RELATÓRIO

Segurança psicológica na minha equipe

Pessoa exemplo · respondido em 25/11/2026

Em resumo

COMO ESTÁ A SUA EQUIPE
Aqui, a segurança está em construção
38 de 60

EM QUE ZONA ELA ESTÁ
Zona de ansiedade
Segurança baixa · exigência alta

POR ONDE COMEÇAR
Discordar e falar cedo
6 de 15

O QUE VOCÊ FEZ COM ISSO
você quase não fez
20 de 40

EXEMPLO

Por onde começar?

Pessoa, pelo que você descreveu, a sua equipe está na Zona de ansiedade. A área para olhar primeiro é Discordar e falar cedo.

Nos próximos sete dias: conte um erro pequeno seu à equipe no mesmo dia, com o que já fez para corrigir.

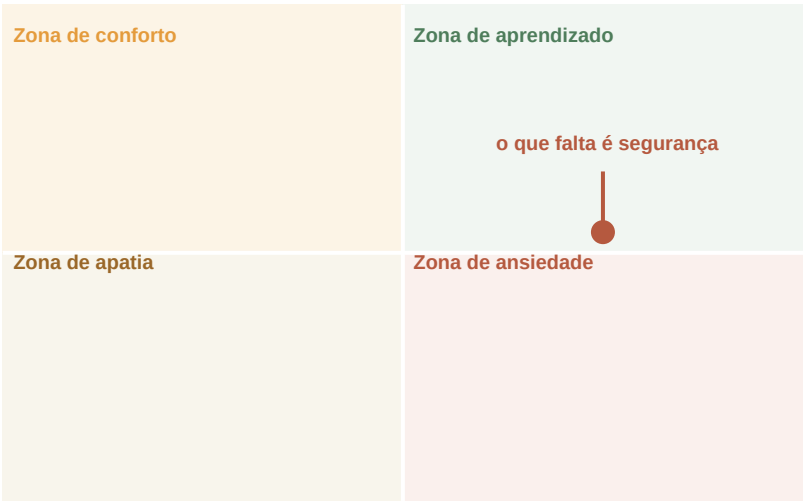
Uma ação, uma semana. O resto do relatório explica o porquê.

O que esta ferramenta mede?

Três coisas, em três blocos. No primeiro, o clima da sua equipe: o quanto é seguro errar, discordar, pedir ajuda e ser diferente, nas quatro áreas que a própria pesquisa sobre o tema usa. No segundo, a exigência: o quanto a equipe cobra qualidade e prazo. Cruzando as duas, o relatório mostra em que zona a equipe está. No terceiro, o que você fez: o quanto, nas últimas quatro semanas, você contou erros, discordou, pediu ajuda e defendeu uma opinião diferente. No estudo original, esses comportamentos foram medidos à parte, e foi assim que se mostrou que segurança psicológica produz aprendizado. Aqui eles aparecem como a sua parte na história.

Em que zona está a sua equipe?

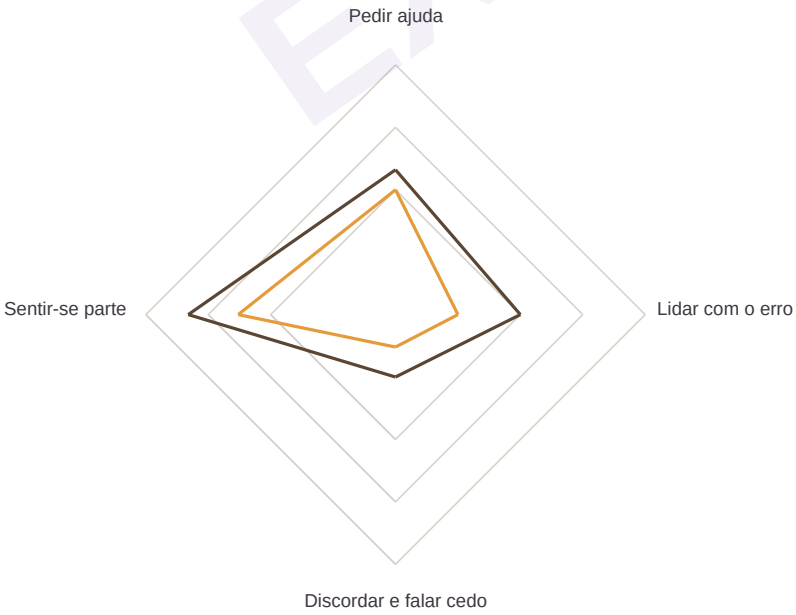
Criação: Gaya Machado. Reprodução não autorizada proibida.
Instrumento didático de autopercepção; não substitui avaliação profissional.



Eixo horizontal: exigência · Eixo vertical: segurança

Pessoa, pelo que você descreveu, a sua equipe tem exigência alta e segurança baixa. O padrão é alto, os prazos são cobrados, e as pessoas não se sentem seguras para dizer que erraram, que não sabem ou que discordam. É a combinação em que os problemas mais aparecem tarde, porque todo mundo esconde o que pode. A exigência pode ficar como está; o trabalho é construir segurança, começando pela área indicada em Por onde começar.

O que a sua equipe permite e o que você faz?



Sépia: o que a equipe permite · Âmbar: o que você fez

Onde o âmbar fica dentro do sépia, a sua equipe permite mais do que você usa. Onde fica fora, você se arrisca mais do que o clima parece permitir.

Pessoa, o ambiente parece mais seguro do que você tem aproveitado. Pela sua leitura, a porta está aberta e você ainda não costuma entrar. Isso é comum em quem aprendeu, em outra equipe, que falar custava caro. A escada abaixo mostra o próximo passo com o menor risco possível.

EXEMPLO

Criação: Gaya Machado. Reprodução não autorizada proibida.
Instrumento didático de autopercepção; não substitui avaliação profissional.

Qual é o seu próximo passo?

Falar numa equipe é correr um risco pequeno na frente dos outros. Os riscos têm tamanhos diferentes, e ninguém começa pelo maior. Esta escada ordena cinco atitudes da menos arriscada para a mais arriscada, mostra até onde você já foi nas últimas semanas e indica o degrau seguinte.

5 **Discordar de uma decisão em reunião**

4 **Defender uma opinião diferente**

3 **Contar um erro pequeno** — sua ação da semana

2 **Dizer não sei**

1 **Pedir ajuda**

Sua ação da semana: Conte um erro pequeno seu à equipe no mesmo dia, com o que já fez para corrigir.

O que isso está custando à sua equipe hoje?

> Na sua equipe, as pessoas provavelmente concordam na reunião e discordam no corredor. Quem decide fica sem a informação que o grupo tinha, e o problema só aparece na hora da entrega.

As quatro áreas, lado a lado

Discordar e falar cedo: 6 de 15 (aqui ainda não é seguro). Você: 3 de 10, você quase não fez. Em uma linha: Dá para questionar, apontar um risco e dizer que o prazo não fecha?

Lidar com o erro: 9 de 15 (aqui está a caminho). Você: 4 de 10, você quase não fez. Em uma linha: Dá para errar, contar e corrigir sem virar alvo?

Pedir ajuda: 10 de 15 (aqui está a caminho). Você: 6 de 10, você fez algumas vezes. Em uma linha: Dá para dizer não sei, não dou conta ou preciso de apoio?

Sentir-se parte: 13 de 15 (aqui é seguro). Você: 7 de 10, você fez algumas vezes. Em uma linha: Dá para ser quem você é e ter o que você sabe aproveitado?

Leitura área por área

EXEMPLO

Criação: Gaya Machado. Reprodução não autorizada proibida.
Instrumento didático de autopercepção; não substitui avaliação profissional.

As pessoas se sentem parte da sua equipe?

EM UMA LINHA
Dá para ser quem você é e ter o que você sabe aproveitado?

O QUE É
Sentir-se parte é poder pensar diferente sem ser deixado de lado, ter o que você sabe fazer aproveitado e confiar que ninguém vai agir contra você. Onde isso existe, o jeito diferente de alguém vira recurso. Onde não existe, vira piada ou isolamento.

Pelo que você descreveu, Pessoa, na sua equipe as pessoas se sentem aceitas como são, e as diferenças são usadas. Quando alguém está em dificuldade, a equipe se aproxima. Equipes assim seguram as pessoas mesmo em fases difíceis; o cuidado é fazer isso valer também para quem acabou de chegar.

O QUE VOCÊ FEZ NESSA ÁREA
você: 7 de 10 - Nas últimas semanas, você defendeu opiniões diferentes e se aproximou de colegas algumas vezes. Faça isso com quem está na borda da equipe.

O QUE VOCÊ PODE FAZER
Semanas 1 e 2: Pergunte a quem chegou por último como foi se sentir parte da equipe e o que ajudou. (Como saber que funcionou: Você anotou uma prática que vale repetir com a próxima pessoa.). Semanas 3 e 4: Quando a pressão subir, observe se alguém está sendo deixado de lado e traga essa pessoa para perto. (Como saber que funcionou: Você fez isso numa semana difícil.).

Dá para pedir ajuda na sua equipe?

EM UMA LINHA
Dá para dizer não sei, não dou conta ou preciso de apoio?

O QUE É
Pedir ajuda, dizer não sei e avisar que a carga passou do limite são as três formas mais simples de evitar retrabalho. Pense em alguém que recebe uma tarefa que nunca fez: numa equipe segura, pergunta a quem já fez; numa equipe insegura, tenta sozinha, demora o dobro e entrega pior.

Pelo que você descreveu, Pessoa, na sua equipe pedir ajuda a um colega próximo é normal, e pedir a quem lidera ou a outra área ainda pesa. Dizer não sei em reunião ainda custa. A ajuda provavelmente circula em círculos pequenos, e quem está fora deles fica sem apoio.

O QUE VOCÊ FEZ NESSA ÁREA
você: 6 de 10 - Nas últimas semanas, você pediu ajuda algumas vezes. Tente dizer não sei numa reunião, em voz alta.

O QUE VOCÊ PODE FAZER
Semanas 1 e 2: Diga não sei em voz alta numa reunião, seguido de uma pergunta ou de quem você vai consultar. (Como saber que funcionou: Você disse não sei e nada de ruim aconteceu.). Semanas 3 e 4: Ofereça ajuda a alguém da equipe que parece sobrecarregado, perguntando o que pode tirar da lista dela. (Como saber que funcionou: Você assumiu uma tarefa de alguém ou alguém assumiu uma sua.).

EXEMPLO

Criação: Gaya Machado. Reprodução não autorizada proibida.
Instrumento didático de autopercepção; não substitui avaliação profissional.

Como a sua equipe lida com o erro?

EM UMA LINHA

Dá para errar, contar e corrigir sem virar alvo?

O QUE É

Numa equipe onde o erro pode ser contado, ele é contado no mesmo dia, enquanto ainda é barato consertar. Onde o erro vira castigo, ele fica escondido até estourar. Pense num número errado num relatório: avisado em dez minutos, custa uma correção; descoberto pelo cliente, custa a confiança.

Pelo que você descreveu, Pessoa, na sua equipe os erros pequenos são contados, e os que envolvem outras áreas ou a liderança ainda ficam para depois. A conversa sobre o erro existe, mas acontece entre poucas pessoas. A equipe provavelmente corrige rápido o que é fácil e demora no que importa.

O QUE VOCÊ FEZ NESSA ÁREA

você: 4 de 10 - Nas últimas semanas, você quase não contou erros seus antes que fossem descobertos. Pode ter faltado ocasião; pode ter faltado espaço. A escada do próximo passo ajuda a testar com um erro pequeno.

O QUE VOCÊ PODE FAZER

Semanas 1 e 2: Leve um erro já corrigido para a reunião da equipe, com o que foi aprendido, sem nomes. (Como saber que funcionou: Alguém usou o aprendizado em outra situação.). Semanas 3 e 4: Proponha cinco minutos fixos na reunião semanal para a pergunta: o que quase deu errado esta semana? (Como saber que funcionou: A pergunta foi feita em duas reuniões seguidas e teve resposta.).

Dá para discordar na sua equipe?

EM UMA LINHA

Dá para questionar, apontar um risco e dizer que o prazo não fecha?

O QUE É

Discordar de uma decisão, apontar um risco ou dizer que o prazo não fecha são as falas mais caras numa equipe. Onde há espaço, alguém diz na reunião, com argumentos. Onde não há, todos concordam na sala e discordam no corredor.

Pelo que você descreveu, Pessoa, na sua equipe as pessoas provavelmente concordam na reunião e discordam no corredor. As reuniões terminam rápido e com pouca discussão, e quem discorda uma vez pensa duas antes de repetir. Quem decide fica sem a informação que o grupo tinha, e o problema aparece na entrega.

O QUE VOCÊ FEZ NESSA ÁREA

você: 3 de 10 - Nas últimas semanas, você quase não discordou em reunião, e guardou ao menos um problema que via chegar. Comece por uma pergunta sobre risco, que é a forma mais barata de falar.

O QUE VOCÊ PODE FAZER

Semanas 1 e 2: Numa reunião, faça uma pergunta sobre um risco que ninguém mencionou, no formato: o que acontece se X não der certo? (Como saber que funcionou: A pergunta mudou alguma decisão ou abriu uma discussão.). Semanas 3 e 4: Discorde de algo pequeno, dizendo primeiro o que concorda e depois o ponto de discordância com um fato. (Como saber que funcionou: Você discordou em reunião e a relação com a pessoa continuou igual ou melhorou.).

EXEMPLO

Criação: Gaya Machado. Reprodução não autorizada proibida.
Instrumento didático de autopercepção; não substitui avaliação profissional.

Uma pergunta para levar à reunião

Uma pergunta por área, para abrir ou fechar a reunião da equipe. Qualquer pessoa pode propor; quem lidera tem mais força para manter. A pergunta da sua área prioritária aparece em destaque.

O que estamos evitando falar? (Discordar e falar cedo · comece por esta)

O que quase deu errado esta semana? (Lidar com o erro)

Quem está com mais do que dá conta? (Pedir ajuda)

Quem ainda não falou hoje? (Sentir-se parte)

A conversa que você está adiando

Quase toda fala difícil cabe em três frases: o que eu vi, o que isso causa e o que eu proponho. Preencha abaixo a conversa que você está adiando. O que você escreve fica salvo no seu relatório e não é enviado a ninguém.

O que eu vi (sem rótulo)

O que isso causa (na equipe ou na entrega)

O que eu proponho (a quem e até quando)

Exemplo na sua área prioritária (Discordar e falar cedo): O que eu vi: o prazo combinado é dia 10 e duas pessoas estarão de férias. O que isso causa: a entrega vai sair sem revisão. O que eu proponho: dia 15, ou reduzir o escopo.

O que esta ferramenta não mede?

Segurança psicológica costuma ser confundida com três coisas que ela não é. Não é confiança entre duas pessoas: é um clima da equipe inteira, e você pode confiar em um colega numa equipe insegura. Não é conforto: equipes seguras discutem, discordam e se cobram, e isso incomoda. Não é padrão baixo: segurança só vira resultado quando vem com exigência alta, e é por isso que este relatório cruza as duas no mapa das zonas. Também não mede o seu desempenho nem o da equipe, e sim como você percebe o clima e o que você fez com ele.

EXEMPLO

Criação: Gaya Machado. Reprodução não autorizada proibida.
Instrumento didático de autopercepção; não substitui avaliação profissional.

Se você lidera a equipe

Quem lidera tem o maior peso na segurança psicológica, porque a equipe aprende com a reação do líder, e não com o discurso. A pesquisa aponta a liderança como o fator que mais pesa nesse clima. Três movimentos mudam mais do que qualquer política: dizer que o trabalho tem incerteza e que erros e ajustes fazem parte; perguntar o que você não está enxergando; e, quando alguém traz um problema, agradecer antes de corrigir. Se a sua área para começar é Lidar com o erro, conte um erro seu. Se é Discordar e falar cedo, peça a alguém que discorde de você em público. Se é Pedir ajuda, diga não sei numa reunião. Se é Sentir-se parte, chame para perto quem está na borda. E olhe a zona da equipe: se ela está em conforto, o seu trabalho é na exigência, não na segurança.

Como saber que melhorou?

Refaça esta ferramenta em 30 dias. Na área por onde você começou, uma diferença de 3 pontos ou mais sugere mudança; abaixo disso pode ser variação normal de humor e de semana, e não dá para concluir nada. Olhe também o clima e o que você fez, juntos: quando os dois sobem, a mudança está no ambiente; quando só o seu lado sobe, a mudança está em você, e vale cuidar para não se desgastar. Mais confiáveis do que a pontuação são três sinais que dá para ver: alguém contou um erro antes de ser descoberto, alguém discordou em reunião sem consequência, alguém pediu ajuda e recebeu.

Instrumento didático de autopercepção inspirado no modelo de segurança psicológica e no mapa de segurança e exigência, com 24 itens de redação própria. Não é a escala original nem avaliação validada. A escala original é unidimensional; a divisão em quatro áreas é uma organização didática, alinhada aos domínios usados na pesquisa sobre o tema. Os itens de exigência, a escada do próximo passo e os cortes de interpretação são usuais na prática e não normas publicadas. A ferramenta mede como você percebe a sua equipe e o que você fez nas últimas semanas, a partir do seu ponto de vista. Para um diagnóstico da equipe, as respostas de várias pessoas precisam ser reunidas de forma anônima.

Base teórica: Instrumento autoral inspirado no modelo de segurança psicológica, de Amy Edmondson.

EXEMPLO

Criação: Gaya Machado. Reprodução não autorizada proibida.
Instrumento didático de autopercepção; não substitui avaliação profissional.