

ANTECEDENTES INFLUENCIADORES DA ACCOUNTABILITY APLICADOS AO SETOR PÚBLICO

GILDO RODRIGUES DA SILVA
FUCAPE BUSINESS SCHOOL

DIEGO RODRIGUES BOENTE
FUCAPE BUSINESS SCHOOL

Agradecimento à órgão de fomento:
A FUCAPE Business School

ANTECEDENTES INFLUENCIADORES DA *ACCOUNTABILITY* APLICADOS AO SETOR PÚBLICO

1. Introdução

O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar os fatores antecedentes da *accountability* percebidos que afetam o comportamento dos indivíduos e o desempenho das organizações do setor público, e as inter-relações existentes dentro de um mesmo sistema de *accountability*, elaborando, inclusive, um sistema de *accountability*.

Pesquisas sobre *accountability* vem ganhando notoriedade no cenário internacional, dado a sua importância estratégica para as organizações, sejam do setor privado ou público, no que tange ao *modus operandi* dos indivíduos no ambiente de trabalho (Mansouri & Rowney, 2014; Romzek et al., 2015; Pearson & Sutherland, 2017).

A *accountability* é destacada pela literatura como um conceito mais inclusivo que pode assumir várias formas e ser impulsionado por uma gama de variedades de fatores (Roberts, 1991; Sinclair, 1996; Messner, 2009; Mero et al., 2012; Bovens, 2014; Pearson & Sutherland, 2017). Os antecedentes da *accountability* são as ligações que potencialmente controlam o resultado dos sistemas de responsabilidade que existem dentro das organizações Hall, Frink & Burkley, 2015).

Várias pesquisas no setor público, apesar de bem intencionadas, propõem melhorar a *accountability* através de reformas, eficiência e eficácia, mudando a cultura e o contexto dentro do qual os gestores e o servidores públicos operam (Romzek, 2000; Bruton et al., 2015; Stan et al., 2014). Todavia, essas reformas quando são implementadas possuem várias limitações de compreensão dos mecanismos ou abordagens que permitem a eficácia e eficiência *accountability* dentro de condições organizacionais específicas (Busuioc & Lodge, 2017; Schillemans & Busuioc, 2014).

Apesar da relevância das pesquisas sobre a *accountability*, os resultados inconclusivos sobre a relação entre *accountability* e desempenho ainda persistem (Choi & Chun, 2020). Permanecem ambiguidades que dificultam a execução de sistemas de *accountability* nas organizações públicas de forma clara e eficaz, ao ponto de garantir um desempenho ideal caracterizado por um *trade-off* entre as organizações do setor público e seus indivíduos (Hall & Ferris, 2011; McKernan, 2012; Mero et al., 2012; Tenbensen et al., 2014; Steinbauer et al., 2014; Pearson e Sutherland, 2017).

Por sua vez, a literatura anterior demonstrou que existem quatro aspectos principais que impulsionam a *accountability* e afetam o comportamento no ambiente de trabalho: o indivíduo, pares, gerentes e os sistemas (Mero et al., 2012; Sinclair, 1995; Roberts, 1991; Messer, 2009; Hall e Ferris, 2011; Roch & McNall, 2007). No entanto, a pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) revelou que existem muitos outros fatores que impulsionam a *accountability* e estão delineados na Tabela 8 desta pesquisa.

Desta forma, uma orientação incorreta e ou inadequada dos mecanismos de *accountability* podem ter efeitos adversos nos comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho e podem prejudicar *accountability* de todo o sistema (Busuioc, 2016; Busuioc & Lodge, 2017). Assim, compreender a *accountability* é essencial, pois permite que os indivíduos com atribuições de autoridade e responsabilidades possam explicar, justificar suas ações e decisões e adequação na execução ou cumprimento de suas tarefas (Bovens, 2007; Busuioc & Lodge, 2017; Koppell, 2005).

Neste contexto, aproveitando-se da lacuna existente nas pesquisas de Pearson e Sutherland (2017), Hall e Ferris (2011), Hall, Frink e Buckley (2017) que enfatizaram a carência de pesquisas empíricas sobre os antecedentes da *accountability* e a necessidade de mais pesquisas em diferentes tipos de organização, pretende-se, tal como na pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) que pesquisaram organizações do setor privado responder o

seguinte questionamento: quais são os antecedentes da *accountability* que influenciam o comportamento dos indivíduos e o desempenho das organizações do setor público?

Assim, foi desenvolvido de forma inédita um sistema de *accountability* aplicado às organizações do setor público composto por cinco fatores principais antecedentes da *accountability* e são executados em conjunto através de cinco mecanismos principais que impulsionam a *accountability*, que de modo associado, corroboram substancialmente para a compreensão e o entendimento do comportamento dos indivíduos e melhora o desempenho da organização pública, ao identificar os mecanismos de *accountability* que devem ser priorizados.

A pesquisa trouxe evidências para a compreensão teórica e prática da *accountability* aplicados ao setor público, por meio de observações coletadas dos servidores, docentes e técnicos em assuntos educacionais, que contribuem, através da Teoria Institucional, com pesquisas acadêmicas no âmbito internacional e nacional, fornecendo *insights* relevantes e conhecimento dos vários aspectos dos fatores que impulsionam a *accountability* aplicados ao setor público, e corrobora para o entendimento da complexa inter-relação dos mecanismos de execução da *accountability*, podendo ainda oportunizar e inspirar novas pesquisa e a disseminação do conhecimento científico.

Pretende-se estimular os debates, quanto à influência destes fatores sobre a *accountability* aplicados ao setor público, e seu impacto no comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho que podem ser utilizados pelos governos e seus gestores, no desenvolvimento de uma cultura organizacional de *accountability*, direcionando as instituições públicas na adoção das estratégias e tomadas de decisões que possam permitir e superar as deficiências existentes dos mecanismos utilizados na promulgação da *accountability*, ampliando, assim, as discussões que permeiam a *accountability* pública no contexto brasileiro, de modo a permitir um melhor desempenho das organizações do setor público.

2. Referencial teórico

A literatura mundial destaca que cada organização, seja setor privado ou público, possui um tipo de *accountability* que se altera em função da estrutura, do ambiente organizacional e dos que se envolvem no desempenho dos indivíduos (Perry & Wise, 1990; Hall & Ferris, 2011; Pearson & Sutherland, 2017).

Além disso, há várias definições de *accountability* que a consideram um fenômeno incerto, variável, em constante evolução, e de complicada compreensão que de fato não ajudam o seu entendimento, pelo contrário torna-se um desafio implementar e medir a sua eficácia (Bovens, 2007; Pinho & Sacramento, 2009; Willems & Van Dooren, 2011; Mckernan, 2012; Mansouri & Rowney, 2014; Pearson & Sutherland, 2017).

Por sua vez, dada essa complexidade, vários meios de *accountability* podem ocorrer no seu desenvolvimento, variando-se de organização para organização, seja do setor privado ou público (Pearson & Sutherland, 2017). Romzek et al., (2015) destaca que a complexidade da *accountability* não pode ser vista como uma espécie de jogo ou um problema a ser resolvido, pelo contrário deve ser utilizada para encontrar soluções às questões atinentes à organização.

A *accountability* funciona como uma espécie de proteção, pois está incutida de conceitos relevantes de transparência, equidade, democracia, eficiência, capacidade de respostas, responsabilidade e integridade (Bovens, 2007; Pearson & Sutherland 2017). Frink e Klimoski (2004) definem *accountability* como um personagem em um contexto social que está sendo observado pelo público. Já Frink e Ferris (1998) declaram que são as pessoas que são responsáveis pelo seu próprio comportamento institucional e podem ser acometidas de penalidades decorrentes deste comportamento.

Patterson, Grenny, Maxfield, McMillan, Switzler (2013), Mero et al., (2012); Frink e Klimoski, (2004) destacam existir conexão entre desempenho, comportamento e *accountability* dos indivíduos junto às organizações. Porém, as pesquisas de Mero et al., (2012) e Mansouri e

Rowney (2014) destacam que pressões por uma maior *accountability* podem acarretar um efeito inverso no indivíduo.

Por outro lado, a *accountability* sentida pode contribuir na compreensão dos mecanismos individuais subjetivos necessários dentro de uma organização, que podem diferenciar-se da realidade dos mecanismos oferecidos pela liderança aos indivíduos (Laird, Harvey & Lancaster, 2015; Wikhamn & Hall, 2014; Pearson & Sutherland, 2017; Dewi & Riantoputra, 2019).

Para Schillemans et al. (2013) a compreensão da *accountability* proporciona benefícios aos cidadãos e as organizações públicas, pois ao prestar contas de suas ações fica caracterizado a sua legitimidade, ou seja, a *accountability* funciona como um espelho que reflete para as organizações públicas, as ações passadas, possibilitando que estas possam aprender com seus próprios erros e sucessos, e por conseguinte obter um desempenho melhor no futuro.

2.1 Accountability informal e formal

Várias pesquisas têm enfatizado que a *accountability* deve ser vista, como uma relação de causa e efeito nas organizações, dada a sua complexidade, interdependência e integração, que por sua vez para funcionar necessita, essencialmente, de outros fatores, descritos como antecedentes da *accountability*, que incluem todos os indivíduos interagindo entre si em um mesmo sistema (Frink & Klimoski, 1998; Lerner & Tetlock, 1999; Hall & Ferris, 2011; McKernan, 2012. Mero et al., 2012; Tenbensen et al., 2014; Busuioc & Lodge, 2017; Pearson & Sutherland, 2017; Hall, Frink & Buckley, 2017).

Por sua vez, existem entendimentos que as organizações atuais estão sendo atraídas pelos benefícios dos sistemas informais que são mais abrangentes para a implementação da *accountability* com uma abordagem mais holística, dado que os instrumentos tidos como tradicionais e de abordagem hierárquica possuem uma natureza formal e inflexível para com os sistemas, tornando a execução da *accountability* restrita e carente de maior integração (Messner, 2009; Willems & Van Dooren, 2011).

Segundo Pearson & Sutherland (2017) existem três formas de *accountability* informal (auto-*accountability*, cultura organizacional e liderança e *peer-to-peer*) e duas formas de *accountability* formal (*accountability* do gerente e *accountability* de sistemas) que estão descritas a seguir.

2.1.1 Accountability informal

Entende-se por *accountability* informal os múltiplos mecanismos que são desempenhados no ambiente de trabalho, e que não estão inseridos nos processos e procedimentos formais delineados na organização. A *accountability* informal congrega os valores da organização, a cultura, as normas e as inter-relações pessoais dentro do sistema da organização (Pearson & Sutherland, 2017; Romzek, LeRoux & Blackmar, 2012; Frink & Klimoski, 2004).

Pela *accountability* informal é possível verificar, diferentemente das limitações impostas nos processos formais, as questões ligadas ao conceito de preocupação reputacional e como os investimentos nos relacionamentos dos indivíduos impulsionam o entendimento e compreensão da *accountability* (Busuioc & Lodge, 2017).

A auto-*accountability* é tida como *accountability* interna ou pessoal e ocorre quando o indivíduo desempenha ao mesmo tempo o papel de público e agente no interior do sistema de *accountability* (Sinclair, 1995; Frink & Ferris, 1998; Pearson & Sutherland, 2017). Para Roberts (1991) a *accountability* possibilita a transparência da realidade vivenciada que gera reflexos simultâneos de confirmação de si mesmo.

Cultura organizacional e liderança são utilizadas pela gestão para aferir o desempenho e comportamento positivo ou negativo dos indivíduos na organização, a fim de *accountability* (Pearson & Sutherland, 2017; Wikhamn & Hall, 2014; Steinbauer et al., 2014; Ferrell & Ferrell, 2011). A pesquisa de Steinbauer et al., (2014) relata a influência que um líder pode ter, através

do processo de aprendizagem, comunicação e troca de experiências, na *accountability* dos indivíduos pelo seu desempenho.

Accountability de *peer-to-peer* desenvolve-se horizontal por intermédio de processos de relacionamento mútuos, engajamento, entre os indivíduos de uma mesma organização (Sinclair, 1995; Romzek, LeRoux & Blackmar, 2009; Mollah & Hossain, 2015).

Várias organizações estão buscando alternativas mais complexas de modelo organizacional que são dependentes de uma *accountability* pelos pares, obrigando os indivíduos a agirem de forma mais responsável e contínua no ambiente de trabalho (Sinclair, 1995; Ahrens, 1996; Pearson & Sutherland, 2017). Por sua vez, a *accountability* pode gerar para os indivíduos a auto-reputação, que contribui para ganho de cunho estritamente pessoal ao promover a *accountability* a seus superiores (Busuioc & Lodge, 2017).

2.1.2 Accountability formal

A maioria das pesquisas sobre *accountability* nas organizações investigam os sistemas formais que, por sua vez, são precedidos de uma abordagem hierárquica (Sinclair, 1995; Hall & Ferris, 2011; Rus, van Knippenberg & Wisse, 2012).

A *accountability* formal compreende processos e procedimentos que são obtidos através de avaliação e monitoramento de desempenho, contratos de trabalho, sistemas de premiação ou compensação, treinamento dos líderes de supervisão, procedimentos disciplinares, manual de pessoal dentre outros (Frink & Klimoski, 2004; Greiling & Halachmi, 2013; Pearson & Sutherland, 2017).

A *Accountability* do gerente pode ser detectada a partir do instante em que os indivíduos os enxergam como o público a quem deve ser direcionada a prestação de contas, por outro lado, o senso de *accountability* do gerente pode ser percebida no momento que é reconhecido o desempenho e demonstrado o cuidado para com os indivíduos da organização (Thoms et al., 2002; Mero et al., 2012; Wikhamn & Hall, 2014).

Para Rus et al., (2012), Mansouri e Roney (2014) os mecanismos de monitoramento e/ou controle, observados de forma isolada pela organização, não são capazes de assegurar *accountability*, pois estes sistemas apenas garantem o poder hierárquico de tomada da prestação de contas dos indivíduos, corroborando com a pesquisa de Joannides (2012) que enfatiza ser esta a forma ideal de *accountability* do indivíduo para uma autoridade hierarquicamente superior.

Accountability de sistemas, presente na maioria das organizações, inclui a execução de processos e procedimentos de políticas que auxiliam à organização no monitoramento e controle do desempenho dos indivíduos, no ambiente de trabalho, a fim de garantir que organização continue competitiva (Hall & Ferris, 2011; Merchant & Otley, 2006).

Como delineado na pesquisa de Frink e Klimoski (2004), esse sistema também pode agregar benefícios e sanções ou punições aos indivíduos. A *accountability* de sistemas gera reflexos no *modus operandi* dos indivíduos, seja no seu jeito de agir, na atenção e como desenvolvem e processam as informações (Patil, Tetlock & Mellers, 2016; Pearson & Sutherland, 2017).

2.2. Teoria Institucional

Várias pesquisas internacionais examinaram, especificamente, a *accountability* nas organizações sob a ótica da teoria democrática, de papéis, liderança, processamento de informação social, aprendizagem social, teoria dos *stakeholder*, contingência social, *accountability* e dissuasão (Frink & Klimoski, 2004; Vance et al., 2013 e 2015; Bovens et al., 2014; Hall et al., 2017; Pearson & Sutherland, 2017).

Apesar das diversas pesquisas realizadas sobre *accountability*, ainda assim, existem evidências na literatura que destacam a necessidade mais pesquisas com outras teorias que possam ampliar o entendimento da variedade de conceitos da *accountability* (Hall et al., 2017; Mansouri & Roney, 2014).

Desta forma, esta pesquisa procura sob a luz da Teoria Institucional analisar a maneira pela qual os comportamentos dos indivíduos podem influenciar a forma de como as organizações se comportam. Assim, a pesquisa utilizará a teoria institucional que pode ser empregada de várias formas nas organizações, seja para padronizar comportamentos ou para propagar a identidade organizacional entre os funcionários e/ou oferecer um guia de tendência, pois ela fornece formas de se compreender padrões implícitos e variados dentro das organizações. Isto se deve em função de que os processos resultam não só através da ação humana, mas também pelas interações no contexto político e cultural (Scapens, 2006; Mansouri & Rowney, 2014).

A Teoria Institucional oferece uma estrutura alternativa popular para analisar as respostas organizacionais às pressões externas e como essas pressões externas motivam as organizações a terem novas estratégias e práticas de gerenciamento, que podem influenciar na *accountability* (Meyer e Rowan, 1977; Powell e DiMaggio, 1991; Mansouri & Rowney, 2014; AbouAssi & Trent, 2016).

3. Metodologia

A pesquisa é descritiva e transversal em relação ao período da coleta dos dados (Hair et al., 2005), e para alcançar o objetivo proposto deste estudo se utilizou o método misto qualitativo em função da problemática que envolve o termo *accountability*, na busca de estratégias que permitam ao pesquisador, compreender, explicar e explorar processos e procedimentos de conhecimento da dinâmica do comportamento dos indivíduos e das organizações no contexto pesquisado (Creswell, 2010; Flick, 2008).

Quantitativa em função da necessidade de comparações e análises dos dados coletados (Creswell, 2010), objetivando identificar quais fatores antecedentes possuem influência na *accountability* de um indivíduo no cotejo público. O campo de estudo da pesquisa foi o Instituto Federal Fluminense (IFF), que possui uma Reitoria e doze campi distribuídos nos municípios do Estado do Rio de Janeiro. O instituto foi escolhido por fazer parte da rede federal de ensino presente em todos os estados brasileiros. O tipo de amostra empregada foi a não probabilística.

O nível de análise da pesquisa será o organizacional, tendo em vista que as dezesseis variáveis delineadas estão relacionadas ao comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional das organizações públicas. Utilizou-se a Teoria Institucional para analisar a maneira pela qual os comportamentos dos indivíduos podem influenciar a forma de como as organizações se comportam.

O público alvo foram os servidores públicos federais do Instituto Federal Fluminense (IFF), docentes e técnicos em assuntos educacionais. O instrumento de coleta de dados, fonte primária, ocorreu através do questionário elaborado no *GoogleForms* e enviado para o e-mail institucional dos servidores para ser respondido no período de 15 de março de 2021 a 11 de abril de 2021.

O questionário estruturado, adaptado do artigo de Pearson e Sutherland (2017), é composto de 20 questões fechadas divididas em duas seções: questões pessoais e de atribuição de pontos. As respostas às perguntas do questionário foram formuladas para se verificar os fatores que podem afetar a *accountability* no setor público, conforme descrito no referencial teórico desta pesquisa.

Para validação do questionário foi executado pré-testes, seguindo os passos da pesquisa de Malhotra (2012), com servidores de outros Institutos Federais, que não demonstraram dificuldades em respondê-lo. Para análise dos dados empregou-se os programas *Rstudio* e *Stata*, além do uso da planilha do Excel.

Foram realizados testes de validação do questionário obtidos através do Alfa de *Cronbach*, teste Bartlett e análise fatorial confirmatória, além de serem calculados as estatísticas descritivas, médias, desvio padrão e medianas, das variáveis da pesquisa. Foi utilizado, ainda,

a escala *Likert* para mensurar as questões de múltiplas escolhas. Ao final elaborou-se um sistema com os fatores impulsionadores da *accountability* no setor público.

O IFF possui 1664 ativos, dos quais 945 são docentes e 719 são assistentes e técnicos em assuntos educacionais (TAE), sendo utilizado para compor a amostra desta pesquisa apenas os docentes 945 e 252 técnicos em assuntos educacionais (TAE) nível E, perfazendo um total de 1197 servidores. Assim, o questionário, sob título “Antecedentes influenciadores da no setor público”, foi respondido voluntariamente por 153 servidores, a uma taxa de retorno de 5,44% para os docentes e de 34,9% para os TAE.

Inicialmente, os servidores foram convidados a responderem a um grupo de 9 perguntas sobre o perfil dos entrevistados: é docente ou técnico em assuntos educacionais? Exerce ou já exerceu cargo de confiança diretor ou coordenador? Tempo de exercício de cargo de confiança? Gênero? Estado civil? Idade? Escolaridade? Renda mensal? Tempo de serviço na instituição? A seguir o questionário foram formuladas perguntas para compor a escala *Likert* de 5 pontos (1 discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 = neutro, 4 Concordo parcialmente; 5 concordo totalmente), objetivando identificar os fatores mais impulsionantes da *accountability* no IFF.

4. Validação, análise e discussão dos resultados

As características da amostra estão dispostas na Tabela 1 do apêndice A, que demonstra que 53,6% da amostra foram respondidas por docentes; 52,9% eram do sexo feminino; 39,2% composta por jovens adultos com idade que varia entre 28 e 38 anos de idade; 47,7% dos respondentes possuem, pelo menos, mestrado; A maioria dos respondentes, ou seja, 44,4% apresentaram renda acima de 8 salários mínimos; 78,4% da amostra é composta por servidores com mais de 5 anos de serviço público; 62,7% da amostra são casados; 63,4% revelaram já terem participado da gestão e destes 19,0% declararam ter exercido em um período entre 1 e 2 anos.

Para a validação do questionário da pesquisa, foi realizado o teste *Alpha* de *Cronbach*, através do programa *Stata* versão 16.0. Este é um dos testes mais utilizados para validação e confiabilidade de um conjunto de dados e ou variáveis (Malhotra, 2012). Sendo esperado como resultados um *Cronbach Alpha test* > 70% (Hair at., 2005). Os resultados do teste *scale* revelou um Alpha de 0.8863 para todas as 22 variáveis do modelo, indicando que os dados são confiáveis para pesquisas do tipo descritiva, conforme Tabela 2 e Tabela 3 constantes do apêndice C.

Além do teste *Alpha* de *Cronbach* foi realizado também o teste Bartlett, esperando-se que seja significativo, pois quando o resultado é significativo, indica que há intercorrelação suficiente para conduzir a análise fatorial, ou seja, espera-se um KMO maior que > 0,50. Valores maiores são melhores e indicam quantidade de fornecer uma medida geral da sobreposição ou variação compartilhada entre pares de variáveis (Malhotra, 2012), conforme Tabela 4 do apêndice D.

O teste de esfericidade de Bartlett e KMO confirmaram que os dados da pesquisa são suficientes para a condução de uma análise fatorial, sendo todos os resultados acima de 86,3% para as 22 variáveis e de $p < 0,01$ confirma a validade das variáveis do modelo, corroborando com os parâmetros delineados na pesquisa de Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, (2009).

Na Tabela 5 do apêndice E foram evidenciadas as estatísticas descritivas do questionário implementado, que obteve 153 observações, a média e o mínimo e máximo se mantiveram dentro dos parâmetros da pesquisa, já o desvio padrão não demonstrou grau de dispersão aparente em relação à média.

4.1 Resultados da pesquisa

A primeira pergunta do questionário tratou da compreensão dos entrevistados sobre o conceito de *accountability*. Isso foi necessário, pois o conceito de *accountability* é tido pela academia como um fenômeno complexo e o estabelecimento de uma definição comum por todos os entrevistados é importante para a sequência da pesquisa (Bovens, 2007; Pinho &

Sacramento, 2009; Willems & Dooren, 2011; Mansouri & Roney, 2014; Pearson & Sutherland, 2017).

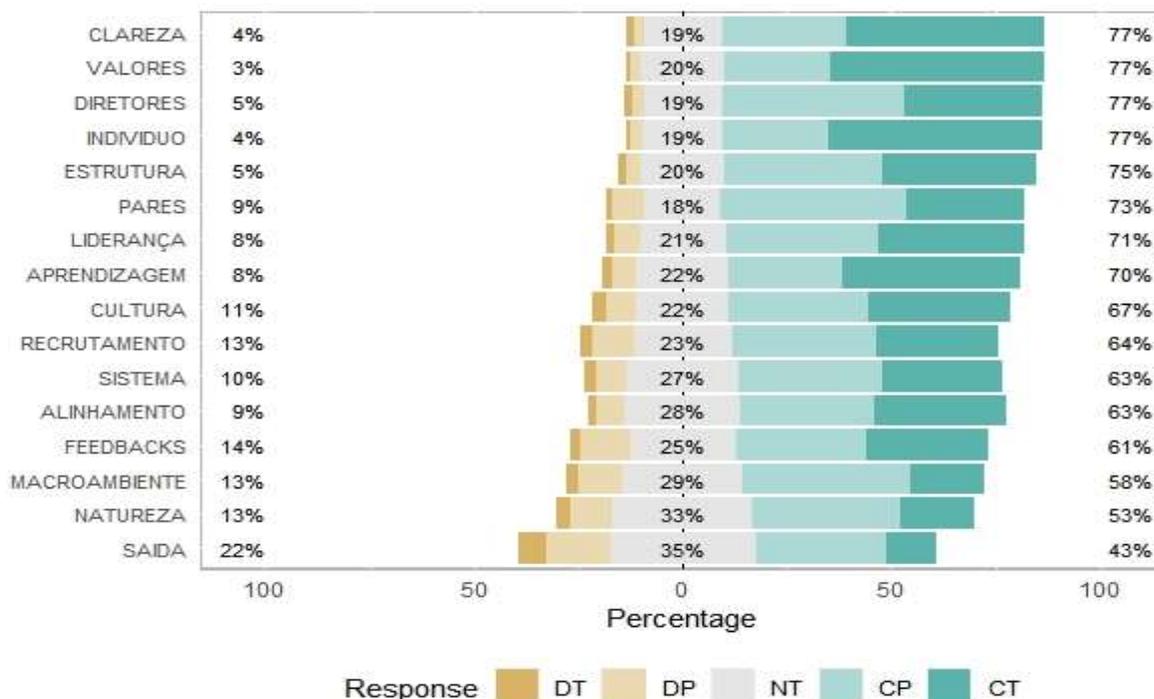
A Tabela 6 constante do apêndice F demonstram que 86,9% dos entrevistados da pesquisa concordaram que a *accountability* estaria relacionado a: alcançar ou concluir os trabalhos ou tarefas que foram atribuídos a um indivíduo (ou função), no entanto, esse achado destoa da pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) que demonstrou que 37,5% dos entrevistados concordaram com o item três da Tabela 3 que a conclusão dessa tarefa ou trabalho, a entrega e o resultado da tarefa ou trabalho, que há um elemento de consequência para isso e que ocorre dentro de um determinado período de tempo estaria relacionado ao conceito *accountability*.

Segundo Pearson e Sutherland (2017) a *accountability* não vive sozinha, vive no mundo dos negócios podendo variar e operar com vários outros elementos e ambientes organizacionais dada a sua nebulosa complexidade. Assim, esses resultados divergentes entre as pesquisas podem ser em função do público pesquisado, pois na pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) os entrevistados eram diretores de grandes empresas do setor privado, já os entrevistados desta pesquisa são servidores públicos federais.

A segunda pergunta da pesquisa pediu que os participantes respondessem sobre quais dos fatores antecedentes identificados como impulsionadores da *accountability* são percebidos como os mais impactantes na instituição? Para responder a esta pergunta foram disponibilizados para os entrevistados uma lista com dezesseis fatores antecedentes da *accountability*, listados na pesquisa Pearson e Sutherland (2017), alguns nomes foram adaptados dado a diferença de ambiente organizacional, privado para público, vide Tabela 7 do Apêndice B.

A seguir as perguntas formuladas foram usadas para compor a escala *Likert* de 5 pontos, objetivando identificar quais fatores seriam os mais impulsionantes da *accountability* no IFF. Os dados do questionário foram transferidos para a planilha do Excel e convertidos para o programa RStudio.

Figura 1 – Resultados da escala *Likert* de cinco pontos.

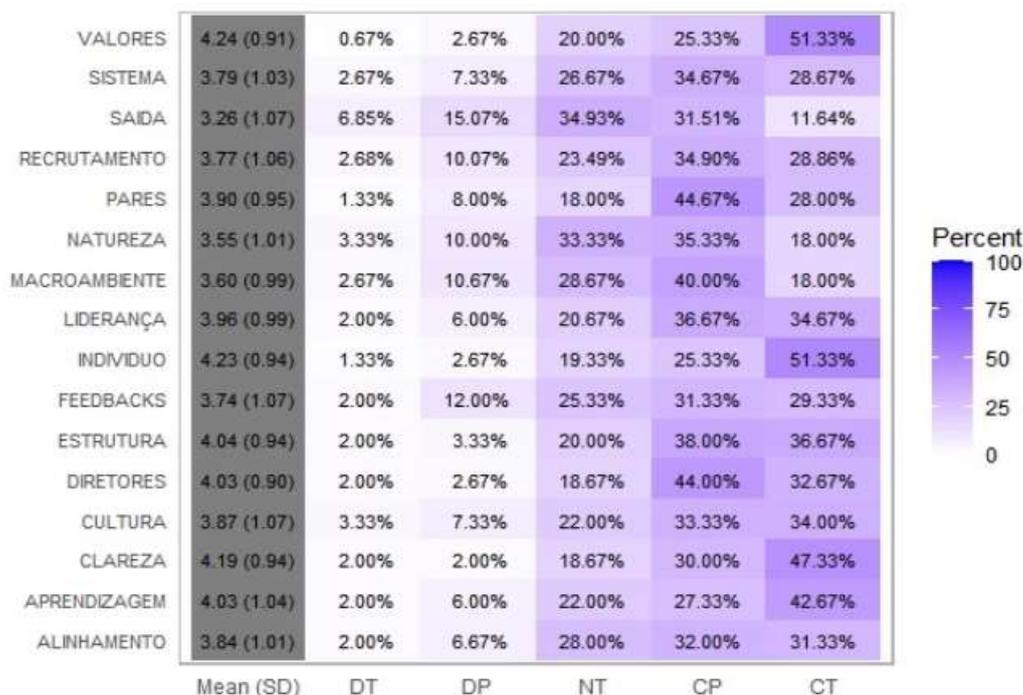


Fonte: elaborado pelo autor

Para a construção da Figura 1, utilizou-se o pacote *library* (likert) no programa estatístico RStudio. Os dados da Figura 1 mostram em colunas os percentuais de respostas dos

entrevistados, a cada um dos fatores antecedentes impulsionadores da *accountability*, variando por intensidade de colorização de DT, DP, NT, CP e CT, ou seja, quanto mais forte a cor, maior o percentual de respostas àquele fator. Assim, nos moldes da pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) foram identificados pela Figura 1 os cinco principais fatores antecedentes da *accountability*: clareza (77%), valores (77%), indivíduo (77%), diretores (77%) e estrutura (75%), fatores antecedentes da *accountability*.

A Figura 2 – Percentual de resposta dos entrevistados para cada item da escala *Likert*.



Fonte: elaborado pelo autor

Nos moldes da Tabela 5 a Figura 2 demonstra as estatísticas descritivas dos mecanismos antecedentes da *accountability*, na primeira coluna temos a média das respostas de cada item tido como mecanismos respondidos pelos entrevistados e logo a seguir o desvio padrão. A partir da segunda coluna é demonstrado o percentual de cada resposta a escala correspondente (DT, DP, NT, CP e CT), sendo que quanto mais forte a tonalidade maior o percentual de respondentes àquele tipo de mecanismos, não ranqueados. Assim, pela Figura 2 foi possível fazer o ranqueamento dos mecanismos pela média da resposta, valores (4.24), indivíduo (4.23), clareza (4.19), estrutura (4.04), diretores (4.03). O desvio padrão ficou alinhado aos parâmetros da pesquisa.

A fim de estabelecer uma ordem dos antecedentes da *accountability* alinhados as respostas dos entrevistados, foram atribuídos pontos aos valores obtidos a partir da escala *Likert* de cinco pontos da seguinte forma: um ponto para os entrevistados que marcaram a opção DT, dois pontos para os entrevistados que marcaram a opção DP, três pontos para os entrevistados que marcaram a opção NT, quatro pontos para os entrevistados que marcaram a opção CP e, cinco pontos para os entrevistados que marcaram a opção CT, multiplicando-se pelo quantitativo de respostas marcadas pelos entrevistados.

Assim, foi elaborada a Tabela 8, como forma de evidenciar o ranqueamentos dos antecedentes da *accountability* no setor público.

Tabela 8 - Antecedentes identificados e suas ponderações relativas

Classificação	Fatores impulsionadores da <i>accountability</i>	Total de pontos
1	Valores organizacionais	641
2	Indivíduo	639
3	Clareza de funções	633
4	Estrutura da organização	611
5	Diretores	609
6	Aprendizagem e treinamento	606
7	Liderança estratégica	599
8	Pares	590
9	Cultura de uma organização	586
10	Alinhamento dentro organização	581
11	Sistemas implantados	574
12	Feedback e mecanismos	566
13	Recrutamento e seleção	564
14	Macroambiente	545
15	Natureza da divulgação	537
16	Saída de uma organização	480
	Total	9361

Fonte: elaborado pelo autor

Os dados da Tabela 8 possibilitou efetuar o ranqueamento dos cinco fatores antecedentes que impulsionam a *accountability* do setor público: valores organizacionais (641), indivíduo (639), clareza das funções (633), estrutura da organização (611) e, por fim diretores (609) que serão chamados de fatores primários e serão discutidos a seguir.

Inicialmente, pode-se verificar algumas diferenças do ranqueamento delineado na pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) que obteve o sistema em vigor de uma organização, a cultura de uma organização, a clareza de funções e tarefas, a liderança estratégica da organização e do indivíduo como os cinco fatores antecedentes que impulsionam a *accountability* no setor privado.

Essas diferenças corroboram com as pesquisas de Pearson e Sutherland (2017), Schillemans e Smulders (2016), Hall e Ferris (2011), Perry e Wise (1990) que destacam que cada organização tem algum tipo de *accountability em vigor*, podendo variar a depender de vários elementos da estrutura organizacional, ambiente de trabalho aos aspectos motivacionais oriundos da estrutura e ao desempenho individual.

4.1.1 Valores organizacionais, ética, confiança e transparência

Os valores organizacionais, normalmente, refletem os valores individuais compartilhados de grupos proveniente de atribuições oriundas da organização. Estes valores vinculados a processos e estruturas representam crenças e preocupações coletivas em relação a sua utilização eficiente nas projeções implementadas pelos diretores das organizações (Busuioc & Lodge, 2017; Bourne, Jenkins & Parry, 2019). Para Romzek, LeRoux e Blackmar (2012) às percepções individuais podem auxiliar ou até mesmo reduzir a *accountability*. Os pesquisadores também reconhecem que a ética e os relacionamentos pessoais são essenciais para a *accountability*.

Essa diferença de ranqueamento, pode estar relacionada aos diferentes tipos de ambiente organizacional e ou público aqui pesquisado, tendo em vista que o conceito da *accountability* não está devidamente definido pela academia, dada sua complexidade de entendimento natural, conforme destacam Pinho e Sacramento (2009), Pearson e Sutherland (2017), Schillemans e Smulders (2016), Perry e Wise (1990).

4.1.2 Indivíduo

Na pesquisa ficou evidenciado que o indivíduo exerce um papel essencial nos antecedentes da *accountability* no setor público, corroborando com os achados da pesquisa de

(Pearson & Sutherland, 2017). Esses dados também apóiam as pesquisas de Lindberg (2013), MacKernan (2012), Mansouri e Rowney (2014) e Joannides (2012), no sentido de que o senso de responsabilidade e valores individuais na *accountability* enfocam no alinhamento dos valores individuais com os valores organizacionais. Por outro lado, Busuioic e Lodge (2017) destacam que os indivíduos podem promover a sua própria reputação como forma de ganho pessoal ao prestar contas aos diretores.

4.1.3 Clareza das funções e tarefas

Os resultados demonstram que não é correto responsabilizar alguém, se esta pessoa não tiver sido esclarecida pelos seus superiores, do que se esperar dela ou então se não tiver a capacidade de atender às expectativas da instituição (Wikhamn & Hall, 2014; Laird, Harvey & Lancaster, 2015; Pearson & Sutherland, 2017)). Sendo imprescindível ter o mecanismo da clareza das funções e tarefas como impulsionadores *accountability* (Pearson & Sutherland (2017)).

Esses dados corroboram com a pesquisa de Frink e Klimoski (2004) que destacaram a importância do mecanismo clareza das funções e tarefas já na contratação dos funcionários, que no caso dos servidores poderá estar presente no Edital de contratação.

4.1.4 Estrutura da organização

A estrutura organizacional, segundo os dados da Tabela 4, há que ser considerada como um dos mecanismos que impulsionam os antecedentes da *accountability* no setor público, visto poder influenciar tanto o desempenho da organização quanto o individual (Ambrose & Schminke, 2003; Dewi & Riantoputra, 2019).

Todavia, para Romzek, LeRoux e Blackmar (2012) a estruturas de responsabilidade fornecem um retrato parcial dos mecanismos impulsionadores da *accountability*, no qual os indivíduos integrantes são responsabilizados pelo seu desempenho.

4.1.5 Diretores

Os diretores exercem uma função essencial nas organizações, distribuindo tarefas, estipulando metas, eliminando ambiguidades, implementando mecanismos de *accountability* e ao mesmo garantem que os funcionários/servidores possam desenvolver suas atividades individuais de acordo com os objetivos da organização (Pearson & Sutherland (2017)). Por outro lado, a de se notar a importância dos diretores do ambiente de trabalho, visto que segundo Joannides (2012) a forma ideal de *accountability* envolve o indivíduo que se depara pessoalmente com uma autoridade superior para prestar contas de seu desempenho.

Esses resultados corroboram com a pesquisa de Mero, Guidice e Werner (2014), em que pese os achados de Pearson e Sutherland (2017), de que os diretores são os mais influenciadores dos mecanismos antecedentes da *accountability* de uma organização, pois estão mais próximos dos funcionários/servidores.

Dos cinco fatores principais impulsionadores da *accountability*, quatro enquadram-se na categoria de *accountability* informal e um na categoria de *accountability* formal. Isto corrobora com os achados de Ferrell e Ferrell (2011) e de Steinbauer et al. (2014) que destacam a necessidade de se fixar normas e expectativas de cunho organizacional compartilhadas.

A partir da Tabela 9 a 13, todas constantes do apêndice G, foi solicitado aos entrevistados que respondessem, especificamente, sobre cada um dos cinco mecanismos principais de implementação da *accountability* descrito na pesquisa de Pearson & Sutherland (2017), ou seja, por intermédio de quais mecanismos os fatores identificados poderiam estar sendo executados, tendo em vista que a implementação de mecanismos de *accountability* decorre da necessidade de controlar as ações, decisões dos funcionários/servidores e garantir que as metas fixadas sejam alcançadas (Frink & Klimoski, 2004; Hal et al., 2006; Pearson & Sutherland, 2017).

Os dados da Tabela 9 constantes do apêndice G demonstram os fatores de execução da *accountability* para o setor público. Esses dados divergem, em parte, dos achados na pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) que demonstrou que no âmbito do setor privado, os sistemas

implantados em uma organização, cultura de uma organização, o indivíduo, a clareza de função e tarefas e, liderança estratégica da organização são os que mais são utilizados como mecanismos de implementação da *accountability*.

Os dados da Tabela 10 constante do apêndice G corroboram os achados na pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) que também apontou uma ênfase maior nos processos formais que vinculam o desempenho alinhado às recompensas, incentivos e promoções, revelando uma forte ligação entre desempenho e recompensas. Por outro lado, apesar de ter ficado em último, mas não menos importante, os *feedbacks* contínuos e conversas recorrentes são tidos como essenciais em termos de apoio a *accountability*, pois podem auxiliar no aprendizado de uso de sistema de gestão desempenho a fim de evitar erros e mitigar falhas (Pearson & Sutherland, 2017).

Apesar do mecanismo cultura, constante da Tabela 11 do apêndice G, não ser um dos mais requisitados para implementação da *accountability* no setor público, conforme dados da Tabela 9, isso não quer dizer que seja menos importante do que os demais fatores. Segundo Nurjaman & Hermana (2018) o mecanismo cultura tem efeito positivo sobre a *accountability*.

Os dados da Tabela 12 do apêndice G evidencia que os entrevistados escolheram os valores individuais, educação e atitude individual, demonstrando, assim, a importância do referido mecanismo de implementação da *accountability* no setor público. Esses achados corroboram com a pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) que também obteve o mesmo resultado no setor privado, e com as pesquisas de Mansouri e Rowney (2014) e McKernan (2012) que destacam a importância dos valores individuais, educação pessoal e atitude individual na *accountability*.

A proximidade dos resultados da Tabela 13 constante do apêndice G demonstram a importância dos mecanismos de implementação da *accountability* de clareza de papéis no setor público. Os resultados apoiam a pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) no setor privado, todavia, de forma invertida, pois lá os descritores da tarefa foram os mais indicados pelos entrevistados, enquanto aqui, na pesquisa no setor público a comunicação clara e eficaz foi o mecanismo de *accountability* mais informado.

Os dados da Tabela 14 constante do apêndice G demonstrou a importância do mecanismo de liderança estratégica na implementação da *accountability* no setor público, e de que os líderes são responsáveis pela execução da visão, missão e processo de planejamento estratégico. Pearson e Sutherland (2017) relata a necessidade do envolvimento da organização e da sua liderança para impulsionar o sistema de *accountability*, ou seja, se o sistema não estiver planejado não irá funcionar.

A quarta pergunta solicitou que os entrevistados respondessem se os fatores antecedentes da *accountability* poderiam funcionar individualmente e ainda ter um impacto na garantia de responsabilidade ou existe uma maneira melhor de combiná-los? Os resultados são apresentados na Figura 3.

Figura 3 - Funcionamento dos fatores da *accountability*.



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 3 demonstra que a maioria dos entrevistados responderam que os fatores antecedentes da *accountability* no setor público, funcionam melhor quando são combinados e apenas vinte participantes responderam que os fatores funcionam melhor isoladamente. Esses achados corroboram com a pesquisa de Pearson e Sutherland (2017), que evidenciou que no setor privado os entrevistados afirmaram, em sua maioria, que os fatores funcionam melhor quando são combinados.

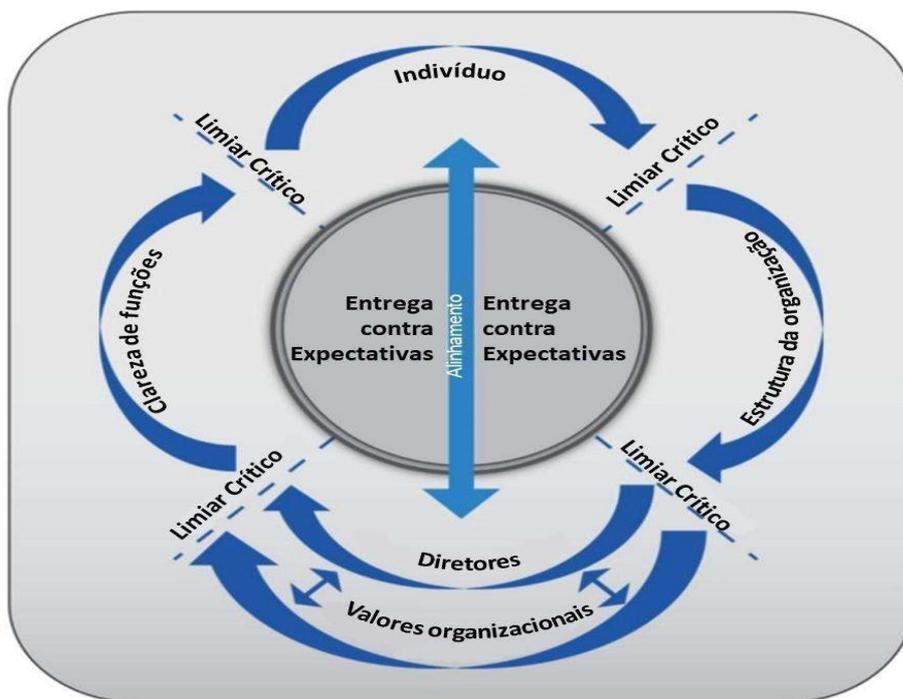
Esses achados corroboram com várias pesquisas internacionais que identificaram inúmeras relações causais de interdependência que podem ocorrer entre um indivíduo e as organizações, no que tange à introdução da *accountability* (Hall & Ferris, 2011; McKernan, 2012; Mero et al., 2012; Tenbensen et al., 2014; Steinbauer et al., 2014; Pearson e Sutherland, 2017; Willems e Dooren (2011) enfatizam que estes fatores precisam estar em sincronismo na organização, pois do contrário o sistema de *accountability* não terá efeito.

4.2 Modelo de sistema da *accountability* setor público.

A pesquisa procurou identificar os fatores principais, a partir dos antecedentes da *accountability* do setor público, obtidos através das respostas dos entrevistados ao questionário proposto nesta pesquisa. Segundo Pearson e Sutherland (2017) pode-se existir um processo cíclico para garantir meios de estimular a *accountability*.

Desta forma, um modelo foi delineado, a partir das descobertas obtidas no curso desta pesquisa, que possibilitam percorrer pela complexidade da *accountability* no setor público. O modelo proposto mostra a interdependência dos fatores antecedentes da *accountability* e seu funcionamento, a fim de permitir que as organizações públicas possam atingir maiores níveis de *accountability*. O modelo de sistema da *accountability* é demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Modelo de sistema de *accountability* aplicado ao setor público.



Fonte: Adaptado de Pearson e Sutherland (2017).

O resultado do sistema de *accountability* do setor público é demonstrado no círculo central da Figura 4. O modelo destaca os cinco principais fatores impulsionadores da *accountability* do setor público. Todos eles são relevantes e essenciais para garantir um nível ideal de *accountability* na organização (Pearson e Sutherland, 2017).

O modelo proposto corrobora com as pesquisas de Lerner e Tetlock (1999), Hall e Ferris, (2011), McKernan (2012), Mero et al., (2012), Tenbensen et al., (2014) e Pearson e Sutherland (2017) enfatizaram que a *accountability* é fruto das relações causais complexas, imparciais e agrupadas entre fatores. Todavia, apenas a pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) desenvolveu um modelo integrado dos fatores antecedentes da *accountability* no setor privado.

4.3 Implicações para a gestão no setor público

Os resultados demonstrados na Figura 4 revelam várias implicações para a gestão estabelecidas no modelo de Sistema de Responsabilidade Pública. Assim, seguindo os parâmetros da pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) todos os fatores foram estabelecidos e devem ser considerados juntamente com o limite crítico, ou seja, cada fator só pode suportar até um certo ponto crítico de *accountability*, uma vez alcançado este limite crítico, um outro fator precisa ser adicionado, a fim de elevar e dar continuidade ao nível de *accountability* do setor público pesquisado.

Por outro lado, caso esse limite crítico não seja alcançado, independentemente de adição de outros fatores, o resultado esperado do sistema de *accountability* será limitado, tornando este fator inibidor. Por sua vez, diretores do recursos humanos devem buscar e/ou garantir que os fatores constantes da Figura 4 sejam utilizados e ao mesmo tempo vivenciados pelos servidores públicos por intermédio da execução dos mecanismos-chaves propostos nesta pesquisa, além disso, devem possibilitar que cada um dos mecanismos implementados atinjam o limite crítico, para tanto estes precisam ser introduzidos de forma planejada, redesenhando-os ou sendo revistos para se ter o efeito esperado (Pearson & Sutherland, 2017).

Os valores organizacionais, ética, confiança, transparência e os diretores estão correlacionados, visto que um é o responsável pela implementação e monitoramento dos mecanismos da *accountability* no setor público, ao passo que o outro está atrelado à própria reputação institucional fruto das decisões dos referidos gestores no cotejo público e, estão indicados pelas duas setas que os interligam na Figura 4.

A clareza de papéis é definida pelos diretores, ao ponto de concentrar-se continuamente ao definir as diretrizes da instituição, no campo da visão, missão e cultura de *accountability* a ser seguida pelos indivíduos, tendo em vista que um indivíduo só pode se responsabilizar por alguma coisa, caso seja conhecedor das expectativas das suas funções pela instituição. Evitar ambiguidades garante que os indivíduos não possam alegar que não sabiam e, portanto, não poderiam ser responsabilizados (Pearson & Sutherland, 2017).

Por sua vez, os programas devem estar em pleno vigor na instituição, de modo a garantir que as habilidades dos diretores estejam aptas para aumentar a *accountability* da equipe. Neste ponto, os facilitadores estruturais incluídos na Figura 4 auxiliam na criação de aprendizado, trocas de experiências e *feedback* sobre as alterações de rotinas e procedimentos, permitindo que os gestores públicos possam desenvolver melhores percepções de estruturas, processos e das estratégias que a instituição está utilizando para alcançar seus objetivos, criando assim, mecanismos de estruturas, sintetizados em sistemas internos que possibilitem a geração de consequências para o desempenho abaixo das expectativas da institucionais, contribuindo, assim, com os valores organizações, ética, confiança e transparência.

As instituições públicas devem procurar garantir que um tipo ideal de indivíduos seja contratado. Isso pode ser feito, inclusive através dos próprios editais de concursos públicos. A seta no centro do modelo, demonstra a importância de se garantir que os valores dos indivíduos estejam alinhados às diretrizes da organização no transcórre do processo de recrutamento e desenvolvimento, tendo em vista os indivíduos exercem um papel essencial nos antecedentes da *accountability* no setor público, no sentido de que o senso de responsabilidade e valores individuais na *accountability* enfocam no alinhamento dos valores individuais com os valores organizacionais.

4.4 Das limitações da pesquisa

A taxa de retorno das respostas ao questionário, podem ser uma limitação a pesquisa, visto que apenas 5,4% para os docentes e de 34,9% dos TAE responderam, no entanto, isso pode ser justificado, pois alguns e-mails podem ter ido para o SPAM, terem sido bloqueados por suspeitas de vírus, por falhas no envio das mensagens, e/ou alterações no endereço eletrônico dos participantes (Gonçalves, 2008).

A *accountability*, objeto desta pesquisa refere-se apenas ao ambiente interno do Instituto Federal Fluminense, ou seja, a pesquisa não deve ser interpretada como o final das pesquisas sobre *accountability*, tendo em vista que pesquisas em outras instituições sejam públicas ou privadas, poderão contribuir com o aperfeiçoamento dos achados nesta pesquisa.

5. Considerações finais

A pesquisa teve como objetivo os fatores antecedentes da *accountability* aplicados no setor público, e percorreu-se, inicialmente, os artigos de pesquisadores que relataram a relevância e ao mesmo tempo a complexidade do tema proposto nesta pesquisa. Desta forma, ficou evidenciado durante o transcorrer da pesquisa que *accountability* é um conceito essencial e cíclico para o desempenho de empresas do setor privado ou do setor público, podendo variar de organização para organização.

Os resultados foram a identificação de cinco fatores antecedentes principais, valores organizacionais, indivíduo, clareza de funções, estrutura da organização e diretores, necessários para assegurar a *accountability* de um indivíduo que são executados em conjunto através de cinco mecanismos que impulsionam a *accountability*, e o desenvolvimento de forma inédita de um sistema de *accountability* aplicado às organizações do setor público que pode ser replicado em diferentes organizações.

Além do sistema proposto para o setor público, a pesquisa trouxe elementos que contribuem com pesquisa acadêmicas no âmbito internacional e nacional, fornecendo *insights* relevantes dos fatores que impulsionam a *accountability* no setor público, e corrobora com entendimento da complexa inter-relação dos fatores antecedentes da *accountability*, ou seja, o sistema auxilia na identificação do fator antecedente da *accountability*, e uma vez identificado permitirá que os diretores exerçam maior influência nestas áreas específicas, a fim de melhorar o desempenho dos servidores, e por sua vez, da própria organização pública.

Assim, espera-se com a pesquisa, auxiliar os governos e os gestores das instituições públicas na busca de uma *accountability* que permita um melhor desempenho das organizações do setor público. Novas pesquisas poderão ser realizadas sobre a ocorrência dos fatores que influenciam a *accountability* nos diferentes setores e ou nível das organizações públicas ou privadas, inclusive nas organizações do terceiro setor. Compreender a relação entre os tipos de sistemas de *accountability* implementados para garantir a responsabilidade e a cultura da organização, inclusive comparando-os, e compreender as implicações da formação cultural de um indivíduo e de suas organizações no contexto do país em que estão estabelecidos.

Referências

- AbouAssi, K., & Trent, D. L. (2016). NGO accountability from an NGO perspective: Perceptions, strategies, and practices. *Public Administration and Development*, 36(4), 283-296.
- Ahrens, T. (1996). Styles of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 21(2-3), 139-173.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of applied psychology*, 88(2), 295.
- Bourne, H., Jenkins, M., & Parry, E. (2019). Mapping espoused organizational values. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 133-148.

- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: a conceptual framework1. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.
- Bovens, M., Schillemans, T., & Goodin, R. E. (2014). Public accountability. *The Oxford handbook of public accountability*, 1(1), 1-22.
- Busuioc, E. M. (2016). Friend or foe? Inter-agency cooperation, organizational reputation, and turf. *Public administration*, 94(1), 40-56.
- Busuioc, M., & Lodge, M. (2017). Reputation and accountability relationships: Managing accountability expectations through reputation. *Public Administration Review*, 77(1), 91-100.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Choi, S., & Chun, Y. H. (2020). Accountability and organizational performance in the public sector: Analysis of higher education institutions in Korea. *Public Administration*.
- Dewi, R. C., & Riantoputra, C. D. (2019). Felt accountability: the role of personality and organizational factors. *Journal of Management Development*.
- Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). The responsibility and accountability of CEOs: The last interview with Ken Lay. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 209-219.
- Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa-3*. Artmed editora.
- Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1998). Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process. *Human relations*, 51(10), 1259-1283.
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (1998). Toward a theory of accountability in organizations and human resource management.
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition. *Human resource management review*, 14(1), 1-17.
- Gonçalves, D. I. F. (2008). Pesquisas de marketing pela internet: as percepções sob a ótica dos entrevistados. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(7), 70-88.
- Greiling, D., & Halachmi, A. (2013). Accountability and organizational learning in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 36(3), 380-406.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2011). Accountability and extra-role behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(2), 131-144.
- Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 204-224.
- Joannides, V. (2012). Accountability and the problematics of accountability. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 244-257.
- Koppell, J. G. (2005). Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder”. *Public administration review*, 65(1), 94-108.
- Laird, M. D., Harvey, P., & Lancaster, J. (2015). Accountability, entitlement, tenure, and satisfaction in Generation Y. *Journal of Managerial Psychology*.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological bulletin*, 125(2), 255.
- Lindberg, S. I. (2013). Mapping accountability: core concept and subtypes. *International review of administrative sciences*, 79(2), 202-226.
- Malhortra, N. K. (2012) Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada. 6 ed. Porto Alegre: Bookman.

- Mansouri, M., & Roney, J. I. A. (2014). The dilemma of accountability for professionals: A challenge for mainstream management theories. *Journal of business ethics*, 123(1), 45-56.
- McKernan, J. F. (2012). Accountability as aporia, testimony, and gift. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 258-278.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of management accounting research*, 2, 785-802.
- Mero, N. P., Guidice, R. M., & Werner, S. (2014). A field study of the antecedents and performance consequences of perceived accountability. *Journal of Management*, 40(6), 1627-1652.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938.
- Mollah, M., & Hossain, A. (2015). A Tale of Accountability Trivia: What is the Status of Social Accountability in Bangladesh?. *Public Policy and Administration Research*, 5(11).
- Patterson, K., Grenny, J., Maxfield, D., McMillan, R., & Switzler, A. (2013). Crucial accountability. *Leadership Excellence*, 30(8), 5-6.
- Patil, S. V., Tetlock, P. E., & Mellers, B. A. (2017). Accountability systems and group norms: Balancing the risks of mindless conformity and reckless deviation. *Journal of Behavioral Decision Making*, 30(2), 282-303.
- Pearson, H., & Sutherland, M. (2017). The complexity of the antecedents influencing accountability in organisations. *European Business Review*.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Pinho, J. A. G. D., & Sacramento, A. R. S. (2009). Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. *Revista de administração pública*, 43(6), 1343-1368.
- Roberts, J. (1991). The possibilities of accountability. *Accounting, organizations and society*, 16(4), 355-368.
- Roch, S. G., & McNall, L. A. (2007). An investigation of factors influencing accountability and performance ratings. *The Journal of Psychology*, 141(5), 499-524.
- Romzek, B. S., LeRoux, K., & Blackmar, J. M. (2012). A preliminary theory of informal accountability among network organizational actors. *Public Administration Review*, 72(3), 442-453.
- Romzek, B. S. (2015). Living accountability: hot rhetoric, cool theory, and uneven practice. *PS, Political Science & Politics*, 48(1), 27.
- Rus, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2012). Leader power and self-serving behavior: The moderating role of accountability. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 13-26.
- Sinclair, A. (1995). The chameleon of accountability: Forms and discourses. *Accounting, organizations and Society*, 20(2-3), 219-237.
- Thoms, P., Dose, J. J., & Scott, K. S. (2002). Relationships between accountability, job satisfaction, and trust. *Human resource development quarterly*, 13(3), 307-323.
- Vance, A.; Lowry, P. B.; Eggett, D. (2013) Using accountability to reduce access policy violations in information systems. *Journal of Management Information Systems*, v. 29, n. 4, p. 263-290.
- Vance, A., Lowry, P. B., & Eggett, D. (2015). Increasing Accountability Through User-Interface Design Artifacts. *Mis Quarterly*, 39(2), 345-366.

APÊNDICE A - CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Características	Perfil	Quantidade	Proporção
Servidores	Docente	82	53,6%
	Tae	71	46,4%
Cargo de confiança	sim	97	63,4%
	não	56	36,6%
Tempo exercício de Cargo de confiança	até 1 ano	15	9,8%
	entre 1 e 2 anos	29	19,0%
	entre 2 e 4 anos	18	11,8%
	entre 4 e 5 anos	9	5,9%
	Acima de 5 anos	25	16,3%
	Prefiro não informar	1	0,7%
Gênero	Masculino	71	46,4%
	Feminino	81	52,9%
Estado civil	Solteiro	33	21,6%
	Casado	96	62,7%
	Divorciado	17	11,1%
	Viúvo	4	2,6%
	União estável	3	2,0%
Idade	Entre 18 e 28 anos	4	2,6%
	Entre 28 e 38 anos	60	39,2%
	Entre 38 e 48 anos	57	37,3%
	Entre 48 e 58 anos	26	17,0%
	Acima de 58 anos	6	3,9%
Escolaridade	Ensino ou técnico	3	2,0%
	Ensino superior	5	3,3%
	Pós-graduação lato	39	25,5%
	Mestrado	73	47,7%
	Doutorado	33	21,6%
Renda mensal	Entre 1 e 3 smínimos	8	5,2%
	Entre 4 e 6 smínimos	48	31,4%
	Entre 7 e 8 smínimos	21	13,7%
	Acima de 8 smínimos	68	44,4%
Tempo serviço público	Até 1 ano	3	2,0%
	Entre 1 e 2 anos	8	5,2%
	Entre 2 e 4 anos	11	7,2%
	Entre 4 e 5 anos	11	7,2%
	Acima de 5 anos	120	78,4%
	Total de respostas	153	

**APÊNDICE B – LISTA ABREVIADA DOS FATORES ANTECEDENTES DA
ACCOUNTABILITY**

Nº	Nome dos fatores no questionário	Nomes abreviados
1	Cultura de uma organização	cultura
2	Sistemas implantados dentro de uma organização	sistema
3	Liderança estratégica da organização	liderança
4	O indivíduo	indivíduo
5	Clareza de função e tarefas	clareza
6	Pares	pares
7	Valores organizacionais, ética, confiança e transparência	valores
8	Estrutura da organização	estrutura
9	Recrutamento e seleção	recrutamento
10	Aprendizagem, treinamento e desenvolvimento	aprendizagem
11	Alinhamento dentro da organização	alinhamento
12	Usuários, contexto e macro ambientes	macro ambientes
13	Feedback e mecanismos	feedback
14	Diretores/coordenadores	diretores
15	Natureza da divulgação	natureza
16	Saída de uma organização ou equipe	saída

APÊNDICE C – ESCALA DE TESTE DE MÉDIA

Item	Obs	Sign	Item-test correlation	Item-test correlation	Average inter item correlation	alpha
Doctec	146	+	0.2311	0.1418	0.2794	0.8906
Confiança	146	+	0.2520	0.1713	0.2782	0.8900
Tempo	146	-	0.1726	0.0899	0.2827	0.8922
Gênero	146	-	0.1864	0.1039	0.2819	0.8918
Escolaridade	146	-	0.3139	0.2356	0.2747	0.8883
Renda	146	-	0.1708	0.0880	0.2828	0.8922
Cultura	146	+	0.5639	0.5026	0.2604	0.8809
Sistema	146	+	0.6409	0.5874	0.2560	0.8784
Liderança	146	+	0.7779	0.7413	0.2482	0.8740
Indivíduo	146	+	0.4920	0.4246	0.2645	0.8831
Clareza	146	+	0.6996	0.6529	0.2527	0.8766
Diretores	146	+	0.6028	0.5453	0.2582	0.8797
Pares	146	+	0.5281	0.4637	0.2625	0.8820
Valores	146	+	0.6532	0.6011	0.2553	0.8781
Estrutura	146	+	0.7105	0.6651	0.2521	0.8762
Recrutamento	146	+	0.6047	0.5476	0.2581	0.8796
Aprendizagem	146	+	0.7451	0.7041	0.2501	0.8751
Alinhamento	146	+	0.8257	0.7961	0.2455	0.8723
Macroambiente	146	+	0.6392	0.5856	0.2561	0.8785
Feedback	146	+	0.7472	0.7065	0.2500	0.8750
Divulgação	146	+	0.7179	0.6734	0.2516	0.8760
Saída	146	+	0.6764	0.6269	0.2540	0.8773
Test scale					0.2616	0.8863

Média de covariância entre itens	.2457625
Número de itens da escala	22
Coefficiente de confiabilidade de escala	0.8786

APÊNDICE D – TESTES DE ESFERICIDADE DE BARTLETT E KMO

KMO	0,863
Qui-Quadrado	1655.537
Graus de liberdade	231
p-valor	0.000

APÊNDICE E - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA PESQUISA

Variáveis	Observações	Média	Desvio padrão	Min	Máx
Doctec	146	.4589041	.5000236	0	1
Confiança	146	.6232877	.4862298	0	1
Tempo	146	3.150685	1.861932	0	5
Gênero	146	.4657534	.5141365	0	2
Escolaridade	146	1.958904	.8377039	0	4
Renda	146	2.863014	1.172267	0	4
Cultura	146	3.876712	1.07569	1	5
Sistema	146	3.821918	1.014957	1	5
Liderança	146	3.986301	.9754667	1	5
Indivíduo	146	4.253425	.9082886	1	5
Clareza	146	4.19863	.9440913	1	5
Diretores	146	4.041096	.8857236	1	5
Pares	146	3.910959	.938974	1	5
Valores	146	4.246575	.8987474	1	5
Estrutura	146	4.068493	.9221978	1	5
Recrutamento	146	3.786207	1.048718	1	5
Aprendizagem	146	4.054795	1.0291	1	5
Alinhamento	146	3.876712	.9888371	1	5
Macroambiente	146	3.616438	.9774017	1	5
Feedback	146	3.767123	1.063768	1	5
Divulgação	146	3.568493	1.002807	1	5
Saída	146	3.260274	1.070319	1	5

APÊNDICE F – COMPREENSÃO DO CONCEITO DE *ACCOUNTABILITY*

Compreensão do conceito de <i>accountability</i>	Sem importância	Importância média	Muito importante	Proporção %
Alcançar ou concluir os trabalhos ou tarefas que foram atribuídos a um indivíduo (ou função).	2	18	133	86,9%
Um indivíduo honrando, executando e entregando o que ele(a) foi contratado(a) para fazer.	2	19	132	86,3%
A conclusão de uma determinada tarefa, dentro de um prazo, de acordo com um padrão definido, com falha na entrega resultando em uma consequência.	9	39	105	68,6%
Assumir a responsabilidade final por todos ou alguns aspectos de uma determinada tarefa, explicando ou justificando o resultado.	4	51	98	64,1%
Comportar, viver e entregar de acordo com os valores da empresa.	9	49	95	62,1%

APÊNDICE G – MECANISMOS IMPULSIONADORES DA *ACCOUNTABILITY*

Tabela 9 - Antecedentes identificados e suas ponderações relativas

Classificação	Mecanismo de execução impulsionadores da <i>accountability</i>	Total de pontos
1	Indivíduo	588
2	Valores organizacionais	578
3	Diretores	574
4	Sistemas implantados	571
5	Liderança estratégica	567

Elaborado pelo autor

Tabela 10 – Mecanismo de sistema impulsionadores da *accountability*.

Mecanismo de sistema impulsionadores da <i>accountability</i>	DT	DP	NT	CP	CT	Total de pontos
Processos formais para vincular bom desempenho a recompensas, reconhecimento (formal / informal), remuneração, incentivos e promoção ou progresso através da organização	6	2	17	48	79	648
Feedback contínuo e conversas recorrentes	0	8	26	61	56	618

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 11 - Mecanismo de cultura de uma organização

Mecanismos cultura impulsionadores da <i>accountability</i>	DT	DP	NT	CP	CT	Total de pontos
Desenvolvimento de capital social e relações comportamentais dentro da organização	0	4	30	58	60	630
Visão, missão e valores organizacionais	2	6	36	54	55	613
Pesquisa cultural / pesquisa de clima dos servidores	2	14	33	64	40	585

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 12 - Mecanismo individual de uma organização

Mecanismos individuais impulsionadores da <i>accountability</i>	DT	DP	NT	CP	CT	Total de pontos
Valores individuais, educação pessoal e atitude individual	0	5	10	43	95	687
Treinamento, desenvolvimento pessoal	0	4	26	53	69	643
Recrutamento e seleção	2	10	45	65	30	567

Tabela 13 - Mecanismo clareza de papéis de uma organização

Mecanismos clareza de papéis impulsionadores da <i>accountability</i>	DT	DP	NT	CP	CT	Total de pontos
Comunicação clara e eficaz	0	3	13	43	93	682
RACI (Responsabilidade, prestação de contas, consultar e informar)	0	4	20	56	71	647
Descritores de trabalho e tarefa	0	3	31	71	47	618

Tabela 14 - Mecanismo liderança estratégica de uma organização.

Mecanismos de liderança estratégica impulsionadores da <i>accountability</i>	DT	DP	NT	CP	CT	Total de pontos
Visão, missão e processo de planejamento estratégico	0	6	24	68	55	631
Programa de desenvolvimento de liderança e habilidades de liderança	2	7	33	50	60	615
Comunicação e uso de histórias	3	9	46	58	37	576