

# propulsor

Acelerando Mudanças  
Desempenhando  
o Accountability  
da Forma Certa

Tanner Corbridge • Jared Jones

e os autores best-sellers do *New York Times*

Craig Hickman • Tom Smith



ALTA BOOKS  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2022

# Sumário

## **Introdução**

<b><i>A FORÇA DO DESEMPENHO DO ACCOUNTABILITY DA FORMA CERTA</i></b>	1
--	---

## **Capítulo Um**

<b><i>ACCOUNTABILITY PELOS PRINCIPAIS RESULTADOS Aplicando o Princípio de Oz, do Alto Escalão à Linha de Frente</i></b>	9
---	---

O que É Realmente Necessário para Desempenhar o Accountability da Forma Certa?	11
--	----

Princípios do Accountability	17
------------------------------	----

Desempenhando o Accountability da Forma Certa: A Questão dos Princípios Básicos	29
---	----

## **Capítulo Dois**

### ***RESULTADOS-CHAVE***

<b><i>Definindo e Alcançando Aquilo que É Mais Importante</i></b>	31
---	----

Você Pode Listar Brevemente os Resultados-chave de Sua Organização?	33
---	----

Princípios dos Resultados-chave	36
---------------------------------	----

Desempenhando o Accountability da Forma Certa: Definir Claramente os Resultados e Colocá-los em Destaque	51
--	----

## Capítulo Três

### VEJA

<b><i>Criando Coragem para Aceitar a Realidade</i></b>	53
O que Você Não Está Vendo?	54
Princípios de Veja	56
Desempenhando o Accountability da Forma Certa: Evoluindo para Ver	69

## Capítulo Quatro

### APROPRIE-SE

<b><i>Avaliando o Consenso e Definindo a Participação</i></b>	71
Você É Capaz de Fazer a Conexão?	73
Princípios do Passo “Aproprie-se”	75
Conecte o Passo “Aproprie-se” aos Resultados-chave	85
Desempenhando o Accountability da Forma Certa: Conquistando Ownership Acima da Linha	88

## Capítulo Cinco

### SOLUCIONE

<b><i>Adquirindo a Sabedoria para Solucionar Aquilo do Qual Se Apropria</i></b>	91
O que Mais Posso Fazer?	92
Princípios do Passo Solucione	96
Desempenhando o Accountability da Forma Certa: Solucionar Algo Perguntando: “O que Mais Posso Fazer?”	109

## Capítulo Seis

### **FAÇA**

#### ***Colocando em Prática o Ímpeto de Fazer Aquilo que Vê, Apropria-se e Soluciona***

	111
Princípios do Passo Faça	117
Desempenhando o Accountability da Forma Certa: Melhorando para Fazer!	130

## Capítulo Sete

### **LIDERANÇA ACIMA DA LINHA:**

#### ***Compartilhando com os Outros o Accountability pelos Resultados***

	131
Como Líderes Acima da Linha Treinam as Pessoas para Ficarem Acima da Linha?	132
Princípios de Liderança Acima da Linha	141
Desempenhando o Accountability da Forma Certa: Liderar e Elevar os Outros	148

## Capítulo Oito

### **EQUIPES ACIMA DA LINHA**

#### ***Adquirindo Accountability pelos Resultados da Equipe***

	151
Como Manter Sua Equipe Acima da Linha?	152
Princípios de Formação de Equipes Acima da Linha	157
Desempenhando o Accountability da Forma Certa: Equipes que Não Desistem Nunca	166

## **Capítulo Nove**

### **CULTURAS ACIMA DA LINHA**

<b><i>Criando a Melhor Vantagem Organizacional</i></b>	169
Você Proporciona as Experiências Certas para Moldar as Crenças de Cultura?	172
Princípios de Mudança Cultural	177
Desempenhando o Accountability da Forma Certa: Gerencie Sua Cultura	190

## **Conclusão**

<b><i>FAÇA DISSO “A MANEIRA COMO FAZEMOS AS COISAS POR AQUI”</i></b>	193
--	-----

<b>Índice</b>	197
---------------	-----

<b>Conheça <i>Propeller</i>, o App</b>	203
--	-----

## Capítulo Um

# *ACCOUNTABILITY PELOS PRINCIPAIS RESULTADOS*

### **Aplicando o Princípio de Oz, do Alto Escalão à Linha de Frente**

Você já olhou para as pessoas ao redor — no trabalho, em seu círculo de amigos ou em sua família — e se perguntou por que algumas estão tendo sucesso e crescendo em suas carreiras, enquanto outras parecem estagnadas ou frustradas pela vida? Por que algumas pessoas alcançam os resultados que desejam, enquanto outras explicam o que acabou dando errado? Você se pergunta a mesma coisa ao olhar para as equipes com quem trabalha? Por que algumas equipes desenvolvem um forte senso de união e propósito em seu trabalho, enquanto outras avançam com dificuldade se dividindo em propósitos, culpando uns aos outros por não conseguirem os resultados desejados? Achamos que a resposta é accountability.

Durante anos, observamos um problema generalizado em nossa sociedade: uma grave e crescente falta de transparência em empresas, instituições, governos, associações e até famílias. Basta vermos os noticiários para encontrarmos o jogo de acusações em ação de forma dramaticamente detalhada. Em nosso trabalho, constantemente interagimos com líderes que estão cansados do jogo de acusações que se enraizou em seus ambientes diários de trabalho. Eles estão frustrados e preocupados com a quantidade de tempo e energia que perdem ouvindo explicações e justificativas de indivíduos, equipes ou departamentos sobre o motivo pelo qual não conseguirão chegar aos resultados necessários, quando deveriam discutir ideias e soluções para superar obstáculos e contratempos. Em muitos casos, as pessoas nas organizações se acostumam com o “jogo de acusações” que se transforma em uma narrativa organizacional amplamente aceita. Além da frustração, os líderes também reclamam que nada mudou em relação à pesquisa anual de engajamento dos funcionários do ano anterior. Todos os líderes com quem lidamos ao longo dos anos têm uma coisa em comum: eles sabiam que a solução era gerar maior *ownership* e *accountability*, mas não sabiam como fazê-lo de maneira eficaz e bem-sucedida. É por isso que *O Princípio de Oz* foi publicado, e também é por isso que foi publicado novamente em uma segunda edição em 2004, e agora estamos publicando *Propulsor*, com novas ideias e um foco exclusivo na aplicação dos princípios do clássico inovador original.

Nas próximas páginas, exploraremos o paradoxo de *accountability* — quanto *mais responsabilizamos as pessoas erroneamente, menos accountability teremos* — e mostraremos como resolvê-lo rapidamente. Também apresentaremos alguns princípios e modelos simples, aprimorados e comprovados ao longo de trinta anos de pesquisa, observação e aplicação em organizações com que trabalhamos. Como mencionamos na introdução, as histórias e exemplos que compartilharemos com você foram escolhidos entre milhares de interações com clientes.

## O que É Realmente Necessário para Desempenhar o Accountability da Forma Certa?

Considere quais imagens lhe vêm à mente quando ouve a palavra *accountability*. Provavelmente você imagina algum tipo de punição por conta de um erro, talvez alguma autoridade o autuando e multando por alguma infração. Passamos décadas combatendo e redefinindo essa visão negativa de *accountability*, porque reforçá-la de forma negativa apenas prejudica as pessoas e aniquila a motivação. Em nossa opinião, o *accountability* não se trata de assumir infrações ou acertar as contas pelos erros cometidos; é um poderoso motor que leva a alcançar resultados. Indivíduos, equipes e organizações inteiras que usam uma abordagem de *accountability* positiva e envolvente são capazes de impulsionar a si mesmas para alcançar os resultados almejados. Além disso, recomendamos que você não pense nunca mais em *accountability* como algo que outra pessoa faz *com* você; é algo que você faz *para* si mesmo, sua equipe e sua organização para ajudá-lo a crescer e alcançar melhores resultados.

A seguir, um excelente exemplo de indivíduos e equipes assumindo uma postura de *accountability* por seus próprios resultados. Estávamos de pé na parte traseira de uma enorme aeronave militar, olhando a pista de macadame de uma altura correspondente a cinco andares, enquanto perguntávamos a Ray Burick, um dos principais líderes da Lockheed Martin: “Por que você precisa de nós aqui?”

Olhando para o avião, Ray disse: “Estamos atrasados e acima do orçamento. Você vê aqueles caras trabalhando na asa? Eles estão fazendo seu trabalho e se esforçando muito para fazê-lo corretamente. E aqueles outros trabalhando na fuselagem, a seção principal do avião ligada à asa? Eles estão trabalhando duro para fazer tudo o que precisa ser feito. Agora, acima da fuselagem, olhe para a cabine de comando e observe a equipe lidando com o incrível emaranhado de fios que alimentam o painel de controle. Eles estão fazendo tudo o que acreditam que deve ser feito para terminar sua seção do avião.”



Então, perguntamos: “Qual é o problema?”

Ray prosseguiu: “Quando a asa é entregue à equipe da fuselagem, algo inevitavelmente precisa ser aperfeiçoado ou ajustado. Portanto, a equipe da fuselagem culpa a equipe da asa por não fazer seu trabalho completamente. Eles devolvem tudo para a equipe da asa e esperam que as correções sejam feitas. Enquanto isso, a equipe da asa culpa a equipe da fuselagem por não seguir os planejamentos corretamente e reclama que não fizeram o que foi solicitado e, então, culpa a equipe de planejamento por não ter sido clara. Com isso acontecendo, o trabalho no avião é suspenso até que alguém decida o que fazer a seguir. Todos estão focados em suas próprias *seções* do avião. Preciso de vocês [Partners In Leadership] porque tenho que redefinir qual é o trabalho. Não preciso que eles se responsabilizem pela asa ou pela cabine de comando; preciso que se responsabilizem por *todo* o avião saindo daqui dentro do prazo e do orçamento.”

Este é um exemplo clássico do pensamento míope e departamental que afeta muitas organizações, grandes e pequenas, em todo o mundo. Além disso, resume o que chamamos de jogo de acusações, algo que envenena o poço de soluções de problemas e desvia a energia da entrega dos principais resultados. “Não é minha culpa! Outra pessoa estragou tudo!” Ou: “Estou pagando pelos erros *deles*. Passe essa responsabilidade para *elas*.” Obviamente, apontar e fazer o papel de vítima nunca o ajudará a chegar mais perto dos resultados necessários, mesmo que tente implementar iniciativas de melhoria contínua, inspirar inovação, aprimorar a experiência do cliente, manter os melhores talentos ou aumentar a receita bruta e o lucro líquido. Alcançar qualquer um desses resultados depende, mais do que qualquer outra coisa, de fazer as pessoas superarem as circunstâncias e perguntar constantemente: “O que mais posso fazer para obter o resulta-

do?” Infelizmente, muitas pessoas falam sobre accountability da boca para fora enquanto se apegam à antiga e cansada definição de atribuir punições por algo que deu errado.

Após alguns meses de foco intenso, Ray Burick conseguiu mudar a mentalidade de sua equipe na Lockheed Martin. Fez com que eles vissem seus empregos de acordo com os resultados que precisavam produzir juntos. E o impacto foi uma reviravolta completa. A equipe começou a se responsabilizar por algo além do que sua parcela do produto final — eles começaram a se responsabilizar pela entrega de todo o avião. O lema da equipe, que antes era “fazer seu trabalho”, mudou para “alcançar os resultados” — resultados que eles deveriam produzir. Em nove meses, a equipe não estava apenas dentro do cronograma novamente, mas produzindo com melhor qualidade, abaixo do orçamento e se antecipando a prazos agressivos.

Para desempenhar o accountability da forma certa, os líderes devem ter um entendimento comum sobre seu significado e sobre como falar de forma clara e consistente sobre isso. Pare e pergunte a dez colegas de trabalho diferentes o que eles acham que significa o accountability. Muito provavelmente você ouvirá dez respostas diferentes. Infelizmente, dez respostas diferentes impedirão qualquer empresa de experimentar o poder propulsor de desempenhar o accountability da forma certa.

Há alguns anos, começamos a examinar como os dicionários definem accountability. A maioria sugere algo como:

***Accountability: sujeito à necessidade de relatar, explicar ou justificar; consciente; responsável.***

Consideremos as duas primeiras palavras usadas na definição de accountability segundo o dicionário: “Sujeito a.” Obviamente, “sujeito a” sugere que o accountability é algo feito a você e não algo que você escolhe por si mesmo. A próxima palavra, “necessidade”, apoia ainda mais essa conclusão. Tanto “sujeito a” como “necessidade” constituem perspectivas de accountability fracas e não propulsoras. As palavras “explicar” e “justificar” nos sugerem apresentar uma boa história diante de falhas em alcançar os resultados esperados. E, nesse contexto, “consciente” e “responsável” incitam simplesmente a falhar e assumir a culpa quando as coisas dão errado ou se tornar “responsável” quando os resultados não são aparentes. Que definição pouco inspiradora e imprecisa de accountability.

Essa interpretação negativa da accountability explica o desconforto que as pessoas sentem ao responder à pergunta “Quem é o responsável?”. Ninguém quer levantar a mão em resposta a essa pergunta, devido a definição comum que vemos em uso hoje. Não é de se admirar que o accountability seja usado como um martelo quando as pessoas cometem erros ou infrações. Infelizmente, trata-se de uma visão inerentemente falha de accountability — fadada ao fracasso desde o primeiro instante de sua aplicação — que, na verdade, leva ao tipo de desculpa que pode impedir indivíduos, equipes e organizações inteiras de acelerarem mudanças e obterem os resultados de que precisam. Preferimos muito mais pensar no accountability como uma força tremendamente positiva, não algo que alguém faz para puni-lo, mas algo que você faz por si mesmo para obter melhores resultados. Parece-nos que os dicionários omitem de forma gritante os *resultados* em sua descrição de accountability. De acordo com nossa experiência, não há outra palavra relacionada ao accountability que seja mais importante do que a palavra *resultados*. Quando definido corretamente e compreendido por toda a organização, o accountability impulsiona indivíduos e equipes a pensarem de maneira diferente, a colaborarem melhor e a demonstrarem consistentemente a *ownership* necessária para alcançarem os resultados necessários.

O desempenho do accountability da forma certa começa a partir de uma compreensão comum do que isso significa. Quando falamos sobre o poder propulsor do accountability, estamos nos referindo à definição que introduzimos pela primeira vez no *Princípio de Oz* e, desde então, aplicamos para acelerar o crescimento de milhões de pessoas em milhares de organizações que temos como clientes:

***Accountability: Uma escolha pessoal de superação das circunstâncias particulares e demonstração da ownership necessária para alcançar os resultados desejados; Veja, Aproprie-se, Solucione e Faça.***

Essa definição sugere que o accountability começa a partir de uma decisão de fazer algo para gerar um melhor resultado. Incita que a pessoa que assume a responsabilidade evite a tentação de se vitimizar em circunstâncias difíceis e aproveite a oportunidade para trabalhar em direção a um melhor resultado final. Ninguém lhe *fornece* o accountability; você deve *assumi-lo*. Quando o assume, você se encarrega dos resultados que deseja e precisa apresentar. Pergunte aos líderes de qualquer organização como eles progrediram em suas carreiras, e, raramente, ouvirá um deles dizer: “Fui responsabilizado pelas pessoas acima de mim.” É mais provável que você ouça algo do tipo: “Desde o início, tomei a decisão de que meu futuro estava em minhas próprias mãos e que somente eu poderia me levar adiante, trabalhando efetivamente com outros para alcançar os resultados necessários.”

***Você tem o poder de alcançar os resultados que deseja.***

Descobrimos que quando você classifica as organizações de acordo com a abordagem de accountability que praticam, elas se encaixam em uma de duas categorias: (1) Accountability significa explicação, justificativa e punição ou (2) accountability significa assumir o controle de seu papel na obtenção de resultados para você, sua equipe e sua organização. Na primeira categoria de organizações, as pessoas pensam em responsabilizar os *outros* pelo que aconteceu; no segundo, as pessoas acreditam em se responsabilizar pelo que acontecer em seguida. Considere as diferenças gritantes entre:

*Uma Cultura de Explicação, Justificativa e Punição*

- As pessoas enfrentam dificuldades em colaborar e constantemente culpam uns aos outros.
- As pessoas enfrentam dificuldades em tomar iniciativa pessoal e não se envolvem ativamente.
- Geralmente, as pessoas tendem a se esconder quando veem um problema.
- As pessoas temem sofrer repressão por serem sinceros ou tomarem decisões erradas.
- As pessoas evitam se arriscar.
- As pessoas se sentem ameaçadas pelos talentos e conquistas de outros.
- As pessoas acham que o crescimento pessoal e a evolução profissional estão sendo determinados por terceiros.

### *Uma Cultura de Accountability pelos Resultados*

- As pessoas buscam constantemente o que mais pode ser feito e se recusam a culpar os outros quando algo dá errado.
- As pessoas estão envolvidas e compartilham ideias livremente, buscando melhorias.
- As pessoas atacam incisivamente todos os problemas que identificam.
- As pessoas buscam, fornecem e agem de acordo com o feedback.
- As pessoas aprendem com erros e falhas.
- Em vez de se sentirem ameaçadas pelos talentos dos outros, as pessoas os aproveitam adequadamente para resolver problemas.

Qual cultura você prefere? Quer você ocupe um cargo de alto escalão ou trabalhe na base da pirâmide corporativa, participar do jogo de acusações não o levará a lugar algum e, por fim, congelará seu crescimento pessoal. Você só poderá conquistar aquilo que é mais importante para você, sua equipe e sua organização ao responsabilizar-se.

### **Princípios do Accountability**

Se você perguntar a centenas de gerentes de empresas de alguma edição da *Fortune* 1000 se enxergam uma maior necessidade de accountability e ownership em sua organização hoje, 100% das respostas provavelmente serão “Com certeza!”. Se lhes perguntar em seguida: “Você pessoalmente pratica o accountability?”, é provável que todos digam: “Sim, é claro!”

Difícilmente alguém dirá: “Eu sou um completo desastre. Não conte comigo para fazer nada.” Isso apresenta uma das ironias em torno da ideia de accountability. A maioria das pessoas deseja ver mais accountability, mas poucas reconhecem que precisam *assumir* mais tal postura. Nenhuma gota de chuva se sente responsável pelo dilúvio, embora cada uma delas contribua. O mesmo vale para as organizações, tanto as grandes quanto as pequenas. Toda e qualquer oportunidade perdida de assumir maior accountability contribui para a formação de uma cultura de explicação, justificativa e punição.

Três princípios básicos ajudarão você a aproveitar o poder do accountability:

1. Entenda os Passos do Accountability que Promovem Ownership e Propulsionam Mudanças.
2. Adote para si mesmo o Modelo para Reduzir o Tempo Gasto Abaixo da Linha.
3. Adote a Linguagem Comum do Accountability para Acelerar o Movimento.

Vamos analisar atentamente esses três princípios fundamentais.

### 1. Entenda os Passos do Accountability que Promovem Ownership e Propulsionam Mudanças

Esse modelo, que pode ser obtido em um piscar de olhos, promove maior accountability em todos os níveis da organização:

OS PASSOS DO ACCOUNTABILITY



**ACIMA  
DA LINHA**  
Passos do Accountability

**A LINHA**



**ABAIXO  
DA LINHA**  
Jogo de Acusações

Para a maioria das pessoas, a primeira coisa que chama atenção ao analisarem o modelo dos Passos do Accountability é a linha do meio. Essa linha separa o jogo de acusações improdutivo, que desperdiça tempo e dificulta resultados, dos Passos do Accountability, que devem ser aplicados para que se alcance resultados. Abaixo da Linha, as pessoas se preocupam com o que não podem controlar; elas se fazem de vítima, ignoram e negam o problema, acusam os outros, tentam salvar suas peles, alegam que não é sua responsabilidade, parecem confusas até que outra pessoa lhes diga o



que fazer ou apenas esperam para ver se o problema ou a questão se resolverá em um passe de mágica. Acima da Linha, as pessoas se preocupam com o que podem controlar e assumem responsabilidade pela resolução de questões e problemas, adotando quatro passos precisos para obter o resultado correto: eles Veem, Apropriam-se, Solucionam e Fazem. Aqueles que perecem Abaixo da Linha ensaiam histórias que explicam o fracasso de seus esforços; aqueles que se encontram Acima da Linha se fortalecem para lutar por melhores resultados. Abaixo da Linha, as pessoas ficam obcecadas pelo que está acontecendo com elas. Acima da Linha, as pessoas se concentram no que desejam que aconteça futuramente. Abaixo da Linha, as pessoas usam cortinas de fumaça para postergar e ganhar mais tempo. Acima da Linha, as pessoas demonstram um desejo sincero de produzir os resultados adequados. Pessoas Abaixo da Linha pensam: “De que outra forma posso explicar e justificar por que é tão difícil produzir?” Aqueles que estão Acima da Linha se perguntam: “O que mais posso fazer para obter resultados?”

Ainda que o modelo pareça bastante simples...

### ***Não deixe que essa simplicidade engane você!***

Anos atrás o furacão Katrina varreu Nova Orleans devastando a área e mudando a vida de milhares de pessoas. Para piorar a situação, o governo foi incompetente ao lidar com a catástrofe. Michael Brown, diretor da Agência Federal de Gestão de Emergências (FEMA), contou uma história bem elaborada quando o Congresso o convocou para explicar o que havia dado errado. Aqueles que entendem os Passos do Accountability saberão rapidamente que o depoimento de Brown não passava de uma explica-

ção do porquê nada daquilo que estava acontecendo era sua culpa. Para Brown, o furacão Katrina trouxe a tempestade perfeita para se esconder da verdade. Nós chamamos de Ciclo de Vitimização. Enquanto falava ao Congresso, Brown fez tudo o que alguém Abaixo da Linha faria:

- Ignorar/Negar: “Eu não fazia ideia de quão ruins eram os planos de preparação para emergências de Louisiana.”
- Não É Minha Responsabilidade: “Somos a FEMA, não somos os socorristas. Fornecemos suporte e trazemos recursos para o problema.”
- Acusar: “Se os socorristas [autoridades locais] tivessem evacuado a cidade quando solicitamos, essa situação teria sido muito diferente.”
- Confusão/Diga-me o que Fazer: “Muita coisa está acontecendo por lá, e estamos trabalhando muito para priorizar e reduzir os problemas.”
- Salvar Sua Pele: “Viu quanto tempo tive que passar em conversas com a imprensa? Eu poderia ter usado esse tempo para trabalhar no problema.”
- Esperar para Ver: “Agora temos ótimas pessoas por lá, então verão as coisas melhorando em breve.”

Brown escolheu ficar Abaixo da Linha e se justificar em sua resposta sobre o Katrina. Mas as pessoas que entendem o modelo de Passos do Accountability são mais do que capazes de trabalhar Acima da Linha, resolvendo problemas e fazendo os ajustes necessários para alcançar melhores resultados. Aqueles que entendem esse modelo e o adotam para si mesmo reduzirão o tempo gasto Abaixo da Linha, melhorarão seu desempenho pessoal e levarão outras pessoas a alcançar os resultados desejados.

## 2. Adote para si mesmo o Modelo para Reduzir o Tempo Gasto Abaixo da Linha

Pense em um problema importante enfrentado que dificultou alcançar o resultado que precisava ser apresentado. Como você explicou isso para as outras pessoas? Acredita que soou como Michael Brown justificando sua falta de avanço ao Congresso, quando o descreveu a amigos de fora da empresa ou a um membro de sua família? Assim como as desculpas Abaixo da Linha de Brown, suas justificativas podem abordar verdades: “O novo produto revolucionário de nossa concorrência nos pegou de surpresa.” Brown estava descrevendo problemas reais presentes nas consequências do furacão Katrina, mas cada uma de suas declarações também implicava que sua agência era vítima de circunstâncias insuperáveis. Citamos a declaração de Michael Brown diante do Congresso porque ela demonstra completamente como soam as respostas Abaixo da Linha. Mas você não precisa voltar até o furacão Katrina para identificar exemplos perfeitos dessa mentalidade.

Observe o que acontece ao seu redor no dia a dia. Em seu mundo, provavelmente existem muitas pessoas pensando e agindo Abaixo e Acima da Linha. Você está atualmente Abaixo da Linha quanto a algum problema, questão, iniciativa, relação ou principal resultado? Quais são suas dificuldades de produção no nível necessário? Como você pode minimizar o tempo gasto Abaixo da Linha e maximizar o tempo gasto Acima da Linha para cumprir seus compromissos? Se você adotar o modelo de Passos do Accountability para si mesmo e seu ambiente de trabalho, identificará, de qualquer forma, as pessoas que estão perecendo Abaixo da Linha. E onde quer que os resultados sejam alcançados, você encontrará pessoas trabalhando Acima da Linha, seguindo os Passos do Accountability. Anote seus pensamentos e observações. Não se esqueça de olhar para si mesmo e ser honesto.

Trabalhamos com o CEO de uma das maiores redes de supermercados dos EUA, que havia comprado uma cópia de *O Princípio de Oz* e decidiu lê-lo entre suas visitas às lojas. Quando começou, por volta das 9h, ele e seu motorista estavam a caminho da primeira loja. Ninguém sabia que ele estava indo até suas lojas e tal ideia lhe agradava. Ele ficou intrigado com o modelo de Passos do Accountability quando começou a leitura. Leu sobre como é estar Abaixo da Linha, e assim que terminou de ler sobre as posturas de Ignorar/Negar, Não é Minha Responsabilidade, e Acusar, entrou na primeira loja do dia. Ficou surpreso com quantos supervisores estavam usando uma dessas três categorias Abaixo da Linha para explicar o motivo pelo qual não estavam alcançando uma das principais métricas da loja. Entre a primeira e a segunda visita, continuou lendo sobre Confusão/ Diga-me o que Fazer, Salvar Sua Pele e Esperar para Ver. Quando chegou à segunda loja, ficou surpreso em ouvir esses mesmos tipos de desculpas. O gerente da loja usou até as mesmas palavras: “Estou confuso. Diga-me exatamente o que você quer que eu faça e farei dessa forma.” Foi assim, depois de visitar apenas duas lojas em seu dia, que ele percebeu que fazia parte do problema. Havia se acostumado demais a dizer exatamente ao pessoal o que deveriam fazer. De repente, percebeu que ao dizer às pessoas exatamente o que fazer, e elas acatarem, tornava-se o único responsável pelo que precisava ser feito nas lojas.

No fim do dia, ele sabia que tinha uma organização repleta de líderes Abaixo da Linha. De fato, descobriu que alguns dos gerentes já estavam desenvolvendo explicações sobre o porquê estourariam o orçamento das lojas neste ano. Ele não conseguia acreditar nisso — estavam apenas no sexto mês do ano e aqueles gerentes estavam prontos para levantar uma bandeira branca e se entregar. Para piorar, muitos de seus gerentes e supervisores pareciam acreditar que, caso conseguissem explicar e justificar seu fraco desempenho, isso salvaria suas peles por não conseguirem cumprir as métricas estabelecidas da loja.

Soubemos da conclusão do CEO na manhã seguinte, quando o vice-presidente de recursos humanos da empresa nos ligou para perguntar sobre a disponibilidade de realizarmos uma reunião. Pouco tempo depois, estávamos trabalhando com esse CEO para criar uma Cultura de Accountability por toda essa ampla rede de supermercados. Não demorou muito para que a rede de supermercados começasse a crescer novamente. As vendas das lojas aumentaram ano após ano, e pelos próximos anos que viriam. Esse é o poder propulsor do *Princípio de Oz*.

Ao adotar este modelo para si mesmo, por favor, lembre-se de que coisas ruins *realmente* acontecem com pessoas e empresas e, provavelmente, acontecerá novamente. Você não é responsável por tudo o que lhe acontece. Pessoas perderam suas casas por conta de desastres naturais. Empresas foram surpreendidas por inovações revolucionárias. Mas sua disposição e coragem para avançar em uma direção positiva, apesar das provações, são fundamentais para desempenhar o accountability corretamente.

As pessoas podem superar obstáculos e alcançar os resultados desejados somente se avançarem Acima da Linha e seguirem cada um dos Passos do Accountability. Quando as pessoas ficam presas Abaixo da Linha reclamando sobre as vicissitudes da vida e a dura realidade dos negócios, mostram-se lentas demais para reconstruir casas e cidades e chegam atrasadas na criação de inovações necessárias para ultrapassar ou até mesmo responder aos concorrentes disruptivos.

Dito isto, nenhum de nós está imune à tentação de salvar nossas peles com uma desculpa ou outra:

- “Eu não tive tempo suficiente.”
- “Não é minha responsabilidade.”
- “O cronograma é muito apertado.”
- “Precisamos de mais recursos.”