



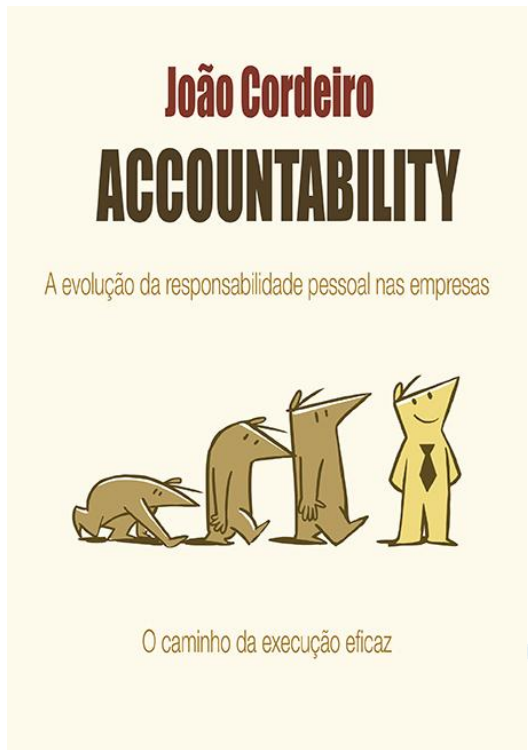
**PROJETO EVOLUA LENDO**

**PAULO GOMES**

**MARÇO 2016**



- LIVRO A SER ANALISADO: ACCOUNTABILITY – A EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL - JOÃO CORDEIRO
- POR: PAULO GOMES
- QUANDO?: 24 DE MARÇO DE 2016





## **ACCOUNTABILITY**

Pegar a responsabilidade para si e gerar respostas com resultados

“Você tem que dormir com a bola, Oscar!” era apenas uma metáfora, “Mão Santa”.

Na realidade, fico irritado, porque atribuir meus resultados a um poder divino é retirar de mim todo esforço que empreguei, treinando sozinho, arremessando a bola na tabela cem, duzentas, trezentas vezes, e, frequentemente de olhos fechados. Me tornei um dos melhores jogadores de basquete do Brasil, não por sorte, talento nato ou ajuda divina, mas por esforço próprio. No basquete, fui *Accountable*, e nem sabia que existia uma palavra para isso.





Eu gosto de gente que vibra, que não tem de ser empurrada, que não tem de dizer que faça as coisas, mas que sabe o que tem que fazer e que faz.

Eu gosto de gente que é justa com sua gente e consigo mesma.

Eu gosto de gente capaz de me criticar construtivamente e de frente, mas sem me lastimar ou me ferir.

Eu gosto da gente que sabe da importância da alegria e a pratica. Da gente que por meio de piadas nos ensina a conceber a vida com humor. Da gente que nunca deixa de ser animada.

Eu gosto de gente sincera e franca, capaz de se opor com argumentos razoáveis a qualquer decisão.





# O QUE VOCÊ GANHARÁ CONHECENDO MAIS SOBRE A ACCOUNTABILITY

Virtude moral é o que leva o ser humano a exercer sua capacidade de praticar o bem.

Accountability precisa ser adquirida e aprimorada, 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.

Nascemos prontos para culpar as pessoas ou circunstâncias de forma a nos defender de críticas e não assumirmos nossos erros.





## TRÊS TIPOS DE ACCOUNTABILITY

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.

A Accountability Contábil envolve a prestação de contas em assuntos relacionados à contabilidade (tesouraria, tributação, balanço patrimonial, etc.). 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.

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.





## TRÊS ELEMENTOS DA ACCOUNTABILITY PESSOAL

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

Imaginem que uma jovem mãe precise deixar o filho pequeno aos cuidados de sua irmã. 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.

Isso ilustra a diferença entre Responsabilidade e Accountability. 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.







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*.

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 empresas 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.

Já entrevistei pessoas que, por terem muita iniciativa, são vistas pelos colegas de “puxa-saco” ou “fazedor de média”, são acusadas de “querer aparecer” para o chefe.

Enfim, responsabilidade, “espírito de dono”, 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.





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

Bob Burnquist quando era 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.





# UM MUNDO MELHOR

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.

A deusa Atë é a personificação do erro e dos engodos. Era a filha mais velha de Zeus e o enganou<sup>1</sup>. 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.

<sup>1</sup> 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.





## 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?





## O CASO DE HÉRCULES – cont.....

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 semideus, 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 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.





## SER APENAS RESPONSÁVEL JÁ NÃO É O SUFICIENTE

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 melhoria 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.**





## COMO ADQUIRIR OU APRIMORAR A ACCOUNTABILITY?

Podemos falar em desenvolvimento de Accountability **ativo a longo prazo** quando um indivíduo se torna ativamente Accountable por esforço próprio, partindo dele o interesse em pegar para si a responsabilidade e gerar resultados, fazendo disto um hábito.

Observa-se isto em pessoas que nasceram em situações difíceis, sem as condições básicas de vida que a maioria teve, mas que com muito esforço encontraram maneiras de dar a volta por cima ao longo do tempo, e se tornaram pessoas muito bem-sucedidas.

Podemos falar em desenvolvimento da Accountability **ativa a curto prazo** quando uma pessoa, de uma hora para outra, se torna Accountable espontaneamente, por força das circunstâncias.

Falo em desenvolvimento **passivo** da Accountability quando uma pessoa incorpora e pratica os conceitos relacionados a essa virtude, não porque os adquiriu por contra própria, mas sim por ter tido bons modelos nos quais se espelhar.





## A RELAÇÃO ENTRE SER BEM-SUCEDIDO E A ACCOUNTABILITY

Quando uma empresa oferece a mesma oportunidade de crescimento para todos os colaboradores, por que nem todos progredem?

O que determina isso?

Ser bem-sucedido é colecionar pequenas e constantes vitórias ao longo da vida profissional e pessoal. O equilíbrio é fundamental.



Ter dinheiro e ser bem-sucedido são coisas diferentes, mas é pouco provável que existam pessoas bem-sucedidas morando embaixo de viadutos.

Pode parecer estranho, em um livro sobre Accountability, eu abordar a relação entre felicidade e ser bem-sucedido, o fato é que quanto mais pesquiso sobre esse assunto, mais evidências encontro de que os Accountables são mais felizes.







## NA VIDA OU NO TRABALHO, NÃO PODEMOS CONTAR SEMPRE COM A SORTE

A sorte pode determinar a vitória de um time em um jogo, mais não explica a conquista de um campeonato. Na vida pessoal, a sorte ou azar podem justificar um episódio isolado de sucesso ou fracasso, mas não explicam resultados constantes ao longo de uma vida. Atribuir tudo à sorte e viver esperando uma ajuda do universo, é transferir a responsabilidade para o acaso.

Existem muitas definições para a inteligência humana. Para seguir uma linha única de pensamento, optei pela de Howard Gardner, **a inteligência é “*uma habilidade para resolver problemas ou criar soluções (produtos ou serviços) que agreguem valor*”**.

Aliada ao esforço, a inteligência ajuda muito. Mas essa associação inteligência/esforço não é ainda o suficiente para se obter sucesso duradouro. É preciso algo mais. O quê?

Na vida pessoal e na profissional, não basta fazer o melhor, temos que fazer o necessário. E o que é necessário é nos esforçarmos para sermos cada vez melhores. Quem escolhe ser bem-sucedido envolve outras escolhas, que temos que fazer todos os dias.





## SE A ACCOUNTABILITY É UMA VIRTUDE, PORQUE NÃO A ENSINAM NAS ESCOLAS?

A Accountability é uma virtude por ser uma expansão das responsabilidade, uma evolução que nos torna pessoas melhores, contribuindo positivamente para a família, o trabalho, a sociedade e o planeta.

Mas essa iniciativa pedagógica não retira do pais o papel de serem os primeiros e principais desenvolvedores do conceito. Pais e avós são os primeiros líderes de uma criança, e uma das funções dos líderes é dar *feedback* e *coaching*.



“Ah, those were great days, The Pre-Accountability Era.”





## POR QUE ALGUMAS PESSOAS SEMPRE CULPAM OUTRO OU DÃO DESCULPAS

Colocar a culpa nos outro é um dos mecanismos de defesa emocional e moral que todo ser humano desenvolve.

Responsabilizar o clima, o trânsito ou a situação econômica do país, entre outras circunstâncias, que não podemos controlar, é muito fácil. Não exige talento nem inteligência. Qualquer um pode “se fazer de vítima”. De um modo geral, são justamente as Pessoas comuns que recorrem a esse expediente.

Na verdade, pensar e agir como vítima é uma forma de exercer controle sobre os outros. O que as vítimas desejam, quase sem perceber, é controlar as pessoas à sua volta, tanto os familiares quanto os colegas de trabalho, assim como outras pessoas com quem se relacionam. A vítima precisa da cumplicidade de outros que concordem que a vida realmente não lhe deu escolhas. Quem se sente infeliz, precisa convencer os outros da sua infelicidade. Assim como alguns músicos teriam desistido de tocar, diante de um único dos muitos problemas do pianista João Carlos Martins, que perdeu os movimentos de uma mão e depois da outra, e sem se deixar dobrar, foi cursar uma faculdade de música já no século 21, com mais de 70 anos, para aprender regência e se tornar maestro.



### CICLO VÍTIMA

Antes de pensar em mudar os outros precisamos pensar em mudar a nós mesmos. Culpar os outros ou as circunstâncias não é novidade, não é uma síndrome dos tempos atuais, é um comportamento instintivo e antigo, natural no ser humano.





Quem age assim, principalmente durante sessões de *feedback* ou entrevistas de avaliação, jogando nos colegas, na empresa ou no gestor a responsabilidade por seu mau desempenho, procura retirar de si a responsabilidade por se aperfeiçoar.

- 1- EU NÃO SABIA
- 2- NÃO RECEBI O E-MAIL
- 3- ISSO SEMPRE FOI FEITO DESSA MANEIRA
- 4- EU SÓ FIZ O QUE ME MANDARAM
- 5- EU JÁ ENVIEI O E-MAIL
- 6- EU FIZ A MINHA PARTE
- 7- ISSO NÃO É MINHA FUNÇÃO
- 8- JÁ DEU O MEU HORÁRIO
- 9- ESSE CLIENTE NÃO É MEU
- 10- ESSE PROBLEMA NÃO É MEU







Pensar e agir como dono e com protagonismo são conceitos que gravitam em torno da Accountability.

## Accountability


There were four people and an important job to be done.




Everybody



Anybody



Somebody



Nobody

Nobody knew that Everybody was not going to do it.  
 Everybody was sure that Somebody would do it.  
 Anybody could have done it.  
 In the end, Nobody did it.





Boas perguntas são mais poderosas do que respostas certas. Elas redefinem o problema, jogam um balde de água fria em conceitos já formados e nos forçam a cair fora do pensamento tradicional.

Sobel, Panas, 2002

## PERGUNTAS DE CULPABILIDADE: AS QUE EMPURRAM A CULPA PARA OS OUTROS

Podemos ter 3 papéis diante das perguntas:

O **espectador** assiste confortavelmente a uma cena, sem participar dela.  
Escolheu não fazer nada (acidente na estrada)

O **coadjuvante** participa discretamente.  
Se conforma em fazer apenas sua obrigação (um garçom)

O **protagonista** tem o papel principal.  
Do ponto de vista da Accountability, protagonista é quem não tem medo de assumir suas responsabilidades.

Por quê?  
Desde quando?  
Como eu poderia ter sabido disto?  
Quem poderia imaginar isso?  
De quem foi essa ideia?  
Quem fez isso comigo?  
O que eu fiz de errado para merecer isto?





Devemos escolher os “cavalos” certos para seguir. Pessoas que passam por nossas vidas e nos marcam, por seu exemplo de superação, por suas personalidades marcantes ou pela forma como encaram a vida. É nessas pessoas que devemos nos espelhar, são essas as pessoas que devemos seguir. Seguir com cautela, talvez.

Ter pessoas como essas na estrutura de uma empresa já é um diferencial competitivo grande o suficiente para incomodar a concorrência. Imagine, então, ter pessoas assim na liderança e na alta gestão!

## AMBEV – TRANSFORMANDO PESSOAS COMUNS EM PESSOAS EXCELENTES

Pessoas que trabalham juntas por muito tempo desenvolvem seu próprio conjunto de crenças, mesmo que não seja explícito em forma de visão, missão e valores. Acreditam que, se você põem uma meta na cabeça e trabalha duro, você a alcança.

“Somos uma companhia de donos. Donos assumem resultados pessoalmente.”

Outros colaboradores, com perfil de Pessoas Comuns, mas apegados ao seu estilo, rejeitam o chamado da liderança e, em vez de se tornarem Pessoas Excelentes, acabam se desligando da empresa, em geral, voluntariamente – quando percebem que seu repertório convencional de desculpas não vai “colar” ali.

Quando uma empresa oferece meritocracia e um ambiente de transparência, incentiva a busca por resultados e o pensar e agir como dono, a Accountability floresce naturalmente na mente das pessoas.





Comparo Pessoas Excelentes com frutas de alta qualidade, especiais no sabor, no aroma e na cor.

Já as Pessoas Comuns, são como frutas que sobraram no fim da feira. São baratinhas, têm algum valor nutritivo, mas têm uma aparência ruim e, em alguns casos, já passaram do ponto, ou, então ainda estão verdes, só servindo para fazer geleia ou suco.

Três elementos para serem cultivadas: talento, um bom ambiente e *feedback*.

Quanto mais um gestor tentar controlar seu grupo, menos responsáveis as pessoas desse grupo se tornarão. Para ser uma virtude genuína, a Accountability, precisa ser espontânea. O excesso de controle não combina com Accountability.







Um homem pode fracassar muitas vezes, mas ele só se torna um fracasso, quando começa a culpar os outros.  
– John Burroughs –

Num ambiente corporativo onde existe a Cultura de Transparência, valoriza-se a franqueza e o enfrentamento saudável. O comportamento de apontar falhas é percebido por todos como uma grande oportunidade de aprendizado e não como um momento de humilhação.

*Os Que Acreditam e Os Infiéis.*

*Os Que Acreditam* compartilham crenças e pensamentos como “ As pessoas podem se tornar cada vez melhores, podem ser excelentes”.

*Os Infiéis* são ativamente desengajados, além de não compartilhar as mesmas crenças e pensamentos, fazem questão de disseminar nos corredores pensamentos negativos e desanimadores.





Felicidade é uma forma poderosa de produtividade, as pessoas felizes se relacionam melhor, comunicam-se melhor e produzem mais. Há extensas pesquisas sobre o tema, há gente séria fazendo trabalhos importantes nessa área.

Seja um trabalho ou ação voluntária, uma travessia ou uma viagem, já é o suficiente para gerar uma grande quantidade de dopamina, o mero esforço de tentar produzir algo de bom, já faz isso no nosso cérebro.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS – VOCÊ É ACCOUNTABLE???



A Accountability pessoal está relacionada a fazer aflorar o que há de melhor dentro de nós.







