

Sentindo-se responsável: uma abordagem construtivista da accountability no setor público

MARCKUS BARROS DA ASSUMPÇÃO SANTOS NUNES
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

FREDERICO JOSÉ LUSTOSA DA COSTA
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

SENTINDO-SE RESPONSÁVEL: Uma abordagem construtivista da *accountability* no setor público

INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, a *accountability* no setor público tem sido concebida como uma relação fundamentada em uma lógica técnico-formal, lastreada em estruturas normativas de controle, como foco na fiscalização e na prestação de contas. Essa visão é marcada por uma influência de pressupostos racionalistas e burocráticos, que privilegia instrumentos objetivos de *accountability*, tal como auditorias, indicadores de desempenho e sanções administrativas. Como ressaltar, porém, que o foco exclusivo em mecanismos formais de controle, tende a enfraquecer uma dimensão essencial no cotidiano institucional das organizações públicas: a experiência subjetiva e intersubjetiva dos agentes que atuam no interior dessas estruturas.

Este ensaio propõe uma inflexão teórica para a *accountability* a partir do construtivismo social, com a intenção de discutir este conceito inerente ao contexto das organizações públicas não como uma sistema de regras, mas como fenômeno que é vivido, produzido e negociado nas práticas cotidianas dos agentes públicos. No construtivismo social, a realidade social é formada pela interação de significados, que, através da institucionalização, tornam-se fontes da normatividade nessas estruturas (Berger; Luckmann, 2004). Nesse sentido, ao trazer essa fonte teórica para a discussão no campo da Administração Pública, é possível compreender que a responsabilidade no contexto do setor público não apenas se impõe de fora para dentro, mas está constantemente sendo (re)construída nas relações simbólicas entre sujeitos, normas e instituições.

Para exemplificar e materializar a discussão proposta, o conceito de *felt accountability* emerge como um conceito-chave desta temática. Este conceito tem como característica o deslocamento da perspectiva da *accountability* como imposição hierárquica para uma visão fenomenológica da responsabilidade, concentrando-se na maneira em como os agentes internalizam expectativas institucionais, reagem a pressões normativas e constroem sentidos sobre deveres e obrigações (Hall; Frink; Buckley, 2017). A *felt accountability*, nesse sentido, é uma resposta psicológica que um indivíduo desenvolve quando inserido dentro de um contexto formal de uma organização, seja ela pública ou privada.

Propõe-se a partir desta discussão, que a *accountability* seja entendida como uma construção intersubjetiva, que se desenvolve tanto nas estruturas formais quanto nas vivências dos agentes públicos, dentro de seus respectivos contextos organizacionais. Nesse sentido, ao incorporar elementos fenomenológicos e do construtivismo social, essa abordagem fornece um aprofundamento teórico a partir de uma visão mais sensível à complexidade das realidades das organizações públicas, implicando o escopo analítico da *accountability* para além das fronteiras de sua dimensão técnica.

O presente ensaio está fundamentado em fontes interdisciplinares das ciências sociais, administração pública e da filosofia social. Ao dialogar com autores como Berger e Luckmann (2004), Corcuff (2001), Bovens (2007), Hall, Frink e Buckley (2017), entre outros, busca-se contribuir para o adensamento da compreensão da *accountability* no setor público, uma *accountability* vivida, narrada e performada pelos sujeitos que estão inseridos dentro dessas relações.

CONSTRUTIVISMO NAS CIÊNCIAS SOCIAIS

O construtivismo social parte da crítica a uma visão tradicional da dicotomia entre o objetivo e o subjetivo, apresentando uma visão que explora um meio termo dessas

perspectivas, o qual reconhece tanto as estruturas sociais quanto às ações subjetivas como influenciadoras da realidade. Nessa perspectiva, a reflexividade do pesquisador diante do objeto sociológico é relevante, passando a ter a concepção da realidade como uma construção histórica e intersubjetiva presente e intrínseca às práticas cotidianas (Corcuff, 2001). Portanto, a realidade social é dinâmica, sendo continuamente produzida a partir de interações entre sujeitos, promovendo significados compartilhados entre eles. Essa está alinhada ao que Mead (1934) desenha ser o “self social”, no qual a consciência de si surge por meio de diálogo simbólico com outros.

Assim, essa perspectiva encontra em Berger e Luckmann (2004) alicerces sob o argumento de que a realidade social é constituída através de processos de institucionalização, cujo papel da linguagem assume um papel central. É através desta que os indivíduos categorizam seus contextos sociais, reproduzem suas rotinas institucionais e internalizam diferentes formas de agir. A institucionalização, nesse sentido, através de geração de expectativas normativas, moldam o comportamento desses sujeitos e a forma que orientam suas condutas. A *accountability* posta neste contexto, não é apenas um conjunto de regras formais, mas um conjunto de práticas que são incorporadas pelos indivíduos às suas rotinas organizacionais, sustentada por esquemas interpretativos compartilhados, evidenciando o papel do discursos e da normatividade na estruturação das organizações públicas (March; Olsen, 1984; Fischer, 2003).

Essa visão colhe contribuições de Giddens (1984), por meio da teoria da estruturação, que concebe as estruturas sociais como uma díade, ao mesmo tempo são meios e resultados das ações. Para o autor, as normas e as instituições são reproduzidas constantemente por meio dos próprios agentes sociais. Dessa forma, a *accountability* pode ser interpretada como uma estrutura social capaz de guiar e ao mesmo tempo é modificada pelas práticas administrativas dos agentes públicos que dela fazem parte. A *accountability* é, portanto, um processo relacional dinâmico em que os sujeitos envolvidos internalizam normas e ao mesmo tempo a reinterpretam e adaptam a contextos específicos (Denhardt; Denhardt, 2003).

O conceito de *habitus* trazido por Bourdieu (1994), como um sistema de disposições perenes e transponíveis, socialmente arraigadas e historicamente situadas, contribui para essa discussão como algo capaz de moldar a percepção, a ação e o julgamento dos sujeitos sociais, funcionando como uma espécie de gramática latente às práticas sociais. No âmbito da *accountability*, o conceito de *habitus* auxilia a compreensão da *accountability* como manifestação não apenas como uma imposição externa, mas também a partir de um sentido incorporado pelos indivíduos, que estrutura a forma como os sujeitos respondem às normas e vivenciam o seu papel dentro do contexto organizacional das organizações públicas, incluindo questões éticas como alternativa à regulação burocrática, fundamentando práticas responsáveis sem depender de coerção externa (Freidson, 2001).

Essas práticas estão ligadas a processos de longo prazo de formação social, nos quais normas de autocontrole, civilidade e responsabilidade vão sendo internalizadas progressivamente (Elis, 1994). A interdependência entre os indivíduos, segundo o autor, gera padrões de regulação mútua mediados por sentimentos como vergonha, orgulho e obrigação, afetos centrais à experiência da *accountability* vivida, transpondo o eixo do controle formal e objetivo para informal e subjetivo, evidenciando a influência de mecanismos modernos de poder, que operam sobretudo pela internalização da vigilância, transformando os sujeitos em gestores de sua própria conduta (Foucault, 2014).

Esse deslocamento está intrínseco às estruturas sociais, que são formadas e mantidas por práticas intersubjetivas (Wendt, 1999). Para Wendt (1999), normas só adquirem eficácia porque são sustentadas por crenças compartilhadas, que os indivíduos atualizam por meio da

ação. Esse entendimento permite pensar a *accountability* como um “fato social” (no sentido durkheimiano) que depende da contínua validação e reprodução simbólica por parte dos membros da organização. Nesse sentido, a cultura de avaliação torna-se não apenas um instrumento técnico, mas um ritual simbólico, cuja eficácia depende de sua legitimação pelas crenças coletivas (Power, 1997), indo ao encontro de estudos recentes sobre o papel das expectativas de avaliação sobre o comportamento dos indivíduos, como Hall e Ferris (2011), Schillemans et al. (2020) e Overman e Schillemans (2021).

Assim, trazida para o campo da administração pública, as perspectivas teóricas construtivistas permitem repensar o papel das normas de conduta e das expectativas de desempenho. Sob a ótica construtivista, em vez de serem tratadas como instrumentos puramente técnicos, essas normas são vistas como construções culturais, legitimadas em práticas organizacionais. A *accountability*, assim, deixa de ser apenas um mecanismo regulatório e passa a ser concebida como uma dimensão culturalmente situada e afetivamente vivida, que molda tanto a subjetividade quanto a conduta dos servidores públicos — um processo que deve ser compreendido em sua tensão entre a formalidade institucional e construção subjetiva de sentido (Dubet, 1998).

AMPLIANDO O ESCOPO TEÓRICO DA *ACCOUNTABILITY*

A *accountability* no setor público tem sido, com frequência, compreendida por meio de uma abordagem técnica e normativa, ancorada na racionalidade instrumental que permeia os modelos de administração burocrática e gerencial. Essa perspectiva se traduz em tipologias como a proposta por Bovens (2007), que classifica os mecanismos de *accountability* em nas dimensões: vertical (prestação de contas entre níveis hierárquicos), horizontal (entre instituições de controle) e social (por meio da participação da sociedade civil). Em todas essas modalidades, a *accountability* é concebida como um processo formal de supervisão, avaliação e eventual sanção, operado a partir de critérios objetivos de desempenho ou conduta.

Embora tais abordagens desempenhem um papel relevante no fortalecimento da governança democrática, elas compartilham uma limitação epistemológica significativa: o domínio do olhar institucional e normativo tende a prescindir a dimensão subjetiva e experiencial da ação pública. A ênfase nos instrumentos formais de *accountability*, tais como auditorias, relatórios de desempenho, metas contratuais e inspeções, frequentemente desconsidera os modos pelos quais os próprios agentes públicos atribuem sentido à responsabilidade, vivenciam as pressões institucionais e constroem suas disposições éticas e afetivas em relação ao dever institucional, enfraquecendo o conteúdo ético e simbólico das práticas públicas (Power, 1997).

Essa limitação se manifesta, sobretudo, na negligência aos efeitos simbólicos, discursivos e morais que as instituições exercem sobre os indivíduos. As abordagens técnico-normativas partem da premissa de um modelo de agente racional e passivo diante das regras, o que ignora as complexas dinâmicas de internalização normativa, os dilemas éticos cotidianos e as formas como os agentes lidam, subjetivamente, com exigências de eficiência, legalidade e responsividade. Porém, o sujeito da *accountability* não pode ser compreendido fora das experiências de interação simbólica (Mead, 1934), nem fora das tensões entre a razão institucional e construção de sentido próprio (Dubet, 1998).

Superar essa limitação exige um deslocamento analítico do foco exclusivo nas estruturas para as práticas vividas e, especialmente, para os afetos, rotinas e sentidos que orientam a conduta dos agentes públicos. É nesse ponto que ganha centralidade a perspectiva da *felt accountability*, entendida como a experiência subjetiva da *accountability*, isto é, como

os agentes percebem, sentem e respondem à expectativa de serem avaliados por suas ações diante de terceiros (Hall; Frink; Buckley, 2017). Essa abordagem aproxima-se de Foucault (2014), ao entender que os mecanismos de controle mais eficazes não operam apenas de fora para dentro, mas produzem sujeitos que se autorregulam com base em normas internalizadas e em dispositivos simbólicos de vigilância mútua.

Ao introduzir a dimensão fenomenológica no debate, a *felt accountability* permite captar a *accountability* como um estado interno de atenção normativa, que orienta o comportamento mesmo na ausência de supervisão direta. Ela remete, portanto, a um processo de internalização da expectativa de controle, sustentado por crenças normativas, culturas organizacionais e experiências institucionais. Overman e Schillemans (2022) reforçam esse entendimento ao destacar que a sensação de estar sendo avaliado pressupõe não apenas a existência de mecanismos de controle, mas o reconhecimento da legitimidade e da competência das instâncias avaliadoras.

Esse cenário abre espaço para a investigação de aspectos psicossociais da ação pública, como o sentimento de dever, o temor à reprovação, o orgulho pelo desempenho ético e o comprometimento simbólico com a missão institucional, afetos que Elias (1994) já identificava como centrais nos processos de civilização e autocontrole. Complementarmente, autores como Freidson (2001) e Denhardt e Denhardt (2003) chamam atenção para a importância da ética profissional e do senso de vocação como fundamentos de uma prática pública orientada pela responsabilidade genuína e não apenas pela conformidade com regras.

Em outras palavras, trata-se de uma *accountability* vivida, que escapa aos esquemas normativos convencionais, mas que opera com igual ou até maior força na regulação da conduta. Ao incorporar essa dimensão subjetiva, a análise da *accountability* torna-se mais complexa, porém mais aderente à realidade concreta das organizações públicas. Reconhece-se, assim, que a *accountability* não é apenas um produto da arquitetura institucional, mas também uma construção intersubjetiva, cultivada por meio de rotinas, símbolos, narrativas e vínculos afetivos com a organização (Fischer, 2003; March; Olsen, 1984). Esse deslocamento analítico permite uma compreensão mais rica da *accountability*, abrindo caminhos para políticas públicas que valorizem não apenas o controle externo, mas também a integridade interna e a autonomia responsável dos agentes públicos.

FELT ACCOUNTABILITY: A RESPONSABILIDADE VIVIDA

A noção de *felt accountability* refere-se à percepção subjetiva de estar sendo, ou de poder vir a ser, avaliado por uma instância dotada de autoridade (Hall; Ferris, 2011). Trata-se de uma forma de *accountability* que transcende os mecanismos formais e coercitivos de controle, manifestando-se como um sentimento internalizado de dever e vigilância normativa (Hall; Frink; Buckley, 2017; Overman; Schillemans, 2022). Diferentemente das concepções tradicionais de *accountability*, centradas na sanção externa e no cumprimento técnico de obrigações, a *felt accountability* emerge como uma vivência afetivo-cognitiva que se enraíza em contextos organizacionais, culturais e morais, tal como sugerem Fischer (2003) e Dubet (1998), ao enfatizarem que a ação pública é atravessada por sentidos, afetos e identidades.

Essa experiência de *accountability vivida* encontra ressonância com o que Norbert Elias (1994) denominou “processo civilizador”, uma transformação de longa duração por meio da qual os indivíduos internalizam padrões normativos de comportamento, desenvolvendo níveis crescentes de autocontrole. Elias (1994) demonstra como, ao longo da modernidade, o controle social deixou de ser eminentemente externo (exercido por figuras como o soberano absoluto), ou seja, a partir de fora, para tornar-se internalizado sob a forma

de disposições emocionais e éticas. De modo convergente, Foucault (2014) observa que o poder moderno se exerce menos por coerção direta e mais por mecanismos de vigilância incorporados ao cotidiano institucional, configurando um “controle de si” mediado por normas informais ligadas a vergonha, orgulho e senso de honra profissional.

Nesse ponto, o conceito de *habitus*, elaborado por Bourdieu (1994), oferece uma chave interpretativa fundamental, como um conjunto de esquemas de percepção, avaliação e ação duráveis, incorporados pelos agentes por meio de sua trajetória social e institucional. No contexto da administração pública, as disposições para agir com responsabilidade, isto é, para sentir-se responsável, não são resultado exclusivo de treinamento técnico ou instruções normativas, mas de um processo contínuo de socialização organizacional, vivência prática e incorporação de valores institucionais. Essa perspectiva é reforçada por Freidson (2001), que identifica no profissionalismo um *ethos* alternativo ao controle burocrático, ancorado na autonomia ética e no compromisso simbólico com a função pública.

Overman e Schillemans (2022) aprofundam a concepção de *felt accountability* ao identificar três de dimensões centrais: (i) expectativa, a antecipação de que as ações serão avaliadas; (ii) legitimidade, referente ao reconhecimento da autoridade da instância avaliadora; e (iii) competência, que diz respeito à percepção de que essa instância possui capacidade para julgar de maneira justa e informada. Essa tipologia demonstra que a *felt accountability* é ativada não simplesmente pela existência formal de mecanismos de controle, mas pela construção intersubjetiva de credibilidade e relevância dessas instâncias no imaginário dos agentes.

Os agentes, nesse sentido, são sujeitos reflexivos, capazes de monitorar suas próprias ações com base tanto nas normas internalizadas quanto nas mudanças no ambiente organizacional (Giddens, 1984). Para Giddens (1994), a ação é simultaneamente condicionada e constituinte das estruturas sociais, o que implica que a *accountability* não é um dado fixo, mas um fenômeno performativo e dinâmico. Os servidores públicos, nesse sentido, ajustam continuamente seu comportamento com base em expectativas percebidas, dilemas éticos emergentes e demandas contextuais. A *felt accountability* se revela, assim, como um processo contínuo de negociação entre estrutura e agência, entre norma e prática, entre dever institucional e sentido pessoal.

Essa perspectiva permite compreender a *accountability* não como uma função meramente técnica de governança, mas como uma prática social e simbólica que opera no interior da subjetividade dos agentes públicos. Trata-se de uma *accountability* vivida, sentida e (re)construída nas interações cotidianas com normas, discursos e relações de poder, processo este frequentemente influenciado por “culturas avaliativas” (Shore; Wright, 1999), que estabelecem padrões de conduta internalizados por meio de rituais de verificação e narrativas de desempenho. Tais implicações vão além da obediência a regras, alcançando dimensões éticas, culturais e identitárias do agir burocrático contemporâneo. Como alertam Denhardt e Denhardt (2003), servidores comprometidos com a ética pública e o serviço à sociedade tendem a desenvolver uma *accountability* genuinamente internalizada, mais eficaz do que modelos baseados exclusivamente em sanções e auditorias.

ARTICULAÇÃO ENTRE O CONSTRUTIVISMO E A *FELT ACCOUNTABILITY*

Ao ser analisada sob a ótica do construtivismo social, a *felt accountability* pode ser compreendida não apenas como uma resposta psicológica individual à supervisão, mas como uma norma socialmente construída, constituída, reproduzida e atualizada nas interações cotidianas e nas práticas organizacionais. A *felt accountability*, nesse horizonte, transcende os

modelos normativos clássicos e passa a ser vista como um fenômeno simbólico e intersubjetivo que orienta a ação pública com base em expectativas compartilhadas e afetivamente incorporadas. Essa concepção está alinhada com a tradição da sociologia fenomenológica e da teoria do “*self social*” (Mead, 1934), segundo a qual a consciência de responsabilidade emerge da internalização do olhar do outro e da expectativa socialmente reconhecida de *accountability*.

A *accountability*, portanto, deixa de ser concebida como um mero artefato institucional e emerge como uma prática culturalmente situada, performada pelos sujeitos em sua relação com os outros, com a organização e consigo mesmos. Como destacam Fischer (2003) e March e Olsen (1984), o significado atribuído às normas e às práticas organizacionais resulta de disputas simbólicas e construções interpretativas, mais do que de sua simples aplicação formal.

A experiência da *felt accountability* resulta da internalização de expectativas sociais e organizacionais. O agente público se sente responsável não apenas porque há regras explícitas a serem seguidas, mas porque ele acredita que existe uma expectativa legítima, vinda da sociedade, dos pares ou de instâncias institucionais reconhecidas, de que ele aja com ética, responsabilidade e transparência. Essa internalização normativa não ocorre de forma homogênea, mas é mediada por fatores como cultura organizacional, identidade profissional e valores incorporados, tal como apontam Freidson (2001) e Denhardt e Denhardt (2003). O sentimento de responsabilidade moral pode, em muitos casos, exercer maior força reguladora do que os próprios mecanismos formais de controle, como auditorias e sanções legais.

A teoria da estruturação de Giddens (1984) oferece uma estrutura teórica para compreender esse processo. Para o autor, normas e instituições não apenas constroem a ação dos indivíduos, mas são também reproduzidas e transformadas pelas práticas dos próprios agentes. A *accountability*, nesse sentido, é uma estrutura dual: ela guia o comportamento e, ao mesmo tempo, é reconstituída nas interações cotidianas que se dão em contextos organizacionais específicos. Essa reflexividade da ação — a capacidade dos agentes de monitorarem suas condutas à luz de expectativas normativas internalizadas — permite que a *felt accountability* seja entendida como uma prática viva, dinâmica, sujeita a variações contextuais e institucionais.

Sentimentos como vergonha, honra, obrigação e vigilância mútua não são estados psicológicos isolados, mas efeitos de configurações de interdependência social (Elias, 1994). Ao longo do processo civilizador descrito por Elias (1994), o autocontrole e a regulação da conduta passaram a ser mediados por expectativas internalizadas que refletem transformações nas relações sociais. Assim, a *felt accountability* pode ser interpretada como uma extensão moderna desses mecanismos de controle interpessoal, um dispositivo relacional e afetivo, sustentado por códigos de conduta historicamente forjados. Essa perspectiva converge com a leitura de (Foucault, 2014), segundo a qual a *accountability* institucional opera por meio de tecnologias disciplinares que produzem sujeitos autônomos e autorregulados.

Complementarmente, o conceito de *habitus*, formulado por Bourdieu (1994), contribui para compreender como a *accountability* se incorpora às disposições práticas dos agentes públicos. A *felt accountability*, nesse sentido, pode ser vista como uma disposição ética incorporada, um “sentir responsável” que se manifesta mesmo na ausência de supervisão direta, pois passou a compor a estrutura perceptiva e afetiva do agente em relação à sua função. Essa naturalização simbólica da responsabilidade também se manifesta na cultura de avaliação descrita por Shore e Wright (1999), na qual as práticas de verificação contínua transformam padrões externos de controle em imperativos subjetivos internalizados.

Dessa forma, ao adotar uma abordagem construtivista, a análise da *accountability* desloca-se da ênfase no aparato normativo e técnico para uma compreensão mais profunda e situada dos sentidos subjetivos, históricos e culturais que orientam o agir público. Isso abre caminho para políticas institucionais mais sensíveis às dimensões simbólicas e morais do trabalho burocrático, valorizando práticas organizacionais que cultivem pertencimento, integridade e reconhecimento, fundamentos essenciais para a emergência de uma *accountability* verdadeiramente vivida e sustentada.

IMPLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A leitura construtivista da *accountability* implica uma revisão crítica dos modelos tradicionais de governança que se sustentam majoritariamente em mecanismos formais de controle, avaliação e sanção. Ao reconhecer que a *accountability* não é apenas um processo técnico, mas uma vivência subjetiva e intersubjetiva, essa abordagem sugere que a eficácia dos sistemas de *accountability* não reside unicamente em sua arquitetura institucional, mas também na sua capacidade de mobilizar sentidos, valores e afetos entre os agentes públicos. Trata-se de uma virada epistemológica que reconhece o papel das emoções, da linguagem e dos vínculos simbólicos na constituição da conduta institucional (Mead, 1934; Berger; Luckmann, 2004).

Nesse contexto, torna-se fundamental repensar os arranjos institucionais da administração pública à luz da *felt accountability*, deslocando o foco exclusivo da conformidade normativa para a criação de ambientes organizacionais que cultivem pertencimento, ética pública e motivação cívica. Em vez de priorizar estruturas hierárquicas e sanções punitivas, políticas institucionais devem investir na formação de culturas organizacionais que favoreçam a responsabilidade vivida, isto é, aquela que emerge de dentro para fora, enraizada na convicção moral, na identidade profissional e no reconhecimento simbólico (Freidson, 2001; Denhardt; Denhardt, 2003).

Elementos como lideranças simbólicas, narrativas institucionais partilhadas e valores organizacionais coerentes exercem papel central na constituição da *accountability* como prática significativa. Tais elementos atuam como dispositivos performativos de internalização normativa, permitindo que regras e expectativas deixem de ser apenas prescrições formais e passem a fazer parte do ethos cotidiano do servidor (Giddens, 1984; Foucault, 2014). A liderança institucional, portanto, não apenas define metas e diretrizes, mas encarna valores e valida significados, funcionando como vetor de legitimidade e exemplaridade moral.

Da mesma forma, programas de formação e capacitação devem transcender o modelo técnico de *compliance* e investir em abordagens que integrem reflexão ética, deliberação crítica e desenvolvimento de capacidades morais (Fischer, 2003; Sanderson, 2002). Essa pedagogia da responsabilidade, ancorada em vínculos afetivos e no diálogo com os pares, contribui para a construção de disposições duráveis de engajamento institucional, uma forma de *habitus* ético, nos termos de Bourdieu (1994).

No entanto, essa reconfiguração da *accountability* em direção a uma dimensão vivida e incorporada não está isenta de tensões e ambivalências. A ênfase excessiva na *accountability* subjetiva pode, paradoxalmente, converter-se em uma fonte de sobrecarga moral, especialmente em contextos marcados por ambiguidade institucional, escassez de recursos, conflitos normativos ou ausência de apoio organizacional. Quando o agente público é instado a sentir-se responsável, mas carece de condições materiais, simbólicas e políticas para responder de forma adequada às expectativas, muitas vezes contraditórias, que recaem sobre

ele, abre-se espaço para fenômenos como sofrimento moral, desgaste psíquico e desmotivação (Dubet, 1998; Shore; Wright, 1999).

Essas consequências apontam para a necessidade de articular a *felt accountability* com estruturas institucionais de cuidado, reconhecimento e suporte organizacional, capazes de sustentar emocional e simbolicamente os sujeitos no exercício da função pública. Como argumenta Power (1997), os rituais de verificação e auditoria precisam ser acompanhados de mecanismos simbólicos de valorização e sentido, sob pena de produzirem alienação, desconfiança e cinismo organizacional. A *felt accountability* só pode ser virtuosa quando ancorada em ambientes que promovam coerência normativa, clareza de papéis, acolhimento institucional e valorização do trabalho ético.

Portanto, a incorporação da *felt accountability* à análise e à prática administrativa exige uma visão equilibrada entre exigência normativa e suporte institucional, entre responsabilidade e cuidado, entre reflexividade e estrutura. Trata-se de um desafio não apenas técnico, mas profundamente político, ético e cultural — que demanda uma reconfiguração sensível e plural das bases da gestão pública contemporânea.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de uma abordagem construtivista, este ensaio propôs uma reconceitualização da *accountability* no setor público, deslocando o foco da análise dos dispositivos formais e técnico-normativos para a experiência vivida pelos agentes públicos. Ao problematizar os limites epistemológicos das abordagens centradas em controle, sanção e conformidade, argumentou-se que a *accountability* deve ser compreendida também como um fenômeno simbólico, cultural e intersubjetivo, construído nas práticas, nas rotinas e nas representações compartilhadas no interior das organizações públicas, em permanente interação com os sujeitos que as habitam.

O conceito de *felt accountability* permitiu incorporar à análise dimensões frequentemente negligenciadas, como o sentimento de responsabilidade, a internalização normativa e os afetos mobilizados pela expectativa de ser avaliado. Em vez de um modelo de *accountability* imposto de fora para dentro, vislumbra-se aqui uma *accountability* performada pelos sujeitos em contextos organizacionais concretos, atravessada por disposições éticas, pressões culturais e vínculos institucionais internalizados. Essa perspectiva dialoga com a noção de *self social* (Mead, 1934), com os processos de disciplinamento ético (Foucault, 2014), e com o *habitus* profissional (Bourdieu, 1994), reconhecendo a multiplicidade de mediações simbólicas que conformam a ação pública.

Esse deslocamento analítico encontra respaldo em autores como Berger e Luckmann (2004), Giddens (1984), Elias (1994) e Fischer (2003), cujas contribuições permitem compreender a ação institucional como um entrelaçamento dinâmico entre estrutura e agência, norma e prática, controle e convicção. A proposta, portanto, não é negar a importância dos mecanismos formais de *accountability*, mas ampliá-los por meio de uma gramática sensível às condições subjetivas que orientam a conduta dos servidores públicos.

Lideranças institucionais, culturas organizacionais coerentes, narrativas simbólicas e programas formativos ético-reflexivos passam a ocupar um lugar central na produção de uma *accountability* genuinamente internalizada. Como sugerem Freidson (2001) e Denhardt e Denhardt (2003), a ética pública e o compromisso simbólico com o serviço público são elementos fundamentais para a constituição de condutas responsáveis que não dependam exclusivamente de coerção externa.

Contudo, o aprofundamento dessa perspectiva exige atenção às ambivalências do fenômeno. A ênfase na *felt accountability*, quando desprovida de suporte institucional, pode gerar efeitos nocivos, como sobrecarga emocional e sofrimento moral. Tais riscos revelam a importância de políticas institucionais que articulem *accountability* e cuidado, exigência e acolhimento, disciplina e reconhecimento. A *felt accountability*, para ser virtuosa, precisa estar ancorada em contextos que promovam pertencimento, clareza institucional, suporte moral e valorização ética dos servidores públicos.

Dessa forma, repensar a *accountability* sob a lente do construtivismo é um convite à complexidade. É reconhecer que a ação pública não é apenas orientada por regras, mas por sentidos; que a *accountability* não é apenas uma imposição, mas uma experiência vivida; e que a governança pública, se quiser ser transformadora, deve cultivar não apenas o controle, mas também o compromisso ético, a reflexividade e a dignidade dos sujeitos que a compõem. Trata-se de um projeto institucional que, mais do que reforçar sanções, busca fortalecer vínculos morais, promover práticas democráticas e sustentar subjetividades éticas no serviço público contemporâneo.

Referências

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BOURDIEU, Pierre. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papirus, 1994.

BOVENS, Mark. Analysing and assessing public accountability: a conceptual framework. *European Law Journal*, Oxford, v. 13, n. 4, p. 447–468, 2007.

CORCUFF, Philippe. *As novas sociologias*. Bauru: EDUSC, 2001.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. *The new public service: serving, not steering*. Armonk: M.E. Sharpe, 2003.

DUBET, François. *Sociologia da experiência*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ELIAS, Norbert. *O processo civilizador: uma história dos costumes*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

FISCHER, Frank. *Reframing public policy: discursive politics and deliberative practices*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 2014.

FREIDSON, Eliot. *Professionalism: the third logic*. Chicago: University of Chicago Press, 2001.

GIDDENS, Anthony. *A constituição da sociedade: bases para a teoria da estruturação*. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

HALL, Angela T.; FERRIS, Gerald R. Accountability and extra-role behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v. 23, p. 131-144, 2011.

- HALL, Andrew T.; FRINK, Dwight D.; BUCKLEY, M. Ronald. An accountability account: a review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior*, Chichester, v. 38, n. 2, p. 204–224, 2017.
- MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. The new institutionalism: organizational factors in political life. *American Political Science Review*, v. 78, n. 3, p. 734–749, 1984.
- MEAD, George H. *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press, 1934.
- OVERMAN, Sjørs; SCHILLEMANS, Thomas. Toward a public administration theory of felt accountability. *Public Administration Review*, [S. l.], v. 82, n. 1, p. 105–117, 2021.
- POWER, Michael. *The audit society: rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- SANDERSON, Ian. Evaluation, policy learning and evidence-based policy making. *Public Administration*, v. 80, n. 1, p. 1–22, 2002.
- SCHILLEMANS, T. et al. Understanding Felt Accountability: The institutional antecedents of the Felt Accountability of agency-CEO's to central government. **Governance**, p. 1-24, 2020.
- SHORE, Cris; WRIGHT, Susan. Audit culture and anthropology: neoliberalism in British higher education. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, v. 5, n. 4, p. 557–575, 1999.
- WENDT, Alexander. *Social theory of international politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.