OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 55, art. 1 (16 jun. 2023)
evoluta.adm.br/observatorio/

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

# Emoções no Gemba

**Por Redação Observatório Evoluta** · 16/06/2023 às 06h00




Imagem ilustrativa

**EM RESUMO**

Ballé e Sampayo defendem que emoções como vergonha e raiva fazem parte de qualquer mudança e precisam ser consideradas para que o aprendizado aconteça. Um alerta útil para quem lidera servidores em processos de melhoria.

Dizem que o lean trata de pessoas, mas as emoções quase não aparecem no debate. Michael Ballé e Fabian Sampayo, do Mercado Libre, abordaram esse vazio em artigo de outubro de 2022 na Planet Lean.

## Uma cena familiar

Os autores descrevem a visita de um *sensei*. Em vez de ver o que a equipe preparou, ele pede para ir ao setor de devoluções e à doca de expedição, e as críticas geram constrangimento, ressentimento e a vontade de se justificar. A pergunta que o texto faz: se a visita dói tanto, por que veteranos dizem que é o melhor caminho para aprender?

## Adultos aprendem reconhecendo erros

A resposta dos autores: adultos aprendem quando percebem que erraram e tentam corrigir. Notícia boa só reforça o que já pensamos. Mas apontar o erro mexe com emoções fortes, em geral na frente dos colegas, e, se não houver preparo, raiva e vergonha fecham a mente. Eles descrevem as emoções em duas dimensões (tipo e intensidade) e lembram que quase sempre vêm misturadas: a crítica pode trazer vergonha e, ao mesmo tempo, curiosidade.

## O que um gestor público pode fazer

- **Preparar a equipe** antes de uma auditoria interna ou visita da chefia: explicar que o objetivo é aprender, não punir.
- **Criticar o processo, não a pessoa**, e em ambiente seguro.
- **Nomear as emoções** na conversa: "isso incomoda, e faz sentido".
- **Fechar com uma pequena ação concreta**, para transformar o desconforto em progresso.

Para equipes que lidam com tensão no atendimento e na chefia, o curso Comunicação não violenta na gestão de pessoas traz ferramentas práticas.

**Fontes:**
Emotions on the gemba — Planet Lean

**COMO CITAR**

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Emoções no Gemba. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 55, art. 1, 16 jun. 2023. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/emocoes-no-gemba/. Acesso em: 28 nov. 2026.

**REGISTRO DA MATÉRIA**

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 55, art. 1 (16 jun. 2023)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/emocoes-no-gemba/

**ISSN 3086-9293** · Vol. 0, nº 55, art. 1
05501 >
9 773086 929008
Registro 30869293 00 0055 0001

Versão on-line