

a organização sem medo

Criando **Segurança Psicológica**
no Local de Trabalho para
Aprendizado, Inovação e Crescimento.

Amy C. Edmondson

HARVARD BUSINESS SCHOOL



ALTA BOOKS

EDITORA

Rio de Janeiro, 2020

A Organização Sem Medo

Copyright © 2020 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-85-508-1438-4

Translated from original The Fearless Organization © 2019 by John Wiley & Sons, Inc. ISBN 9781119477242. This translation is published and sold by permission of John Wiley & Sons, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2020 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2020 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Produção Editorial Editora Alta Books	Produtor Editorial Illysabelle Trajano Juliana de Oliveira Thié Alves	Marketing Editorial Livia Carvalho marketing@altabooks.com.br	Editor de Aquisição José Rugeri j.rugeri@altabooks.com.br
Gerência Editorial Anderson Vieira	Assistente Editorial Keyciane Botelho	Coordenação de Eventos Viviane Paiva eventos@altabooks.com.br	
Gerência Comercial Daniele Fonseca			
Equipe Editorial Ian Verçosa Luana Goulart Maria de Lourdes Borges	Raquel Porto Rodrigo Dutra Thales Silva	Equipe de Design Larissa Lima Marcelli Ferreira Paulo Gomes	
Tradução Thais Cots	Revisão Gramatical Samuri Prezzi Paola Gousain	Revisão Técnica Claudia Moreira Doutora em Administração pela UFMG	Diagramação Joyce Maros
Copidesque Maira Meyer			

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para autoria@altabooks.com.br

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com projetos@altabooks.com.br

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD	
E24o	Edmondson, Amy C. A Organização Sem Medo: Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizagem, Inovação e Crescimento / Amy C. Edmondson ; traduzido por Thais Cots. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2020. 256 p. ; 16cm x 23cm. Inclui índice e apêndice. ISBN: 978-85-508-1438-4 1. Administração. 2. Local de trabalho. 3. Segurança Psicológica. I. Cots, Thais. II. Título. 2020-2151 CDD 658.401 CDU 658.011.2
Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410	



Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br
www.facebook.com/altabooks — www.instagram.com/altabooks



Sumário

<i>Introdução</i>		<i>xv</i>
	<i>O Que é Preciso para Prosperar em um Mundo Complexo, Incerto</i>	<i>xvi</i>
	<i>Descoberta por Acaso</i>	<i>xix</i>
	<i>Visão Geral do Livro</i>	<i>xxi</i>
	<i>Referências</i>	<i>xxiv</i>
PARTE I	O Poder da Segurança Psicológica	1
Capítulo 1	O Alicerce	3
	<i>Calculadoras Inconscientes</i>	<i>4</i>
	<i>Vislumbrando o Local de Trabalho Psicologicamente Seguro</i>	<i>6</i>
	<i>Uma Descoberta Acidental</i>	<i>9</i>
	<i>Sobre Ombros de Gigantes</i>	<i>12</i>
	<i>Por que o Medo não é um Motivador Eficaz</i>	<i>14</i>
	<i>O Que a Segurança Psicológica Não é</i>	<i>16</i>
	<i>Medindo a Segurança Psicológica</i>	<i>20</i>
	<i>Segurança Psicológica Não é o Suficiente</i>	<i>22</i>
	<i>Referências</i>	<i>24</i>

Capítulo 2	A Auditoria	27
	<i>Não é um Benefício</i>	28
	<i>A Pesquisa</i>	31
	1. <i>Uma Epidemia de Silêncio</i>	32
	2. <i>Um Ambiente de Trabalho que Apoia o Aprendizado</i>	37
	3. <i>Por que a Segurança Psicológica é Importante Para o Desempenho</i>	41
	4. <i>Funcionários Psicologicamente Seguros são Funcionários Comprometidos</i>	43
	5. <i>Segurança Psicológica como Ingrediente Extra</i>	45
	<i>Trazendo a Pesquisa à Prática</i>	47
	<i>Referências</i>	49
PARTE II	Segurança Psicológica no Trabalho	53
Capítulo 3	Falha Evitável	55
	<i>Padrões Exigentes</i>	56
	<i>Estendendo o Objetivo Estendido</i>	62
	<i>Temendo a Verdade</i>	66
	<i>Quem Regula os Reguladores?</i>	68
	<i>Evitando as Falhas Evitáveis</i>	70
	<i>Adotando uma Abordagem Ágil para a Estratégia</i>	72
	<i>Referências</i>	75
Capítulo 4	Silêncio Perigoso	81
	<i>Falhando em Falar Abertamente</i>	82
	<i>O Que Não Foi Dito</i>	83
	<i>Confiança Excessiva na Autoridade</i>	87
	<i>Uma Cultura do Silêncio</i>	90
	<i>O Silêncio na Era Barulhenta das Mídias Sociais</i>	96
	<i>Referências</i>	102

Capítulo 5	O Local de Trabalho Sem Medo	107
	<i>Tornando a Franqueza Real</i>	109
	<i>Franqueza Extrema</i>	113
	<i>Seja Um Não Conhecedor</i>	117
	<i>Quando a Falha Funciona</i>	120
	<i>Cuidado com os Funcionários</i>	124
	<i>Aprendendo com Ambientes de Trabalho</i>	
	<i>Psicologicamente Seguros</i>	128
	<i>Referências</i>	129
Capítulo 6	São e Salvo	133
	<i>Use Suas Palavras</i>	134
	<i>Um Por Todos e Todos Por Um</i>	139
	<i>Falar Abertamente Pela Segurança do Trabalhador</i>	142
	<i>Transparência Através da Lousa</i>	146
	<i>Libertando o Talento</i>	150
	<i>Referências</i>	152
PARTE III	Criando uma Organização Sem Medo	157
Capítulo 7	Fazendo Acontecer	159
	<i>A Caixa de Ferramenta do Líder</i>	160
	<i>Como Preparar o Terreno para a Segurança Psicológica</i>	164
	<i>Como Solicitar Participação para que as</i>	
	<i>Pessoas Respondam</i>	173
	<i>Como Responder Produtivamente à Voz —</i>	
	<i>Não Importa a Qualidade dela</i>	179
	<i>Autoavaliação da Liderança</i>	187
	<i>Referências</i>	190

Capítulo 8	O que vem depois?	195
	<i>Renovação Contínua</i>	196
	<i>Tomada de Decisão Deliberada</i>	197
	<i>Ouvindo os Sons do Silêncio</i>	199
	<i>Quando o Humor não é Engraçado</i>	201
	<i>Perguntas Mais Frequentes em Segurança Psicológica</i>	203
	<i>Indo contra o vento</i>	217
	<i>Referências</i>	218
	 <i>Apêndice: Variações em Medidas de Pesquisa para Ilustrar a Potência da Segurança Psicológica</i>	 221
	 <i>Referências</i>	 223
	 <i>Sobre a Autora</i>	 225
	 <i>Índice</i>	 227