

# João Cordeiro

Do mesmo autor de *Accountability*

# DESCULPABILITY

Elimine de vez as desculpas



e entregue resultados excepcionais



**ALTA BOOKS**

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2023

## DEDICATÓRIA

Dedico este livro à Débora Zonzini, minha esposa e sócia. Sempre disposta a me ajudar noites adentro, aos sábados e domingos, ela teve um papel fundamental na construção dos argumentos e na revisão final dessa obra. Dedico também aos meus filhos, Pedro e Luiza, por me ensinarem o tempo todo que, para transmitir Accountability Pessoal à geração *millenium*, é necessária muita persistência, paciência e, principalmente, que é muito gratificante.

## AGRADECIMENTOS

Um livro é resultado do esforço, da cumplicidade de várias pessoas e jamais apenas do autor. Fui ajudado por muita gente, agradeço a todos de coração e faço questão de mencioná-los.

Betty Vidigal: pela preparação do texto, correções gramaticais, pesquisas e por discordar várias vezes das minhas opiniões.

Cisso (Darcio Klaus): pelo *insight* criativo ao elaborar a palavra *Desculpability*, a qual surgiu espontaneamente durante um workshop na Arezzo.

Eduardo Villela: pelas orientações técnicas em como desenvolver um livro e pelo encorajamento para eu continuar escrevendo.

Eugenio Mussak: pelo incentivo e pela prontidão imediata para escrever um belo prefácio.

Laurant Cardon: pelas belíssimas ilustrações e pela paciência com as intermináveis correções e com os ajustes que eu solicitei em cada um dos desenhos.

João Bemvenutti: por ter me apresentado o conceito *Accountability* em 2000 e por ter me aceito como seu *mentee*.

José Salibi: por ter me encorajado e decidido escrever a apresentação do livro.

Faço um agradecimento especial para as pessoas as quais não posso mencionar os nomes, mas que confiaram a mim suas histórias pessoais e me autorizaram a publicá-las.

## PREFÁCIO

Eu não encontrei desculpas... Quando o João Cordeiro me convidou para escrever o prefácio do seu novo livro, não tive como negar. Aliás, aceitei com alegria, certo de que teria, em primeira mão, uma leitura agradável e útil. Seu livro anterior, *Accountability*, me autorizava a pensar assim.

O que eu não sabia é o quanto eu seria, mais uma vez, impactado pela apresentação clara, didática, simples e consistente deste pensador sobre temas de gestão e comportamento, que se transformou em um paladino da responsabilidade em todos os ambientes — lares, escolas, empresas, política, sociedade.

Sua mensagem é direta: ou você possui *Accountability Pessoal*, a virtude moral que nos faz sentir, pensar e agir como verdadeiros protagonistas de nossa própria história e da história do mundo; ou você, em sua trajetória, lança mão de doses crescentes de *Desculpability*, a qualidade dos que jamais enxergam em si mesmos os motivos para seus fracassos — a culpa sempre é do mundo, das circunstâncias, do mercado, do patrão, dos outros, enfim.

É claro que o autor, responsável que é, não cede ao maniqueísmo fácil. Usa essas categorias para direcionar nosso pensamento, sem desconsiderar a gama de variações existentes entre esses dois extremos, identificadas, às vezes, na mesma pessoa em circunstâncias ou tempos diferentes de sua vida.

Conhecedor profundo da psicologia humana, João nos alerta para o fato de que, por natureza, o homem tende a transferir responsabilidades com o intuito de se preservar, e que, portanto, a disposição para assumi-las, elevando assim sua qualidade de pessoa, de profissional e de líder, é algo a ser aprendido e incorporado. Abusando da metáfora digital, diz que a *Desculpability* é um *firmware*, o programa que vem instalado de fábrica (nascemos com ele), enquanto a *Accountability* é um aplicativo que deve ser baixado e instalado (por nossa livre iniciativa).

Essa é a razão deste livro, bem como do *Accountability*, que o precedeu — a crença profunda do João Cordeiro na evolução do ser humano. A capacidade

de aprender, de se desenvolver, de buscar o aprimoramento são sim inerentes ao humano, desde que tocado pelo dedo mágico da educação significativa. Ao estimular pessoas a assumirem responsabilidades deixando as desculpas de lado, o autor está dando a maior contribuição que um educador pode dar a um discípulo - a autonomia.

As teorias aqui apresentadas são acompanhadas de histórias reais, casos fantásticos de pessoas que mudaram seus próprios destinos e os de muitas outras pessoas através da atitude certa, do não conformismo, do sonho grande, da liderança autêntica. Além de inspirar, essas histórias mostram um caminho. O caminho da Accountability.

Examinando essas histórias e outras, retiradas de meu próprio acervo de vida, percebo um traço comum entre as pessoas dotadas de Accountability Pessoal. Todas têm apreço pela liberdade. Amam o ato de dirigir as próprias vidas de acordo com seus desejos e suas crenças. Talvez por isso haja aqueles que preferem não assumir responsabilidades, delegando-as aos demais. Eles têm medo da liberdade.

A liberdade pode ser sim assustadora quando não estamos preparados para exercê-la. Quando somos adolescentes já sequiosos da conquista, mas ainda receosos da responsabilidade. Essa é uma marca da imaturidade, a ser corrigida com a construção de uma personalidade estruturada. Entretanto, por obra da paternidade irresponsável, da docência despreparada, da liderança inconsistente, da política populista e do estado paternalista, esse traço pode se perpetuar, e vemos, então, adultos infantilizados, dependentes, insuficientes.

Sorte a nossa de poder contar com educadores como o João Cordeiro, que nos fazem pensar por meio do uso das palavras certas, colocadas com precisão e coragem, embasadas em estudo e vivência, e que têm, portanto, o poder de comover nosso espírito a ponto de nos tornar mais responsáveis, portanto, melhores.

EUGENIO MUSSAK

Professor, palestrante e autor de livros

## A APRESENTAÇÃO QUE EU ME RECUSEI A ESCREVER

Estávamos, o João Cordeiro e eu, tomando um café em Washington, quando ele me convidou para escrever a apresentação do seu novo livro, intitulado *Desculpability*. Falando francamente, recusei. Não tinha gostado do tema das desculpas, que me pareceu um tanto negativo.

Julguei que o João, com sua expertise em gestão de pessoas, poderia escrever sobre temas mais interessantes e mais otimistas.

E assim nos despedimos e eu segui viagem para a Sardenha, onde passaria minhas férias. Mas meu pensamento me transportou para o Brasil, mais precisamente para a Barra do Una, no litoral de São Paulo.

Era o verão de 1986, o sol estava escaldante e eu ganhava a vida ensinando as pessoas a jogarem tênis. No caso, tinha passado o dia na casa do Pierre Loeb, famoso joalheiro, dando aula aos seus convidados.

No final da tarde, depois de seis aulas, quase morto de cansado, não pude recusar o pedido de Pierre de dar mais uma aula, dessa vez ao seu amigo Ronald. Dividido entre a ideia de fazer o mínimo para me poupar ou me esforçar e dar o melhor de mim, acabei escolhendo a segunda, como é do meu feitio. Ronald ficou impressionado com o tanto que conseguiu aprender em uma única aula. Elogiou, agradeceu, perguntou do meu trabalho e demonstrou interesse pelos meus planos para o futuro.

Contei a ele do sonho da HSM, que compartilhava com meu sócio Harry. A ideia era construir uma empresa de eventos corporativos, com o propósito de trazer palestrantes internacionais para falar aos executivos brasileiros. A HSM já existia no papel havia pelo menos seis meses, mas era difícil torná-la realidade, o Brasil estava recém-saído da ditadura militar, com a inflação a 80% ao mês, a moeda desvalorizada e sem qualquer possibilidade visível de crédito.

Após escutar atentamente o meu relato, Ronald manifestou seu entusiasmo pelo meu negócio e interesse de investir para concretizá-lo. Até então, não sabia quem era o Ronald. Era ninguém menos do que Ronald Winston,

presidente da Harry Winston, a maior rede de joalherias do mundo. Investiu 10 mil dólares na nova empresa, algo equivalente a 20 mil dólares de hoje. E sete meses depois, em agosto de 1986, a HSM fazia seu primeiro seminário com Richard Copaken, palestrante indicado por Ronald, especialista em lobby.

E pensar que eu poderia ter dado uma aula preguiçosa, usando como desculpa o calor e o cansaço, e a HSM não seria o que é hoje, talvez nem existisse. Assim como o empresariado brasileiro talvez não tivesse a oportunidade de ouvir palestrantes do naipe de Peter Drucker, Philip Kotler, Michael Porter, Jack Welch, Al Gore, Rudolph Giuliani, Tom Peters, Ram Charan, C. K. Prahalad, John Davis e tantos outros pensadores que ajudaram a mudar a forma de pensar dos empresários e executivos do país.

E talvez eu não tivesse descoberto o que me levou a fazer a escolha que eu fiz, própria de um modelo mental que nos leva a fazer sempre melhor do que o possível. É disso que trata o *Desculpability*, esse antivalor da Accountability Pessoal, o primeiro livro que coloca as desculpas em uma estrutura e que ajuda as pessoas a não desistirem dos seus propósitos.

Na Sardenha refleti sobre a nossa conversa em Washington e vi que o conceito Desculpability é realmente poderoso. Sem desculpas e com muita alegria, aceitei o convite para escrever essa apresentação, que poderia não ter escrito.

Na minha opinião, o João Cordeiro é um dos maiores experts em gestão de pessoas no Brasil e este livro é um presente para todos nós.

JOSÉ SALIBI NETO  
Cofundador da HSM

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 – À ESPERA DO SUPER-HOMEM</b>	<b>5</b>
Estamos anestesiados e nem percebemos	7
Ninguém virá nos ajudar	13
Pensar e agir como dono	14
Três janelas para aprender a pensar e agir como dono	20
<b>CAPÍTULO 2 – PESSIMISTAS DE PLANTÃO</b>	<b>23</b>
Um presente que ganhei	25
Coitadismo é apenas uma das facetas da Desculpability	26
Um firmware nocivo rodando na nossa mente	27
Um programa nativo	30
Desculpability Inn — um hotel cinco estrelas para os desvios de conduta	33
<b>CAPÍTULO 3 – UMA SOCIEDADE DE INIMIGOS</b>	<b>37</b>
Desculpability é contagiante	40
1937 — “Graças a Deus, te encontrei!”	43
2015 — “... atira, atra!”	46
O narcisismo está tomando o lugar do bom senso	46
2015 — “Morra!”	47
2015 — “De costas você parece uma jamanta!”	48
A relação entre Desculpability e corrupção	49
<b>CAPÍTULO 4 – O ALTO PREÇO QUE AS EMPRESAS PAGAM</b>	<b>53</b>
1. Produz tensão, estresse e perda de tempo	55
2. Destrói a felicidade corporativa	56
3. Amplifica a culpa no sistema (TI)	57
4. Ridiculariza o processo de avaliação	59

5. Desmoraliza a meritocracia	60
6. Desencoraja a criatividade	61
7. Compromete a inovação	62
8. Fragiliza a hospitalidade	64
9. Dificulta planejamentos e estratégias	65
10. Retarda a execução	66

---

## **CAPÍTULO 5 – O SUCESSO PODE MASCARAR MUITOS ERROS** **67**

---

Gato por lebre	69
Em vez de diretores, temos “gerentes”	72
Cargos e títulos não são garantia de boa influência	74
Bom dia, obrigado e até logo!	76

---

## **CAPÍTULO 6 – CULTIVANDO A ACCOUNTABILITY, COLHENDO PÉROLAS** **81**

---

Ter é uma coisa, usar é outra	83
Ostra feliz não faz pérolas	88
Cultivando pérolas artificiais	96

---

## **CAPÍTULO 7 – É CONTRA O VENTO QUE OS AVIÕES LEVANTAM VOO** **99**

---

Modelo mental — de vítima ou de dono?	102
Escolhendo de quem é preciso correr	104
O que eu preciso ter para levantar voo correndo contra o vento?	108
Se o rio está contaminado, a água deve ser tratada	110

---

## **CAPÍTULO 8 – LENDAS QUE BLOQUEIAM A MUDANÇA** **115**

---

1. Só teremos Accountability Pessoal nas empresas quando essa virtude for ensinada nas escolas	117
2. Não dá para ser feliz em um ambiente de alta performance	119
3. Demora muito! Vai levar uns dez anos até eu conseguir implantar a Accountability pessoal no meu time	123
4. Alta performance só se aplica às vendas	123
5. O que eu preciso agora é cortar custos, e a Accountability Pessoal não vai me ajudar nisso	126
6. Para implantar Accountability Pessoal, vou ter que trocar todo o meu time	130

---

**CAPÍTULO 9 – COMO A ALTA PERFORMANCE DERROTA A DESCULPABILITY** **133**

---

1. Cultura corporativa sólida	135
2. Sonhar grande	137
3. Programa de metas	139
4. Formação de líderes	140
5. Avaliação 360°	141
6. Meritocracia	142
7. Ciclo de gente	142
8. Atração de gente	143
9. Xadrez de gente	144
10. Gestão por consequência	146

---

**CAPÍTULO 10 – MANDE A DESCULPABILITY PARA A CONCORRÊNCIA** **149**

---

Desculpability e alta performance não combinam	151
Os três papéis da liderança	152
Cópias idênticas do líder	154
Líderes missionários e não mercenários	157
Moisés e a Terra de Canaã	158

---

**CAPÍTULO 11 – POR ONDE COMEÇAR? COMECE COM OTIMISMO!** **161**

---

1. Baixe o programa	163
2. Instale	164
3. Aprenda a usar	164
4. Deixe o programa sempre aberto	165
5. Atualize o seu aplicativo	166
6. Migre para versões mais avançadas	167
7. Obtenha certificação	170

---

**FONTES CONSULTADAS** **171**

---

## INTRODUÇÃO

Em uma fazenda, havia, ao lado da casa dos senhores, um paiol, no qual moravam cinco amigos – um rato, uma cobra, uma galinha, um porco e uma vaca. Eles se davam muito bem, viviam em perfeita harmonia como um verdadeiro time, sob a liderança enérgica da cobra, que, apesar de ser muita agressiva e venenosa, jamais agredia seus amigos. Um dia, o rato entrou muito agitado e assustado. Convocou todos para uma reunião de emergência com a pauta de um único tópico: alerta geral! Uma ratoeira foi instalada na cozinha da casa dos senhores!

Muito agitado, sem deixar os demais falarem, ele contou que a senhora da fazenda havia acabado de instalar uma ratoeira em um canto escuro da cozinha, explicou a todos como funcionava essa terrível armadilha, a qual já tinha ouvido dizer. Explicou que essa armadilha atraía suas vítimas com um delicioso pedaço de queijo. Detalhou seus riscos e os danos que uma arma como essa poderia causar a quem, por azar, ficasse preso nela. Quando terminou de falar, todos os seus amigos caíram na gargalhada. A galinha, engasgada de tanto rir, disse que não comia queijo e que o problema não era dela, só dele, o rato. O porco, também rindo, disse que, mesmo que ele pisasse na ratoeira, sairia andando como se nada tivesse acontecido, por ser protegido pelos seus cascos, e que não se preocuparia com isso. A vaca ironizou dizendo: “Ah, muito obrigada pelo alerta, agora que você me avisou vou tomar muito cuidado por onde eu piso!” A cobra terminou de rir e imediatamente deu uma bronca no rato por tê-la acordado para dar uma notícia tão besta e que não interessava a ninguém.

O rato ficou desconcertado e não tocou mais no assunto. Uma noite, a cobra estava xeretando a casa dos senhores, não viu a ratoeira e seu rabo acabou ficando preso na armadilha. Na manhã seguinte, a senhora, ao entrar na cozinha, tomou um susto ao ver uma cobra enorme enrolada na ratoeira e foi buscar um pedaço de pau para tentar destravar o instrumento e libertar a serpente. A cobra, que já estava de muito mau humor por ter passado a noite toda presa, achou que a senhora iria matá-la e preparou um ataque de defesa. Assim que

a senhora se aproximou, a cobra deu um bote e mordeu a mão dela. A mulher deu um grito de dor e acordou seu marido, que, ao chegar correndo na cozinha e ver aquela situação, não teve dúvida, pegou seu facão e matou imediatamente a cobra. Como a cobra era venenosa e o senhor da fazenda sabia disso, foi procurar um médico na vila mais próxima. Esse, assim que chegou, examinou a senhora, fez curativos, aplicou soro e apresentou a sua conta. O fazendeiro, que estava sem a quantia em dinheiro, ofereceu como pagamento um dos seus animais, o porco. O médico aceitou. Então, o fazendeiro pegou o facão, foi até o paiol e matou o porco. Fatiou-o e preparou-o para ser levado pelo médico. Ao se despedir, o médico deixou uma lista de recomendações, entre elas a de que a senhora deveria ficar em repouso e ter uma alimentação leve. “Que tipo de alimentação leve?”, o fazendeiro perguntou. E o médico respondeu: “Canja de galinha!” Assim, o fazendeiro pegou o facão, foi até o paiol, matou a galinha e preparou uma bela de uma canja. Passado um mês de tratamento, a senhora da fazenda se recuperou e o seu marido, muito feliz, resolveu dar uma festa, convidou os vizinhos e o médico. A senhora, animada com a comemoração, pediu ao marido que preparasse para os convidados um churrasco. Então, o senhor pegou o facão, foi até o paiol, matou a vaca e preparou um belo churrasco. O rato ficou morando sozinho no paiol.

Não existe essa história de “esse problema não é meu”. Somos um só e tudo nos afeta direta ou indiretamente. O problema de segurança pública da cidade do Rio de Janeiro não é apenas dos moradores daquele estado, é também dos paulistas e dos mineiros porque o que for feito lá, terá consequências nos estados vizinhos. O problema da seca do Nordeste não é apenas dos nordestinos. A consequência das condições de vida lá, afeta os moradores do Sudeste porque incide na migração de parte da população que mora no sertão para a região Sul. O corte de árvores no Pará impacta na redução da intensidade de chuvas nas regiões de Mato Grosso do Sul e São Paulo, tese comprovada pelo estudo Rios Voadores<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Rios Voadores: projeto de pesquisa conduzido em 2007 por Gérard Moss, no qual ele comprovou que a umidade do ar produzido pelas árvores do Pará e da Amazônia é levada pelos ventos do Atlântico em direção ao Pacífico, sendo desviado pela Cordilheira dos Andes em direção ao Brasil, principalmente sob os estados do Mato Grosso do Sul e de São Paulo. Disponível em: <<http://riosvoadores.com.br/o-projeto/>>. Acesso em: 21 out. 2015.

O problema dos refugiados causado pelas guerras civis na Síria e no Iraque não é somente da Itália e da Grécia, principais países de entrada deste êxodo, mas é também do restante da Europa, principalmente da Alemanha e da França, e irá provocar mudanças na política de imigração da Comunidade Europeia. O estilo de depilação das brasileiras, que ficou conhecido com o nome de *Brazilian Wax*, refletiu na enorme queda do piolho de púbis, popularmente conhecido por “Chato”, nas americanas e nas australianas, de acordo com a reportagem da revista Bloomberg<sup>2</sup>.

Desculpability é o hábito de criar desculpas, de culpar os outros e de achar que o problema dos outros não é nosso. É o contrário de Accountability Pessoal, que é o pensar, agir como dono e entregar resultados excepcionais, tema abordado no meu primeiro livro — *Accountability: a evolução da responsabilidade pessoal*.

O tema Desculpability é atual e muito importante para todos nós, cidadãos que esperam ver um país melhor, e especialmente para as organizações, cujos resultados são frequentemente abalados por líderes que sistematicamente não batem suas metas, e que comprometem assim o planejamento estratégico da alta gestão e as expectativas dos acionistas.

Neste livro, você vai saber como identificar rapidamente a ação da Desculpability no indivíduo (“Capítulo 2: Pessimistas de plantão”), como ela é gerada na mente das pessoas, suas facetas e a relação direta que a Desculpability tem com desvio de conduta no indivíduo.

No “Capítulo 3: Uma sociedade de inimigos”, você vai perceber que a Desculpability no coletivo é bem diferente da Desculpability individual. No coletivo ela age de forma amplificada em função do seu processo de contágio, se autoalimenta, tornando-se bem mais agressiva, além de ser um gatilho para disparar a corrupção. Esse conceito é fundamental para um líder que precisa reverter um ambiente contaminado pela cultura de desculpas.

Atuando como palestrante e coach em empresas de alta performance, identifiquei um conjunto de dez iniciativas fundamentais de alto desempenho que, se implantadas corretamente, irão acelerar a velocidade da sua empresa

---

<sup>2</sup> Bloomberg — Disponível em: <<http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-01-13/brazilian-bikini-waxes-make-crab-lice-endangered-species-health>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

(“Capítulo 9: Como a alta performance derrota a Desculpability”), e, com os três papéis da liderança, vão deixá-la em condições de mandar a Desculpability para longe (“Capítulo 10: Mande a Desculpability para a concorrência”).

E no “Capítulo 11: Por onde começar? Comece com otimismo!”, proponho um roteiro para você dar os primeiros passos, eliminar de vez as desculpas e entregar resultados excepcionais.

Então, pronto para eliminar de vez as desculpas no seu time e mandar a Desculpability para a concorrência?

Boa leitura!

AMOSTRA

# CAPÍTULO 1

## À ESPERA DO SUPER-HOMEM



Ela pensou que eu estivesse chorando porque tinha descoberto que Papai Noel não existia, mas era porque percebi que ninguém chegaria com superpoderes para nos salvar e que o Super-Homem não existe.

Geoffrey Canada<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Educador americano.

## ESTAMOS ANESTESIADOS E NEM PERCEBEMOS

Imagine que você é um dentista e está participando de um congresso cujo tema é Anestesia para Cirurgia Bucomaxilofacial. O cirurgião que ministra o painel apresenta a seguinte situação:

Um paciente vai ao dentista tratar uma cárie entre o segundo e o terceiro molares inferiores direitos. O dentista habilidosamente alcança o fundo da sua boca, passa um pouco de pomada anestésica à base de xilocaína e, em seguida, aplica cloridrato de lidocaína no nervo maxilar. Tudo corre bem e a obturação é realizada. Mas, depois de sair do consultório, o paciente não consegue assobiar por cerca de trinta minutos.

### **Pergunta:**

Por que isso ocorre se os lábios não foram anestesiados?

O palestrante pede à plateia que discuta três opções de resposta:

- A. O nervo anestesiado faz parte do nervo trigêmeo<sup>1</sup>, que tem três ramificações. Uma delas é o nervo mandibular, que se conecta com a musculatura da boca; portanto, a anestesia aplicada no trigêmeo também tem efeito na região dos lábios.
- B. Ocorreu anastomose, que é comunicação entre vasos sanguíneos ou nervos da mesma natureza. Neste caso, a anestesia encontrou o seu próprio caminho até chegar à região dos lábios.
- C. Apesar de a medicina ter mapeado todo o nosso sistema nervoso, nenhum ser humano é idêntico a outro, havendo pequenas diferenças na localização dos nervos. Neste caso, o dentista, mesmo sendo muito habilidoso, pode ter tocado a agulha em mais de um ponto nervoso.

Qual das três opções parece correta?

---

<sup>1</sup> O nervo trigêmeo é o quinto dos doze nervos cranianos. Tem esse nome por se ramificar em três: o nervo oftálmico, o nervo mandibular e o nervo maxilar. Essa última ramificação controla a musculação da mastigação e a sensibilidade facial.

Apresentamos essa situação para três renomados dentistas<sup>2</sup> e segundo eles, a alternativa com a maior probabilidade de acerto é a opção A.

Mesmo não sendo especialistas nisso, todos nós temos uma noção do que significa *anestesia* na medicina e na odontologia. A palavra vem do grego e significa ausência de sensação. Esse estado pode ocorrer espontaneamente ou resultar da administração de uma droga (a que chamamos *anestésico*) injetada, inalada, ingerida ou passada na pele ou nas mucosas. O estado de ausência de sensação também pode ser atingido por hipnose, que se caracteriza pela perda de consciência e de sensações corporais acompanhada de relaxamento muscular. O prefixo *an* confere a qualquer palavra sentido inverso, contrário ao seu sentido original. *Estesia* ou *estese* é a capacidade de perceber sensações. *Anestesia* é, portanto, o oposto dessa capacidade.

Mas, se é possível anestésiar um nervo e suas ramificações, será possível anestésiar também as nossas emoções?

A resposta é sim. É uma forma de proteção. O melhor modo para nos referirmos a esse estado de torpor talvez não seja como *emoção anestésida*, e sim *emoção adormecida*. Inconscientemente, adormecemos nossas emoções para nos proteger da “dor do mundo”, como a chamava Fernando Pessoa<sup>3</sup>.

Esse recurso, não consciente, é usado para esquecer mágoas, aliviar ofensas, elaborar perdas. É um processo de luto, sobretudo para evitar as “fortes dores emocionais” do dia a dia, que principalmente são o medo e a vergonha.

Da mesma forma que alguns nervos possuem extensões longas pelo corpo (como o ciático, por exemplo, que vai da medula na altura do quadril e ramifica-se pelas coxas e pelos joelhos até chegar aos dedos dos pés), algumas emoções também têm ligações longas, agindo sobre diversos sentimentos.

<sup>2</sup> Dentistas: doutora Carmela Carneiro, CRO/SP 24119; doutor Flávio Cabral, CRO/SP 35881; doutora Renata Galante, CRO/SP 57663.

<sup>3</sup> “A dor do mundo é grande? Talvez seja. Como não há metro para ela, não sabemos.” (Fernando Pessoa, in *Obra Édita*, apud LOPES, Teresa Rita. *Pessoa por conhecer: textos para um novo mapa*. Lisboa: Estampa, 1990. Disponível em: <<http://arquivopessoa.net/textos/433>>. Acesso em: 29 mai. 2015).

É o caso da empatia<sup>4</sup>, que possui um desdobramento no nosso processo emocional, refletindo-se tanto nas relações individuais como nas coletivas. A empatia, canalizada para o bem<sup>5</sup>, faz com que nos coloquemos no lugar do outro, para ouvir ativamente, com interesse em solucionar um problema ou em atender e servir bem. Nas relações individuais, ela é essencial para compreender a pessoa que está à nossa frente. É a base da receptividade, elemento fundamental para as empresas de serviço. Nas relações coletivas, a empatia fundamenta o processo de convívio em grupo, atua na cooperação, na colaboração, no trabalho em equipe e na cidadania. É o alicerce emocional da inovação, elemento importantíssimo para o mundo da alta performance.

Assim como no caso citado no início do capítulo, em que o dentista, ao anestesiá-lo um nervo, provocou o entorpecimento de outras áreas no rosto de seu paciente, nós também adormecemos uma série de sentimentos e atitudes ao bloquear uma emoção.

Por exemplo: ao bloquear a possibilidade de ser criticado (diretamente relacionada com a vergonha) ou ao evitar uma situação em que nos sentimos vulneráveis, como uma entrevista de avaliação de performance, adormecemos nossa capacidade de percepção e compreensão de nossos próprios erros, de assumi-los e de pedir desculpas. Adormecemos, assim, a chance de desenvolver a humildade, não admitindo que precisamos de ajuda, e, portanto, adormecemos a beleza de aprender. Essa dormência inevitavelmente acarreta perdas.

Ao bloquear a aceitação de um problema para ser resolvido por nós, adormecemos nosso senso de dever, nossa preocupação com os outros, a vontade de ajudar, de nos doar. E, assim, permitimos que se instale em nós o receio,

<sup>4</sup> Empatia é a capacidade de compreender e sentir o que alguém pensa e sente em uma situação de demanda afetiva, comunicando-lhe adequadamente tal compreensão e sentimento (DEL PRETTE, *A psicologia das relações interpessoais*, 2001, p. 86). Numa outra definição, empatia é um processo de identificação em que o indivíduo se coloca no lugar do outro e, com base em suas próprias suposições ou impressões, tenta compreender o comportamento do outro (Dicionário Houaiss). A etimologia da palavra é intrincada. Segundo o Houaiss, o vocábulo em português provém do inglês *empathy*, tradução do alemão *Einfühlung*, que por sua vez derivou do grego *empátheia* = paixão.

<sup>5</sup> Como toda emoção (ou, no caso, habilidade emocional) pode ser usada para o bem ou para o mal, fenômeno facilmente observado em pessoas que usam desse recurso para benefício próprio e causam sofrimento aos outros, como operadores do mercado financeiro, que propositalmente aplicam golpes, falsários, impostores e outros que usam do seu talento para enganar.

o medo de aumentar nossa responsabilidade. Tomamo-nos mais individualistas, a solidariedade fica comprometida.

Do ponto de vista do indivíduo, emoções adormecidas impactam na autoestima. Já sob a ótica da sociedade, emoções adormecidas impactam diretamente no desenvolvimento da cidadania. Do ponto de vista corporativo, atingem a habilidade de cooperar, de genuinamente ouvir feedback, que é a base do autodesenvolvimento profissional, e abraçar metas cada vez mais desafiadoras, fundamentais para a alta *performance*<sup>6</sup>, uma exigência da nossa cultura empresarial.

Ao contrário da anestesia farmacológica, cujo efeito se atenua com o passar do tempo e se reduz gradualmente até desaparecer (quando então a sensibilidade retorna), na anestesia emocional o estado de dormência se agrava com o tempo. Inicialmente ele é reforçado pelo discurso e pelos maus exemplos das pessoas que atuam com baixos padrões de responsabilidade em três dimensões: indivíduo, sociedade e trabalho. Posteriormente, de tanto ser potencializada por esses exemplos, a dormência emocional passa a se autoalimentar das nossas próprias falas, réplicas do que os outros dizem. De tanto repetir o que ouvimos, nós nos apropriamos desse discurso.

A dormência emocional faz com que os indivíduos não se vejam como parte do problema coletivo: o problema parece sempre externo, pertence a alguém maior e distante. O problema é dos pais, do chefe, da empresa, do governo, do país, do planeta, do mau caráter da humanidade — mas nunca do próprio indivíduo.

Para essa pessoa que olha tudo de fora, como um observador externo, sem se apossar do problema, tudo parece maior e pior do que realmente é. O indivíduo se torna excessivamente crítico do seu país, do seu ambiente de trabalho e de sua vida, cego para o lado positivo dos fatos e dos acontecimentos. Esquece-se de que tudo tem um lado bom. Pode até se irritar se alguém tentar mostrar o lado positivo daquilo que ele considera ruim.

---

<sup>6</sup> A alta performance se espelha no mundo dos esportes — nesse ambiente, os feedbacks são francos e às vezes coletivos; as metas são cada vez mais desafiadoras e o sucesso do passado não é garantia de bons resultados no presente.

No trabalho, essas pessoas pensam que estão sendo produtivas: são pontuais, comparecem às reuniões, cumprem suas metas, chegam a ganhar bônus e são promovidas. Por outro lado, falam mal da empresa e dos seus processos, queixam-se de tudo – inclusive de coisas que não podem ser mudadas – nem por elas, nem por ninguém. Quer parta dos colegas de trabalho, quer parta dos superiores, nada do que outros propõem é bem aceito. Frequentemente essas pessoas são criativas, mas não usam essa qualidade para encontrar soluções ou alternativas. Em vez disso, direcionam seus esforços de forma a aumentar ou generalizar o problema, recusando qualquer sugestão. Falam mal da empresa para sua própria equipe, mas não pedem demissão.

Corno cresceram junto a pais e irmão que também se queixam de tudo, aprenderam desde cedo a reclamar. Para eles, isso é normal. No trabalho, aproximam-se dos que falam e agem de forma semelhante. Se não encontrarem pessoas que compartilham o mesmo modelo mental, tentam converter os colegas, já que sentem que sozinhos não têm força.

O Instituto Gallup<sup>7</sup> considera que há três níveis para o engajamento de um colaborador: os *engajados*, que estão realizados em seus cargos e empresas; os *desengajados*, que não colocam paixão no que trabalham, mas fazem o que é pedido; e os *ativamente desengajados*, que não estão contentes com seu trabalho e fazem questão de compartilhar com os colegas esse estado de espírito. Segundo matéria publicada no jornal *Folha de S.Paulo* em 2013<sup>8</sup>, os pesquisadores do Gallup coletaram dados de 7,8 milhões de trabalhadores, em 179 países, entre 2010 e 2012. Os resultados mostram que, mundialmente, a quantidade de profissionais engajados é de 13% (no Brasil é de 27% — bom saber! Os trabalhadores brasileiros estavam, pelo menos no momento da pesquisa, mais engajados do que a média no resto do mundo. E vejam só o resultado dessa atitude: 77% dos brasileiros engajados em seu trabalho sentem que estão prosperando na vida em geral. Entre os desengajados, a proporção é de 48%).

<sup>7</sup> Empresa de pesquisas de opinião com sede nos Estados Unidos.

<sup>8</sup> FOLHA DE S.PAULO. *Brasil ocupa o 6º lugar em ranking de engajamento com o trabalho*. Disponível em: <<http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/2013/10/1356350-brasil-ocupa-o-6-lugar-em-ranking-de-engajamento-com-o-trabalho.shtml>>. Acesso em: 04 set. 2015.

Os profissionais ativamente desengajados vivem e trabalham assim há tanto tempo que acreditam que esse seja o modo normal de ser e agir. Nem percebem o quanto são nocivos, quanto mal fazem a si mesmos e aos outros.

Podemos dizer que essas pessoas são Homers Simpsons. O Homer, você sabe, é aquele personagem imaturo e irresponsável de desenhos animados criado por Matt Groening para a Fox. Os profissionais ativamente desengajados são como o Homer: fogem de qualquer responsabilidade e, diante de problemas, culpam os outros ou as circunstâncias. É muito difícil, para quem convive com eles, não ser contaminado por esse modelo mental, caracterizado por desculpas como:

1. Eu não sabia.
2. Não vi.
3. Não fui avisado.
4. Já estava assim quando cheguei.
5. Sempre foi feito dessa maneira.
6. Já deu o meu horário.
7. Não é meu cliente.
8. Isso não é comigo.
9. Já enviei o e-mail.
10. Estou aguardando a resposta.
11. Não dá para fazer tudo.
12. Eles pedem tudo em cima da hora.
13. O mercado não ajuda.
14. Nós não temos bons fornecedores.
15. Não tenho uma boa equipe.
16. Estou de mãos atadas.
17. Não tenho verba.
18. Não tenho autonomia.
19. Nós não temos um bom sistema.
20. A culpa é da TI.
21. Não tenho tempo para estudar.

22. Não tive oportunidade de aprender inglês.
23. Meu chefe não tem tempo para mim.
24. De que adianta ter boas ideias se eles não me ouvem?
25. Não me dão a oportunidade de falar nas reuniões.

Essa atitude de se esquivar de qualquer responsabilidade é contagiante, espalha-se pela empresa como uma epidemia. O pior não é o gestor ouvir desculpas do seu time: o maior problema ocorre quando o próprio gestor, em vez de dar exemplo, dá desculpas!

Estamos anestesiados. E nem percebemos.

## NINGUÉM VIRÁ NOS AJUDAR

Desde o ano 2000, quando passei a falar sobre Accountability Pessoal nos meus workshops, a forma como explico esse conceito se alterou bastante. Fui, muitas vezes, forçado a alterar a linguagem para falar a diferentes grupos de pessoas. Assim, fui acrescentando uma palavra aqui, retirando outra ali, tentando encontrar a maneira mais simples e objetiva de traduzir o conceito, mas procurando não perder nenhum detalhe da sua riqueza, da sua essência, que é a de ser uma virtude moral. Atualmente, entendo e explico que Accountability Pessoal significa *pensar e agir como dono, entregando resultados excepcionais*.

Accountability não é só responsabilidade, não é “ter iniciativa” ou “ser proativo”. É muito diferente disso, é algo bem maior do que isso.

Temos que ter cuidado com traduções simplistas. As línguas diferem umas das outras em pequenas coisas. Por exemplo: costumamos nos orgulhar da palavra *saudade*, que só existe em português. Mas não é que as outras línguas não tenham como dizer a respeito. Apenas não têm um substantivo para isso. “Estou com saudade de você” corresponde a “I miss you” em inglês; “te extraño” em espanhol; “tu me manques”, em francês. Todos sentem saudade...

A Accountability Pessoal é a postura ética ativa de uma pessoa com relação às outras. Essa pessoa é Accountable, tem a habilidade de crescer acima e além das circunstâncias, fazendo tudo o que está ao seu alcance para atingir os melhores resultados, principalmente no que se refere às responsabilidades do dia a dia, tanto no ambiente familiar quanto no profissional.