

Os Quatro Mitos sobre o Princípio do “Respeito às Pessoas”

Jamie Flinchbaugh

O princípio do “Respeito às Pessoas” tem recebido considerável atenção na comunidade lean nos últimos anos. Livros, blogs e discursos têm voltado sua atenção para esse assunto. Ambos, as empresas e os clientes, são constituídos de pessoas, e os melhores lucros e processos do mundo não valem a pena se os desperdícios são jogados às pessoas no seu caminho.

[Bob Emiliani](#), autor de “[Real Lean: Understanding the Lean Management System \(Volume 1\)](#)”, deu esta contribuição para este artigo:

O princípio do “Respeito às Pessoas” tem sido uma parte integral da gestão progressista nos últimos 100 anos. Cada pioneiro percebeu, por meio de tentativa e erro, que este princípio deve ser colocado em prática se o que se espera é fazer os materiais e as informações fluírem. Sem esse princípio, o melhor que se pode alcançar é um processamento em lotes e filas mais eficiente. Ele é como um “iceberg”, no qual a parte visível acima da linha da água compreende apenas uma pequena parte do princípio, e é o que alguns gerentes reconhecem. A parte maior, embaixo da água, é muito mais desafiadora para os gerentes. Infelizmente, tem sido raro ver gerentes que entendam e pratiquem o princípio do “Respeito às Pessoas” além do nível superficial. Isso, mais o não entendimento do que é fluxo, ajuda a explicar por que o Falso Lean tem prevalecido tanto.

Mas o respeito às pessoas significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Para alguns, significa evitar dispensas a todo custo. Para outros, significa dar liberdade para eles fazerem o que quiserem ou assumir que eles estão certos. Para outros ainda, significa confiança. Em todos, vejo o princípio do “Respeito às Pessoas” jogada, às vezes casualmente e às vezes em conflito direto com o que acredito ser de fato seu conceito.

1. Evitar conflitos.

Os conflitos são ruins. O conflito coloca as pessoas na ofensiva. O conflito deixa as pessoas desconfortáveis. Portanto, devemos evitar conflitos.

Mas isso é o oposto de respeitar as pessoas. O conflito leva à resolução. O conflito leva a novos conhecimentos. O conflito, quando gerido de forma apropriada, aproxima as pessoas. A falta de respeito às pessoas significa que não

confiamos que elas possam ser capazes de lidar com conflitos. Não confiamos que sejam capazes de ter conversas maduras. Não demonstramos o respeito às pessoas evitando aquele pequeno desconforto que as conversas sobre conflitos requerem.

2. Ser “bonzinho” (acima de qualquer coisa).

Ser bonzinho e agradável é bom. Por favor, não interprete como uma defesa de ser mau. Mas ser bonzinho tem a ver com cortesia e polidez. Na verdade, acredito que isso não tenha muito a ver com respeito.

Mas o problema vem quando bonzinho é considerado um comportamento essencial e inegociável, acima de todos os outros comportamentos. Isso parece acontecer mais frequentemente em organizações como essas em que as pessoas são boazinhas, mas desonestas; boazinhas, mas não muito claras; boazinhas, mas não são firmes; boazinhas, mas não expõem problemas. De fato, essa é provavelmente a pior forma de ser bonzinho: não trazer à tona um problema por conta da bondade.

Esse é um mito similar ao “evitar conflitos”, mas é diferente em sua intenção. O objetivo da pessoa que está recebendo o respeito errado tem uma motivação diferente.

Ser bonzinho é bom, mas respeito às pessoas não tem a ver com ser bonzinho todo o tempo.

3. Dar reforço positivo, mas não *feedback* corretivo.

Novamente, assim como ser bonzinho é bom, reforço positivo é bom e efetivo. Mas a confusão acontece quando consideramos que todas as formas de *feedback* devem ser positivas. Perdemos a forma valiosa e efetiva do *feedback* corretivo. Ambos são necessários para liderar e especialmente para conduzir uma mudança na organização.

Feedback corretivo, especialmente quando bem feito e quando feito imediatamente, é uma forma valiosa de aprendizado e melhoria. Em nível pessoal (apesar de não ser o único nível no qual isso pode ser aplicado), o reforço positivo tem a ver com fazer melhor o que você já está fazendo bem, o que vale a pena. Mas *feedback* corretivo tem a ver com consertar as coisas que

estão impedindo você de exercer todo seu potencial. Um sem o outro é simplesmente muito limitador.

Vejo isso sendo difundido no sistema escolar atual. Não queremos dar *feedback* corretivo porque isso poderia desanimar, e isso não é “agradável”. Mas o que estamos criando é uma geração toda de crianças que quando erram em algo no mundo real, não estão preparadas para lidar e para processar aquele *feedback*, que é agora esmagador.

Se você presencia um comportamento errado e não faz nada, essa é a forma de endossar esse comportamento. Isso é uma verdade cultural, e nos últimos tempos, é uma verdade legal. Não corrigir algo que você vê e sabe que é errado faz de você um cúmplice.

4. Dar autonomia às pessoas, mas não responsabilidade.

Delegar responsabilidades é ótimo. Isso deveria aumentar com a transformação lean. Mas delegar é o subproduto de dar às pessoas os processos, habilidades, ferramentas e princípios que permitam que elas tomem decisões de forma coerente com a direção da organização. Isso é delegação definida e conduzida, não autonomia.

E certamente não é abdicação. Em nome do respeito às pessoas, as organizações querem empurrar toda decisão para a linha de frente. Essa é a direção certa para algumas decisões, mas não para todas. Todos estão mais próximos de algum problema ou processo, e eles são as pessoas certas para gerenciar e melhorar esse processo. A linha de frente não está na melhor posição para tomar todas as decisões.

E, certamente, não significa não responsabilizar as pessoas. Sim, manter os dois, a responsabilidade e a delegação, é delicado. Um dos dois aplicado sozinho pode prejudicar o outro. Mas a responsabilidade só se torna perigosa quando você não as responsabiliza de forma coerente ou se você as responsabiliza para itens aleatórios. Uma vez que uma equipe teve a chance de prover os insumos e que o processo está definido, os líderes devem responsabilizar as pessoas. Não fazer isso cria desperdícios. E pior, isso demonstra falta de respeito às pessoas. Por quê? Porque a mensagem é “obrigado por todo seu árduo trabalho em projetar o processo, mas seu trabalho não foi importante o bastante para eu fazer minha parte sustentando essas decisões”.

[Brad Power](#), que trabalha com o *Lean Enterprise Institute* e escreve para a *Harvard Business Review*, adicionou o seguinte trecho em resposta à lista:

Demonstrar respeito pela solução conjunta de problemas. Isso tem relação com ir ver, também conhecido como caminhar pelo gemba ou “gemba walks”. Para sustentar as transformações lean, você precisa de executivos para regularmente ir ver, perguntar por quê e demonstrar respeito. Uma ótima forma de demonstrar respeito é a pessoa sênior se engajar na solução de problemas com o gerente ou com o colaborador da linha de frente que levanta um problema. O colaborador da linha de frente traz conhecimento local, o líder sênior traz conhecimento global.

Concordo com a recomendação de Brad sobre a solução de problemas em conjunto. Uma maneira de fazer isso foi descrita em [Problems across boundaries require a different approach](#).



O respeito às pessoas parece ótimo. Parece simples. Ainda que complicado e um pouco diferente em sua aplicação. Respeitar as pessoas de forma errada pode ser uma das situações mais prejudiciais para uma jornada lean, pois uma vez que as pessoas declaram ter feito algo como se fosse baseada no princípio do “Respeito às Pessoas”, não é fácil desafiá-las.

Traduzido por Tamiris Masetto Manzano.