvimento dos profissionais (McCall, 2010 *apud* Rocha, 2024). A liderança inclusiva, caracterizada pela abertura e acessibilidade, relaciona-se positivamente com a segurança psicológica, favorecendo o engajamento e a criatividade (Carmeli et al., 2010 *apud* Rocha et al., 2024). As

entrevistas reforçam isso: Alice afirma que sua líder “sempre está do nosso lado”, enquanto Eduarda destaca reuniões mensais que permitem liberdade para expor incômodos.

No contexto organizacional cresce a exigência por competências interpessoais (Leite *et al.*, 1994 *apud* Brandão *et al.*, 2018). Estudos mostram que as mulheres, de modo geral, integram múltiplas habilidades de liderança, como objetividade, perseverança, estilo colaborativo, escuta ativa, flexibilidade e imparcialidade (Eagly, 2007; Loden, 1988 *apud* Brandão *et al.*, 2018). Assim, a liderança feminina se destaca pela competência interpessoal, autenticidade e capacidade de promover relações de confiança nas equipes.

Quando questionadas se alguma vez elas já se sentiram desconfortáveis ou inseguras para expressar suas opiniões ou preocupações com sua liderança ou gestores, as entrevistadas Joana e Roberta relatam que:

As abelhas eram mulheres, mas no topo eles sempre botavam homens, né? E a gente ficava meio assim de conversar com eles, mas era isso (E1).

Assim, já tiveram alguns casos de eu perceber que, por exemplo, na época do (antigo gerente) ali, que a opinião masculina prevalecia (E2).

A entrevistada Alice relatou sobre como se sente mais confortável em possuir uma liderança feminina que fornece abertura para uma conversa, pois não saberia como seria se fosse um homem na posição de liderança. Já nas falas da entrevistada Bárbara, percebe-se que identifica o machismo por parte de gestores de outras empresas com o mesmo ramo e dos clientes que atende, que “[...] eles parecem que transmitem assim, ah, uma mulher, ela não entende o que ela tá falando. Ela nem sabe o que ela faz ali.”

Há formas mais explícitas e agressivas de machismo discursivo, assim como formas mais sutis (Souza, 2021). De modo geral, o machismo discursivo se enquadra no conceito de micromachismo, que é definido como um conjunto de atitudes e comentários preconceituosos contra a mulher, frequentemente disfarçados ou sutis, mas recorrentes e muitas vezes despercebidos por estarem profundamente enraizados na cultura (Letras, 2020 *apud* Souza, 2021).

Marcela menciona que, quando tinha um gerente do sexo masculino, embora suas opiniões fossem ouvidas, elas não eram realmente valorizadas, o que a levou a começar a duvidar de si mesma.

Embora fôssemos ouvidos, mas não ao ponto de validar a nossa opinião. Então nesse momento já tive dúvidas de mim mesma nesse sentido (E4).

Com base no exposto anteriormente, o machismo vivenciado pelas mulheres no ambiente de trabalho afeta diretamente sua segurança psicológica. Esse impacto se dá pela forma como elas percebem o ambiente e como acreditam que suas opiniões serão recebidas.

Como já dito no presente estudo segundo Edmondson (1999 *apud* Rocha, 2024), a segurança psicológica refere-se à confiança de que os membros de uma equipe não serão humilhados ou punidos por se expressarem. Quando as mulheres percebem que suas ideias e contribuições não são valorizadas, como muitas vezes ocorre em ambientes de hegemonia masculina, essa confiança é abalada, resultando em sentimento de insegurança, autocrítica e receio de se manifestar.

A segurança psicológica pode ser vista como um recurso no ambiente de trabalho, pois representa uma característica organizacional que apoia os colaboradores na conquista de seus resultados. Esse recurso tem o poder de provocar mudanças comportamentais, influenciando a forma como o trabalho é percebido, além de reduzir a exaustão e aumentar o engajamento (Obrenovic *et al.*, 2020 *apud* Freitas, 2023).

Garantindo um ambiente favorável à saúde mental e segurança
Palavras abordadas: treinamento; respeito; segurança

A cultura organizacional define os limites de uma empresa, diferencia-a das demais e estabelece sua missão e papel no ambiente externo (Motta; Vasconcelos, 2002). Ela pode influenciar diretamente a saúde mental: quando acolhedora, promove bem-estar; quando disfuncional, gera sofrimento psíquico (Aguiar *et al.*, 2017). Também fornece identidade aos membros, projeta a imagem da organização para stakeholders e garante coesão interna, estabelecendo padrões claros de pertencimento.

Os centros colaboradores da OMS ressaltam a importância de práticas de gestão que favoreçam saúde e segurança no trabalho. O risco psicossocial emerge quando há desequilíbrio entre condições de trabalho e capacidades individuais (Guimarães; Grubits, 2007). Em 2024, a atualização da NR-01 passou a incluir a identificação de riscos psicossociais, como assédio moral e sexual, visando prevenir doenças mentais em ambientes tóxicos (Brasil, 2024). Entre os estressores ocupacionais destacam-se pressão por produtividade, falta de autonomia, condições inseguras e relações abusivas (Murta; Tróccoli, 2004).

A entrevistada Roberta sugere que para que seu ambiente de trabalho se torne mais psicologicamente seguro,

[...] ter mais palestras, ter mais treinamento, ter mais cursos. Porque querendo ou não, tipo assim, se tu fala uma coisa, aí se tu vai lá, tu faz um curso, tá todo mundo lá vendo que uma pessoa com palestras tá falando sobre aquele assunto, parece que tem mais ênfase do que se tu chegar e falar pra pessoa, sabe?" (E2).

A entrevistada Marcela destacou que treinamentos oferecem suporte e fortalecem a segurança no trabalho. Apesar de poucas relatarem participação frequente, todas reconheceram sua importância. Treinamentos e orientações capacitam os funcionários a identificar oportunidades e aprimorar atividades, promovendo o desenvolvimento de recursos pessoais e profissionais (Freitas, 2023).

Embora cada indivíduo tenha sua personalidade, a adaptação às normas organizacionais é essencial para a identidade coletiva. Mudanças podem gerar resistência, mas o sucesso empresarial depende do compromisso com valores compartilhados e do engajamento dos membros, que fortalecem a cultura (Ferreira; Tobias, 2023).

Segundo Carvalho *et al.* (2013), a qualidade de vida no trabalho relaciona-se à motivação dos colaboradores, abrangendo fatores como satisfação, remuneração, benefícios, condições físicas e psicológicas adequadas, além da segurança no ambiente. O objetivo é equilibrar interesses individuais e organizacionais, garantindo bem-estar e maior produtividade.

Considerações Finais

Os resultados da pesquisa mostraram que, em ambientes de trabalho historicamente masculinos, a segurança psicológica das mulheres é frequentemente

comprometida. A cultura organizacional hegemônica cria espaços hostis, restringindo a expressão de ideias e opiniões. As entrevistadas relataram impactos na autoestima e na eficácia das equipes, já que a diversidade de vozes é essencial para inovação e solução de problemas.

Nesse cenário, a gestão exerce papel central. Líderes que promovem confiança, respeito e diálogo contribuem para uma cultura mais inclusiva, enquanto a ausência dessa postura perpetua dinâmicas prejudiciais. Políticas de inclusão, reuniões periódicas e gestores acessíveis mostraram-se eficazes para melhorar a percepção de segurança, fortalecendo o engajamento e o clima colaborativo.

A escuta ativa destacou-se como prática essencial, pois valorizar opiniões e abrir espaço ao diálogo previnem conflitos e aumentam a satisfação profissional. Ambientes liderados por mulheres foram descritos como mais empáticos e colaborativos, favorecendo a segurança psicológica; porém, essa competência não se restringe ao gênero, podendo ser desenvolvida por qualquer liderança.

Outro ponto relevante foi a necessidade de treinamentos em comunicação e identificação de sinais de insegurança, como exclusão e intimidação. A formação contínua fortalece a cultura organizacional, apoia vítimas e capacita líderes para intervenções proativas.

O estudo reforça a segurança psicológica como aspecto crítico da saúde organizacional, conectando gênero, liderança e cultura. Evidencia, ainda, a importância de pesquisas futuras que aprofundem o tema, especialmente em contextos marcados pelo patriarcalismo, para subsidiar ambientes mais inclusivos e saudáveis.

Referências

AGUIAR, C.V.N. *et al.* Cultura organizacional e adoecimento no trabalho: uma revisão sobre as relações entre cultura, burnout e estresse ocupacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 6, n. 2, 2017. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1157/890>. Acesso em: 18 out. 2024.

BRANDÃO, J.F. *et al.* Liderança feminina em empresas do agronegócio. **Revistas Negócios em Projeção**, v. 9, n. 1, 2018. Disponível em: <https://projecaociencia.com.br/index.php/Projecao1/article/view/1024> Acesso em: 18 out. 2024.

CARVALHO, J.F. *et al.* Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em foco**, v. 7, n. 1, 2013. Disponível

em: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/8qualidade_motivacao.pdf. Acesso em: 18 out. 2024.

CHIES, P.V. Identidade de gênero e Identidade de gênero e identidade profissional no campo identidade profissional no campo de trabalho de trabalho. **Estudos Feministas**, Florianópolis, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/vNpYg8vTqCJ5vxqCz9KfKVR/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 16 dez. 2024.

COTRIM, L.R; TEIXEIRA, M.O; PRONI, M. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil**. Texto para Discussão. Unicamp. IE, Campinas, n. 383, 2020. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/TD/TD383.pdf> Acesso em: 17 dez. 2024.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Mulheres: Inserção no mercado de trabalho**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/infografico/2024/mulheresBrasilRegioes.html> Acesso em: 17 dez. 2024.

EDMONDSON, A.C. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento**. Alta Books, v. 1, 2020.

FERREIRA, M.B. **Eficácia grupal: O papel da segurança psicológica e da aprendizagem grupal**. Dissertação de Mestrado. 2017. Disponível em: https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/84242/1/Tese-MIP_M%C3%B3nica-Ferreira.pdf. Acesso em: 30 maio 2024.

FERREIRA, N.C; TOBIAS, G.H. **Segurança psicológica no ambiente de trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso em Técnico em Segurança do Trabalho. Itapetininga, 2023. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/20141/1/Seguran%C3%A7a%20Psicol%C3%B3gica%20no%20Ambiente%20de%20Trabalho%201.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2024.

FIGLIUZZI, Adriza. **Homens sobre rodas: representações de masculinidades nas páginas da revista Quatro Rodas**. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Linha de Pesquisa: Educação, Sexualidade e Relações de Gênero, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15516/000683188.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2024.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022. GUIMARÃES, L.A.M; GRUBITS, S. **Saúde mental e trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/download/60674667/saude_mental_e_trabalho20190922-122485-1noe7wr.pdf. Acesso em: 18 out. 2024.

KELLY, I.D.K. et al. **Uma breve análise do mercado de trabalho brasileiro à luz da desigualdade de gênero**. FGV, Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/uma-breve-analise-do-mercado-de-trabalho-brasileiro-luz-da-desigualdade-de-genero-2012-2023> Acesso em: 16 dez. 2024.

LOUREIRO, C.M.P. et al. Trajetórias Profissionais de Mulheres Executivas: Qual o preço do sucesso? **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 14, n. 33, 2012, Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273523604011.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2024.

MARTINS, A.G.B; ARAÚJO, S.I de; AMARAL, T. **Inovação e segurança psicológica no contexto das organizações**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstreams/0cf9cf70-ea14-4f76-b89d-2a1a6c313107/download>. Acesso em: 27 mar. 2024.

MENAN, M.G. **A importância da comunicação interna nas organizações**. Faculdade de Inesul. Londrina. São Paulo, 2009. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_9_1287601209.pdf. Acesso em: 18 out. 2024.

MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I.F.G. A cultura organizacional. **Teoria geral da administração**, v. 3, n. 1, 2002. Disponível em: https://www.academia.edu/download/48963853/UNIDADE_7.pdf. Acesso em: 18 out. 2024.

MURTA, S. G.; TRÓCCOLI, B. T. Avaliação de intervenção em estresse ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 39–47, jan. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/vmxyVMNKByV7rGMfB9Zcpbn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 out. 2024.

NEGREIROS, A.C.N et al. **O Impacto do Endomarketing na comunicação interna**. 2023. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/17032/1/curso_tecnico_em_administra%C3%A7%C3%A3o_2023_2_Ana_Clara_Nunes_Negreiros_O_Impacto_do_endomarketing_na_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna.pdf. Acesso em: 18 out. 2024.

NOELLE-NEUMANN, E. The spiral of silence a theory of public opinion. **Journal of communication**, v. 24, n. 2, 1974. Disponível em: https://vnecas.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/03/spiral_of_silence.pdf. Acesso em: 18 out. 2024.

OLIVEIRA, Carolina Ferreira Barros de. **Consumo, produção e circulação: uma análise da relação entre cultura e desenvolvimento a partir do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro**. 2019. Dissertação (Mestrado em Cultura e Territorialidades) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/12384/1/CFBOliveira.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2024

OLIVEIRA, S. de; GUIMARÃES, O.M.L de; FERREIRA, J. As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. **Revista Linhas**, v. 24, n. 55, 2023. Disponível em:

<https://www.revistas.udesc.br/index.php/linhas/article/download/21779/15785>.
Acesso em: 14 abr. 2024.

PROVEDEL, C. **Segurança Psicológica**: potencializando a voz que não mais silencia - IISP - Instituto Internacional em Segurança Psicológica. IISP - Instituto Internacional em Segurança Psicológica. 2021. Disponível em: <https://segurancapsicologica.com/2022/05/10/seguranca-psicologica-potencializando-a-voz-que-nao-mais-silencia/>. Acesso em: 8 out. 2024.

SANTOS, V.M. **Autoconceito, gênero e trabalho**: mulheres em profissões masculinas. Salvador, BA, 2014. Disponível em: <https://pospsi.ufba.br/pt-br/autoconceito-genero-e-trabalho-mulheres-em-profissoes-masculinas>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SOUZA, W.D de. **Não nos deixam falar, por isso não somos interrompidas: uma análise do artigo 147-b do Código Penal à luz do machismo discursivo e dos direitos humanos das mulheres**. Tese de Doutorado. Instituição, 2021. Disponível em: [https://repositorio.apps.uern.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/398/TCC%20CORRIGIDO%20ok%20\(1\)%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repositorio.apps.uern.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/398/TCC%20CORRIGIDO%20ok%20(1)%20(1).pdf?sequence=1). Acesso em: 18 out. 2024.

TEIXEIRA, L.I.L. et al. “É ela quem vai me atender?” Os desafios das mulheres em profissões culturalmente masculinas “will she attend me?” The challenges of women in culturally male professions. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 6, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Marcos-Cavalcante-7/publication/353000780_E_ela_quem_vai_me_atender_Os_desafios_das_mulheres_em_profissoes_culturalmente_masculinas_will_she_attend_me_The_challenges_of_women_in_culturally_male_professions/links/60f81a8f169a1a0103a97d38/E-ela-quem-vai-me-atender-Os-desafios-das-mulheres-em-profissoes-culturalmente-masculinas-will-she-attend-me-The-challenges-of-women-in-culturally-male-professions.pdf. Acesso em: 26 mar. 2024