CONHECIMENTO EM AÇÃO

Da Ciência à Decisão

Nº 04

POR QUE EQUIPES QUE APRENDEM NEM SEMPRE ENTREGAM RESULTADO? O QUE 84 EQUIPES DO BRASIL E DA ALEMANHA REVELAM SOBRE SEGURANÇA PSICOLÓGICA, COOPERAÇÃO E AUTONOMIA

DEISE GRAZIELE DICKEL, PROF. CLAUDIMAR PEREIRA DA VEIGA ET AL.
UFSM, IFFar, UFAL e Fundação Dom Cabral – outubro | 2026

FDC Fundação Dom Cabral

Por que equipes que aprendem nem sempre entregam resultado? O que 84 equipes do Brasil e da Alemanha revelam sobre segurança psicológica, cooperação e autonomia

Cinco lições sobre segurança psicológica, cooperação e autonomia a partir de um estudo com equipes do setor financeiro no Brasil e na Alemanha.

BASEADO EM

Future Business Journal, 12, 18, 2026

DOI

10.1186/s43093-025-00721-5

TIPO

Estudo quantitativo comparativo · versão orientada à prática

CASO

84 equipes do setor financeiro no Brasil e na Alemanha

AUTORES

Deise Graziele Dickel
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Instituto Federal Farroupilha (IFFar), Santa Maria (RS)

Gilnei Luiz de Moura
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria (RS)

Luis Felipe Dias Lopes
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria (RS)

Luciana Santos Costa Vieira da Silva
Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Maceió (AL)

Wesley Vieira da Silva
Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Maceió (AL)

Claudimar Pereira da Veiga
Fundação Dom Cabral (FDC), Nova Lima (MG)

PALAVRAS-CHAVE

Segurança psicológica
Cooperação em equipe
Capacidades dinâmicas
Gestão intercultural

NESTE ARTIGO

As cinco lições

O quadro geral

Por que isso importa?

Roteiro para líderes de equipe

O que faz uma equipe perceber mudanças, se adaptar e transformar isso em desempenho, e por que o mesmo caminho funciona de forma diferente em cada país?

A pesquisadora Deise Graziele Dickel e colegas da Universidade Federal de Santa Maria, do Instituto Federal Farroupilha e da Universidade Federal de Alagoas, com o professor Claudimar Pereira da Veiga, da Fundação Dom Cabral, partiram de uma pergunta que acompanha líderes de equipes em ambientes de mudança constante.

Em ambientes de mudança rápida, a vantagem não está só no que a empresa sabe, mas na capacidade de perceber mudanças, aproveitar oportunidades e reorganizar a forma de trabalhar. A literatura chama isso de capacidades dinâmicas. A maior parte dos estudos olha para a empresa como um todo; este olhou para as equipes, onde essas capacidades acontecem no dia a dia.

Os pesquisadores ouviram 440 profissionais de 84 equipes de quatro empresas do setor financeiro, três no Brasil e uma na Alemanha, com dados coletados em 2019 e no início de 2020. Os membros das equipes avaliaram segurança psicológica, cooperação e capacidades dinâmicas. Os líderes avaliaram, separadamente, o desempenho de suas

equipes em inovação, produtividade e aprendizagem.

O estudo traz duas descobertas que valem para qualquer líder. A primeira: segurança psicológica e cooperação estão associadas a equipes mais capazes de se adaptar, nos dois países. A segunda: no Brasil, essa capacidade de adaptação não se refletiu no desempenho avaliado pelos líderes, ao contrário do que ocorreu na Alemanha.

A seguir, as cinco lições, da segurança psicológica ao desempenho, e o que cada uma pode significar para quem lidera equipes.

As cinco lições

LIÇÃO 1 · SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Sem medo, a equipe fala, coopera e aprende

Segurança psicológica é a crença compartilhada de que a equipe é um lugar seguro para correr riscos interpessoais: dar uma ideia, admitir um erro, pedir ajuda ou discordar. O conceito foi popularizado pela pesquisadora Amy Edmondson e é a base da escala usada no estudo.

Nos dois países, equipes com mais segurança psicológica mostraram mais cooperação e mais capacidade de perceber mudanças, aproveitá-las e transformar a forma de trabalhar. No Brasil, o efeito direto da segurança psicológica sobre essas capacidades foi até maior que na Alemanha (coeficiente de 0,35 contra 0,21), embora a diferença entre os países não tenha sido estatisticamente significativa.

> **Para o líder.** Equipes com medo de errar tendem a esconder problemas e repetir o que já conhecem. Os autores recomendam lideranças que reduzam o medo de falhar, estimulem o diálogo aberto e legitimem a voz de cada pessoa. A pergunta: na sua equipe, quem traz uma má notícia é ouvido ou exposto?

LIÇÃO 2 · COOPERAÇÃO

A cooperação é a ponte entre o clima e a capacidade

A cooperação teve o maior peso sobre as capacidades dinâmicas das equipes brasileiras (0,46) e também foi relevante na Alemanha (0,40). Equipes em que as pessoas se ajudam e se apoiam compartilham mais informação e coordenam melhor as ações, o que facilita reagir a mudanças.

Para os autores, a cooperação funciona como uma ponte comportamental: é por meio dela que a segurança psicológica se traduz em adaptabilidade coletiva. E o caminho até ela varia. No Brasil, a cooperação costuma nascer da coesão social e das interações informais; na Alemanha, de processos de decisão estruturados.

> **Para o líder.** Cooperação não acontece só por boa vontade. Metas claras e compartilhadas, apoio mútuo e colaboração entre áreas ajudam a sustentá-la. A pergunta: sua equipe sabe para onde está indo junto, e pedir ajuda é visto como força ou como fraqueza?

LIÇÃO 3 · AUTONOMIA

Aprender não basta: é preciso espaço para agir

Este é o achado mais provocador. Na Alemanha, equipes com mais capacidades dinâmicas tiveram melhor desempenho na avaliação dos líderes (coeficiente de 0,27). No Brasil, a relação não foi significativa (0,09). As equipes brasileiras percebiam mudanças e se adaptavam, mas isso não aparecia no resultado.

Os autores sugerem uma explicação. Em contextos com mais distância de poder, hierarquia forte e decisões centralizadas, como costuma ser relatado na América Latina, as equipes desenvolvem rotinas de aprendizado e adaptação, mas esbarram em pouca autonomia, procedimentos rígidos e falta de recursos para colocá-las em prática.

Daí a conclusão central do estudo: as capacidades dinâmicas são necessárias, mas não suficientes. Seu impacto depende de a organização dar às equipes espaço para mudar de fato.

Para o líder. Uma equipe que identifica uma melhoria e precisa de várias aprovações para testá-la tende a desistir. Os autores recomendam políticas que apoiem a autonomia e impeçam que barreiras hierárquicas ou burocráticas bloqueiem as capacidades das equipes. A pergunta decisiva: o que sua equipe pode mudar sem pedir licença?

LIÇÃO 4 · CONTEXTO

O mesmo modelo, com intensidades diferentes

Os mecanismos se repetiram nos dois países, mas com forças diferentes. A análise comparativa encontrou duas diferenças estatisticamente significativas, ambas a favor das equipes alemãs: o efeito da segurança psicológica sobre a cooperação (0,57 contra 0,37) e o efeito das capacidades dinâmicas sobre o desempenho.

Para os autores, isso mostra a influência do ambiente institucional e cultural. Organizações alemãs tendem a dar mais poder de decisão às equipes e a usar mecanismos mais formais para ligar as iniciativas locais ao desempenho da empresa. Nesse contexto, os gestores podem usar a formalização para integrar as capacidades das equipes a estratégias de inovação, projetos de qualidade e iniciativas entre áreas.

Para o líder. Práticas de gestão funcionam melhor quando calibradas ao contexto. Em empresas com operações em vários países, ou mesmo com áreas de culturas muito diferentes, vale perguntar: estamos aplicando a mesma receita esperando o mesmo efeito?

LIÇÃO 5 · DIAGNÓSTICO

O que não se mede, não se desenvolve

Uma contribuição prática do estudo é uma escala validada para medir capacidades dinâmicas no nível da equipe, adaptada de um instrumento de pesquisadores alemães e traduzida para o português e o alemão. Ela organiza essas capacidades em três dimensões, cada uma com perguntas concretas, como mostra o Quadro 1.

O desempenho, por sua vez, foi avaliado pelos líderes em três frentes: inovação, produtividade e aprendizagem. Separar quem avalia o clima da equipe (os membros) de quem avalia o resultado (o líder) é uma escolha de método que ajuda a evitar que a mesma pessoa avalie causa e efeito.

Dimensão	O que observa	Exemplo de item da escala
Percepção	Acompanhar boas práticas, tendências e novidades da área de atuação	*"Minha equipe busca sistematicamente informações sobre tendências e desenvolvimentos mais atuais em nossa área de responsabilidade."*
Aproveitamento	Reagir rápido ao conhecimento novo e transformá-lo em processos e produtos	*"Nossa equipe é capaz de transformar novos conhecimentos tecnológicos em novos/ajustados processos/produtos."*
Transformação	Implementar as mudanças planejadas, mesmo diante de imprevistos	*"Mesmo quando ocorrem imprevistos, mudanças planejadas são implementadas em nossa equipe."*

Quadro 1. As três dimensões das capacidades dinâmicas de equipe, com exemplos de itens da escala em português. Fonte: elaborado com base em Dickel et al. (2026).

Para o líder. A escala completa está nos apêndices do artigo, em português e em alemão. Aplicada a diferentes equipes, ela ajuda a identificar onde intervir. A pergunta: sua organização sabe quais equipes percebem as mudanças, mas não conseguem transformá-las em ação?

Equipes seguras e cooperativas aprendem. Equipes com autonomia transformam aprendizado em resultado.

O quadro geral

Nenhuma das cinco lições funciona isolada. Juntas, desenham uma cadeia: a segurança psicológica abre espaço para a cooperação, as duas fortalecem a capacidade da equipe de se adaptar, e essa capacidade só vira desempenho quando o contexto dá autonomia para agir.

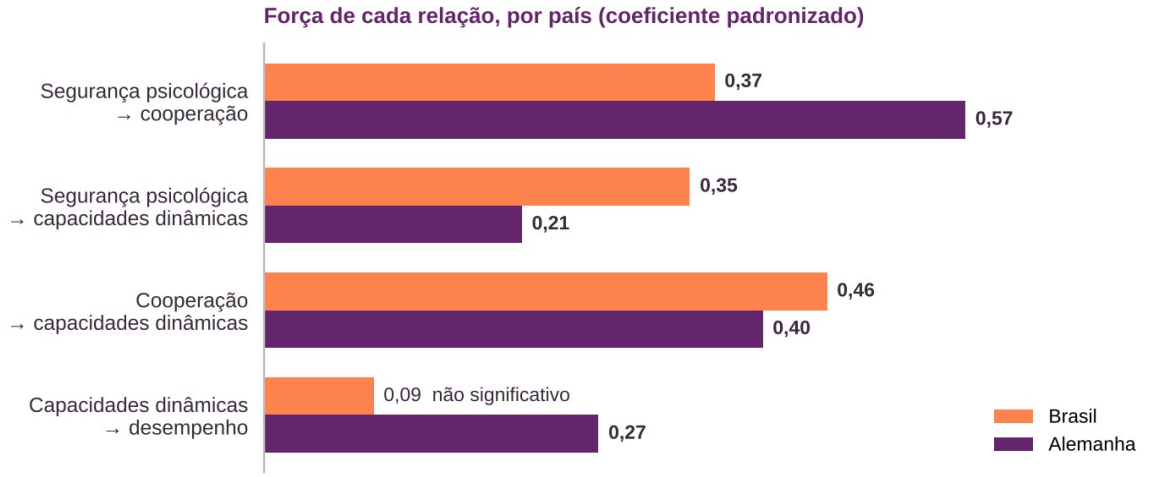

Figura 1. Relações entre segurança psicológica, cooperação, capacidades dinâmicas e desempenho em 84 equipes do Brasil e da Alemanha. Fonte: elaborada com base em Dickel et al. (2026).

A figura mostra onde a cadeia se rompe no Brasil: no último elo. Vale notar que, mesmo na Alemanha, as capacidades dinâmicas explicam uma parcela pequena do desempenho (cerca de 7%), sinal de que outros fatores, como liderança e estratégia, também pesam.

Os autores também registram limites. O estudo é transversal e mostra associações, não causas. E a Alemanha foi representada por uma única cooperativa de crédito, contra três empresas no Brasil.

Por que isso importa?

Empresas investem em treinamento, metodologias ágeis e programas de inovação para tornar suas equipes mais adaptáveis. O estudo sugere que esse investimento depende de condições menos visíveis: o clima entre as pessoas e o espaço que a estrutura dá para agir. Três consequências práticas:

Adaptabilidade é comportamento, não só processo. É a disposição das pessoas de falar, compartilhar preocupações e coordenar esforços que faz a equipe perceber e responder às mudanças.

Aprendizado sem autonomia não vira resultado. No Brasil, equipes que aprendiam não mostravam desempenho superior. O gargalo pode estar na estrutura, e não nas pessoas.

Contexto conta. O mesmo modelo de gestão produz efeitos diferentes conforme a cultura e as instituições. As práticas precisam ser calibradas ao lugar onde serão aplicadas.

Roteiro para líderes de equipe

A partir das implicações apontadas pelos autores, o caminho pode ser organizado em cinco passos, úteis tanto para líderes de equipe quanto para áreas de gestão de pessoas.

1 **Reduzir o medo de errar:** trate erros como fonte de aprendizado e reconheça quem traz problemas à tona.

2 **Legitimar a voz:** estimule o diálogo aberto e ouça opiniões divergentes antes de decidir.

3 **Fortalecer a cooperação:** defina metas compartilhadas e incentive o apoio mútuo e a colaboração entre áreas.

4 **Dar autonomia real:** reduza aprovações e barreiras burocráticas para que a equipe possa testar e implementar mudanças.

5 **Medir e acompanhar:** use a escala de capacidades dinâmicas para diagnosticar as equipes e direcionar as intervenções.

Imagine uma equipe em que as pessoas falam sem medo, se ajudam, percebem o que está mudando no mercado e têm liberdade para agir sobre isso. É nessa combinação, e não em um desses elementos isolado, que o aprendizado se transforma em desempenho.

Sobre este texto. Este texto é uma versão orientada à prática do artigo "Psychological safety and team cooperation as drivers of dynamic capabilities and performance: a cross-national comparative study between Brazil and Germany", de Deise Graziele Dickel, Gilnei Luiz de Moura, Luis Felipe Dias Lopes, Luciana Santos Costa Vieira da Silva, Wesley Vieira da Silva e Claudimar Pereira da Veiga, publicado na Future Business Journal, v. 12, artigo 18, 2026 (DOI 10.1186/s43093-025-00721-5). O estudo é transversal, reúne equipes do setor financeiro com dados coletados entre 2019 e 2020 e mostra associações, não relações de causa. Seus achados indicam caminhos, mas pedem adaptação a cada contexto.

LEIA O ARTIGO COMPLETO O texto completo, com revisão por pares, referências e as escalas em português, está na Future Business Journal, em acesso aberto.

Acessar artigo original →