

João Cordeiro

ACCOUNTABILITY

A evolução da responsabilidade pessoal



O caminho da execução eficaz

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – O QUE É ACCOUNTABILITY E QUE BENEFÍCIOS TRAZ PARA SUA VIDA	01
<hr/>	
O que você ganhará conhecendo mais sobre a Accountability	01
Três tipos de Accountability	04
Três elementos da Accountability pessoal	06
Entre responsabilidade e Accountability, há uma certa distância	08
A metáfora dos dois holofotes	09
Dois poderosos aplicativos da nossa mente	11
CAPÍTULO 2 – A EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE NA HUMANIDADE	15
<hr/>	
Um mundo melhor	15
Mitologia e religião monoteísta – Seu papel na evolução da responsabilidade	16
A Accountability, naturalmente, não evolui no coletivo	21
Ser apenas responsável já não é o suficiente	23
Nosso conceito de responsabilidade também deve evoluir	24
Seis níveis de responsabilidade & Accountability	25
Em que nível atuar para continuar evoluindo?	27
CAPÍTULO 3 – AS PESSOAS BEM-SUCEDIDAS E A ACCOUNTABILITY	31
<hr/>	
A relação entre ser bem-sucedido e a Accountability	31
Na vida ou no trabalho, não podemos contar sempre com a sorte	33
Inteligência abre portas, mas não as mantém abertas	34
Se a Accountability é uma virtude, por que não a ensinam nas escolas?	38
CAPÍTULO 4 – A CULPA É MINHA E PONHO EM EU QUEM QUISER!	43
<hr/>	
O que podemos aprender com Homer Simpson	43
Por que algumas pessoas sempre culpam outros ou dão desculpas?	45
Ciclo de Vítima	50
Culpar ou dar desculpas são formas de se obter o controle da situação?	51

CAPÍTULO 5 – AS DEZ DESCULPAS QUE OS GESTORES MAIS OUVEM 55

1 “Eu não sabia!”	55
2. Não recebi o e-mail!”	56
3. “Isso sempre foi feito dessa maneira!”	57
4. “Eu só fiz o que me mandaram!”	57
5. “Eu já enviei o e-mail!”	58
6. “Eu fiz a minha parte!”	59
7. “Isso não é minha função!”	60
8. “Já deu o meu horário!”	60
9. “Esse cliente não é meu!”	61
10. “Esse problema não é meu!”	62

CAPÍTULO 6 – PESSOAS COMUNS NÃO AGREGAM VALOR 67

“O problema não é meu.”– O caso da companhia aérea e de como a indiferença de uma comissária de bordo deu início a uma poderosa campanha negativa	68
“Ele esteve aí e não tinha ninguém.”– A companhia de energia elétrica que gostava mais de desligar a energia do que de religá-la	71
“Quem salvou nossa vida, foi um corretor.”– Três empresas que se uniram contra um jovem casal	73

CAPÍTULO 7 – A FORÇA DAS PERGUNTAS 79

Perguntas de culpabilidade: as que empurram a culpa para os outros	81
Perguntas de responsabilidade: as que puxam para si a responsabilidade	82

CAPÍTULO 8 – ACCOUNTABLES OU PESSOAS EXCELENTES AGREGAM MUITO VALOR 87

Dimep – Do mundo eletromecânico para o mundo eletrônico, sem perder o foco e nem o mercado	88
Ambev – Transformando pessoas comuns em pessoas excelentes	90
Banco PanAmericano – Accountability não vem com cargos e nem com títulos	92

CAPÍTULO 9 – COMO CRIAR ACCOUNTABLES A PARTIR DE PESSOAS COMUNS	97
<hr/>	
Sem transparência, não há <i>feedback</i> genuíno	98
Como dar um <i>feedback</i> genuíno	100
Como receber genuinamente um <i>feedback</i>	105
CAPÍTULO 10 – COMO SUSTENTAR A TRANSFORMAÇÃO	109
<hr/>	
Cultura de transparência	109
Principais diferenças entre a cultura fechada e a cultura transparente	110
Os cinco desafios para se implantar uma Cultura de Transparência	111
CAPÍTULO 11 – A RELAÇÃO ENTRE ACCOUNTABILITY, BEM-ESTAR E FELICIDADE	115
<hr/>	
Pesquisas sobre felicidade	116
Do que é composta a nossa felicidade?	117
Como a Accountability pode nos ajudar a sermos mais felizes?	119
CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
<hr/>	
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
<hr/>	
Livros	125
Sites	126
Filmes	127

CAPÍTULO 1

O QUE É A ACCOUNTABILITY E QUE BENEFÍCIOS ELA TRAZ PARA SUA VIDA

Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser ser.
Mas tenho que querer o que for.

– Livro do desassossego, Fernando Pessoa –

O QUE VOCÊ GANHARÁ CONHECENDO MAIS SOBRE A ACCOUNTABILITY

Este livro é um convite para refletirmos sobre um conceito que não é comum no nosso idioma: a Accountability pessoal, apresentada aqui como uma virtude moral.

Virtude moral é o que leva o ser humano a exercer sua capacidade de praticar o bem. Não há antônimo para essa expressão. Para se falar no contrário de virtude, é preciso usar mais de uma palavra; seria algo que unisse fraqueza (fraco), mania e defeito moral.

Aristóteles não acreditava que nascêssemos prontos, do ponto de vista moral, e sim que as virtudes deveriam ser adquiridas durante a formação do indivíduo e aprimoradas ao longo da vida.

A Accountability pessoal é uma virtude relacionada à habilidade de pegar a responsabilidade para si e gerar respostas com resultados positivos. Assim como a definição original do pensador grego citada anteriormente, também a Accountability precisa ser adquirida e aprimorada.

O contrário de Accountability poderia ser, talvez, *Desculpability*: a habilidade de se livrar de qualquer responsabilidade, colocando a culpa nos outros

ou nas circunstâncias. O problema é que a *Desculpability*, infelizmente, é inata. É instintiva. Nascermos prontos para culpar as pessoas ou circunstâncias de forma a nos defender de críticas e não assumirmos nossos erros. A *Desculpability* também pode ser aprimorada. Há muitos casos desse “aprimoramento” nas famílias, no trabalho, na sociedade e principalmente no governo. Esse aprimoramento é provocado pela falta de bons modelos a serem seguidos, por pessoas que estão na nobre posição de liderança e que deveriam agir como fortes exemplos, mas optam por não o serem.

Se fizermos uma comparação com a Teoria de Mecanismos de Defesa definidos por Freud¹, talvez *Projeção* seja o mecanismo que mais se aproxima da *Desculpability*, em que sentimentos próprios e indesejáveis são atribuídos a outras pessoas.

A Accountability é uma virtude poderosa que muitas pessoas vivenciam de maneira intuitiva, sem se dar conta de que isso tem um nome. Simplesmente agem de acordo com o que sua consciência manda. Fazem o que é certo, respondem de forma correta a cada situação, adaptam-se aos problemas do cotidiano. Talvez você seja uma pessoa assim: poderosa e transformadora.

Todos os processos mentais de quem foi, genuinamente, tocado pela Accountability, se transformam. Sem perceber, essa pessoa eleva seu nível de percepção e de atuação diante das circunstâncias e dos desafios naturais da vida.

Ser Accountable é pegar para si a responsabilidade.

Venho falando sobre esse tema desde 2007, e o que tenho ouvido de participantes dos meus workshops é que a prática e a vivência da Accountability os ajudam a se tornar pessoas melhores em diversas dimensões, inclusive no campo profissional.

Ao praticar a Accountability, você se torna:

- *Um profissional mais completo*, porque deixa de lado o hábito de dar desculpas e justificativas e passa a entregar resultados mais consistentes. Cada pessoa é um potencial influenciador de seus colegas, de seus clientes, de seus superiores e de seus colaboradores diretos. O modo Accountable de trabalho beneficia a todos.

¹ Os mecanismos de defesa foram identificados por Sigmund Freud. Neste caso, o mecanismo que age é o da Projeção, ou seja, para se defender, a pessoa projeta em outra(s) a responsabilidade ou a culpa por seus fracassos.

- *Um gestor mais focado em resultados*, porque torna-se cada vez mais exigente consigo mesmo e menos tolerante com níveis baixos de responsabilidade, procurando reunir em seu quadro pessoas realmente especiais. Seus *feedbacks* são mais precisos, porque são baseados nas microatitudes de seus colaboradores e não apenas no desempenho deles.
- *Um pai ou uma mãe melhor*, porque aprende a lidar bem com seus filhos, ajudando-os a ser independentes e mais responsáveis pelas próprias decisões. Crianças maravilhosas são as que aprendem desde cedo a importância do respeito, da disciplina e da transparência, elementos estreitamente ligados à Accountability. Toda pessoa bem-sucedida é fruto de uma sucessão de circunstâncias.
- *Um filho melhor*, porque desenvolve uma percepção mais clara das suas responsabilidades no contexto familiar. Os filhos tendem a transferir para os pais parte das suas atribuições, tanto as financeiras quanto as do dia a dia – e até deveres escolares. Os pais, frequentemente, aceitam, sem refletir, funções e responsabilidades que na realidade não são deles. De nada adianta alguém tentar ser um gestor melhor no trabalho, se mantiver no contexto familiar a postura de culpar seus pais.
- *Uma pessoa com maiores chances de sobrevivência em situações de emergência*. Naturalmente, você espera não ter de enfrentar essas situações. Mas o fato é que existe uma correlação direta entre o ato de ir buscar socorro e o de sobreviver. Pessoas que se mantêm em estado de alerta, atentas, tomando para si a responsabilidade num momento crucial, têm muito mais chance de identificar soluções e sobreviver do que as que delegam essa função ao destino ou às autoridades e esperam chegar o socorro.
- *Um ser humano mais desenvolvido*, porque definitivamente ninguém atingiu seu limite máximo de desenvolvimento. Podemos e devemos crescer sempre, aprendendo como despertar a Accountability, que pode estar adormecida dentro de nós. Quando você para de culpar os outros ou as circunstâncias por não atingir seus objetivos pessoais, adquire maior relevância no trabalho, na família e no seu círculo de amigos. Quem é Accountable torna-se mais consciente de suas responsabilidades e também de seus limites – como pessoa e como cidadão. Torna-se uma importante fonte de soluções, jamais de problemas.

Voltando à citação de Fernando Pessoa: “Serei o que quiser. Mas tenho que querer ser o que for”. O que quer que você deseje ser, você vai precisar *agir*

para atingir esse objetivo. O poeta não usou a palavra *Accountability*, apesar de ter sido alfabetizado em inglês antes de aprender a ler e escrever em português. No entanto, sabia muito bem o significado dessa palavra:

Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas, tenho que querer o que for. O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito. Condições de palácio tem qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se ali não o fizerem?².

TRÊS TIPOS DE ACCOUNTABILITY

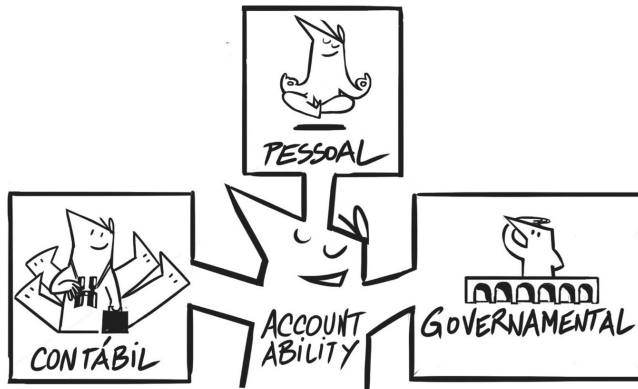
Accountability é uma dessas palavras inglesas que exige uma frase inteira na nossa língua para ser traduzida. O termo é usado em diversas situações, sempre relacionadas ao conceito de que alguém (uma pessoa, uma instituição ou um governo) deve prestar contas a outros (à sociedade, aos clientes, aos colaboradores, à família, aos acionistas, etc.).

Durante algum tempo, buscando a maneira mais compreensível para traduzir esse conceito, usei o neologismo *ResponDabilidade*, criado por mim e por João Carlos Bemvenuti³. O termo *ResponDabilidade* representa uma responsabilidade maior, universal, mas depois de empregá-lo por algum tempo nos workshops, percebi que havia uma certa resistência a essa expressão. Tenho ouvido outras palavras, tentativas de sinônimos para uma boa tradução, como *protagonismo*, que subentende que cada pessoa deve tornar-se protagonista da própria vida. Ou seja, assumir o papel mais importante, o papel central, em contraposição ao de espectador, de quem se limita a assistir ao que se passa diante dos olhos, esperando que as coisas aconteçam para o seu bem, sem agir. Outro termo utilizado com sentido semelhante é *responsividade*, indicando que a pessoa deve gerar *respostas responsáveis*, de forma proativa, ao invés de se manter passiva e esquivar-se das responsabilidades.

Três locuções aparecem com maior frequência: *Accountability Governamental*, *Accountability Contábil* e *Accountability Pessoal* ou *Individual*.

² Livro do *Desassossego*, escrito pelo heterônimo Bernardo Soares.

³ Palestrante, diplomata, publicitário, ex-professor de pós-graduação na ESPM. Atualmente, está aposentado e viajando pelo mundo.



A Accountability Governamental está ligada à prestação de contas pelas ações do governo central, dos ministérios e de outros órgãos. Deve ser praticada por políticos e funcionários públicos. Alguns países têm departamentos ou secretarias específicas para isso. Nos Estados Unidos, por exemplo, há o GAO – U.S. Government Accountability Office⁴, com sede na capital, Washington. O GAO é totalmente independente e funciona como um cão de guarda da Constituição e de seus valores. Não está ligado a nenhum partido. Sua missão é prestar contas ao Congresso sobre as ações dos demais órgãos federais, avaliando sua integridade e a consistência na qualidade de entrega dos seus trabalhos.

A Accountability Contábil envolve a prestação de contas em assuntos relacionados à contabilidade (tesouraria, tributação, balanço patrimonial, etc.). Em um passado distante, os bens de cada pessoa eram registrados (contados, contabilizados) pelo indivíduo mais idôneo da aldeia ou vilarejo. Quando um cidadão morria, cabia a essa pessoa procurar sua família e prestar contas de tudo o que tinha sido registrado em nome do falecido. Observe que, neste contexto, está implícita a postura proativa da pessoa que detém as informações. Ou seja: quem tem a posse das informações tem o dever de procurar a outra parte, para compartilhar o que sabe, sem esperar que alguém o procure. Hoje, empresas de capital aberto, por exemplo, têm a obrigação legal de prestar

⁴ GAO – U.S. Government Accountability Office. Disponível em: <<http://www.gao.gov/>>. Acesso em: 26/09/2013.

contas aos seus acionistas e investidores, garantindo o uso correto do capital e minimizando desvios de conduta. Esse setor vem recebendo exigências mais rigorosas de prestação de contas depois dos escândalos financeiros em empresas como Enron, Tyco International, WorldCom, e outras, que tiveram reflexos na economia mundial.

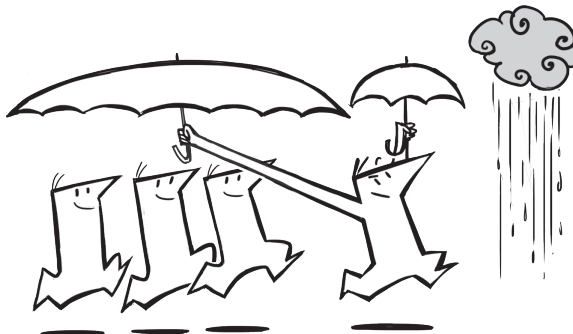
A Accountability Pessoal é a postura ética ativa de uma pessoa com relação a outras. Tal habilidade leva essa pessoa a crescer acima e além das circunstâncias, fazendo tudo o que está ao seu alcance para atingir os melhores resultados, principalmente no que se refere às responsabilidades do dia a dia,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

É um estado de espírito, uma filosofia de vida, que se instala na mente da pessoa, levando-a a ter coragem de perguntar a si mesma: “Como posso contribuir?” ou “Como posso fazer diferença para ser melhor?”

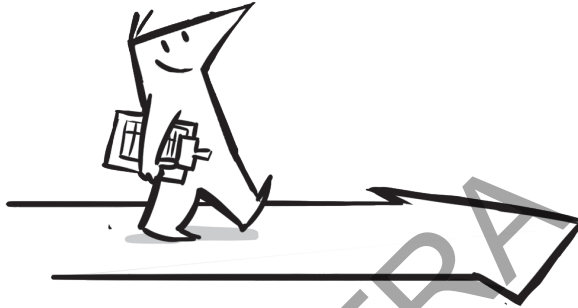
TRÊS ELEMENTOS DA ACCOUNTABILITY PESSOAL

Accountability Pessoal é pegar para si a responsabilidade e gerar respostas com *resultados*. Depois de falar sobre esse tema para mais de seis mil participantes em meus workshops, percebi que as pessoas entendem melhor o que é a Accountability Pessoal quando percebem que essa virtude é formada por três elementos muito fortes:

1. Proatividade – Ajuda-nos a entender que ser Accountable significa não esperar ser levado pelas circunstâncias ou convocado pela família, pela equipe, pelos clientes, pelo chefe ou pelo mercado para agir como responsável. As atitudes de passividade ou de “ficar esperando” não combinam com Accountability. A ação responsável faz parte da pessoa Accountable.



2. *Mão única* – Alerta-nos para o fato de que ser Accountable significa saber que o ato de prestar contas deve partir de nós em direção às circunstâncias e não no sentido inverso. Inverter o sentido da prestação de contas também não combina com Accountability.



3. *Humildade* – Lembra-nos de que o ato de prestar contas é, em si, uma postura de grande respeito pelo outro. Abrange desde a atitude mais simples, como perceber qual parte da responsabilidade deve ser assumida por nós, até as mais complexas, como admitir um erro. Orgulho e arrogância não combinam com Accountability.



ENTRE RESPONSABILIDADE E ACCOUNTABILITY, HÁ UMA CERTA DISTÂNCIA

Em inglês, é comum encontrar em uma mesma frase as palavras *Responsibility* e *Accountability*. Poderíamos dizer que o sentido da primeira é a *responsabilidade primária* e o sentido da segunda é a *Responsabilidade Final*, a última ação que resolveu um problema ou situação.

Independentemente de como vamos usar esses termos, não podemos banalizar a tradução, igualando *Accountability* à *Responsabilidade*. São conceitos próximos, mas diferentes, podem ser confundidos. A maneira mais simples que encontrei para distinguir um conceito do outro é usar uma metáfora:

Imaginem que uma jovem mãe precise deixar o filho pequeno aos cuidados de sua irmã. A primeira pergunta que faço é: a tia tem responsabilidade suficiente para tomar conta da criança? Com raras exceções, a resposta será: “Definitivamente, sim!” Mas não seria bom se ela recebesse da mãe um bilhete com orientações? Algo como:

Lembre-se de que ele não pode ingerir nada que tenha corante!
Se for picado por pernilongo, use a pomada que está na maleta.
Ontem ele estava um pouco febril; se a febre voltar, dê 20 gotas do antitérmico que está no bolso externo da maleta.

Qualquer pessoa concordará que é bom que a tia receba um bilhete assim. Faço então outra pergunta: a mãe da criança também precisa desses lembretes? Resposta: “Definitivamente, não!” Mas, no caso da tia, é melhor que ela leve o bilhete na bolsa, se for sair com o sobrinho.

Isso ilustra a diferença entre *Responsabilidade* e *Accountability*. Para a tia, a responsabilidade chega de fora, é “externa”. Ela precisa de instruções, até por escrito, sobre como agir em algumas situações. Pode cuidar do sobrinho com alegria e pode seguir as instruções corretamente, mas esse cuidado não é inerente a ela, não faz parte dela. No caso da mãe, sua *Accountability* com relação ao filho é uma condição interna, tudo de que ela precisa para cuidar da criança está instalado dentro de sua mente, é algo intrínseco a ela. Faz parte de seu ser.

Podemos concluir que a tia atua em um nível básico de responsabilidade, enquanto a mãe atua em um nível superior. A tia é responsável, a mãe é

Accountable. Falta em nosso idioma uma palavra que indique esse nível superior de Responsabilidade.

A *Accountability* é, por definição, a atitude de *pegar a responsabilidade para si e gerar respostas com resultados*.

No plano pessoal, podemos dizer, por exemplo, que um jovem que mora com seus pais *gera respostas com resultados* quando assume uma postura ativa em casa, cuida bem do seu espaço físico, tem uma vida acadêmica produtiva, mantém um estado de alerta ativo com relação à sua saúde e ao bem-estar dos outros membros da família, dos seus amigos, de sua namorada. Para um adulto, *gerar respostas com resultados* significa ser cada vez mais responsável por sua vida, ser financeiramente independente, manter equilíbrio entre seus ganhos e seus gastos, constituir uma família e zelar por ela, cultivar relacionamentos sociais que agreguem valor à sua vida.

No mundo corporativo, gerar *respostas com resultados* pode significar, por exemplo, obter bons resultados operacionais; oferecer contribuições produtivas nas reuniões, colaborando para que a empresa alcance suas metas; contribuir para um clima de cooperação; compartilhar seu bom-humor; agregar motivação; agir construtivamente como membro de uma equipe, apresentando novas ideias e sabendo aceitar as iniciativas alheias.

A METÁFORA DOS DOIS HOLOFOTES

Imaginem um espaço com plateia, palco, bastidores, luzes, sistema de som, tudo o que é preciso para fazer funcionar uma grande casa de espetáculos. A peça encenada nesse teatro chama-se *O Fracasso* e gira em torno de personagens para quem tudo dá errado. O clima é de derrota. As falas dos atores estão cheias de justificativas, ouvem-se desculpas a todo momento, há muitos dedos apontando possíveis culpados. Os diálogos têm frases como: “Eles pisaram na bola!”, “A escola é ruim, e ainda por cima o professor é péssimo!”, “Esse fornecedor não serve, quem o escolheu?”, “Claro que não vamos sair do vermelho, o mercado não reagiu!” e “Não foi minha culpa, o sistema travou!”. Há sempre alguém afastando de si qualquer responsabilidade. O diretor dirige os holofotes para os atores, mas todos fogem da luz, ninguém quer aparecer nessas cenas. **A derrota é um holofote que todos evitam, ninguém quer ser “iluminado” por ele.**

Agora imaginem o mesmo teatro, com os mesmos atores, instalações e recursos, mas encenando uma peça que fala sobre algo que foi bem feito, uma meta que foi atingida. O clima é de vitória. O nome da peça é *O Sucesso*. As falas dos atores abusam da primeira pessoa do singular: “*Eu fiz!*”, “*Eu resolvi!*”, “*Eu chamei o fornecedor!*”, “*Atingi a minha meta!*”, talvez apareçam algumas frases na primeira pessoa do plural: “*Nós conseguimos!*” O diretor comanda o holofote para destacar um ou outro ator, mas todos se atropelam tentando ficar em evidência, todos querem ser vistos. Por fim, pedem para o contrarregista iluminar o palco todo para receberem os aplausos da plateia. A euforia é geral. Todos querem aparecer, falar e se expor. **A vitória é um holofote cujo foco todos desejam.**

Muitos gestores, principalmente os mais juniores, não têm uma consciência precisa de que peça estão encenando. Não sabem se o que está em cartaz no seu teatro é *O Sucesso* ou *O Fracasso*. Em vez de tentarem interpretar as microatitudes da sua equipe, acabam dando importância indevida aos processos e à pressão por resultados. Com isso, permitem que a cultura de culpar as circunstâncias contamine sua empresa ou seu departamento. Talvez nem percebam a grande oportunidade que estão proporcionando aos concorrentes.

Mas há salvação. A Accountability pode ser aprendida. Quanto mais cedo, melhor. Quem realmente incorpora essa filosofia de vida passa a influenciar outras pessoas que, por sua vez, também começam a vivenciá-la. No ambiente de trabalho isso se torna parte da Cultura Empresarial, com elementos que levam as pessoas a sentirem a empresa como sua propriedade. Agem como donos, responsáveis, com autonomia, abraçando a transparência e também o enfrentamento de ideias. Uma empresa que valoriza a Accountability é uma grande pedra nos sapatos de seus concorrentes.

Essa virtude maravilhosa, que traz benefícios enormes para o indivíduo e para as pessoas à sua volta, pode ser mal compreendida. Já entrevistei pessoas que, por terem muita iniciativa, são vistas pelos colegas como “puxa-saco” ou “fazedor de média”, são acusadas de “querer aparecer” para o chefe. Da mesma forma, o empregador pode não perceber que uma nova ideia apresentada por um colaborador é reflexo de seu comprometimento com a empresa, e não mais uma “pentelhação” que a equipe está trazendo.

O gestor pode ter a impressão inicial de que uma equipe de Accountables dará mais trabalho, porque essas pessoas se manifestam mais, são questionadoras. Mas logo perceberá que, justamente por isso, os Accountables oferecem melhores soluções para os problemas da empresa e as soluções que apresentam se mostram mais eficazes. A médio prazo, os bons resultados irão aparecer. A longo prazo, esses resultados se mostrarão duradouros.

Enfim, responsabilidade, “espírito de dono”⁵, iniciativa, proatividade, comprometimento e protagonismo são comportamentos que fazem parte da Accountability e interligam-se com uma filosofia de vida que influencia a qualidade de todas as nossas escolhas e decisões. Quem tem essas posturas e atitudes fortemente enraizadas faz escolhas mais maduras, diretamente relacionadas ao sucesso. Se você age assim, todos compreendem que você sabe do que fala, cumpre o que promete e que, se algo não der certo por eventual falha sua, você irá assumir a responsabilidade por essa falha e reparar o erro. Se você é Accountable, os outros saberão que podem contar com você. Sua palavra é extensão do seu caráter, é a expressão da sua verdade.

O inverso também é verdadeiro. As pessoas que têm um comportamento não Accountable (em inglês, *unAccountable*) têm nítida ausência dessas qualidades. Essas pessoas frequentemente são vistas como “um encosto” pela família e pelos amigos, apresentando um histórico de fracassos na vida pessoal e profissional.

A Accountability talvez não seja garantia de alto saldo bancário, mas nunca encontrei uma pessoa bem-sucedida que não seja Accountable em todos os aspectos de sua vida. Ser bem-sucedido e ser Accountable são processos definitivamente interligados.

DOIS PODEROSOS APLICATIVOS DA NOSSA MENTE

Como já vimos, a Accountability nos leva a aceitar desafios e assumir responsabilidades. Leva-nos a gerar respostas com resultados, jamais apontando culpados nem inventando desculpas se algo não sair como esperávamos.

⁵ Ou seja, pensar e agir como se fosse o dono da empresa.

É um estado de alerta que desenvolve nossa percepção, e essa percepção aguçada faz com que nossas escolhas e decisões sejam cada vez melhores.

A Accountability é uma virtude, por isso precisa ser adquirida e aprimorada. Ela atua como um aplicativo de Super-Responsabilidade. Nossa mente é como um computador cujo sistema operacional inclui crenças, valores e princípios – mas inclui também alguns vícios mentais, como *apego*, *comparação* e *expectativa*, essa suíte de aplicativos tem impacto direto no modo como agimos e na nossa interpretação do mundo que nos cerca.

Assim, esse conjunto de aplicativos precisa ter o arquivo de instalação ativado para que possa começar a rodar. A decisão de clicar no botão de *Instalar* impacta todos os aspectos de nossa vida e nos transforma em uma versão avançada de nós mesmos. É um *upgrade*. Quem opta por executar esses aplicativos indica que escolheu ser uma pessoa melhor.

O arquivo de instalação do aplicativo Accountability não está no sistema, é necessário baixar esse arquivo e procurar atualizações. Em casos ainda mais raros e complexos, a configuração do sistema operacional da mente de uma pessoa demonstra ser incompatível com o programa de Super-Responsabilidade, pois existem aplicativos instalados na “versão de fábrica” de nossa mente que impedem que sejamos mais produtivos. O “Sentimento de Vítima”, por exemplo, instala-se automaticamente, já na infância. Todos nascemos com esse programa, que nos leva a inventar desculpas e culpar os outros, sempre colocando-nos como vítimas das circunstâncias.

Para uma correta instalação da Accountability, temos que desinstalar o “Sentimento de Vítima”. Os dois programas são incompatíveis. A Accountability não roda enquanto o “Sentimento de Vítima” estiver no sistema.

Lembre-se: a Accountability é opção sua. Ninguém é obrigado a pensar e agir de forma Accountable. É uma escolha individual, mas quando a Accountability está ativa e atualizada, você atinge suas metas mais rapidamente, mesmo que tenha que enfrentar dificuldades.

“SE EU PERDESSE, ERA CULPA MINHA.” – O CASO
DO RESERVA QUE ESCOLHEU O SKATE

Bob Burnquist é um skatista brasileiro, pai de diversas manobras radicais e campeão internacional da MegaRampa. Salta de paraquedas, pilota seu

próprio avião e é empresário do mundo do skate, sendo considerado pelos críticos do esporte como um dos maiores e mais completos skatistas do mundo.

Quando criança, participando de um torneio de handball cujo time se tornou campeão, ele se recusou a receber a medalha como os demais colegas, por acreditar que não havia contribuído para a conquista do título. Ele tinha ficado o tempo todo no banco de reservas e não achou correto receber uma condecoração sem ter tocado na bola.

Decidiu mudar para um esporte no qual as medalhas que ganhasse ou perdesse viessem exclusivamente do seu esforço. “Nada contra esporte coletivo”, disse, em entrevista à revista Trip, “Mas ali vi que eu precisava de um que dependesse só de mim. Se eu perdesse, era culpa minha; se eu ganhasse, o mérito era só meu”. Os resultados no skate e o sustento da sua família dependem hoje única e exclusivamente da sua performance.

Com esse exemplo, deixo um convite para que despertemos o skatista presente dentro de nós. Assim, não podemos depositar nas circunstâncias expectativas de sucesso, e passar a ser cada vez mais responsáveis pelo nosso destino.

Assim como Bob Burnquist, não estou menosprezando o esporte coletivo, nem minimizando a importância do trabalho do banco de reservas, que tem um papel tão importante na motivação do time. No mundo do esporte coletivo, a regra é clara: em caso de vitória, o mérito vai para todos. Na derrota, o sentimento de perda também é dividido entre todos. E nem pretendo dizer que o skate é um esporte mais nobre do que outros, como vôlei, basquete ou, é claro, futebol. O destaque aqui vai para a metáfora entre o skate e a responsabilidade pelo próprio sucesso, que para mim faz muito sentido.

CAPÍTULO 2

A EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE NA HUMANIDADE

A responsabilidade universal é a verdadeira chave para a sobrevivência humana.

– Comunidade global e responsabilidade universal, Tenzir Gyatso – XIV Dalai Lama –

UM MUNDO MELHOR

O mundo está ficando melhor. Sei que não sou o único a acreditar nisso. O psicólogo comportamental canadense Steven Pinker, por exemplo, que é professor emérito da Universidade de Harvard, sustenta que não só o mundo está melhor como também a violência está em declínio. Em seu estudo *The better angels of our nature: why violence has declined* (Os Melhores Anjos da Nossa Natureza: por que a violência diminuiu), uma extensa pesquisa de oitocentas e trinta e duas páginas ricas em estatísticas e dados históricos, ele mostra que tendemos a enfatizar o lado negativo dos acontecimentos e menosprezar o lado positivo. Damos muita atenção ao que está ruim e nos esquecemos de notar o que é bom. Ninguém faz passeatas e manifestações públicas para celebrar um avanço da humanidade ou comemorar as coisas boas do nosso mundo.

Steve Pinker apresenta estatísticas que demonstram que o declínio da violência não se verifica apenas nos países desenvolvidos: é um fenômeno mundial. A abolição da escravatura foi um dos grandes avanços para o bem-estar da humanidade – lembrando que a escravidão existiu entre humanos desde tempos muito longínquos. Era prática comum na Grécia Antiga, berço da democracia; existiu na Mesopotâmia, no Egito Antigo, na Índia e na China; os hebreus também utilizaram escravos. Outras constatações da pesquisa: as

guerras entre nações geram hoje menos mortos do que no passado, as taxas de homicídios nas grandes cidades decresceram, há redução das punições violentas praticadas pelos Estados, menos países adotam a pena de morte.

O ser humano vem evoluindo, portanto; evoluímos não só como indivíduos, mas principalmente como membros de um grupo. Aos poucos nos tornamos mais conscientes, mais responsáveis. A Box 1824, uma agência que pesquisa tendências, conduziu, em 2010, um projeto intitulado “O Sonho Brasileiro”, com o objetivo de entender os jovens de dezoito a vinte e quatro anos no nosso país: como vivem, o que pensam, que valores são importantes para eles. Foram realizadas quase mil e oitocentas entrevistas em São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Porto Alegre. As conclusões foram fantásticas: 76% dos entrevistados acreditam que o Brasil está mudando para melhor; 89% dos nossos jovens têm orgulho de ser brasileiros; 50% valorizam mais o pensamento coletivo do que o individualista, mas acreditam que pensar no outro não exclui o pensar em si mesmo. Sua motivação para desejar um emprego e uma carreira está na oportunidade de compartilhar conhecimento e felicidade, além da busca de uma recompensa em dinheiro pelo trabalho realizado. Querem contribuir para uma sociedade melhor. Em termos de Accountability, esses jovens estão mais avançados que as gerações anteriores. Eles são o resultado de um processo de evolução que começou há muito tempo.

MITOLOGIA E RELIGIÃO MONOTEÍSTA – SEU PAPEL NA EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE

Tanto as religiões politeístas quanto as monoteístas tiveram papel significativo no processo de elaboração dos conceitos de Responsabilidade e Accountability. Mas, quanto maior o número de divindades em que uma pessoa acredita, menos Responsabilidade julga ter. Sem a sensação de ser dono do próprio destino, dificilmente uma pessoa vai sentir-se responsável pelas consequências dos seus atos.

Nas mitologias greco-romana e hindu há uma enorme quantidade de deuses. Os livros sagrados do hinduísmo, os Vedas, listam trinta e três divindades; além da base formada pela trindade Brahma, Vishnu e Shiva, há outras deidades, semideuses e espíritos. Na mitologia greco-romana, cada deus representava

alguma força incontrolável. Acreditava-se que Zeus – que para os romanos era Júpiter – controlava os raios e os trovões; Deméter controlava as estações do ano e as colheitas; Ártemis/Diana era responsável pelos resultados da caça; Poseidon/Netuno, o deus supremo do mar, controlava a pesca, as marés e os maremotos.

Duas deusas são especialmente ilustrativas da falta de controle do ser humano sobre seus atos: Ananke e Atë. E, se não somos responsáveis por nossos atos, como poderíamos ser responsabilizado por eles?

Ananke, renomeada como Necessitas pelos romanos, representa o inevitável, o que necessariamente tem de acontecer, o destino. Aquilo que “estava escrito”. Nem mesmo os outros deuses conseguem escapar de seus poderes. As Moiras, que aparecem como filhas de Ananke em alguns textos gregos, eram três irmãs que, acreditava-se, teciam, mediam e cortavam os fios da vida. Decidiam o nascimento, o progresso e o fim de cada cidadão grego.

A deusa Atë é a personificação do erro e dos engodos. Era a filha mais velha de Zeus e o enganou¹. Zeus a banuiu do Olimpo e Atë, que considerava degradante ter de pisar sobre a Terra, passou a caminhar sobre as cabeças dos mortais, deixando uma trilha de desgraças em seu caminho, pois cada passo seu provocava um erro da pessoa sobre cuja cabeça ela apoiava os pés. Ao impedir que Atë voltasse para o Olimpo, Zeus declarou que o erro é o “quinhão da humanidade”. Atë passou a ser identificada como a insensatez, a loucura. Provoca a ruína, o desastre, o obscurecimento que estupidifica a mente, ao fazer com que nos deixemos levar pela *húbris*². Os seres humanos atingidos pela *húbris* são orgulhosos e arrogantes, tendem a humilhar cruelmente outras pessoas sem sentir remorsos, racionalizam a crueldade, vendo-a como algo

¹ Juntamente com Hera, sua mãe, Atë atrasou o nascimento de Hércules e adiantou o de Euristeu. Ambos eram netos de Perseu, mas Hércules era filho de Zeus com sua amante Alcmena. Zeus decretara que o primeiro neto de Perseu a nascer seria o rei da casa de Micenas, acreditando que com isso seu filho seria rei. Mas Hera, esposa de Zeus, descobriu que ele teria um filho com a amante e fez com que Euristeu, filho de outra filha de Perseu, nascesse prematuro, ganhando assim o trono.

² Húbris, termo grego que significava “aquilo que passa da medida”, atualmente, é mais associado a orgulho, excesso de confiança ou arrogância.

necessário, mesmo quando fazem sofrer os inocentes. É por isso que os tiranos se consideram benfeitores.

Mas os heróis gregos, por outro lado, personificam a possibilidade de escapar da falta de poder, treinam, recebem suas missões, buscam cumpri-las com seus próprios recursos de inteligência ou força, ainda que seu destino dependa também da sorte e da interferência divina. Podem ser protegidos ou atacados por algum deus: Ulisses foi bem-sucedido em sua missão, mas Aquiles e Ícaro fracassaram.

Assim, apesar de tudo, de haver tantas divindades corresponsáveis pelos nossos sucessos ou fracassos, havia na mitologia grega uma tentativa de ilustrar, por meio do comportamento dos heróis, a importância de assumirmos a responsabilidade por nossos atos e até mesmo distinguir entre *responsabilidade* e *culpa*, levando os mortais a se espelhar nos atos mais nobres.

O CASO DE HÉRCULES

Há diversas versões para a lenda de Hércules. Não me ative a nenhuma delas em particular. Peço ao leitor que considere este “caso” como uma metáfora.

Hércules (nome romano do semideus Héracles, filho de Zeus com a mortal Alcmena), foi convidado para ir a uma festa. Lá, foi drogado por Hera, esposa de Zeus, que tinha ciúmes de Alcmena; sob o efeito de alucinógenos, Hércules entrou em uma briga que resultou na morte de algumas pessoas, entre as quais sua esposa, Mégara, e suas filhas. Mas ele só deu conta disso quando recuperou a lucidez. Inconsolável, procurou o oráculo de Delfos, que o aconselhou a ir até o Olimpo e perguntar aos deuses o que deveria fazer. Mas o oráculo alertou: Hércules deveria fazer a pergunta certa.

Quando peço aos participantes dos meus workshops que escolham a pergunta que Hércules deveria fazer aos deuses do Olimpo, recebo as seguintes sugestões:

1. Por que me convidaram para ir a essa festa?
2. Quem me drogou?
3. Por que isso aconteceu comigo?
4. Por que vocês, deuses, permitiram que me drogassem?

Observem que todas essas questões retiram de Hércules a responsabilidade e procuram apontar culpados. São chamadas de “perguntas de culpabilidade”, por

direcionarem a culpa dos acontecimentos para o outro ou para as circunstâncias. O culpado pode ser o dono da festa, os outros convidados, o destino ou os deuses.

Mas Hércules não fez nenhuma dessas perguntas. Como era um semi-deus, um herói, o que ele perguntou aos deuses foi: “Qual é o meu castigo?” A pergunta mostra que ele tinha total consciência da sua responsabilidade pelo crime que cometeu, mesmo sabendo que não tinha tido culpa, pois fora drogado por outra pessoa. Ao fazer essa pergunta, ele separa os conceitos de culpa e de responsabilidade. Para reparar seu erro, recebeu as tarefas conhecidas como *Os doze trabalhos de Hércules*.

A atitude de “pegar a responsabilidade para si e gerar respostas com resultados” está implícita na lenda, embora não esteja formulada com essas palavras. A mitologia greco-romana associa esse comportamento à atos heroicos, nobres. É uma virtude. Lendas como essa, mostram a importância de assumir a responsabilidade

Até o surgimento das principais religiões monoteístas (a judaica, a cristã e a islâmica, em ordem cronológica), o sucesso ou a desgraça de alguém era atribuído às divindades. As religiões monoteístas propõem o livre-arbítrio: a questão da escolha e a responsabilidade pelas consequências de nossas escolhas, somos livres para escolher entre o bem e o mal, entre o certo e o errado. Esse sutil conceito nos dá uma enorme carga de poder e de responsabilidade sobre nossa vida e o nosso destino.

As religiões deixam claro que o Criador não fará tudo por nós; o homem precisa fazer a sua parte. Observemos alguns trechos de textos sagrados das religiões monoteístas que mostram a intenção de educar a humanidade sobre Responsabilidade Pessoal:

- Religião Judaica (2085 a.C.)

Não faças declarações falsas e não entres em acordo com o culpado para testemunhar em favor de uma injustiça. (Shemot ou Livro do Êxodo 23:1)

Mostra que podemos errar pelo simples fato de apoiar uma pessoa que agiu de forma errada. É a extensão da responsabilidade.

- Religião Cristã (Ano Zero no calendário Cristão)

Então assume a responsabilidade pela tua falta de vergonha. Porque, com os teus pecados, justificaste os das tuas irmãs. Tu te tornaste pior do que elas. Comparadas contigo, elas são inocentes. (Velho Testamento, Ezequiel 16:52)

Mostra que a responsabilidade tem dono, deve ser percebida e assumida.

Cuide bem da sua figueira e você terá figos para comer; trate bem o seu patrão e você será recompensado. (Provérbios 27:18)

Uma tentativa de mostrar a importância do comprometimento e da integridade no trabalho.

- Passagem sobre a ressurreição de Lázaro

- Versículo 39 – *E disse Jesus: tirai a pedra...* (pede à multidão que remova a pedra do túmulo) (Novo Testamento – João, 11: 39)

- Versículo 43: – *E tendo disso isso, clamou em alta voz: Lázaro, sai.* (Novo Testamento – João, 11: 43)

Para reflexão: Se Jesus tinha poder suficiente para ressuscitar mortos, por que não retirou a pedra ele mesmo?

Resposta: Estes versículos mostram a responsabilidade compartilhada: em parte, humana; em parte, divina. Jesus pede que os homens façam o que podem fazer, que é retirar a pedra. Mas ressuscita o morto, que é a parte que os humanos não poderiam fazer.

- Religião Islâmica (650 anos d.C.)

Os Hadith, trechos sagrados, considerados uma extensão do Alcorão, são baseados na fala e na vida do profeta Mohamed, que nós chamamos de Maomé. Em um dos Hadith, o Profeta é questionado por comerciantes que se opunham a uma religião de um Deus único, com a seguinte pergunta irônica: “Profeta, na noite passada, meu camelo sumiu no deserto. Você não diz que o Deus único, criador

de todas as criaturas, nos protege e guarda? Como é então que ele deixou meu camelo sumir?” A resposta do Profeta foi: “Confie em Allah, mas amarre seu camelo.”

Mais um alerta de que cada um deve fazer a sua parte.

A inserção da palavra *Responsabilidade* nos textos sagrados foi uma grande contribuição das religiões monoteístas para que tomemos nossos destinos em nossas mãos. Mesmo tendo menos ocorrências do que a palavra *culpa* (pois parece que também, naqueles tempos, era mais fácil encontrar culpados do que desenvolver a consciência da responsabilidade), sua inclusão contribuiu muito para que o ser humano compreendesse o significado desse conceito.

Uma pesquisa³ na Bíblia Católica Online mostra cento e noventa e uma ocorrências da palavra *culpa*, contra apenas dez de *Responsabilidade*.

A ACCOUNTABILITY, NATURALMENTE, NÃO EVOLUI NO COLETIVO

Utilizando a teoria dos vasos comunicantes, da Física, vamos imaginar a Accountability como se fosse um líquido.

Imagine um armário com diversas prateleiras. Na mais alta delas, há um recipiente que vamos chamar de recipiente A, contendo uma grande quantidade desse líquido. Ao lado dele, está o recipiente B, do mesmo tamanho, mas vazio. O que acontecerá se o recipiente A for ligado ao B? O nível do líquido contido em A vai baixar, é claro, pois será dividido com B.

E se forem acrescentados mais recipientes? A resposta é: quanto mais recipientes forem colocados, mais baixo será o nível de líquido em cada um deles.

³ Os números variam dependendo da versão da Bíblia que foi utilizada. Evidentemente, essa é uma pesquisa que só se tornou viável depois que os textos se tornaram disponíveis *on-line*, pois seria impraticável (embora não impossível) contar palavras em uma Bíblia impressa.



A Accountability se distribui da mesma maneira: quanto menos pessoas envolvidas, mais alto será o nível.

É como o que ocorre quando três ou quatro famílias se reúnem para passar o domingo com seus filhos num parque de diversões ou numa praia. É muito comum que alguma das crianças se perca, pois cada adulto, notando sua falta, pensará que outra pessoa, também adulta e confiável, está cuidando dela. Quanto mais adultos forem responsáveis por uma criança, maior a chance de que ela não seja bem cuidada.

Quando alguém tem certeza absoluta de que pessoas de sua confiança estão atentas, a responsabilidade pelo cuidado é transferida, inconscientemente. Como diz a sabedoria popular, “cachorro de muitos donos passa fome”.

Fenômeno semelhante ocorre na sociedade, em grupos maiores. Imagine que você mora em uma charmosa rua sem saída, com poucas casas. A entrada da rua é fechada por um portão automático. Todos os seus vizinhos estão em viagem de férias e, por alguns dias, você é o único morador dessa vila. Ao sair para o trabalho, de manhã, você nota que o cano, que abastece as casas com água, está rompido e a água se espalha pela rua. O que você faz? Espera que algum dos seus vizinhos volte de viagem e tome providências? Espera que a própria empresa descubra o vazamento e venha consertar o cano? Ou pega o telefone e pede o conserto?

Quando conduzo *workshops* sobre Accountability e apresento esta situação, nove entre dez participantes dizem que chamariam a companhia de abastecimento de água imediatamente. Quando você é o único responsável por

algo, vai buscar uma solução para qualquer problema que surja, pois sabe que ninguém mais o fará.

Agora, imaginemos que, em vez de morar em uma casa de vila, você more em um apartamento, em um megacondomínio com quatro torres atendidas por um zelador, quatro porteiros, dezoito vigilantes, dois *concierges* e mais cinquenta funcionários, totalizando cerca de setenta colaboradores. Além disso, na entrada do condomínio há duas guaritas, com seguranças dentro e fora dos portões. O imóvel fica em uma avenida movimentada, com muitos condomínios semelhantes ao seu. Ao sair da garagem, você vê um cano de água rompido bem em frente ao portão principal. O que você faz? Pensa que outro morador, que saiu antes, já solicitou conserto? Pensa que o zelador deve ter cumprido sua obrigação e tomado as providências necessárias, ou que alguém de outro condomínio provavelmente já pediu o conserto? Será que você pega o telefone assim que nota o problema e chama a companhia de abastecimento de água? Você toma alguma atitude a respeito disso, ou segue sua rotina? Toma café na padaria com os amigos, sem nem pensar em comentar o vazamento, depois vai para a academia e em seguida para o trabalho, despreocupadamente?

Quando apresento este cenário para os participantes, sete ou oito pessoas reconhecem que pensariam que alguém já tinha feito o chamado.

Quanto maior o número de pessoas envolvidas em qualquer situação, mais diluída fica a responsabilidade individual. Para que isso não ocorra, é preciso que haja um líder com visão clara do conceito de Accountability.

SER APENAS RESPONSÁVEL JÁ NÃO É O SUFICIENTE

Howard Gardner é professor emérito na Universidade de Harvard, onde leciona Aprendizagem Cognitiva, é dele a teoria das Múltiplas Inteligências. Seus estudos concluíram que não há uma forma única de inteligência, e sim nove⁴. Desde 1995, Gardner é diretor do GoodWork Project, projeto que reúne teorias e melhores práticas de instituições, empresas e gestores que obtêm resultados sem abrir mão da responsabilidade individual e social.

⁴ As Múltiplas Inteligências aparecem ora numeradas, ora em ordem alfabética. São elas: 1 – Linguística/Verbal; 2 – Lógica/Matemática; 3 – Musical/Rítmica; 4 – Corporal/Cinestésica; 5 – Visual/Espacial; 6 – Naturalista; 7 – Intrapessoal; 8 – Interpessoal; 9 – Existencial

No estudo mais recente, que teve como base doze mil entrevistados de nove áreas profissionais diferentes, ele concluiu que, entre outros pontos,

as questões conspiram no sentido de retirar o senso de responsabilidade. Os seres humanos não nascem dotados de um comprometimento moral ou ético. As virtudes precisam ser adquiridas e alimentadas, contrariando, muitas vezes, todos os prognósticos. Até mesmo aqueles que começam trilhando o caminho correto podem vir a se desviar dele⁵.

O mundo mudou demais nas últimas décadas e fomos nos ajustando às mudanças, quase sempre, sem tomar consciência de como elas afetam nossa vida. No passado, um chefe não se preocupava com o clima entre os funcionários, nem com a qualidade de vida no ambiente de trabalho, hoje, em algumas empresas, parte da remuneração de alguns diretores está vinculada à melhora do clima em sua área.

A legislação também mudou. Na década de 1980, podia-se dizer qualquer coisa a um colaborador ou colega de trabalho. Se ele não gostasse do que ouviu, isso não tinha a menor importância, hoje, todos precisam estar atentos ao emitir suas opiniões sobre qualquer assunto, seja no ambiente de trabalho, seja em reuniões, em entrevistas de desligamento, em festas e até mesmo em redes sociais. Recentemente, uma estudante de direito foi demitida do escritório de advocacia em que trabalhava por ter publicado no Twitter um comentário preconceituoso.

Hoje, além de ser criativo, o gestor precisa gerar um ambiente que estimule seus colaboradores a também desenvolver a criatividade e a inovação. O gestor tem de ser mais do que responsável: deve ter sensibilidade e percepção para enxergar longe, adiantar-se, antecipar os movimentos do mercado, ver oportunidades e gerar resultados – essas são as características que as empresas esperam encontrar em um líder. Ser apenas responsável não é mais o suficiente.

NOSSO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE TAMBÉM DEVE EVOLUIR

A partir do momento em que uma pessoa genuinamente compreende o conceito de Accountability, ou seja, adquire a noção de pegar para si a

⁵ Na conclusão de *Responsabilidade no Trabalho: Como agem (ou não) os Grandes Profissionais*, de Howard Gardner e colaboradores.

responsabilidade e gerar respostas com resultados, sua contribuição para consigo mesma e para com os outros ao seu redor eleva-se a um estágio mais alto. Quando a nossa Responsabilidade é expandida ao máximo, nos tornamos melhores filhos, melhores pais, melhores líderes e melhores pessoas.

O planeta precisa de pessoas melhores.

Nos próximos anos, provavelmente, vamos assistir a uma mudança ainda maior nas relações entre as pessoas, especialmente no ambiente corporativo. O mundo vai continuar mudando e nossa concepção de Responsabilidade precisa acompanhar essas alterações. As estruturas hierárquicas tendem a se tornar menos rígidas, a colaboração genuína será cada vez mais esperada e valorizada. O trabalho deixará de estar preso a uma sala, mesa ou cadeira. O profissional irá trabalhar a partir de diferentes lugares, comunicando-se em tempo real com a empresa, sem a supervisão do chefe. Até mesmo em ambientes fabris as linhas de produção refletirão essas mudanças. Em toda parte a relação com os colaboradores sofrerá alterações provocadas por uma evolução do Código Civil, pela pressão dos sindicatos ou, simplesmente, pela simples mudança de mentalidade do colaborador, que não vai mais se sujeitar a trabalhar em qualquer ambiente.

Se esperarmos que as soluções para nossa vida pessoal e profissional venham dos outros – das instituições, do governo, da empresa, dos nossos pais, do cônjuge, do nosso gestor, das circunstâncias – sejam elas quais forem – continuaremos a culpar o mundo pelos nossos sonhos não concretizados.

SEIS NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE & ACCOUNTABILITY

Não basta termos o aplicativo de Accountability pré-instalado dentro de nós. O importante é que ele esteja ativo. Como saber em que versão estamos atuando? Qual o nível da nossa Accountability? Como chegar ao ponto de equilíbrio entre o esforço para ser Accountable e o resultado percebido?

A seguinte classificação por níveis foi feita para facilitar nossa compreensão, para nos ajudar a perceber que sempre é possível ir para um patamar superior de Accountability, independentemente do nível em que já estamos. Trata-se de uma tentativa de quantificar e representar com gráficos e percentuais tal conceito tão abstrato.