

COMPORTAMENTO

Chega de desculpas esfarrapadas!

Usar pretextos para fugir das responsabilidades no ambiente de trabalho é um mal comum. Apesar de banalizada, a conduta pode afetar a produtividade. Segundo especialistas, é possível reverter o mecanismo de defesa, e o chefe pode ajudar — dando feedback

“N ão terminei o relatório porque não me entregaram os dados a tempo” ou “Não me explicaram direito o trabalho”... Não é raro escutar essas e outras desculpas para justificar o que não foi feito. Contratempos ocorrem durante o expediente, mas, quando evasivas são usadas excessivamente, é sinal de problemas. “As pessoas têm mania de adiar tarefas. É um padrão que acaba sendo permitido nas empresas”, comenta Christian Barbosa, especialista em gerenciamento do tempo.

“Hoje em dia, muitas empresas veem esse comportamento como natural. Isso deixa os empregados que cumprem os prazos desmotivados”, diagnostica ele, que também é especialista em produtividade pessoal. “Esforçar-se e não sair do lugar acarreta um nível de frustração muito grande em médio prazo, então a pessoa se sente mal e entra para o círculo vicioso de criar justificativas”, explica Barbosa. A atitude pode levar à perda de relacionamentos. “O criador de desculpas se coloca como vítima e cansa quem convive com ele.”

Professor de ética empresarial e sócio-diretor da S2 Consultoria, focada em desenvolvimento organizacional, Renato Santos acredita que os principais motivos que levam um funcionário a criar desculpas são: maldade, pressão, desenvolver outras atividades ao mesmo tempo, empresa que não dá espaço para erro, falta de coragem para assumir falhas e medo de

Minervino Junior/CB/D.A Press



Dono de um escritório, Max (ao centro) dá liberdade aos funcionários para inibir desculpas

>>> Desculpas mais usadas

Confira as 10 justificativas mais usadas pelos ‘desculpeiros’ e polície a si mesmo:

1. Eu não sabia
2. Não recebi o e-mail
3. Isso sempre foi feito dessa maneira
4. Eu só fiz o que me mandaram
5. Eu já enviei o e-mail
6. Eu fiz a minha parte
7. Isso não é minha função
8. Já deu o meu horário
9. Esse cliente não é meu
10. Esse problema não é meu

Fonte: João Cordeiro

perder o emprego. Outra razão também pode ser a busca pela perfeição. “Alguns preferem atrasar a entregar algo sem qualidade. No entanto, assim, o superior não sabe se pode confiar no funcionário para cumprir um prazo”, pondera.

Santos afirma que é inaceitável estabelecer uma data-limite e avisar que não será

possível entregar no dia em que o período vence. “O gestor deve repreender o aviso em cima da hora e não possibilitar que o empregado culpe colegas”, ensina. Segundo o professor, passar a batata-quente adiante cria um círculo vicioso. “A pessoa te culpa, você repete o ato com outro, que faz o mesmo com um terceiro e assim por diante. Isso gera insatisfação e um ambiente antiético, que deixa o setor prejudicado.”

O chefe x as escusas

Dono de um escritório de advocacia, o advogado Max Kolbe, 33 anos, percebe que alguns dos 24 funcionários são mestres em se justificar. “É irritante. Tem gente que, a cada dia, diz estar com dor em um lugar diferente. Quando alguém não vem, faz muita falta. Preciso colocar pessoas em áreas que não têm nada a ver com a função para a qual foram contratadas visando repor outro funcionário. É complicado”, diz. Além de deixar tarefas pendentes, o excesso de desculpas cria um ambiente pesado. “Se o colaborador reclama muito, traz negatividade para a empresa. Ninguém precisa ficar ouvindo problemas toda hora.”

Max acredita que a forma como algumas instituições funcionam desmotiva a mão de obra, encadeando o processo de desculpas. “Os empregados precisam comprar a ideia da empresa. Se o chefe trata bem o funcionário, acaba virando um compromisso moral cumprir as responsabilidades”, percebe. Para alavancar a produtividade e eliminar as desculpas, o jurista instituiu um ambiente mais descontraído. “O colaborador pode trabalhar da forma como quiser: o importante é entregar bons resultados.”

Para chefes como Max, Christian Barbosa recomenda rigor ao tratar do assunto. “Pessoas ineficientes contaminam a equipe e devem ser cortadas. Quando alguém começa a adotar essa conduta, é preciso dar um feedback pontual a cada vez que o funcionário der desculpas esfarrapadas. Na terceira ou na quarta repetição, ele deve ser demitido”, estipula Christian Barbosa.

Os rodeios do meu colega...

Para quem precisa lidar com um criador de desculpas, o ideal é não desmoralizar ou tentar prejudicar a pessoa. É o que recomenda o professor de ética empresarial Renato Santos. Contar tudo para o chefe pode não ser a melhor saída. “Evite falar para o gestor, ele pode ver seu comentário de maneira negativa ou não saber lidar com a informação. Se tiver um grau de abertura com o criador de desculpas, converse com ele com uma abordagem de conselho. Caso não tenha intimidade, não comente, pois o colega pode fazer uma leitura negativa.” Em último caso, ele indica que o empregado procure o departamento de recursos humanos ou denuncie se a empresa tiver um canal de denúncias.

>>> Tem cura?

Para ajudar viciados em criar justificativas, Christian Barbosa afirma que existem três passos para a recuperação. O primeiro é aceitar que há um problema a ser resolvido. O segundo é buscar ajuda profissional, como um psicólogo, que auxiliará o ‘desculpeiro’ a entender os motivos por trás do comportamento e buscar meios de diminuir e até de eliminar a prática. Por último, vem o policiamento: a pessoa tem que se vigiar constantemente para não voltar aos velhos hábitos.

>> Entrevista/João Cordeiro

Entenda a desculpability

João Cordeiro, 58 anos, psicólogo pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, coach, consultor de gestão e pesquisador lançou, em novembro, *Desculpability — Elimine de vez as desculpas e entregue resultados excepcionais*. Após estudar o tema durante 15 anos, ele é a primeira pessoa a escrever um livro sobre o assunto. A obra trata dos mecanismos de defesa do ser humano, que cria desculpas para se justificar, em vez de assumir responsabilidade pelos erros. Em seu primeiro livro, o pesquisador tratou da accountability — virtude moral que significa ir além do esperado e é o oposto da desculpability. Confira entrevista com o psicólogo:

O que é desculpability?

O conceito parte de um estudo que mostra que o ser humano nasce com um mecanismo de proteção, que cria desculpas quando algo dá errado. Todos temos essa característica, e cabe aos pais e às escolas desenvolver essa questão. Quando isso falha na formação do indivíduo, sobra para as empresas conviverem com desculpas desnecessárias. O termo engloba os famosos 'não sabia', 'não vi' e 'estou aguardando respostas', que servem para justificar o que não foi feito.

O que o motivou a escrever sobre isso?

Há 17 anos, fui dar uma palestra em uma escola na periferia de São Paulo. O bairro era pobre, mas, no colégio, havia muitos livros. Quando perguntei à diretora de onde vinha o dinheiro para comprar o material, ela explicou que os professores doavam 10% do salário para adquirir obras nos sebos. Encontrei uma conexão da desculpability com isso, observando como as desculpas eram um grande impedimento para a execução de projetos e prejudicavam ambientes de trabalho e a produtividade. Então comecei a produzir o livro.

Qual a estrutura utilizada?

A obra é a continuação do meu primeiro livro (*Accountability — a evolução da responsabilidade pessoal e o caminho da execução eficaz*, lançado em 2013). Em 11 capítulos, são apresentados tanto os porquês de as pessoas, intuitivamente, procurarem desculpas, quanto os impactos desse hábito em uma empresa. Um estilo de gestão que procura encontrar culpados e punir qualquer erro, por exemplo, desencoraja a criatividade, compromete a inovação e, claro, não é bom em momento de crise. O texto apresenta várias conexões com o accountability, porque é como se um fosse o anti-valor do outro.

Existe algum antídoto para esse mecanismo de defesa?

Seria a accountability, a atitude moral de, quando reconhecer um problema, erradicá-lo, ir além do esperado. Quando você se torna mais consciente de que está utilizando o mecanismo, tende a cessar o comportamento. No livro, cito as 20 principais desculpas que as pessoas utilizam (confira as 10 mais aplicadas no quadro **Desculpas mais usadas**). A lista pode servir de

Arquivo pessoal



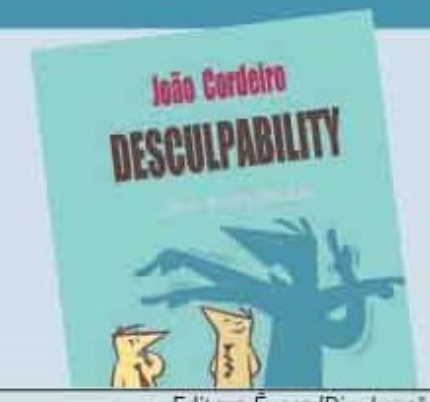
João Cordeiro é o primeiro a escrever livro sobre o tema

espelho para se policiar. É uma coisa complicada porque a gente nasce com isso. O profissional tem que se desarmar, parar de culpar os outros e ir se aprimorando. É normal ter recaídas, até que deixar as desculpas de lado vire um hábito. Também é papel do líder ajudar a equipe nesse sentido: quanto mais feedback der, mas ele desenvolve o time dele.

Que tipo de pessoa mais utiliza as desculpas?

Não existe um perfil específico. Tem países com uma cultura

maior de accountability, nos quais não há muito espaço para desculpas, como Japão, Austrália, Nova Zelândia e Dinamarca. O Brasil está numa posição intermediária. A próxima geração de brasileiros, que tem poucos filhos em casa, não está acostumada a receber tanto feedback quanto famílias maiores. Nos grupos familiares grandes, é comum ouvir 'tira a roupa de cima da cama', 'como você é chata' ou 'lava as louças', frases menos comuns no caso de um filho único. Eles têm pouca paciência e muita expectativa em



LEIA!

Desculpability — Elimine de vez as desculpas e entregue resultados excepcionais
João Cordeiro
Editora Évora
196 páginas
R\$ 39,90

curto prazo. A geração mais nova tende a ter mais facilidade em criar desculpas.

As desculpas afetam outras áreas da vida, além da profissional?

Depende de cada um, mas, em geral, a tendência é que a prática se expanda para várias dimensões. Se isso ocorre, o indivíduo não cresce. Em longo prazo, o perfil consumista, acrescido a falta de princípios, resulta em uma inversão de valores. As pessoas vão se preocupar mais em ter e menos em ser. Essa incapacidade de assumir responsabilidade é causa e consequência da desculpability.

Como ajudar alguém que vive dando desculpas?

A solução é o feedback, independentemente da relação que você tenha com a pessoa. No caso de um funcionário, o retorno é mais direto, mas, para um amigo ou parente, o parecer tem que ser numa moldura de conselho. Se for alguém superior a você, tem que ser fora do ambiente do trabalho. A gente tem que tentar ajudar, fazendo a nossa parte de conversar, mas cada um precisa fazer o resto.



OS BEM-SUCEDIDOS PROFISSIONAIS DO AMANHÃ SÃO OS JOVENS ESTUDANTES DE HOJE.

A qualificação profissional de jovens estudantes é essencial para o desenvolvimento do País. Há mais de cinco décadas, o CIEE colabora para a construção de um futuro melhor, encaminhando estudantes para vagas remuneradas de estágio e aprendizagem. Abra as suas portas para os jovens. Ajude um estudante.

OS SERVIÇOS DO CIEE SÃO GRATUITOS PARA OS ESTUDANTES.

CIEE/Brasília: SHC/SW, EQSW 304/504 - Lote 2 - Ed. Atrium
Setor Sudoeste - Brasília/DF - Tel.: (61) 3701-4850

Sede CIEE: Rua Tabapuã, 540 - Itaim Bibi
São Paulo/SP - CEP 04533-001 - Tel.: (11) 3046-8211

www.ciee.org.br



/oficial.ciee



ESTAGIÁRIOS e APRENDIZES