

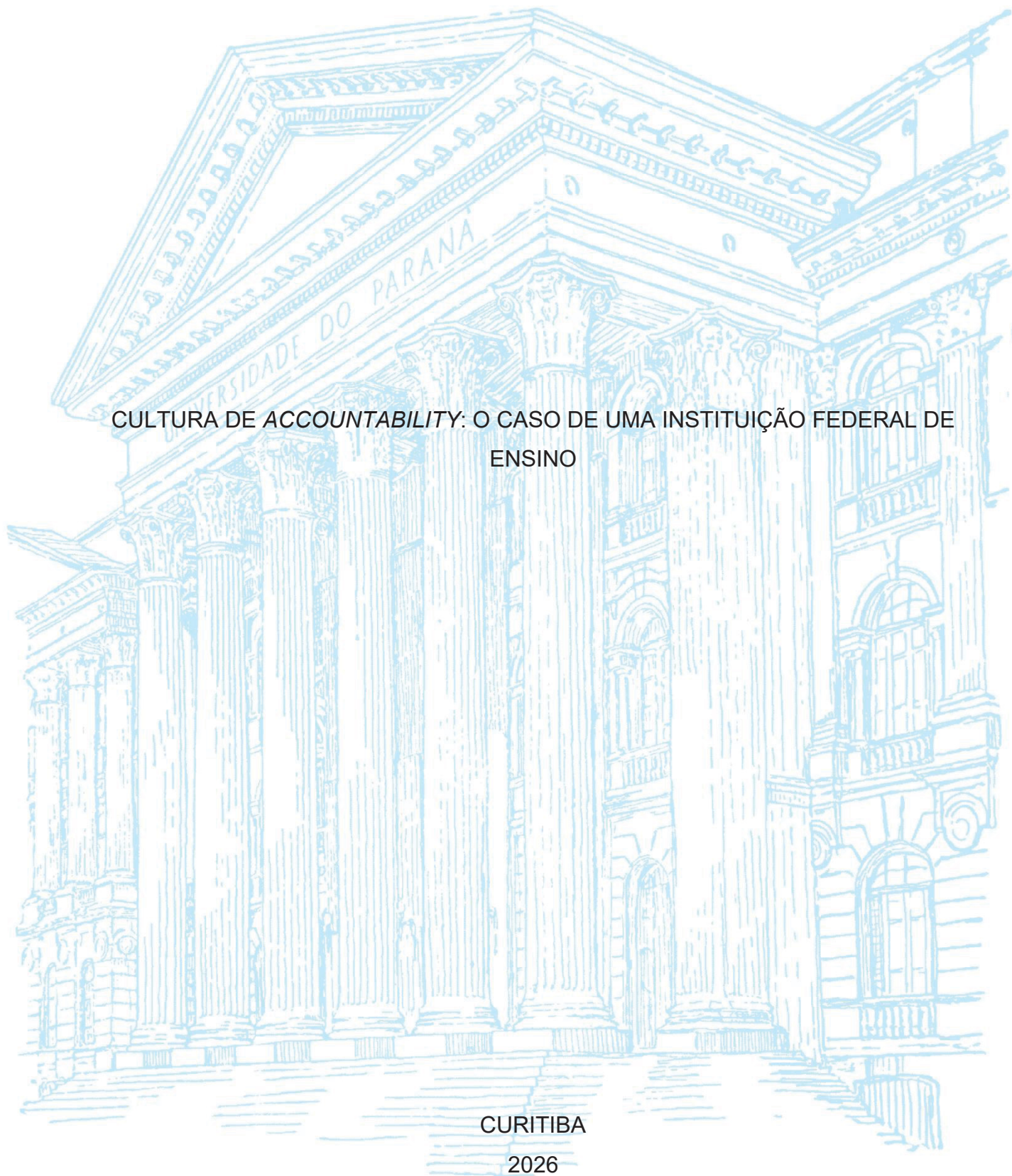
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JÉSSICA MAYUMI KIYOKU

CULTURA DE ACCOUNTABILITY: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO

CURITIBA

2026



JÉSSICA MAYUMI KIYOKU

CULTURA DE *ACCOUNTABILITY*: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão.

Orientadora: Profa. Dra. Jane Mendes Ferreira Fernandes

CURITIBA

2026

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Kiyoku, Jéssica Mayumi

Cultura de *accountability*: o caso de uma instituição federal de ensino /
Jéssica Mayumi Kiyoku. – 2026.
1 recurso on-line: PDF.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de
Organizações, Liderança e Decisão.

Orientadora: Jane Mendes Ferreira Fernandes.

1. *Government accountability*. 2. Entidades governamentais. 3. Ensino superior. 4. Cultura organizacional. I. Fernandes, Jane Mendes Ferreira. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão. III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO - 40001016172P9

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **JÉSSICA MAYUMI KIYOKU**, intitulada: **Cultura de accountability: O caso de uma instituição federal de ensino**, sob orientação da Profa. Dra. JANE MENDES FERREIRA FERNANDES, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 25 de Fevereiro de 2026.

Assinatura Eletrônica

26/02/2026 09:44:38.0

JANE MENDES FERREIRA FERNANDES

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

02/03/2026 10:25:43.0

ACYR SELEME

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

26/02/2026 09:31:20.0

MARIANE LEMOS LOURENÇO

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ/PPGADM)

Avenida Prefeito Lothario Meissner, 632 - CURITIBA - Paraná - Brasil
CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4464 - E-mail: ppgold@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.
Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 515548

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://siga.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 515548

RESUMO

Neste estudo foi analisado como a cultura de *accountability* está configurada nas universidades federais, considerando que a *accountability* vai além do cumprimento de normas, exigindo a internalização de valores ligados à transparência, prestação de contas e responsabilidade. Na pesquisa, de abordagem qualitativa, utilizou-se o estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior como estratégia, apoiando-se no modelo teórico de Schein e Schein (2022), que compreende que a cultura organizacional pode ser observada em três níveis: artefatos, valores expostos e premissas básicas subjacentes. A análise dos dados permite afirmar que, embora a universidade disponha de um conjunto amplo e institucionalizado de instrumentos formais de transparência, prestação de contas e responsabilização, a *accountability* permanece sendo compreendida e praticada predominantemente sob uma lógica técnica, normativa e procedimental. Nessa configuração, ela não se encontra plenamente incorporada como valor coletivo orientador das rotinas, decisões e comportamentos organizacionais, revelando um descompasso entre os dispositivos formais existentes e sua internalização cultural efetiva.

Palavras-chave: *Accountability*; Cultura Organizacional; Prestação de Contas; Transparência pública; Gestão universitária.

ABSTRACT

This study analyzed how the culture of accountability is configured in federal universities, considering that accountability goes beyond compliance with standards, requiring the internalization of values linked to transparency, accountability, and responsibility. In this qualitative research, a case study was used at a federal higher education institution as a strategy, based on Schein and Schein (2022) theoretical model, which understands that organizational culture can be observed at three levels: artifacts, stated values, and underlying basic assumptions. The analysis of the data allows us to affirm that, although the university has a broad and institutionalized set of formal instruments for transparency, accountability, and responsibility, accountability remains predominantly understood and practiced under a technical, normative, and procedural logic. In this configuration, it is not fully incorporated as a collective value guiding organizational routines, decisions, and behaviors, revealing a mismatch between existing formal mechanisms and their effective cultural internalization.

Keywords: Accountability; Organizational Culture; Public Accountability; Public Transparency; University Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – NÍVEIS DE CULTURA	23
FIGURA 2 – RELATÓRIOS DE GESTÃO	57
FIGURA 3 – RELATÓRIOS DA OUVIDORIA.....	57
FIGURA 4 – METODOLOGIAS UTILIZADAS NA CPA.....	58
FIGURA 5 – TRECHO DO PDI COM OS VALORES DA UNIVERSIDADE	60
FIGURA 6 – EVOLUÇÃO DAS APRESENTAÇÕES DE RESULTADOS.....	63
FIGURA 7 – PRESTAÇÃO DE CONTAS E <i>ACCOUNTABILITY</i> NO PLANEJAMENTO	64
FIGURA 8 – TRECHO DO RELATÓRIO DE GESTÃO COM AÇÕES, PRAZOS E RESPONSÁVEIS	68

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ELEMENTOS CULTURAIS ASSOCIADOS À <i>ACCOUNTABILITY</i>	38
QUADRO 2 – RESUMO DOS TRÊS EIXOS DA <i>ACCOUNTABILITY</i>	40
QUADRO 3 – PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS	46
QUADRO 4 – TIPOS DE DOCUMENTOS A SEREM ANALISADOS	49
QUADRO 5 – TRIANGULAÇÃO DOS DADOS	50
QUADRO 6 – RESUMO DAS ANÁLISES	71

LISTA DE SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CAQDAS	Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software
CEP/CHS -	Comitê de Ética em Pesquisa das Ciências Humanas e Sociais
UFPR	da Universidade Federal do Paraná
CGU	Controladoria-Geral da União
CPA	Comissão Própria de Avaliação
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MP	Ministério Público
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDF	Portable Document Format
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PMEs	Pequenas e médias empresas
PPGOLD	Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIAF	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SIGA	Sistema de Gestão Acadêmica
SIGEA	Sistema de Integrado de Gestão de Acordos
SIT	Sistema Integrado de Transferências
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound (Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante e Temporal)
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPR	Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA.....	14
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
2.2	<i>ACCOUNTABILITY</i>	26
2.3	CULTURA DE <i>ACCOUNTABILITY</i>	31
2.3.1	Artefatos	32
2.3.2	Crenças e Valores	34
2.3.3	Premissas básicas subjacentes.....	36
3	METODOLOGIA	41
3.1	ABORDAGEM	41
3.2	ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	42
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	43
3.3.1	Entrevistas	44
3.3.2	Observação	46
3.3.3	Documentos	47
3.3.4	Triangulação	49
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	50
3.5	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS SOBRE A PESQUISA	52
3.6	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	54
4	ANÁLISE DE DADOS	55
4.1	TRANSPARÊNCIA	56
4.2	PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	62
4.3	RESPONSABILIDADE	66
4.4	CULTURA DE <i>ACCOUNTABILITY</i>	70
5	CONCLUSÃO	73
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICE 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA	87

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	
.....	89
APÊNDICE 3 – RELATÓRIO TÉCNICO DE CONSULTORIA.....	92

1 INTRODUÇÃO

A administração pública no Brasil passou por diferentes modelos de gestão ao longo dos anos, refletindo mudanças nas relações entre Estado e a sociedade, além disso, foram moldadas de acordo com os desafios enfrentados em cada contexto histórico correspondente.

O período patrimonialista, vigente no Brasil de 1821 a 1930, segundo Pereira (2001), caracterizou-se pelo Estado Oligárquico, onde os critérios de gestão eram baseados em interesses pessoais, com pouca ênfase na eficiência do Estado. Para Matias-Pereira (2018), a primeira tentativa de reforma ocorreu em 1936, e teve como inspiração o modelo burocrático desenhado por Max Weber, com o intuito de substituir o sistema patrimonialista pela burocrata.

O modelo burocrático, já na década de 1980, passou a ser criticado em meio a um contexto de crise econômica por ser ineficiente, moroso e por não atender as necessidades das pessoas (Secchi, 2009) e o Estado brasileiro começou as tentativas de mudança para um modelo que pudesse ser eficiente e moderno.

Após várias tentativas de transformação, a partir de 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, iniciou-se o esforço de mudança do aparelho do Estado. Um dos principais marcos para a transição da Administração Burocrática para a Administração Gerencial foi a elaboração, pelo então ministro Pereira, do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995). Considerando que o diagnóstico realizado pelo Governo indicava, em especial, a lentidão e ineficiência da burocracia da Administração Pública um dos objetivos globais do plano consistia na necessidade de aumentar a governança do Estado, isto é, aumentar sua capacidade de implementar políticas públicas de forma eficiente.

Desde então, a discussão sobre governança tornou-se frequente na administração pública, envolvendo questões como transparência e responsabilidade. Um exemplo do resultado destas discussões é o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (Brasil, 2017), que trata sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e estabelece que a governança pública se refere ao:

Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas a condução

de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (Brasil, 2017, art. 2º).

Já para o Tribunal de Contas da União trata-se de:

A aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas. (Brasil, 2020, p. 15).

Ou seja, a legislação traz a ideia de governança como sendo a maneira como a organização pública é estruturada, liderada e controlada, com especial atenção para que a prestação de serviço público resulte em melhorias para a sociedade.

Os preceitos desta nova Administração Pública devem ser, em acordo com a Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017), implementados tanto na administração direta quanto indireta. Neste sentido, as instituições de ensino federal, como autarquias, também deveriam elaborar e cumprir uma série de ações relacionadas com a governança.

Dessa forma, entende-se que a política de governança pública deveria ser uma prática adotada na gestão das universidades públicas, considerando que essas instituições, quando organizadas como autarquias, estão sujeitas às diretrizes estabelecidas pelo Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017). Essas instruções visam promover a transparência, a prestação de contas e a eficiência na gestão dos recursos públicos, garantindo uma administração responsável e alinhada com os interesses da sociedade. Existem quatro princípios para uma boa governança pública, conforme delineado por Matias-Pereira (2018): ética nas relações, conformidade em todas as dimensões, transparência e prestação de contas. Segundo este autor, esses princípios fornecem a base para que a administração pública cumpra sua missão.

Ao mesmo tempo que a governança compreende a capacidade de governar e tomar decisões, permitindo aos gestores maior flexibilidade para definir estratégias e ações, em contrapartida exigiu-se maior comprometimento e responsabilização dos resultados obtidos e prestação de contas, introduzindo assim o conceito de *accountability* (Paludo, 2013).

A *accountability* auxilia na promoção da transparência e prestação de contas ao fornecer dados e informações para a tomada de decisão e ferramentas para a

prestação de contas (Matias-Pereira, 2018). Pode dar uniformidade às ações tomadas pelo governo para que elas sejam compreendidas pela sociedade, e fornece elementos para a transparência. De acordo com Matias-Pereira (2018), a *accountability* consiste em um conjunto de normas e procedimentos que auxiliam os tomadores de decisão a prestarem contas de suas ações, promovendo maior transparência e visibilidade das políticas públicas. Essencial para a governança pública, a *accountability* incentiva os agentes do governo a agirem de forma responsável e transparente em suas atividades.

O inciso VI, do art. 21 da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU, nº 1 de 2016 (Brasil, 2016b), *accountability* é:

Obrigação dos agentes ou organizações que gerenciam recursos públicos de assumir responsabilidades por suas decisões e pela prestação de contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente a consequência de seus atos e omissões. (Brasil, 2016b, Art. 21).

Em resumo, a *accountability* é uma ferramenta para a gestão pública e que vem sendo considerada como uma responsabilidade para todos os ocupantes dos cargos públicos no Brasil e, na falta dela, há previsão de sanções (Pinho; Sacramento, 2009).

Apesar dos avanços normativos e institucionais, a *accountability* ainda não está plenamente implementada na administração pública brasileira. Diversos estudiosos reconhecem que, para compreender essa lacuna, é necessário ir além da análise de dispositivos legais e investigar os fatores mais amplos que influenciam sua efetividade. A consolidação da *accountability* parece demandar a utilização de instrumentos de gestão que levem em consideração a existência de condições sociais, políticas e culturais (Medeiros *et al.*, 2013). A persistência de uma cultura organizacional avessa à transparência e à responsabilização, em parte herdada de práticas burocráticas e patrimonialistas, dificulta a incorporação cotidiana da *accountability* como valor público. Assim, mais do que impor regras, parece ser necessário fomentar uma cultura de *accountability* – compreendida como a internalização progressiva de princípios de transparência, participação e prestação de contas por parte dos agentes públicos e das instituições.

Nesse contexto, a cultura organizacional pode contribuir para a compreensão de como a *accountability* é percebida e praticada em organizações públicas. Mais do

que normas formais, a *accountability* envolve valores, comportamentos e práticas incorporados ao cotidiano institucional. Por isso, analisar a cultura organizacional permite identificar obstáculos e oportunidades na consolidação da *accountability* como valor institucional, e não apenas como uma obrigação normativa.

1.1 PROBLEMA

Como a cultura de *accountability* está configurada nas universidades federais?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, serão esboçados os objetivos de pesquisa. Apresenta-se o propósito que norteia o presente estudo, bem como os objetivos específicos que direcionam as investigações de cada item abordado.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a cultura de *accountability* está configurada nas universidades federais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar elementos da cultura ligados à *accountability*;
- Identificar quais os artefatos que favorecem ou desfavorecem a cultura de *accountability*;
- Identificar quais as crenças e valores que favorecem ou desfavorecem a cultura de *accountability*;
- Identificar quais as premissas que favorecem ou desfavorecem a cultura de *accountability*.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante do exposto, a pesquisa pode ser justificada pela necessidade de compreender a cultura de *accountability* como meio pela busca de eficácia e transparência nas ações institucionais. A *accountability*, para além de regras formais, depende de valores e práticas internalizadas nas organizações, o que se vincula à cultura organizacional. Compreender essa cultura auxilia tanto do ponto de vista teórico, por contribuir com o aprofundamento do conceito de cultura no campo da administração pública, quanto no prático, por possibilitar a identificação de elementos culturais que fortalecem ou enfraquecem a responsabilidade institucional no cotidiano das instituições de ensino. Além disso, a pesquisa dialoga com os objetivos de um mestrado profissional ao propor uma análise voltada à melhoria organizacional.

Diante do aspecto teórico, a escolha por analisar a cultura de *accountability* em uma instituição de ensino superior pública, encontra respaldo na perspectiva de Schein e Schein (2022), que compreende a cultura organizacional como um conjunto de artefatos, crenças e valores expostos e as premissas básicas subjacentes. Segundo o autor, a cultura é como um grupo resolve problemas de adaptação externa e integração interna. Quando determinadas formas de pensar e agir se mostram eficazes, são internalizadas como padrões, moldando comportamentos, percepções e decisões.

Já a *accountability* vai além do cumprimento formal de regras e uso de ferramentas de controle, envolvendo a internalização de valores relacionados à transparência, à responsabilidade e à participação social. Promover uma cultura de *accountability*, portanto, envolve transformar as crenças e práticas que orientam o cotidiano da organização, fazendo com que a prestação de contas seja incorporada como valor e não apenas como exigência normativa (Araújo; Finger, 2023; Freire, 2023; Pedrosa *et al.*, 2024).

Estudos recentes ajudam a ilustrar essa cultura. Araújo e Callado (2022) identificaram que muitas vezes as organizações podem seguir formas regras apenas por obrigação, sem realmente se preocupar com os resultados. Parecendo que basta atender ao que é exigido por lei. Além disso, Nascimento *et al.* (2024) observaram em seu estudo que há órgãos públicos que não disponibilizam informações de forma claras e atualizadas, evidenciando que ainda existe uma cultura que não valoriza a transparência e a prestação de constas para a sociedade.

Essas evidências sugerem que, para além das normas, a consolidação da *accountability* requer a análise das crenças, valores e práticas que sustentam ou enfraquecem o compromisso com a transparência e a responsabilidade. Assim, compreender como essa cultura está configurada em organizações como uma instituição de ensino pode contribuir para identificar caminhos que fomentem a transformação institucional.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa busca contribuir com a melhoria da gestão pública ao oferecer elementos que permitam compreender como os gestores de instituição de ensino superior percebem e praticam a *accountability*.

Os resultados do estudo podem fortalecer a adequação das práticas institucionais como exigências legais e regulatórias aplicáveis à responsabilização, transparência e prestação de contas. Como por exemplo: a Lei de Acesso à Informação, regulamentada pela Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Brasil, 2011) e o Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016 (Brasil, 2016a), que institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal.

O estudo também pretende fomentar reflexões sobre como transformar práticas burocráticas ou formais em uma cultura organizacional baseada na responsabilidade e no compromisso com a sociedade. Assim, a pesquisa se insere na contribuição para o avanço da gestão pública universitária e para o fortalecimento de instituições mais eficazes e responsivas.

Ademais, esta pesquisa também está alinhada à proposta do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão da Universidade Federal do Paraná, especialmente no que se refere à ênfase nos processos decisórios (Universidade Federal do Paraná, 2021). Uma vez que, analisar a cultura de *accountability* em uma instituição de ensino permite compreender como os valores, práticas e percepções influenciam a forma como as decisões são tomadas, justificadas e comunicadas. Ao mapear essa cultura, a pesquisa pode oferecer subsídios que podem apoiar gestores na definição de estratégias que promovam uma gestão mais responsável com os desafios das instituições de ensino.

Conforme enfatiza Dias (2013), é importante estudar a cultura organizacional porque ela auxilia no processo decisório da organização. Ou seja, é por meio da compreensão dessas práticas que será possível embasar melhor as tomadas de decisões, alocar recursos de forma mais eficiente, cooperar na consecução de objetivos da organização e ter um melhor controle por parte da sociedade.

Também, os temas de *accountability*, transparência e eficiência estão conectadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Especificamente, o ODS n.º 16 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) propõe “Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis” (Nações Unidas Brasil, 2024), reforçando a importância da consolidação de uma cultura institucional voltada para a promoção da paz, justiça e instituições eficazes.

Sendo assim, esta pesquisa também contribui tanto para os objetivos do PPGOLD quanto para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi apresentado com o objetivo de embasar o problema de pesquisa. Serão expostos sobre a cultura e a *accountability* nas subdivisões a seguir.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, serão apresentados os principais conceitos que fundamentam a compreensão da cultura.

A cultura é um fenômeno que tem suas raízes na Antropologia e originalmente buscava entender a ação cotidiana das pessoas a partir de regras, papéis e rituais. Os trabalhos pioneiros de Malinowski (2018) e outros influenciaram áreas como a Psicologia, Linguística, e também a Administração.

Ela pode ser considerada uma parte da forma como as pessoas vivem e interagem em sociedade. Ela abrange tudo aquilo que as pessoas fazem, acreditam e compartilham no dia a dia, como costumes, valores, modos de vestir, se comportar e outras capacidades, e pode ser manifestada por meio de diversos aspectos como tradições e símbolos, quanto crenças e normas que orientam o comportamento (Barroso *et al.*, 2017).

Ao observar o desenvolvimento da cultura humana nas sociedades, é possível identificar semelhanças com o processo de aprendizado e transmissão de valores no contexto organizacional. Para Schein e Schein (2022), compreender a cultura de uma organização requer entender como o grupo foi moldado ao longo do tempo, especialmente na resolução de problemas e na adaptação ao ambiente externo. Esse processo pode resultar em um conjunto de crenças, valores e comportamentos que, com o passar dos anos, tornam-se enraizados na rotina organizacional que deixam de ser questionados. Assim como nas sociedades, as organizações passam a desenvolver suas próprias culturas, que influenciam os comportamentos dos membros da organização, mas também a forma de pensar, sentir e perceber o ambiente.

Os conceitos de cultura no âmbito dos estudos organizacionais são variados, mas os autores que tratam do tema (Pettigrew, 1979; Deal; Kennedy, 1982; Schein, 1985; Hofstede, 1991; Morgan, 1996) concordam que ela influencia o

comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, fazendo-as agirem de um modo mais ou menos semelhante.

Os trabalhos sobre o tema mostram que o conceito pode ser agrupado em três blocos: o primeiro aborda os efeitos da cultura sobre o comportamento e a identidade das organizações; o segundo discute os elementos simbólicos; e o terceiro apresenta uma visão mais pragmática voltada para os comportamentos cotidianos das organizações.

Alguns autores, como Schein (1985) e Hofstede (1991), mostram a cultura como um fenômeno socialmente constituído, mas seus estudos enfatizam os resultados da cultura para a organização, modelagem do comportamento e identidade organizacional. O primeiro, por exemplo, afirma que a cultura se manifesta com comportamentos que foram aprendidos na resolução de problemas de adaptação interna e externa. A partir do momento em que a solução adotada foi bem-sucedida, o comportamento passa a ser considerado como o modo correto de perceber e resolver os problemas, criando um conjunto de pressupostos que vão sendo aprendidos que moldam as ações e percepções de um grupo.

Na mesma linha, Hofstede (1991) entende a cultura como uma programação coletiva, enfatizando que a forma como as pessoas são moldadas dentro da organização faz com que, em conjunto, elas se diferenciem de outras organizações, criando uma identidade organizacional. Em resumo, cultura e identidade são duas faces do mesmo fenômeno.

Em um segundo bloco de análise dos conceitos de cultura, podem ser colocados os trabalhos de Pettigrew (1979) e Morgan (1996) que fornecem os modos pelos quais a cultura é criada dando importância aos significados (Pettigrew) ou crenças, valores e normas (Morgan) que são criados e compartilhados pelo grupo.

Em um terceiro bloco, podem ser alocados os trabalhos de Deal e Kennedy (1982), assim como Cameron e Quinn (1999), que partem de uma visão pragmática e orientada ao comportamento: *Cultura organizacional é o modo como as coisas são feitas*. No final, a cultura organizacional é entendida como o tecido invisível que conecta e orienta as ações dos membros dentro de uma organização, moldando tanto a identidade coletiva quanto as interações diárias.

Machado-da-Silva e Nogueira (2001) afirmam que a identidade organizacional é construída a partir de crenças e valores compartilhados pelos membros da organização, sendo influenciada pelo contexto institucional, histórico e simbólico em

que está inserida. Para os autores, a identidade representa o que é percebido como central, distintivo e relativamente duradouro na organização, e pode se manter mesmo diante de mudanças estruturais, desde que haja continuidade simbólica e reforço cultural. Essa identidade não é estática, mas resulta de processos interativos entre os indivíduos e o ambiente, podendo ser fortalecida ou desestabilizada por fatores internos e externos. A forma como a organização lê o seu ambiente, responde às transformações e articula seus valores influencia diretamente sua capacidade de preservar ou redefinir sua identidade.

Por fim, pode-se dizer que a ideia de cultura dos autores supracitados oferece subsídios que orientam os pesquisadores e praticantes na identificação dos elementos responsáveis pelo modo do agir das pessoas em seu ambiente de trabalho e que formam um guia para ação. Esse modo de agir para Schein (1985), único a admitir um aspecto dual da cultura organizacional: funciona como uma ferramenta para resolver problemas de adaptação externa (relação da organização com o ambiente externo) e de integração interna (relações e coordenação dentro da organização). Neste sentido, a cultura seria algo que emerge por meio da adaptação externa e integração interna.

A cultura organizacional também pode exercer influência significativa sobre a capacidade das instituições em lidar com gerenciamento de crises, aprendizado, inovação e adaptação. Os autores a seguir discutem como diferentes tipos de cultura podem impactar a forma como as organizações enfrentam desafios e se posicionam diante de alguns cenários.

Autores ligados à área (Sawalha *et al.*, 2013; Bhaduri, 2019; Sherman; Roberto, 2020; Tawaha, 2021) parecem concordar que a cultura organizacional pode ser gerenciada para ajudar as organizações em cenários de crise, ajudando na adaptação e resposta da organização.

Bhaduri (2019) afirma que uma cultura organizacional proativa, que incentiva a preparação e o aprendizado contínuo, combinada com estilos de liderança adequados às diferentes fases de uma crise, pode melhorar significativamente os resultados em situações críticas. Ele ressalta que, para lidar com crises internas e externas, é necessário que as organizações cultivem competências de liderança específicas e promovam uma cultura que apoie essas práticas. As empresas que integram a aprendizagem em cada estágio da gestão de crises, em vez de tratá-la como uma fase isolada, têm maiores chances de sucesso a longo prazo.

O papel da cultura para gerenciar as crises também foi estudado por Sherman e Roberto (2020) que destacam a cultura organizacional como um mecanismo de *sensemaking* coletivo, proporcionando aos membros da organização um quadro de referência comum para interpretar as situações de crise e responder de maneira coerente para que a mudança cultural durante crises seja algo que deva ser considerado pelos gestores.

Tawaha (2021) que em sua pesquisa explorou a relação entre as estratégias de gestão de crises durante a pandemia de COVID-19, a cultura organizacional e a orientação estratégica nas universidades privadas da Jordânia. As principais descobertas indicaram que a cultura organizacional influencia a implementação das estratégias de gestão de crises. Especificamente no estudo de Tawaha (2021), as universidades com uma forte orientação estratégica possuíam culturas organizacionais mais robustas, o que ajudou a melhorar sua resposta à pandemia. A pesquisa mostrou que a cultura organizacional desempenhou um papel mediador entre a orientação estratégica e a gestão de crises.

De forma semelhante, Sawalha *et al.* (2013) ao pesquisarem sobre a prontidão para responder a crises em hotéis jordanianos e, para estes autores, a cultura organizacional naquele ambiente, caracterizada pela centralização de poder e baixa autonomia dos funcionários, impacta negativamente a adoção de melhores práticas de gestão de crises. A conclusão dos autores é que este tipo de cultura dificulta a preparação proativa e o desenvolvimento de uma gestão de crises mais robusta.

A cultura organizacional também tem potencial para alavancar inovação, Korma *et al.* (2022) destacam que para que a organização consiga atingir esse nível de desenvolvimento é preciso que a organização seja flexível e aberta para inovações, principalmente no setor da educação, pois a adoção de novas tecnologias e conhecimentos ajudam no incentivo de práticas inovadoras e adaptações às exigências atuais.

Os estudos a seguir abordam sobre cultura organizacional colocam também questões como liderança, aprendizagem e valores compartilhados como aspectos relevantes para compreender e influenciar as ações das pessoas para adaptarem às condições externas.

Mohammed e Al-Abrow (2023) corroboram essa perspectiva ao explorarem como a liderança transformacional e capacitadora podem influenciar as atitudes e

práticas dentro de uma organização. O estudo conduzido em três hospitais públicos no Iraque, teve como objetivo compreender o impacto da liderança transformacional e a capacitadora no desempenho organizacional, bem como o papel moderador da nessa relação. Detectou-se que líderes que adotam práticas participativas nas decisões e promovem ambientes onde os funcionários se sentem valorizados são capazes de influenciar a cultura organizacional de forma positiva, além de criar um ambiente em que todos se sentem pertencentes no sucesso da organização.

De forma semelhante, Anning-Dorson (2021) destaca que a liderança e a cultura organizacional atuam como importantes recursos intangíveis para as organizações. Em seu estudo com pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de serviços em Gana, o autor demonstra que esses dois fatores podem auxiliar na adaptação da empresa às oportunidades do mercado, contribuindo para a criação de uma vantagem competitiva. A liderança inovadora é responsável por estruturar a alocação de recursos e motivar a equipe na implementação das estratégias, enquanto uma cultura organizacional inovadora estimula a geração e adoção de novas ideias. Assim, para que uma organização responda adequadamente aos desafios e estímulos externos, é preciso verificar se existe uma cultura organizacional forte, ao passo que a liderança ajuda na formulação e execução das estratégias. Juntas, liderança e cultura proporcionam uma vantagem competitiva para a organização.

Adicionalmente, Akanji *et al.* (2020) reforçam a ideia de que a liderança é moldada pelo contexto cultural em que está inserida. Os autores investigaram o impacto da cultura organizacional nos estilos de liderança em três universidades nigerianas. O estudo ressalta como o contexto socioeconômico e histórico da Nigéria, um país em desenvolvimento que enfrenta vários desafios, molda os estilos de liderança. Eles argumentam que, para entender como a liderança se desenvolve e impacta o comportamento das pessoas, é preciso considerar os fatores culturais que permeiam o ambiente social e organizacional. Esse estudo, portanto, corrobora na perspectiva de que a liderança não pode ser dissociada do contexto cultural, que afeta a forma como os líderes atuam e como as organizações respondem às dinâmicas sociais e econômicas do país.

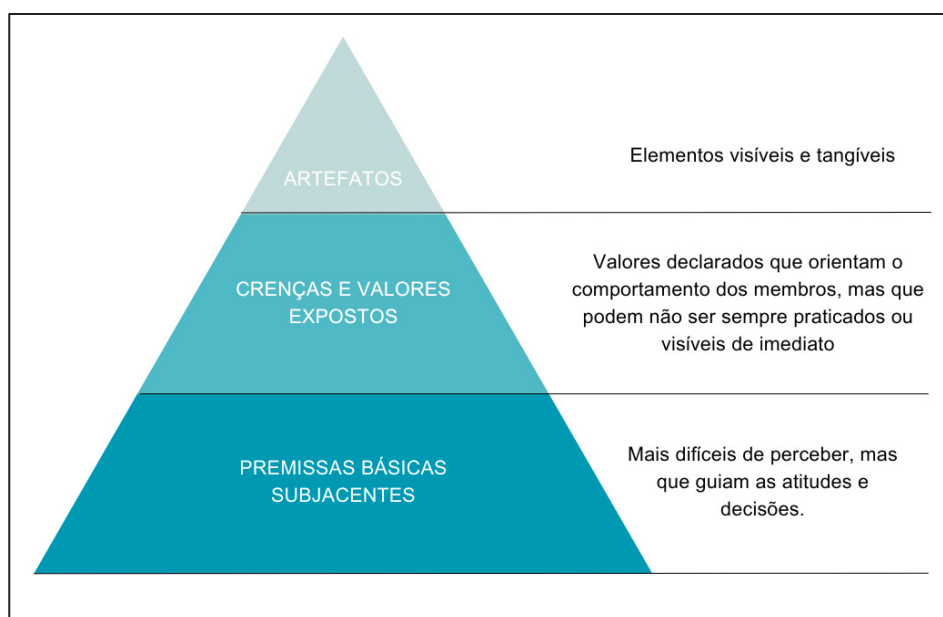
Dessa forma, observa-se que liderança e cultura organizacional estão intrinsecamente conectadas em diversos contextos, influenciando tanto a capacidade de adaptação das organizações quanto a criação de ambientes propícios à inovação. Schein e Schein (2022) ressalta a importância do papel do líder em promover o

aprendizado contínuo e em manter a cultura organizacional. Para isso, os líderes devem compreender o funcionamento das diferentes subculturas existentes dentro da organização e como elas interagem entre si. Além disso, os líderes precisam se atentar às mudanças no ambiente externo, ajustando, quando necessário, a cultura organizacional para garantir a adaptação da empresa a novas demandas e desafios.

A cultura não aparece diretamente, mas se manifesta no comportamento, nos valores compartilhados e nos artefatos usados para demonstrar como as pessoas deveriam agir no ambiente organizacional. Neste sentido, ela, segundo Schein e Schein (2022) é organizada em níveis.

Schein e Schein (2022) propõem uma análise por meio de diferentes níveis, os quais variam de acordo com o grau de percepção do observador: os artefatos, as crenças e valores expostos e as premissas básicas subjacentes. Esses níveis vão desde manifestações mais visíveis e tangíveis até premissas mais profundas e inconscientes, que formam a cultura da organização, conforme apresentado na Figura 1.

FIGURA 1 – NÍVEIS DE CULTURA



FONTE: Adaptado de Schein e Schein (2022).

No nível dos artefatos os elementos são fenômenos observáveis, e segundo Schein e Schein (2022), podem ser vistos, ouvidos e sentidos, porém não são tão fáceis de serem identificados. Os artefatos são produtos visíveis como a estrutura física, linguagem, maneiras de comunicação, organogramas, etc. Schein e Schein (2022) alertam que devido ao fato de cada observador possui interpretações

diferentes, não é recomendado inferir premissas profundas a partir apenas dos artefatos.

Em um estudo recente, Tréssino *et al.* (2020) ao analisarem artefatos de cultura de uma empresa, identificaram que a imagem de Nossa Senhora Aparecida nas salas e reuniões e escritórios indicavam um reflexo de devoção religiosa do presidente e sua influência pessoal sobre a empresa. Além disso, elementos tais como os uniformes, o *layout* dos departamentos, foram formas de analisar a cultura da empresa estudada.

Os resultados do estudo de Nasrallah e Zouari (2024) revelaram que a tomada de decisões exerce um papel relevante na relação entre uma cultura organizacional positiva, um sistema de remuneração adequado e a eficiência das universidades. A pesquisa, realizada em 19 instituições da Universidade de Sfax, Tunísia, mediu a eficiência pelo desempenho acadêmico, especialmente pela taxa de aprovação dos estudantes. O estudo destacou que decisões mais acertadas têm um impacto direto tanto na cultura organizacional quanto no sistema de remuneração, resultando em uma melhora significativa no desempenho acadêmico.

Quintão (2020), assim como Schein e Schein (2022), considera que os artefatos são manifestações visíveis da cultura e destaca que eles podem ser usados como elementos para compreender a cultura de uma época. Em seu estudo, ele analisou materiais de escritório, como livros contábeis, papéis, penas e tintas, utilizados pela administração da Real Extração dos Diamantes e Minas Gerais no final do século XVIII. Ao examinar esses itens, o autor revela sua importância para o controle fiscal e a gestão das atividades daquele período.

De forma semelhante, Andrade (2022), analisa artefatos e lugares que foram preservados e valorizados devido à associação com a figura de José de Anchieta, um missionário jesuíta do século XVI, associado à época da colonização do Brasil. Estes objetos ligados à história são exemplos de elementos visíveis podem refletir a cultura de um grupo.

Na mesma visão, Paiva (2024) explica em seu estudo sobre como o manto indígena pode ser interpretado como um artefato representando uma camada visível da cultura. O objeto não envolve apenas um item estético, mas carrega um símbolo de luta e preservação cultural de uma comunidade indígena.

Diferentemente dos artefatos, que podem ser vistos, as crenças e valores são elementos abstratos. Esta dimensão inclui filosofias, ideologias, atitudes, estratégias

e metas compartilhadas pelos membros dos grupos (Thien, 2020), e elas estão na base das ações presente. Isso não pode ser confundido com premissas subjacentes porque estas últimas fazem parte das aspirações futuras da organização (Schein; Schein, 2022).

Os valores e crenças compartilhados dentro de uma organização podem influenciar comportamentos e orientar ações de seus membros em direção aos objetivos institucionais. Neste sentido, Martinez *et al.* (2021) apontam que a maneira como as pessoas se comunicam e compartilham valores dentro da instituição pode influenciar no alcance de seus objetivos, os autores explicam que a falta de conhecimento sobre a cultura organizacional, no caso de estudo, nas universidades pode ser um dos fatores que acabam dificultando esse processo e comprometendo a eficácia organizacional.

Segundo Burhanuddin *et al.* (2024) a cultura pode promover comportamentos positivos em estudantes tais como honestidade acadêmica e habilidades de comunicação, aprendizado, pesquisa e sua originalidade. Tais características positivas podem ser alcançadas com diferentes tipos de cultura.

Por fim, as premissas básicas subjacentes são premissas que são percebidas como naturais para uma unidade social, sendo mais difícil de serem confrontadas ou mudadas (Schein; Schein, 2022). Por isso, para entender a cultura de um grupo, é necessário ir mais profundo nas crenças e valores expostos e explorar as premissas básicas. Pois elas acabam sendo as crenças mais profundas e que orientam as ações de um grupo.

Coelho (2023) ao investigar episódios de corrupção praticados pela empresa Odebrecht atribuiu à cultura de aceitação de quebras de regras disseminada naquela organização como um dos fatores que contribuíram para os episódios. Percebe-se neste caso, que as premissas são internalizadas pelos membros, tornando-se parte do processo de decisão dos indivíduos, que passam a aceitar esses comportamentos antiéticos. Essas premissas básicas podem ser invisíveis, mas podem direcionar o comportamento e as escolhas dos membros de uma organização ou grupo.

Desta maneira, ao aplicar o modelo proposto por Schein e Schein (2022), é possível analisar como elementos como estrutura física, formas de comunicação e valores compartilhados em uma organização influenciam o desenvolvimento da cultura de uma organização. Essa escolha como estrutura de análise nesta pesquisa se justifica por facilitar a identificação destes elementos que sustentam a cultura

organizacional, além de revelar fatores que podem favorecer ou dificultar a implementação de práticas de *accountability*.

Compreender a cultura organizacional ajuda a análise de como determinados valores, práticas e comportamentos são incorporados e reproduzidos no cotidiano das instituições públicas. Nesse sentido, ao abordar a *accountability* como um valor que ultrapassa a mera obediência a normas formais, torna-se necessário entender como ela se manifesta a partir dos artefatos, crenças, valores e pressupostos compartilhados dentro da organização. Assim, a seguir, discute-se o conceito de *accountability* e implicações no contexto da administração pública, com foco especial na sua articulação com os elementos culturais já mencionados.

2.2 ACCOUNTABILITY

Nesta seção, será abordado o conceito de *accountability* e sua relevância no contexto brasileiro.

A *accountability* se apresenta como um processo multifacetado, envolvendo não apenas a prestação de contas, mas também responsabilização, controle, transparência, dar explicações sobre ações que foram ou deixaram de ser feitas, além de prever recompensas ou punições conforme as ações tomadas (Pinho; Sacramento, 2009). Trata-se de uma relação em que o agente público explica e justifica suas decisões e se submete a consequências com base em sua conduta.

No Brasil, o conceito tem sido debatido desde a década de 1990, desde então vem ganhando destaque nas pesquisas sobre governança pública, especialmente nas áreas de ciência política e administração (Thesing *et al.*, 2020; Pérez-Durán, 2023).

Um dos primeiros trabalhos sobre o tema é de Anna Maria Campos (1990), que argumenta que a ausência de *accountability* no país estava relacionada à forma como o Estado e a sociedade interagem. Para a autora, a falta de organização dos cidadãos para controlar o governo, a centralização do poder, a fragilidade da transparência e a permanência de valores tradicionais dificultam a responsabilização dos gestores. Campos (1990) defende que *accountability* deve ser entendida como um direito dos cidadãos, mas que, para exercê-lo plenamente, a sociedade precisa desenvolver maturidade política para cobrar os agentes públicos.

Quase duas décadas depois, Pinho e Sacramento (2009) retomam esse debate com o objetivo de analisar se as mudanças políticas, sociais e institucionais

ocorridas no Brasil nesse período contribuíram para traduzir e implementar o conceito de *accountability* no país. Os autores reconhecem que houve avanços, como a criação de novas instituições e o fortalecimento de mecanismos de controle e participação, especialmente aqueles voltados à transparência e à descentralização das decisões públicas. Porém, concluem que o Brasil continua enfrentando desafio como a persistência de práticas como nepotismo, favoritismo e a baixa participação da sociedade, o que pode dificultar a consolidação de uma cultura de *accountability*.

Alguns autores associam a *accountability* à transparência, compreendendo-a como um mecanismo que não deve atingir somente o cidadão externo à administração pública, mas também os próprios agentes internos. Com isso, esperam melhorar o cumprimento de regras no setor público. Além disso, os resultados das pesquisas mostram que não basta divulgar as informações nos sites e portais eletrônicos quando a participação do cidadão não é incentivada e sugerem formas para melhorar a transparência, como por exemplo, por meio das redes sociais e uso de tecnologias da informação (Akutsu; Pinho, 2002; Pinho, 2008; Cruz *et al.*, 2021; Viegas *et al.*, 2022; Fernandes *et al.*, 2023).

Buta *et al.* (2018) analisaram o uso do termo *accountability* em documentos da administração pública federal brasileira entre 1994 e 2017. O estudo identificou um aumento no uso do termo a partir de 2008, com predominância de associações à prestação de contas, especialmente nos atos do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2022). As dimensões de transparência e responsabilização aparecem com menor frequência. Entre os três poderes, o Executivo é o que mais utiliza o termo, com destaque para os Ministérios da Educação, Fazenda e para a Controladoria-Geral da União (CGU).

Percebe-se que a *accountability* não se trata de um conceito unívoco. O termo *accountability* é mais comum em países de língua inglesa, onde é associado a conceitos como prestação de contas e responsabilização. No Brasil, no entanto, não existe uma tradução direta para o termo (Campos, 1990; Pinho; Sacramento, 2009), o que gera múltiplas definições envolvendo tanto a responsabilidade quanto a prestação de contas (Pinho; Sacramento, 2009). Isso ressalta a falta de uma correspondência exata para o conceito em português que carece de uma definição clara e unificada.

A definição conceitual do termo se reflete na imprecisão de ação, podendo levar a comportamentos limitantes. Evidência disso pode ser encontrada no trabalho

de Fernandes e Teixeira (2020) que investigaram como as diferentes interpretações de *accountability* influenciam a atuação dos órgãos de controle.

Koppell (2005) entende que existem diferentes interpretações para *accountability*, e propõe cinco dimensões de *accountability*: transparência, que diz respeito à divulgação das informações sobre o desempenho organizacional; responsabilidade (*liability*), relacionada à existência de consequências pelas ações tomadas; controle (*controllability*), que avalia se a organização cumpre as determinações de seus superiores; responsabilidade (*responsibility*), que considera a conformidade com leis, normas e padrões técnicos; e responsividade (*responsiveness*), que observa se a organização responde às necessidades e expectativas do público.

O autor conclui o estudo dizendo que a organização precisa reconhecer qual dimensão da *accountability* é mais adequada para seu contexto, em vez de tentar atender a todas simultaneamente, pois quando mal definida e aplicada de forma ampla e contraditória, a *accountability* pode comprometer o funcionamento das organizações (Koppell, 2005).

Prado e Cornelius (2020) reforçam a ideia de que é preciso entender melhor como o sistema de *accountability* funciona no Brasil. Eles apontam que a literatura pode ser enriquecida com pesquisas que expliquem as diferenças entre as normas e os procedimentos neste tema.

Além disso, estudos recentes apontam que a *accountability* pode fortalecer o diálogo entre agentes públicos e a sociedade, promovendo transparência, legitimidade, atendimento aos princípios da governança, redução da corrupção e vínculo com práticas de gestão, especialmente no exercício da liderança.

O estudo de O'Regan *et al.* (2022) identificou que a utilização da *accountability* inteligente promoveu diálogos abertos para a melhoria de processos, não se limitando à responsabilização. A pesquisa teve como objetivo compreender como um serviço público, especificamente o serviço de polícia, lida com a combinação de duas formas de *accountability*: a *accountability* como transparência e a *accountability* inteligente, que se baseia na construção de confiança e comunicação interna. A pesquisa mostrou que a combinação dessas duas formas de *accountability* resultou em melhorias organizacionais, ao equilibrar responsabilidade e inovação nos processos internos.

Em outra pesquisa realizada em universidades, os autores Thesing *et al.* (2020) indicam que a *accountability* atua como uma ferramenta para promover a

transparência das instituições, ao estar relacionada com a responsabilidade de justificar decisões e ações tomadas. Já que, no contexto das universidades, a *accountability* pode ser associada à forma como essas instituições prestam contas à sociedade. No estudo realizado pelos autores com universidades comunitárias gaúchas, foi observado que os relatórios financeiros não apenas apresentam informações financeiras, mas também destacam os impactos sociais gerados pela instituição. Além disso, ao se analisar o conhecimento sobre *accountability*, percebeu-se que os contadores reconhecem a importância de fornecer informações financeiras de forma transparente e ética, entendendo que esse processo envolve a responsabilização da universidade perante a sociedade.

Além disso, a *accountability* também se relaciona à liderança. Melo *et al.* (2020) argumentam que líderes com comportamentos éticos e orientados por valores fortalecem a transparência e a responsabilização dentro das organizações, alinhando ações às expectativas dos diversos públicos envolvidos. Para eles, a posição de liderança envolve a tomada de decisões estratégicas orientadas por valores e crenças, o que reforça a importância de alinhar as ações às expectativas das diversas partes interessadas.

Dessa forma, a *accountability* transcende a mera justificativa de decisões e ações, incorporando a responsabilidade contínua na construção de relações com a comunidade. Como o comportamento envolve valores e crenças, as características de *accountability* podem variar de acordo com o contexto cultural de cada organização (Melo *et al.*, 2020).

Entretanto, conforme observa Olsen (2018) para manter sua legitimidade, muitos governantes acabam não correspondendo o discurso com a prática, criando uma disparidade entre o que é dito e o que é realmente feito. Pinho e Sacramento (2009), com base nos estudos de Campos (1990), apontam que problemas históricos, como nepotismo, favoritismo e a falta de participação da sociedade civil, ainda dificultam a implementação de uma cultura de *accountability* no país. De forma similar, Przeworski *et al.* (1999) ressaltam que a busca por benefícios pessoais por parte dos governantes, em detrimento do interesse público, é um dos desafios para a efetividade da *accountability*.

Pesquisas da área (Corrêa, 2007; Bonacim; Araujo, 2010; Slomski *et al.*; 2010; Fonseca *et al.*, 2020) mostram que a *accountability* pode melhorar o controle interno e fornecem soluções para melhoria dos controles, como o uso de ferramentas

específicas (sistemas de custeamento; gestão de custos, planejamento estratégico e gestão por resultados).

Outra vantagem da adoção de práticas de *accountability* é o fortalecimento do Controle Social. Que pode ser obtido pela adoção de observatórios, fóruns e audiências públicas. No entanto, alertam que ainda existem muitas dificuldades dado as limitações na capacidade dos Tribunais de Contas em garantir a participação cidadã efetiva. Sendo assim, é possível dizer que, embora seja uma possibilidade, o controle social por meio da *accountability* ainda enfrenta barreiras institucionais limitando os resultados das ações. (Carneiro, 2002; Schommer *et al.*, 2015; Rocha *et al.*, 2020; Mesquita; Azevedo, 2022).

A relação entre *accountability* e governança aparece nas pesquisas da área destacando o papel positivo do primeiro. A relação parece ser muito próxima, já que a *accountability* é tido como uma forma de permitir o controle da Administração Pública. Neste sentido os resultados destacam o papel das agências reguladoras e defendem que as práticas de governança melhoram a *accountability* colocando as ações em consonância com políticas públicas e tecnologia (Akutsu; Pinho, 2002; Pó; Abrucio, 2006; Pinho; Sacramento, 2009; Faria; Streit, 2016).

Por fim, a *accountability* tem efeitos sobre o combate à corrupção (Madeira; Geliski, 2019; Nascimento *et al.*, 2019) sendo usada pela Justiça Federal e permitindo maior monitoramento das ações governamentais e exposição de práticas corruptas.

Diante de todo o exposto, entende-se que a *accountability* é um conceito complexo e multifacetado, que envolve tanto a responsabilidade, transparência, quanto a prestação de contas em diversas esferas da governança pública. No contexto brasileiro, onde o termo carece de uma definição clara e unificada, a *accountability* assume diferentes formas e interpretações, desde a definição legal adotada pelos órgãos de controle, até uma abordagem mais democrática, que busca a transparência e a participação cidadã nos processos de governança (Fernandes; Teixeira, 2020). Nesse cenário, a *accountability* não se limita apenas à justificativa de ações, mas também pode envolver um diálogo contínuo entre governantes, gestores públicos e sociedade, promovendo a transparência, a confiança e a responsabilidade (Pinho; Sacramento, 2009).

No contexto das instituições de ensino federais, a *accountability* implica a responsabilidade de gestores e servidores em prestar contas de suas ações e decisões, com o objetivo de promover transparência, ampliar a responsabilidade e

fomentar a participação ativa da comunidade acadêmica e da sociedade, não limita a *accountability* à simples conformidade com normas legais; ela abrange a justificção detalhada das decisões, explicando os critérios e valores que as orientaram. Portanto, neste estudo, a *accountability* será entendida como a relação em que o agente público explica e justifica suas decisões com base em sua conduta (Pinho; Sacramento, 2009), ou seja, a *accountability* envolve a transparência, prestação de contas e a responsabilidade. Esse enfoque busca não apenas garantir o cumprimento das obrigações formais, mas também promover um diálogo aberto e inclusivo entre a gestão universitária e os diversos atores envolvidos, reforçando a legitimidade das decisões e a confiança nas instituições de ensino superior.

Com isso, após a apresentação dos conceitos de cultura organizacional e *accountability*, será discutido na sequência como essas duas dimensões se conectam no cotidiano das organizações. A consolidação de uma cultura de *accountability* pode ir além da adoção de normas e mecanismos formais, exigindo uma compreensão mais profunda das crenças, valores e práticas que sustentam ou dificultam o compromisso com a transparência e a responsabilidade.

2.3 CULTURA DE ACCOUNTABILITY

Entender a cultura organizacional significa compreender como determinado grupo se formou ao longo do tempo e como resolveu seus problemas e se adaptou ao ambiente externo (Schein; Schein, 2022). Essa cultura é construída historicamente e se expressa por meio de atitudes, decisões e padrões de pensamento que, ao longo do tempo, influencia a forma como os indivíduos interagem entre si e com o ambiente organizacional (Puppatz *et al.*, 2021). Segundo Anning-Dorson (2021), esses elementos influenciam tanto as interações interpessoais quanto os processos decisórios, sendo, portanto, ajudam no funcionamento e desempenho das organizações.

Nesse sentido, a cultura de *accountability* pode ser compreendida como a expressão de um conjunto de artefatos, crenças e valores expostos e as premissas básicas subjacentes voltados para a responsabilidade, a transparência e a prestação de contas. Essa cultura não se impõe apenas por normas formais ou exigências externas, mas pode estar enraizada nos valores compartilhados, nas crenças e nos comportamentos rotineiros da organização. Para isso, este capítulo propõe uma

leitura da cultura de *accountability* à luz do modelo de Schein e Schein (2022), o qual estrutura a cultura organizacional em: (i) artefatos; (ii) valores expostos; e (iii) premissas básicas subjacentes.

Nas subseções a seguir, serão apresentados os conceitos de artefatos organizacionais, valores compartilhados e premissas subjacentes, com base em estudos recentes. O intuito é compreender de que forma esses elementos culturais se manifestam nas instituições públicas e como contribuem, ou representam obstáculos, à institucionalização das práticas de *accountability*, especialmente no que se refere à transparência, à responsabilização e à prestação de contas no contexto organizacional.

2.3.1 Artefatos

Os artefatos representam os elementos mais visíveis de uma cultura (Thien, 2020; Schein; Schein, 2022), podendo ser materializados em documentos institucionais, sistemas eletrônicos, portais e ferramentas que materializam a transparência e responsabilidade da gestão pública. Em uma cultura de *accountability*, tais artefatos exercem papel de tornarem concretas as práticas de prestação de contas e responsabilização, funcionando como meios de comunicação e prática dos compromissos institucionais com a ética, a legalidade e os resultados.

Neste sentido, no contexto das universidades federais, a elaboração do Relatório de Gestão configura-se como uma forma de assegurar a transparência e a responsabilidade na administração dos recursos públicos. Conforme estabelece a Decisão Normativa TCU nº 198/2022, do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2022), este documento deve ser produzido e publicado anualmente, sob a responsabilidade do reitor, com o objetivo de apresentar os resultados financeiros e o cumprimento das metas previstas no planejamento institucional.

Além do Relatório de Gestão, outros documentos também cumprem função da cultura de *accountability*, como o Relatório da Comissão Própria de Avaliação, o Relatório da Ouvidoria e o Plano Anual de Aquisições e Compras (Araújo; Finger, 2023). O Relatório de Gestão representa o principal instrumento de prestação de contas da universidade para garantir a *accountability*, a transparência e a responsabilidade na gestão pública (Minuzzi; Pinto, 2022; Araújo; Finger, 2023).

Apesar da existência de instrumentos formais, como o Relatório de Gestão, o Relatório da Comissão Própria de Avaliação, o Relatório da Ouvidoria e o Plano Anual de Aquisições e Compras, que representam esforços institucionais para assegurar a transparência e a responsabilidade na administração pública, é necessário considerar que a mera presença desses artefatos não garante, por si só, a efetividade da *accountability*.

Segundo pesquisa de Ramon *et al.* (2020) ao analisarem as percepções de jornalistas e cidadãos espanhóis sobre os mecanismos de prestação de contas adotados pelos meios de comunicação, revela que tais instrumentos ainda são pouco visíveis, têm impacto limitado e geram baixa confiança pública. Esses resultados mostram que não basta criar mecanismos de *accountability* nas instituições. Seria interessante avaliar se eles realmente funcionam, se têm impacto e se conseguem fazer a sociedade confiar na gestão pública.

Ademais, alguns instrumentos e práticas recorrentes em instituições públicas, como auditoria interna, práticas contábeis, ações de comunicação e treinamentos, também podem configurar predominantemente como artefatos, pois representam uma estrutura formal e visível da organização.

A Auditoria Interna é um exemplo de instrumento que, idealmente, deveria fortalecer a prestação de contas por meio da identificação de riscos e da verificação da conformidade das ações administrativas (Minuzzi; Pinto, 2022; Alcon; Pinto, 2024). No entanto, como demonstram os estudos de Minuzzi e Pinto (2022) ainda persistem fragilidades que limitam seu impacto real na promoção da transparência e da confiança pública.

As principais deficiências observadas referem-se à falta de revisão periódica das atividades de controle, à ausência de definição clara dos responsáveis pelos processos e à inexistência de planos estratégicos e políticas que orientem de forma adequada a gestão financeira (Minuzzi; Pinto, 2022).

Alcon e Pinto (2024) também perceberam que as auditorias internas das universidades têm uma dificuldade quando precisam avaliar e opinar sobre as informações contábeis e financeiras. Isso acontece porque essa parte da prestação de contas ainda é feita de forma frágil e com pouca análise. Por isso, os autores defendem que é importante planejar melhor as auditorias para que essas informações financeiras sejam examinadas com mais cuidado, evitando que fiquem sem a devida verificação.

Embora a auditoria interna auxilie na verificação e controle dos atos administrativos, ela não atua isoladamente no processo de *accountability*. A prática contábil também se configura como artefato no contexto da *accountability* ao contribuir para a transparência e a responsabilização na gestão pública. A contabilidade, ao sistematizar e demonstrar o uso dos recursos públicos, torna-se uma ferramenta que pode mensurar o desempenho financeiro, social e econômico das universidades, além de subsidiar a tomada de decisões e reforçar o compromisso institucional com a sociedade (Thesing *et al.*, 2020).

Em resumo, os artefatos representam as manifestações mais evidentes da cultura organizacional, servindo como mecanismos de comunicação dos valores institucionais. Apesar de sua visibilidade, podem não garantir por si só uma cultura de *accountability*.

2.3.2 Crenças e Valores

Dada a limitação dos artefatos em expressar a cultura em sua totalidade, observa-se também as crenças e valores, componentes que refletem o que realmente é considerado importante e desejável pela organização. Nesta subseção, serão examinadas as definições e as implicações dos valores compartilhados da *accountability*.

As crenças e valores representam um dos componentes da cultura organizacional, pois correspondem a crenças coletivamente assumidas que orientam a conduta dos indivíduos no ambiente de trabalho. Conforme argumenta Nowak (2020), a consolidação desses valores ocorre, especialmente, quando os colaboradores compreendem com clareza os objetivos estratégicos da instituição, promovendo um alinhamento entre as crenças individuais e organizacionais. Esse compartilhamento de significados tende a homogeneizar os comportamentos e fortalecer o desempenho institucional. Para Thien (2020), embora os valores compartilhados não sejam tão visíveis quanto os artefatos, eles se manifestam em elementos como a missão institucional, os objetivos estratégicos, os códigos de ética e as diretrizes organizacionais, funcionando como orientadores do modo de agir dos membros da organização.

Alguns artefatos organizacionais, embora visíveis e formalizados, também expressam valores compartilhados nas instituições públicas. Os treinamentos

oferecidos aos servidores, por exemplo, são considerados artefatos por serem práticas institucionalizadas no cotidiano organizacional. No entanto, aspectos como a escolha dos temas, a frequência das capacitações e o incentivo à participação evidenciam valores como a valorização do aprendizado contínuo, da ética e do compromisso com o interesse público. A realização sistemática desses treinamentos contribui tanto para o aprimoramento técnico quanto para o fortalecimento de condutas alinhadas às diretrizes institucionais (Farias *et al.*, 2024; Pedrosa *et al.*, 2024).

Além dos treinamentos, outros elementos do cotidiano institucional também podem revelar valores compartilhados relacionados à *accountability*, especialmente nas universidades públicas. Esses valores se manifestam nas percepções dos servidores sobre suas responsabilidades e no modo como interpretam e executam práticas ligadas à transparência e à prestação de contas.

Thesing *et al.* (2020), ao investigarem a compreensão dos contadores universitários sobre a *accountability*, identificaram que, embora existam diferentes interpretações sobre o conceito, ele é amplamente associado às atividades contábeis, sobretudo no que diz respeito à prestação de contas com transparência e responsabilidade. Mesmo com diferenças nas rotinas contábeis, os profissionais demonstraram disposição para adotar melhorias, indicando um valor compartilhado voltado ao aprimoramento contínuo.

Contudo, como indicam Araújo e Finger (2023), esse alinhamento entre discurso e prática ainda não é totalmente consolidado. No estudo que realizaram sobre a elaboração do Relatório de Gestão em uma universidade, os autores observaram que a prestação de contas ocorre mais por obrigação normativa do que por iniciativa voluntária. Ainda que o documento esteja disponível no site institucional, há ausência de estratégias de divulgação ativa e de estímulo à participação dos stakeholders. Ou seja, pode revelar fragilidades no enraizamento de valores ligados à transparência e ao engajamento social.

Nesse mesmo sentido, Freire (2023) reforça que a transparência, nas organizações públicas, ainda não está plenamente incorporada à cultura organizacional. Trata-se não apenas de uma questão técnica ou de eficiência, mas de uma exigência ética. O autor defende que é preciso fazer mudanças dentro das instituições para que os servidores se conscientizem e passem a agir de forma mais aberta e transparente.

O fortalecimento de uma cultura de *accountability*, portanto, requer não apenas o cumprimento formal das normas, mas a internalização de valores éticos por parte dos agentes públicos. A internalização desses princípios orienta o profissional a agir com responsabilidade, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional comprometida com a ética, a transparência e o interesse coletivo (Pedrosa *et al.*, 2024).

Por fim, quando as informações são disponibilizadas de forma acessível, clara e atualizada, a *accountability* torna-se um instrumento efetivo de participação cidadã na formulação e no acompanhamento das políticas públicas. Essa participação contribui para que as decisões administrativas estejam mais alinhadas às necessidades reais da sociedade. No entanto, o fortalecimento dessa relação entre o Estado e os cidadãos exige mudanças culturais graduais, que demandam tempo e persistência para se consolidarem (Cristóvam; Bergamini, 2021).

Desta forma, observa-se que os valores compartilhados podem ajudar a assegurar a conformidade com normas, mas também podem auxiliar a orientar comportamentos voltados à promoção da transparência, da ética e da eficiência administrativa. Esses valores se manifestam tanto nas percepções dos profissionais quanto nas ações institucionais, como treinamentos, elaboração de relatórios e estratégias de comunicação.

A literatura reforça que a *accountability* não se restringe à prestação de contas numérica, configurando-se como instrumento de apoio à tomada de decisões na gestão pública ao assegurar a atualização, a organização e a disponibilização de informações relevantes e confiáveis (Martins; Peixe, 2020). Para que esse papel seja efetivamente desempenhado, seria ideal que os valores associados à *accountability*, como transparência, responsabilidade e ética, estejam incorporados nas rotinas institucionais. Pois, o amadurecimento de uma cultura de *accountability* requer esforços contínuos das instituições públicas para integrar esses valores de forma estruturante e duradoura em suas práticas organizacionais (Farias *et al.*, 2024).

2.3.3 Premissas básicas subjacentes

Após a análise dos artefatos organizacionais e dos valores compartilhados, esta subseção dedica-se à abordagem das premissas básicas subjacentes, com base em estudos recentes que exploram esse nível mais profundo da cultura

organizacional. As premissas básicas são crenças e percepções que os membros não percebem (Schein; Schein, 2022), mas que influenciam seus comportamentos e decisões cotidianas. Seria o que é valorizado na organização, é como eles percebem a organização. Exemplos comuns incluem a ideia de que decisões da liderança não devem ser questionadas ou que manter boas relações interpessoais é essencial para acessar informações relevantes (Thien, 2020).

Estudos recentes mostram que a consolidação de uma cultura de *accountability* nas instituições públicas ainda encontra barreiras em premissas culturais não explicitadas no cotidiano organizacional. Maciel (2020) e Gonçalves *et al.* (2020) destacam que, apesar dos avanços na disponibilização de informações e nos mecanismos de responsabilização, há certas dificuldades estruturais e culturais que limitam a efetividade da transparência. Entre elas, estão o uso de linguagens técnicas, falhas nas respostas aos pedidos de informação e restrições no acesso a dados. Essas dificuldades revelam premissas culturais relacionadas à resistência a mudanças, especialmente entre os servidores que percebem a ampliação da participação social como uma ameaça à sua autonomia ou posição de poder.

Quando bem aplicada, a *accountability* funciona como uma forma de proteger a sociedade contra a má gestão dos recursos públicos. Isso acontece porque, ao prestar contas de maneira transparente e responsável, as instituições públicas mostram que estão comprometidas com a democracia e com o bem coletivo (Barros; Barros, 2021). Para que isso aconteça de forma efetiva, sugere-se que a maneira como os servidores públicos veem a prestação de contas, ela não deve ser apenas uma obrigação formal, mas parte de uma cultura organizacional voltada para o interesse público.

Araújo e Callado (2022) observaram que, na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), aplicar na prática os modelos internacionais de gestão de riscos não é algo simples. Isso acontece porque, na universidade, ainda é mais comum seguir regras apenas por obrigação, sem realmente se preocupar em usar a gestão de riscos de forma estratégica para melhorar os resultados e prevenir problemas. Ou seja, essa prática pode mostrar uma premissa de que cumprir apenas as exigências externas já é suficiente, mesmo sem um compromisso com os resultados.

De forma complementar, Nascimento *et al.* (2024), ao analisar a gestão pública no estado do Amazonas, destaca que a falta de informações completas, claras e atualizadas dificulta o controle social. Isso mostra uma falta de compromisso da

gestão com a transparência e a prestação de contas, sugere uma ideia implícita de que não é necessário dar satisfação direta à sociedade. Essa forma de agir pode enfraquecer a cultura de *accountability*, pois impede que os cidadãos acompanhem e fiscalizem a administração pública, tornando a transparência algo superficial.

Esses estudos mostram que, além dos aspectos formais e visíveis da prestação de contas, as premissas culturais, muitas vezes não são verbalizadas ou questionadas, mas apresentam desafios para a consolidação de uma cultura de *accountability* nas instituições públicas. A ideia de que basta cumprir as regras, mesmo sem se preocupar efetivamente com os resultados ou com a sociedade, mostra um jeito de pensar enraizado. Esse tipo de pensamento pode tornar mais difícil acontecer mudanças dentro das instituições.

Assim, promover uma cultura de *accountability* vai além de usar ferramentas e regras. É preciso mudar as ideias e crenças que as pessoas possuem dentro da instituição sobre a importância da transparência, da responsabilidade e da participação da sociedade.

Para operacionalizar a análise da cultura de *accountability* à luz do modelo de Schein e Schein (2022), o Quadro 1 reúne os principais elementos culturais associados à *accountability*, organizados por dimensão cultural (artefatos, valores e premissas), apresentando, para cada elemento, uma definição e indicadores que orientaram a coleta e a interpretação dos dados. Esse quadro funciona como um guia que conecta o referencial teórico aos procedimentos empíricos adotados no estudo.

QUADRO 1 – ELEMENTOS CULTURAIS ASSOCIADOS À ACCOUNTABILITY

Dimensão cultural	Tipo	Definição	Indicadores observáveis
Artefatos	Portais de transparência atualizados	Representam instrumentos visíveis de acesso público a informações institucionais que concretizam práticas de transparência e prestação de contas (Ramon <i>et al.</i> , 2020).	Existência e atualização regular do portal de transparência; relatórios publicados.
Artefatos	Participação em audiências públicas	Práticas institucionais que refletem o compromisso com a prestação de contas à sociedade (Araújo; Finger, 2023).	Registros de participação institucional em audiências ou consultas públicas.
Artefatos	Sinalização de missão/valores em ambientes institucionais	Elementos visíveis de comunicação explícita dos princípios de <i>accountability</i> (Thien, 2020; Farias <i>et al.</i> , 2024).	Cartazes, murais ou websites com divulgação de princípios e objetivos.

Artefatos	Relatórios e auditorias institucionais	Ferramentas formais que viabilizam a prestação de contas e a verificação da legalidade e conformidade da gestão pública (Minuzzi; Pinto, 2022; Alcon; Pinto, 2024).	Relatórios de gestão, auditoria interna, relatórios da ouvidoria, CPA, planos anuais.
Valores	Comprometimento com o interesse público	Reflete a valorização institucional da responsabilidade ética, transparência e da gestão orientada ao bem coletivo (Nowak, 2020; Pedrosa <i>et al.</i> , 2024).	Declarações institucionais; práticas de responsabilização em decisões.
Valores	Transparência e ética	Valorização institucional da clareza e da conduta moral (Freire, 2023; Farias <i>et al.</i> , 2024).	Inserção em documentos estratégicos; ações corretivas diante de irregularidades; incentivo à divulgação clara de informações.
Valores	Eficiência na gestão dos recursos	Valor que orienta o uso racional e estratégico dos recursos públicos (Thesing <i>et al.</i> , 2020; Martins; Peixe, 2020).	Indicadores de desempenho; planejamento e monitoramento de metas; relatórios financeiros e contábeis.
Pressupostos	A informação pertence ao cidadão	Suposição implícita de que o conhecimento institucional é público (Barros, 2021; Nascimento, 2024).	Práticas de compartilhamento ativo e espontâneo de dados.
Pressupostos	Todos devem ser responsabilizados	Crença implícita de que o conhecimento institucional é um bem público e deve ser acessível à sociedade (Barros, 2021).	Ausência de privilégios informais; linguagem acessível; equidade na aplicação de regras.
Pressupostos	Prestação de contas é parte da cultura	Crença enraizada de que a <i>accountability</i> é inerente à função pública, e não apenas obrigação formal (Cristóvam; Bergamini, 2021; Araújo; Callado, 2022).	Percepção de servidores sobre a importância da <i>accountability</i> ; práticas rotineiras de justificação de ações.

FONTE: Elaborado pela autora com base no Referencial Teórico (2026).

O Quadro 2, a seguir, apresenta uma síntese dos três eixos adotados para a análise da *accountability* neste estudo indicando como cada eixo foi interpretado a partir dos níveis culturais propostos por Schein e Schein (2022), isto é, artefatos, valores expostos e premissas básicas. Dessa forma, o quadro organiza a lógica de análise utilizada e orienta a leitura, que são apresentados nas seções seguintes do capítulo.

QUADRO 2 – RESUMO DOS TRÊS EIXOS DA ACCOUNTABILITY

Dimensão cultural (Schein; Schein, 2022)	Transparência	Prestação de contas	Responsabilidade
Artefatos	Relatórios de Gestão, Relatório da Comissão Própria de Avaliação, o Relatório da Ouvidoria e o Plano Anual de Aquisições e Compras como meios formais de visibilidade da gestão (Araújo; Finger, 2023).	Relatórios formais e sistemas de controle (Minuzzi; Pinto, 2022; Araújo; Finger, 2023).	Transparência e responsabilidade devem estruturar as rotinas da gestão (Farias <i>et al.</i> , 2024).
Valores compartilhados	A transparência como valor institucional declarado em documentos e metas (Freire, 2023).	Prestação de contas não é só contábil, mas apoio à tomada de decisões (Martins; Peixe, 2020).	A internalização de valores éticos e cumprimento formal das normas orienta os servidores a agirem com responsabilidade (Pedrosa <i>et al.</i> , 2024).
Premissas básicas subjacentes	Falta de informações claras e atualizadas enfraquece o controle social e a <i>accountability</i> .” (Nascimento <i>et al.</i> , 2024).	A prestação de contas ainda é vista como burocracia e cumprimento normativo (Nascimento <i>et al.</i> , 2024).	A responsabilização é vista mais como cumprimento formal de regras do que ação estratégica (Araújo; Callado, 2022).

FONTE: Elaborado pela autora com base no Referencial Teórico (2026).

3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentadas as escolhas metodológicas que ajudaram a conduzir a pesquisa. São abordados aspectos como a abordagem de pesquisa adotada, a estratégia de investigação, os instrumentos utilizados para a coleta dos dados e a técnica de análise empregada. Também são discutidas as considerações éticas, bem como as limitações ligadas ao método escolhido.

3.1 ABORDAGEM

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, foi adotada uma abordagem qualitativa. Este tipo de abordagem permite captar a percepção e experiência dos participantes de um fenômeno organizacional (no caso específico desta pesquisa). Além disso, valoriza o pensamento crítico, relações pessoais, políticas, entre outras possibilidades. Quando se adota este tipo de abordagem, ela vai influenciar desde o planejamento até os procedimentos de coleta, análise e interpretação dos dados (Creswell; Creswell, 2021). Denzin e Lincoln (2006) ressaltam que a palavra qualitativa remete à ênfase nas qualidades das entidades e sobre os processos que geralmente não são examinados ou medidos experimentalmente em termo de quantidade, volume, intensidades ou frequência.

A justificativa da abordagem no escopo desta pesquisa se justifica pelo fato de ser mais apropriada a captar os fenômenos culturais. Neste sentido, Stake (2011) firma que os pesquisadores, na abordagem qualitativa, consideram mais as experiências das pessoas, tentam entender o ponto de vista dos participantes, levando mais em conta o que eles veem do que sentem.

Assim, para dar coerência à presente pesquisa isso se refletiu nos instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa para tentar conseguir entender melhor a cultura de *accountability*, através das experiências pessoais dos participantes. Os dados foram obtidos por meio de diferentes fontes, como entrevistas semiestruturadas, documentos institucionais, artefatos organizacionais, textos e registros que expressavam práticas e rotinas relacionadas à *accountability* na IFES. Esse conjunto de materiais empíricos ajudou a aprofundar a análise do fenômeno, alinhando-se à perspectiva de Denzin e Lincoln (2006), que defendem métodos capazes de captar, em profundidade, os significados construídos na realidade.

3.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A estratégia de investigação adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso interpretativo. Segundo Denzin e Lincoln (2006), esta estratégia de investigação envolve habilidades, suposições práticas em que o pesquisador terá que sair do paradigma para o mundo empírico. Por isso, a pesquisa foi desenvolvida diretamente no ambiente de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) para compreender sua cultura de *accountability*, onde foram coletados dados empíricos por meio de entrevistas, análise de documentos institucionais e observação de situações do cotidiano organizacional.

Essa estratégia pode possibilitar a compreensão dos valores, práticas e percepções relacionadas à *accountability* em acordo com a abordagem selecionada. E, considerando a complexidade do fenômeno investigado, pois envolve dimensões culturais, normativas e histórica, o estudo de caso permite interpretar o contexto e suas particularidades do ambiente pesquisado (Stake, 2007).

Para a realização desta pesquisa, foi selecionada uma IFES, que possui mais de 100 anos de história, com estruturas organizacionais consolidadas, legitimidade no campo educacional e uma cultura institucional enraizada, construída ao longo do tempo. A escolha desta instituição se dá por sua relevância para o objeto de estudo: por já possuir rotinas consolidadas, artefatos visíveis e práticas organizacionais estáveis, ela se mostra um campo fértil para compreender como tais elementos culturais podem atuar como facilitadores ou limitadores da consolidação da cultura de *accountability*.

Trata-se de uma organização pública, vinculada ao Ministério da Educação e submetida à administração pública indireta, autarquia federal, o que significa que suas atividades são orientadas por princípios constitucionais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). A finalidade social da organização está vinculada à geração e difusão do conhecimento, com foco na promoção de uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável. Como ente público, está sujeita à legislação específica sobre controle e transparência, como a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), a Constituição Federal de 1988 e normas emitidas por órgãos de controle como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU).

Internamente, a universidade é composta por diversas unidades acadêmicas, administrativas e de apoio, distribuídas em setores, departamentos, pró-reitorias, superintendências e campi descentralizados. Essa configuração organizacional permite a especialização das atividades, com setores voltados à graduação, pós-graduação, extensão, planejamento, orçamento, cultura, comunicação, entre outros. No entanto, essa fragmentação também pode impor desafios à consolidação de práticas integradas de *accountability*, uma vez que diferentes setores operam com distintos graus de autonomia e compreensão sobre a *accountability*.

A existência de múltiplos níveis decisórios e estruturas paralelas tende a gerar assimetrias na aplicação de diretrizes da organização, dificultando a padronização de práticas de prestação de contas, responsabilidade e transparência. Em contextos como esse, o funcionamento da *accountability* depende não apenas da existência de normas e artefatos institucionais, mas também da coordenação entre os setores e da construção de uma cultura compartilhada, capaz de alinhar comportamentos, decisões e processos em torno de valores coletivos. Assim, a estrutura organizacional da universidade influencia diretamente como as práticas de *accountability* são percebidas, operacionalizadas e efetivadas no cotidiano.

Além das exigências legais externas, a instituição também incorpora dispositivos normativos internos que reforçam o compromisso com a *accountability*, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os Relatórios de Gestão, os relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e os documentos produzidos pela Ouvidoria. Esses documentos não apenas cumprem exigências formais, mas também expressam um esforço da universidade para demonstrar resultados, justificar decisões e manter um diálogo com os órgãos de controle e com a sociedade. No entanto, essas práticas não emergem apenas de decisões internas: elas são, em grande medida, moldadas por pressões regulatórias, normativas e sociais, que exigem da universidade o fortalecimento de mecanismos de controle, comunicação e responsabilização. Dessa forma, a *accountability* se constrói na interseção entre a cultura organizacional e o ambiente regulatório no qual a universidade está inserida.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para alcançar os objetivos propostos, foram utilizados instrumentos de coleta de dados compatíveis com a abordagem qualitativa adotada. Segundo Stake (2011),

pesquisadores qualitativos utilizam todos os tipos de dados que auxiliem a entender como funciona determinada situação, como relatos pessoais, observações, documentos, números, textos, etc. A pesquisa qualitativa aceita vários tipos de métodos, podendo ser encaixada no processo de investigação.

Além disso, a coleta de dados requer planejamento que envolve várias etapas. Isso inclui a escolha de onde ou quem vai estudar, a permissão dos participantes, a seleção das pessoas, quais métodos para coleta de dados até o armazenamento dos dados (Creswell, 2014).

De acordo com Creswell (2014), há diversas formas de coletar os dados. No modo geral o autor divide em quatro grandes formas: observações, entrevistas, documentos e materiais audiovisuais. Dependendo do tipo de estudo o pesquisador pode escolher o método que mais se adequa. Neste estudo foram adotados: entrevista semi-estruturada, observação e consulta a documentos.

As entrevistas são umas das formas de obter informações ou interpretações sustentadas pelas pessoas, reunir respostas de várias pessoas, descobrir algo que o pesquisador não conseguiu observar sozinho. Apesar de geralmente a entrevista seja baseada nos problemas de pesquisado de estudo, o pesquisador pode realizá-la de forma mais aberta, permitindo que o entrevistado possa contar suas histórias e experiências. Já as entrevistas que seguem questões mais simples, diretas e feitas para todos os entrevistados da mesma forma é chamada de entrevista semiestruturada (Stake, 2011).

A entrevista semiestruturada pareceu adequada para a coleta de dados nesta pesquisa, pois este tipo de entrevista oferece certa flexibilidade para que os entrevistados possam compartilhar suas experiências, interpretações e percepções. Assim, foi possível compreender como a cultura de *accountability* é percebida e vivenciada no cotidiano da instituição.

3.3.1 Entrevistas

Creswell (2014) sugere que a entrevista tenha um planejamento a ser seguido, como decisão das perguntas de pesquisa, identificação dos entrevistados, o tipo de entrevista, procedimento de registro, protocolo de entrevista, teste piloto para refinamento de perguntas e procedimentos da entrevista, determinação do local da entrevista e consentimento do entrevistado.

Por isso, foi criado um protocolo de coleta de dados para as entrevistas, conforme a seguir.

Foram entrevistados servidores da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) que atuam em áreas relacionadas aos processos de *accountability*. Foram entrevistados 6 servidores. A escolha desses participantes se justificou por serem os servidores que vivenciam, operacionalizam ou acompanham práticas institucionais ligadas à *accountability*. Portanto, aqueles que podiam fornecer percepções, experiências e interpretações sobre o fenômeno investigado.

As entrevistas foram realizadas de forma remota, via plataformas digitais, via *Teams* da *Microsoft*, conforme preferência dos entrevistados. O primeiro contato com os participantes foi realizado via *Teams*, com breve apresentação da pesquisadora, objetivos da pesquisa, convite para participação, informações sobre sigilo, anonimato e uso dos dados, estabelecimento de possível desistência a qualquer momento.

Após o aceite, foram enviados os convites via e-mails institucionais com o agendamento da entrevista com data e horário, recapitulação do assunto, e o link do *Google Forms*, que continha o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme consta no Apêndice 2. No TCLE constava a autorização para a gravação de vídeo da entrevista, e que informava que a gravação seria exclusivamente para fins de transcrição e análise acadêmica. Foi reforçado que as informações da entrevista seriam tratadas de forma confidencial e preservando a identidade dos participantes. E que a gravação só seria realizada após o consentimento do participante.

O *rapport* foi construído com uma breve conversa informal sobre a rotina do participante ou temas neutros relacionados à instituição para tentar criar um ambiente de confiança e segurança. Também foi reforçado que não havia repostas certas ou erradas e que o interesse da entrevistadora é compreender as percepções e experiências do participante, sem qualquer tipo de julgamento.

Ao final da entrevista foi perguntado ao participante se desejava acrescentar alguma informação que não tenha sido tratada durante as perguntas. Após, a entrevistadora agradecia pela participação e reforçava a importância da contribuição do entrevistado para a pesquisa.

QUADRO 3 – PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS

Categoria (Schein; Schein, 2022)	Intenção da Investigação	Perguntas	Justificativa Teórica
Artefatos	Compreender os elementos visíveis de <i>accountability</i> na organização (documentos, sistemas, práticas).	Quais mecanismos ou ferramentas você utiliza ou conhece que permitem acompanhar a prestação de contas e a transparência da universidade?	Artefatos são os elementos visíveis da cultura organizacional, como documentos, relatórios e sistemas (Schein; Schein, 2022).
Valores compartilhados	Compreender eventos e práticas repetidas que marcam simbolicamente a cultura de <i>accountability</i> .	Existem reuniões, eventos ou práticas institucionais que você considera importantes para reforçar a transparência, a responsabilidade ou a prestação de contas na universidade?	Rituais reforçam valores institucionais por meio de repetição simbólica (Schein; Schein, 2022).
Valores compartilhados	Identificar valores que orientam o comportamento dos servidores.	O quanto você percebe que responsabilidade, transparência e prestação de contas são valores realmente valorizados e incentivados na cultura da universidade?	Os valores compartilhados moldam as práticas institucionais (Thien, 2020; Nowak, 2020).
Valores compartilhados	Captar as práticas cotidianas e hábitos que revelam padrões culturais de <i>accountability</i> .	Como os princípios de responsabilidade e prestação de contas se manifestam no seu cotidiano de trabalho? Você percebe práticas que reforçam esses valores?	As rotinas mostram como a cultura se expressa na prática (Puppatz <i>et al.</i> , 2021).
Premissas básicas subjacentes	Explorar as crenças profundas que influenciam as atitudes no cotidiano.	Na sua opinião, como os servidores enxergam a <i>accountability</i> ? Ela é vista como parte da cultura institucional ou como uma exigência formal?	As premissas básicas são crenças inconscientes que orientam comportamentos e decisões (Schein; Schein, 2022).

FONTE: Elaborado pela autora (2026).

3.3.2 Observação

Além das entrevistas, esta pesquisa utilizou a observação como técnica de coleta de dados para observar e analisar como as pessoas se comportam, agem e interagem em um ambiente físico, ajudando a entender a cultura de *accountability* (Creswell, 2014). Além disso, na observação poderia haver detalhes que não foram detectadas nas entrevistas ou documentos (Stake, 2011).

Stake (2011) destaca que podem existir dados interpretativos em que o pesquisador entende que são importantes para a pesquisa, porém há dados agregativos, que só fazem sentido quando são comparados com outros dados. O autor lembra que em alguns casos o pesquisador pode se envolver na atividade, como participar de um evento junto com os participantes para apreender algo com a experiência, mas pode haver situações em que a presença do pesquisador pode mudar o comportamento das pessoas.

A observação nesta pesquisa foi direcionada principalmente para captar elementos que permitiam identificar práticas através da observação dos artefatos que são manifestas de modo indireta ou não verbalizada pelos gestores, além de complementar as informações obtidas nas entrevistas.

Nos artefatos foram observadas práticas administrativas que seriam visíveis da cultura de *accountability* (Schein; Schein, 2022). No contexto das instituições de ensino superior foram observados usos de sistemas usados para controle, transparência e prestação de contas, além de sites e portais institucionais. As observações foram realizadas antes e durante as entrevistas de forma remota, durante os meses de novembro de 2025. Os registros destas observações foram salvos em formato digital (PDF), categorizados por tipo e função no processo de *accountability*, e foi mantido um diário de pesquisa contendo anotações sobre os conteúdos observados, com foco em: clareza das informações, frequência de atualização, presença de indicadores, grau de detalhamento e acessibilidade pública.

Assim, a análise foi complementada pela observação direta de diversos canais institucionais, como as páginas de Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), do Sistema de Consultas, da Pró-Reitoria de Administração, da Ouvidoria Geral, da organização em estudo, além dos meios de comunicação pública da universidade, como site institucional e redes sociais como YouTube, Instagram, LinkedIn e Facebook.

3.3.3 Documentos

Os documentos também foram utilizados na coleta de dados nesta pesquisa. Segundo Lozada e Nunes (2019), na consulta aos documentos a coleta de informações é realizada de forma indireta através de livros, jornais, papéis oficiais, registros vídeos, filmes, etc. Entre as vantagens da utilização dos documentos como

fonte de informação, destacam-se a economia de tempo e recursos financeiros, além da possibilidade de investigar mudanças sociais e culturais ao longo do tempo (Lozada; Nunes, 2019). Dessa maneira, a coleta de dados em documentos nesta pesquisa se justificou por fornecer dados sobre a cultura de *accountability* na instituição de ensino.

A partir dos documentos foi possível identificar como a cultura de *accountability* é expressa nos registros institucionais, considerando especialmente aspectos formais, como princípios declarados e sentidos atribuídos pela organização às suas práticas de prestação de contas de responsabilização.

Conforme argumentam Schein e Schein (2022) e Puppatz *et al.* (2021), a cultura organizacional é construída historicamente e se expressa por meio de atitudes, decisões e padrões de pensamento, e muitas das vezes são registrados, tais como relatórios, normativas, atas e planos estratégicos. Assim, a análise documental permitiu acessar não apenas os artefatos visíveis da cultura organizacional, mas também inferir valores compartilhados, conforme o modelo proposto por Schein e Schein (2022).

Os critérios de seleção dos documentos foram: a) pertinência temática: o conteúdo do documento devia ter relação com os temas de transparência, responsabilidade ou prestação de contas; b) abrangência temporal: foram selecionados documentos publicados entre os anos de 2018 a 2024; c) origem: apenas documentos oficiais das instituição serão analisados; d) periodicidade: a prioridade foi dada a documentos que são produzidos de forma recorrente ou obrigatória, por representarem rotinas institucionais.

Para compreender como a *accountability* se manifesta na cultura organizacional nas instituições públicas, foi realizada uma análise documental abrangendo os principais instrumentos institucionais da universidade escolhida. Foram examinados os Relatórios de Gestão dos anos de 2018, 2019, 2020 e 2021; os Planos de Desenvolvimento Institucional dos anos de 2017 à 2021 e o de 2022 à 2026; os Relatórios da Comissão Própria de Avaliação – CPA dos anos de 2021, 2022, 2023 e 2024, e os Relatórios da Ouvidoria Geral dos anos de 2021 à 2024.

O Quadro 4 demonstra quais tipos de documentos foram selecionados para a coleta.

QUADRO 4 – TIPOS DE DOCUMENTOS A SEREM ANALISADOS

Tipo de Documento	Justificativa de seleção	Categoria teórica de Schein e Schein (2022)
Relatórios de Gestão (2018-2021)	Expressam formalmente a prestação de contas à comunidade interna e externa.	Artefatos e valores expostos.
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da gestão 2017 a 2021	Expõe a missão, os valores e os objetivos estratégicos da instituição.	Valores expostos.
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da gestão 2022 a 2026	Expõe a missão, os valores e os objetivos estratégicos da instituição.	Valores expostos.
Relatórios da CPA (Comissão Própria de Avaliação) de 2021, 2022, 2023 e 2024	Trazem percepções internas sobre como foram conduzidos processos avaliativos internos de cada ano.	Valores expostos e premissas.
Relatório da Ouvidoria Geral de 2021, 2022, 2023 e 2024	Apresentam as respostas institucionais às demandas da comunidade interna e externa.	Artefatos e premissas básicas subjacentes.

FONTE: Elaborado pela autora (2026).

A coleta foi realizada entre setembro e novembro de 2025. Os acessos aos documentos foram feitos por meio de portais públicos da instituição. Todos os documentos foram salvos em formato PDF, devidamente organizados e nomeados por tipo e data. Foi criada uma planilha de controle com os seguintes campos: nome do documento, ano, local de acesso, categoria teórica atribuída e observações. Os documentos serviram como fontes pois materializam as práticas institucionais de *accountability* como artefatos e podem revelar os valores e princípios que a instituição declara como valores expostos.

3.3.4 Triangulação

Por fim, para que esta pesquisa tivesse uma boa base para realizar a análise e confiabilidade foi feita a triangulação. Pois, como afirma Creswell (2014), para que haja mais confianças nos resultados, pode-se utilizar vários métodos para checar os dados, como a triangulação, comparando informações de diversas fontes. Ao utilizar diferentes fontes de informação o pesquisador pode questionar e revisar suas próprias interpretações (Stake, 2011).

Nesse sentido, foram utilizadas diversas fontes de dados como as entrevistas com vários respondentes, análise em diversos documentos institucionais e observar variadas situações para poder comparar as informações obtidas e realizar as devidas interpretações, conforme Quadro 5:

QUADRO 5 – TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Categoria (Schein; Schein, 2022)	Entrevistas	Observação	Documentos	Triangulação
Artefatos	Identificação dos elementos visíveis de <i>accountability</i> na organização.	Observação do uso de sistemas e comunicações internas.	Registros formais de relatórios, planos e comunicações.	Verificar se há convergência entre os relatos, a presença material e os registros institucionais.
Valores compartilhados	Identificar valores que orientam o comportamento dos servidores.	Não se aplica.	Declarações formais em planos e normas da instituição.	Verificar se há convergência entre os discursos dos servidores com as práticas observadas e os valores declarados.
Valores compartilhados	Captar as práticas cotidianas e hábitos que revelam padrões culturais de <i>accountability</i> .	Não se aplica.	Documentação de eventos ou reuniões, procedimentos normatizados por portarias.	Verificar se há convergência entre as práticas simbólicas relatadas, observadas e as registradas.

FONTE: Elaborado pela autora (2026).

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados nesta pesquisa foi orientada pela abordagem qualitativa, com ênfase na análise temática de textos para compreender a cultura de *accountability*. Conforme Creswell (2014) e Stake (2007), a análise será realizada em etapas: leitura inicial da base de dados, codificação desses dados, agrupamento por categorias e construção de padrões interpretativos. Para Stake (2007), analisar significa fracionar as impressões, é o momento em que o pesquisador dá significado às partes importantes. Com isso, este estudo focou na circunstância, tentando fracioná-la e depois fazer a reconstrução analisando e fazendo a síntese na interpretação.

Foram analisadas diferentes unidades textuais: a) As palavras-chave: termos como “transparência”, “prestação de contas”, “responsabilidade”; b) Frases e expressões: sentenças que indicassem princípios, valores ou interpretações; c) Trechos: que revelassem práticas recorrentes, rituais organizacionais, regras tácitas e modos de agir. A análise foi realizada para identificar não apenas a frequência dos

termos, mas também seus usos dentro de um contexto, com o intuito de interpretar como esses elementos expressam a cultura de *accountability* da instituição.

A codificação dos dados foi realizada por meio de CAQDAS – *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*, como o suporte do software Atlas.ti, que possibilitou a organização, categorização e cruzamento de dados qualitativos (Saldaña, 2016; Walter; Bach, 2015).

Foram seguidas as orientações de Saldaña (2016) e Walter e Bach (2015) quanto à codificação em ciclos: no primeiro ciclo, foram utilizados códigos iniciais para rotular palavras, frases, parágrafos de interesse; no segundo ciclo, foram aplicados códigos parecidos, refinar os significados, e agrupar os códigos em categorias, tais como prestação de contas, transparência e responsabilidade.

A análise foi guiada pelas categorias teóricas de Schein e Schein (2022): Artefatos: elementos visíveis da cultura; Valores expostos: princípios e crenças declaradas; Premissas básicas subjacentes: crenças implícitas que orientam comportamentos e decisões.

Cada documento, entrevista ou observação foi lido com base em um esquema de leitura composto por: a) contexto do documento ou da observação: tipo de documento, ano de publicação, setor responsável e objetivo do documento; b) trecho relevante: parte específica do texto que expressa a categoria teórica; c) código inicial, segundo Saldaña (2016): palavras-chave ou temas que possam orientar a codificação posterior; d) indicação se envolvia transparência, prestação de contas ou responsabilidade; e) categoria segundo Schein e Schein (2022): artefatos, valores expostos ou premissas básicas subjacentes. A análise foi feita conforme ajustes dos códigos à medida que novas interpretações foram surgindo, conforme orienta Saldaña (2016).

Foi realizada a análise documental dos materiais institucionais listados no Quadro 4, juntamente com a observação das práticas administrativas, com o objetivo de identificar a presença dos valores de transparência, prestação de contas e responsabilidade nos artefatos e valores. Essas etapas permitiram mapear como tais valores se manifestaram em normas, relatórios e outros documentos institucionais, considerando seu contexto de produção. A combinação entre análise documental e observação contribuiu para reconhecer as pessoas mais adequadas para as entrevistas e para elaborar perguntas mais direcionadas, alinhadas à realidade da organização. Além disso, a construção do quadro de classificação dos documentos

auxiliou para sistematizar os dados iniciais e orientar a fase seguinte da coleta, por meio das entrevistas.

3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS SOBRE A PESQUISA

De acordo com Del-Masso *et al.* (2014), a pesquisa foi conduzida de forma ética, garantindo proteção tanto dos participantes quanto dos pesquisadores. Para isso, foi necessário que a investigação fosse guiada por três pilares: respeito, atenção e cuidado. Os cuidados com a ética incluem: a escolha dos indivíduos; a forma como serão abordados, o tratamento dos dados, entre outros.

No presente estudo, os respondentes foram convidados por meio de contato institucional e informados sobre os objetivos da pesquisa. Foram convidados a assinarem o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) e foram informados no começo das entrevistas que poderiam deixar de participar da pesquisa a qualquer momento segundo sua conveniência, sem prejuízo. As perguntas da pesquisa foram elaboradas em acordo com a teoria mais recente sobre o tema e supervisionadas pela professora orientadora.

Esta pesquisa não contou com a participação de grupos considerados vulneráveis, como crianças, mulheres gestantes, pessoas privadas de liberdade ou com algum tipo de limitação cognitiva.

Os convites para as participações foram realizados de forma individualizada, por meio de contato direto via e-mail institucional dos respondentes. Não foram utilizadas listas de distribuição ou formas de comunicação coletiva, a fim de preservar a confidencialidade e evitar qualquer risco de exposição indevida dos participantes. Além disso, todas as comunicações encaminhadas aos participantes foram realizadas revisões para assegurar a correção gramatical, ortográfica e clareza nas informações.

Todos os dados coletados foram armazenados em ambiente digital seguro, em pastas protegidas por senha de acesso, no computador pessoal da pesquisadora, sendo estas atualizadas mensalmente para prevenir qualquer risco de vazamento ou acesso indevido às informações. Os arquivos de vídeo, registros de observação e documentos digitalizados não foram armazenados em nuvem, garantindo maior controle e sigilo sobre os dados.

A participação dos entrevistados seguiu os seguintes critérios éticos:

i. Foi solicitado aos participantes que lessem e assinem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme modelo adaptado do Comitê de Ética em Pesquisa CEP/CHS - UFPR, no qual constavam os objetivos da pesquisa, a natureza da participação e os direitos dos participantes;

ii. Foi assegurado ao participante o direito de não responder a quaisquer das perguntas da entrevista;

iii. Foi garantida a liberdade para interromper a entrevista a qualquer momento, sem necessidade de justificativa;

iv. Os participantes foram informados, previamente, sobre o tempo estimado de duração da entrevista;

v. Todas as informações necessárias para uma decisão consciente e voluntária de participação foram apresentadas de forma clara antes do início da entrevista;

vi. O anonimato dos respondentes foi integralmente preservado em todas as etapas da pesquisa e na divulgação dos resultados, mesmo que o entrevistado autorizasse;

vii. Os resultados da pesquisa estarão disponíveis aos participantes, caso manifestem interesse;

viii. Todos os arquivos digitais foram armazenados localmente em pastas restritas, com proteção por senha e acesso limitado exclusivamente à pesquisadora.

Para a proteção da integridade física e psicológica da pesquisadora, foi seguido um protocolo específico, que incluiu: i) a realização das entrevistas durante o horário comercial; ii) a gravação da entrevista somente mediante autorização expressa do participante; iii) encerramento da entrevista com retomada dos objetivos da pesquisa, esclarecimento de dúvidas, agradecimentos e despedida cordial.

A pesquisa passou por duas avaliações anteriores, conduzidas por professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, que revisaram a coerência entre os objetivos, introdução e referencial teórico.

Para assegurar o ineditismo e a originalidade da produção, os relatórios e demais produtos acadêmicos oriundos desta pesquisa foram submetidos a ferramentas de detecção de plágio. Além disso, foi utilizado o apoio de inteligência artificial exclusivamente para revisão linguística, correção gramatical e aprimoramento da clareza textual, mantendo-se a autoria e responsabilidade intelectual sob a pesquisadora. A verificação das referências bibliográficas foi realizada por meio de

cotejo entre as citações no texto e as fontes efetivamente utilizadas, garantindo a fidedignidade das informações e o rigor acadêmico da pesquisa.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Por fim, observou-se que este estudo apresenta algumas limitações. Como consiste em um estudo qualitativo pode apresentar viés na interpretação dos dados, pois envolve os olhares subjetivos dos pesquisadores. Por isso, procurou-se mitigar esse viés através da triangulação de fontes de dados.

Além disso, o tempo disponível para realizar a pesquisa limitou o aprofundamento da análise dos dados. E, outra possível limitação está relacionada à replicação do estudo, no entanto, para amenizar este aspecto foi feito um capítulo metodológico detalhado para outras pesquisas possam seguir estes procedimentos adotados.

4 ANÁLISE DE DADOS

A universidade analisada neste estudo é uma instituição federal de ensino superior com presença regional e tradição acadêmica consolidada. Inserida em um contexto de crescente demanda por transparência e eficiência na gestão pública, a instituição tem sido desafiada a aprimorar seus mecanismos de prestação de contas e fortalecimento da cultura de responsabilidade. A análise aqui apresentada parte do entendimento de que a cultura influencia diretamente as práticas institucionais relacionadas à *accountability*. Nesse sentido, o estudo buscou compreender como essa cultura se manifesta no cotidiano da universidade, considerando suas características estruturais, rotinas administrativas, normas formais e informais, além das percepções e comportamentos dos servidores. A pesquisa foi conduzida a partir da análise de documentos institucionais, observações diretas e entrevistas com gestores e servidores técnico-administrativos, permitindo uma leitura da configuração atual da cultura organizacional no que tange à transparência, prestação de contas e responsabilidade.

Com base na estrutura teórica proposta por Schein e Schein (2022), os artefatos, valores expostos e premissas básicas subjacentes foram organizados em torno de três eixos para melhor compreensão da *accountability*: transparência, prestação de contas e responsabilidade. Cada um desses eixos foi interpretado a partir dos três níveis da cultura organizacional, desde os elementos mais visíveis aos mais enraizados, permitindo identificar tanto as práticas observáveis quanto as crenças sedimentadas que orientam o agir dos servidores da universidade objeto deste estudo. A análise permitiu mostrar a configuração atual da cultura organizacional, sem se aprofundar nos aspectos históricos que levaram à sua constituição.

A seguir, são apresentados os resultados da análise, organizados por eixos, que integram evidências provenientes de documentos, observações e entrevistas semiestruturadas realizadas junto à organização, as quais foram cotejadas e interpretadas à luz do referencial teórico que fundamenta este estudo.

4.1 TRANSPARÊNCIA

Para analisar a transparência como um dos eixos da *accountability*, partiu-se da compreensão de que ela se refere à capacidade da organização de tornar visíveis, acessíveis e compreensíveis suas ações e decisões, possibilitando que a sociedade acompanhe, interprete e avalie seu desempenho institucional (Koppell, 2005; Thesing *et al.*, 2020). No entanto, mais do que a disponibilização de informações, interessa compreender se a transparência constitui um elemento efetivamente incorporado à cultura organizacional ou se limita a um conjunto de práticas destinadas ao cumprimento de exigências normativas.

Diante disso, a análise foi conduzida a partir de múltiplas fontes de evidência, incluindo documentos institucionais, artefatos organizacionais, observações e entrevistas semiestruturadas realizadas junto à organização. Esses elementos foram examinados de forma integrada, buscando identificar como a transparência se materializa nos artefatos institucionais, tais como portais eletrônicos, relatórios e comunicações oficiais, os quais têm como objetivo declarado ampliar o acesso à informação e fortalecer a legitimidade das práticas de gestão universitária. Ao cotejar essas evidências empíricas com o referencial teórico, procurou-se avaliar se tais artefatos refletem valores compartilhados e pressupostos internalizados ou se configuram como mecanismos formais de conformidade institucional.

No nível dos artefatos, ou seja, nas práticas visíveis da organização, os documentos analisados apontam para avanços na comunicação institucional da organização objeto deste estudo, especialmente na forma como os dados são organizados e apresentados ao público. Os Relatórios de Gestão de 2018 e 2019 já traziam informações com linguagem acessível, glossários e contextualizações, e a partir de 2020, houve um aprimoramento com o uso de gráficos, comparações temporais e tabelas explicativas, conforme Figura 2.

Essa mudança parece responder, em parte, a instruções normativas e orientações de órgãos de controle, como a Instrução Normativa nº 84/2020 da CGU, que passou a exigir maior detalhamento e clareza na prestação de contas dos órgãos públicos. Isso sugere que a melhoria na forma de comunicar os dados não decorre exclusivamente de uma iniciativa interna da universidade, mas também de uma adaptação às exigências externas, o que reforça o caráter normativo e ainda limitado da cultura de *accountability* na instituição.

FIGURA 2 – RELATÓRIOS DE GESTÃO

Relatório de Gestão 2018

Dentre os temas do PDI (2017-2021) destaca-se no Ensino o aumento em 9,2% da taxa de sucesso na graduação, alcançando a marca de 69,81% de conclusões dentre as previstas para o ano de 2018.

Em termos de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação foi desenvolvida uma nova sistemática de planejamento e controle dos programas de pós-graduação, em Pesquisa a [REDACTED] lançou diversos editais ao longo de 2018 visando a manutenção da infraestrutura laboratorial com recursos próprios e das agências de fomento. Na Inovação um passo importante foi dado pela instituição ao assinar o protocolo de intenções para a criação (pioneira) de uma rede integrada de universidades públicas e privadas, bem como institutos de pesquisa destinada ao desenvolvimento da ciência, tecnologia, inovação e cultura: a REDIN.

Relatório de Gestão 2020



FONTE: Organização em Estudo (2025).

Esse padrão também foi encontrado nos Relatórios da Ouvidoria (2021–2024) que sistematizam dados sobre volume e tipo de manifestações e o tempo médio de resposta, como ilustra a Figura 3.

FIGURA 3 – RELATÓRIOS DA OUVIDORIA

Tabela 1: atendimentos de Ouvidoria – ano 2024

Tipo de demandas (manifestação e outras)	Total
Comunicação de irregularidades	126
Denúncia	59
Elogio	8
Reclamação	89
Solicitação	230
Sugestão	2
Outros atendimentos (1)	2.256
Total	2770

Tabela 3: comparativo tempo médio em dias de atendimento da Ouvidoria 2020-2024

Atendimentos	2020	2021	2022	2023	2024
Tempo médio	16,87	11,51	14,77	18,27	23,95
Total de manifestações	310	404	401	598	514

FONTE: Organização em Estudo (2025).

Outro exemplo é o Relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA) de 2021, que se destaca pela apresentação da metodologia utilizada, linguagem acessível e

pela sua publicação em um portal digital específico, como mostra a Figura 4. No entanto, a presença de um portal próprio para a CPA, embora possa ser vista como uma iniciativa de transparência, também levanta questionamentos sobre a real acessibilidade da informação. Isso porque a fragmentação dos canais de comunicação, com relatórios e dados distribuídos em diferentes páginas, sistemas e portais, pode transferir ao cidadão a responsabilidade de saber onde procurar, qual setor é responsável e qual terminologia utilizar para localizar a informação. Assim, a transparência passa a depender de uma certa familiaridade prévia do usuário com a estrutura interna da instituição, o que pode dificultar o acesso para o público em geral. Dessa forma, a multiplicidade de portais não necessariamente fortalece a transparência. Pelo contrário, pode gerar confusão, comprometer a compreensão dos dados e dificultar o uso público das informações. Para ser efetiva, a transparência precisa garantir não apenas que os dados sejam divulgados, mas que estejam organizados de forma integrada, acessível e previsível para qualquer cidadão, independentemente de seu conhecimento prévio sobre a universidade.

FIGURA 4 – METODOLOGIAS UTILIZADAS NA CPA

QUESTÕES TIPO A	QUESTÕES TIPO B	QUESTÕES TIPO C	QUESTÕES TIPO D
Excelente	Sim	Concordo plenamente	Muito satisfeito
Bom	Não	Concordo parcialmente	Satisfeito
Regular		Não concordo nem discordo	Razoavelmente satisfeito
Ruim		Discordo parcialmente	Insatisfeito
Péssimo		Discordo plenamente	Muito insatisfeito
Não sei responder		Não sei responder	
Não se aplica			

Fonte: CPA [REDACTED] (2021).

PESQUISA	PERÍODO	PÚBLICO
Avaliação de Cursos e Disciplinas	08/02/21 a 01/03/21	alunos de graduação e de ensino médio técnico
Avaliação de Disciplinas	09/08/21 a 16/09/21	alunos de graduação e de ensino médio técnico
Avaliação Institucional	18/10/21 a 07/11/21	servidores [REDACTED]
Avaliação Institucional [REDACTED]	18/10/21 a 07/11/21	servidores [REDACTED] em exercício no [REDACTED]
Avaliação da Pós-Graduação Stricto Sensu	08/11/21 a 03/12/21	alunos de mestrado e doutorado
Avaliação da Iniciação Científica e Tecnológica	08/11/21 a 03/12/21	alunos de graduação ligados aos programas de pesquisa científica e tecnológica

Fonte: CPA [REDACTED] (2021).

FONTE: Organização em Estudo (2025).

Os achados empíricos situam os artefatos ligados à transparência nas práticas de divulgação, padronização e organização das informações disponíveis ao público. A ampliação da legibilidade dos dados e a regularidade na publicação de relatórios indicam a institucionalização de rotinas formais de comunicação, em consonância com o que Barros e Barros (2021) e Akutsu e Pinho (2002) associam à transparência enquanto mecanismo de acesso à informação. Contudo, a análise evidencia limites na transposição desses artefatos para níveis mais profundos da cultura organizacional. A ausência de informações sistematizadas sobre a resolução das

demandas e sobre os desdobramentos das manifestações recebidas restringe a possibilidade de acompanhar decisões, responsabilidades e efeitos disso no funcionamento da organização, indicando que a transparência permanece circunscrita à exposição de dados. Nesse sentido, o achado converge com Minuzzi e Pinto (2022) ao apontar que, quando não articulada a práticas que permitam rastrear resultados e ações subsequentes, a transparência não se consolida como valor organizacional compartilhado, permanecendo no plano formal e sem evidências de incorporação como pressuposto orientador da ação.

Contudo, esse esforço institucional de tornar os dados mais legíveis ocorre em paralelo com limites na acessibilidade das informações, na medida em que a forma de apresentação e a ausência de indicadores de uso e compreensão restringem a apropriação dos dados pelo público não especializado. Em outras palavras, embora os mecanismos formais de divulgação estejam disponíveis e organizados, a informação permanece parcialmente mediada por uma linguagem técnica e por formatos que dificultam sua interpretação e uso efetivo pela sociedade em geral. Isso pode ser evidenciado com a visita aos portais disponibilizados pela organização que oferecem ferramentas formais de acesso à informação, como o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e páginas específicas para normativas e relatórios. Embora os portais estejam atualizados e acessíveis, muitos documentos acabam exigindo conhecimento técnico para sua interpretação. Além disso, não há métricas sobre o alcance da comunicação pública, como número de acessos, engajamento ou retorno da comunidade.

O que foi identificado corrobora as análises de Ramon *et al.* (2020), que alertam para a ausência de indicadores sobre a efetividade da comunicação com o público. Nascimento *et al.* (2024) e Viegas *et al.* (2022) também destacam que, sem uma linguagem acessível e indicadores de engajamento, pode afastar o acompanhamento e fiscalização da sociedade. A instituição apresenta uma transparência formalmente estruturada, mas que contradiz a ideia de uma comunicação pública efetiva. Percebe-se uma preocupação maior em cumprir o que a lei exige, mas ainda não está claro se essas informações realmente chegam ao público ou se são compreendidas por ele. Isso mostra a necessidade de adotar estratégias que facilitem o acesso às informações e utilizem uma linguagem mais simples e próxima da sociedade.

No nível dos valores compartilhados, a transparência é formalmente reconhecida como um valor institucional nos principais documentos estratégicos da

universidade, sendo associada à ética e à prestação de contas, conforme indica a Figura 5.

FIGURA 5 – TRECHO DO PDI COM OS VALORES DA UNIVERSIDADE

<p style="text-align: center;"><i>Valores</i></p> <p><i>Excelência em Ensino, Pesquisa e Extensão;</i></p> <p><i>Valorização da Ciência;</i></p> <p><i>Ética Pública e Institucional;</i></p> <p><i>Criatividade e Inovação;</i></p> <p><i>Desenvolvimento Institucional e Social;</i></p> <p><i>Cidadania e Inclusão;</i></p> <p><i>Sustentabilidade;</i></p> <p><i>Projeção e Integração Internacional.</i></p>	<p>18.7. ACCOUNTABILITY</p> <p>Assim como transparência, integridade e responsabilidade, <i>accountability</i> é um dos princípios da boa governança que conduzem os agentes públicos da [REDACTED]. Conforme citado no Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020), <i>accountability</i> é o conjunto de procedimentos adotados,</p> <p style="text-align: right;">173 PDI [REDACTED] 2022 – 2026</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FONTE: Organização em Estudo (2025).

Os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2017–2021 e 2022–2026 estabelecem metas, indicadores e destacam a “Ética Pública e Institucional” como valor orientador da instituição. Documentos como os relatórios da CPA e da Ouvidoria declaram esse compromisso, ao divulgarem dados com regularidade. O que foi encontrado vai ao encontro da ideia de que a transparência está presente nos discursos e diretrizes formais, conforme argumenta Thien (2020), ao destacar que os valores declarados nos documentos estratégicos ajudam a orientar a gestão.

No nível das premissas básicas subjacentes, ou seja, das crenças profundas que orientam a atuação da organização (Schein; Schein, 2022), percebe-se que a transparência, embora formalmente prevista em documentos institucionais, ainda não está plenamente incorporada como um valor enraizado na cultura organizacional. Em vez disso, ela é compreendida como uma exigência legal ou uma tarefa técnica, e não como uma prática internalizada no cotidiano da organização.

A triangulação entre os documentos consultados e as entrevistas evidencia que a transparência, no caso analisado, se manifesta no nível dos artefatos por meio da sistematização de dados, da existência de sistemas formais e de portais institucionais de acesso à informação. Nesse sentido, as falas de E2, E5 e E6 reforçam a percepção de que há instrumentos formais consolidados para divulgação de informações. O entrevistado E2 afirma que “todas as atividades orçamentárias são sistematizadas” e que “existe transparência para toda nossa comunidade”, destacando o uso de sistemas como o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAF) e páginas da

organização para acesso a relatórios de planejamento e execução orçamentária. De forma semelhante, E5 reconhece que “o portal da transparência hoje é o canal para a comunidade externa”, indicando que, do ponto de vista formal, os dados estão disponíveis.

No entanto, a partir do conteúdo das entrevistas é possível inferir limites na efetividade desses artefatos, indicando uma distância entre a existência dos mecanismos formais e sua apropriação prática. E5 aponta que a disponibilização de dados não é acompanhada de divulgação ativa, o que compromete o conhecimento da comunidade sobre as informações publicadas: “[...] um dos fatores determinantes pra falta de conhecimento da nossa comunidade sobre o que a gente faz é a falta de divulgação”. Essa limitação é reforçada por E1, que observa que, apesar do incentivo à divulgação, “com o quantitativo que temos, só conseguimos atender ao que a legislação manda”, evidenciando que a transparência tende a se restringir ao cumprimento formal de exigências legais.

Além disso, os depoimentos de E1, E3 e E5 indicam que os artefatos de transparência não são plenamente sustentados por práticas compartilhadas, o que sugere uma baixa incorporação cultural do princípio da transparência. E3 reconhece que a linguagem técnica dificulta a comunicação dos dados – “[...] essas coisas são complicadas [...] pode confundir ou atrapalhar mais do que explicar realmente” – enquanto E1 afirma que a informação existe, mas “deveria ser disponibilizada em linguagem simples”. E5 acrescenta que, em alguns casos, “a própria unidade não sabe quais dados estão sendo publicados”, indicando fragmentação informacional e ausência de alinhamento interno. Em conjunto, esses achados sugerem que, embora os artefatos estejam formalmente instituídos, eles não operam de maneira integrada nem orientada por valores amplamente compartilhados, permanecendo circunscritos ao nível visível da cultura organizacional.

A análise evidencia que a transparência, embora formalmente instituída na organização analisada, manifesta-se de modo predominante no plano dos artefatos e dos valores declarados, sem se consolidar como premissa básica orientadora das práticas cotidianas. A presença do princípio da transparência nos documentos oficiais e em sistemas formais de divulgação indica reconhecimento de sua importância no âmbito normativo. No entanto, as falas dos entrevistados revelam limites na efetividade desses dispositivos, especialmente no que se refere à divulgação ativa, à

acessibilidade da linguagem e à apropriação das informações tanto pela comunidade externa quanto pelos próprios setores internos.

A recorrente associação da transparência ao cumprimento de exigências legais, bem como o desconhecimento, por parte de algumas unidades, dos dados já disponibilizados, sugere que essa prática ainda não está naturalizada na dinâmica organizacional. À luz da tipologia de Schein e Schein (2022), tal descompasso entre artefatos, valores expostos e práticas indica uma incorporação cultural parcial da transparência, restrita à conformidade formal. Nesse contexto, a transparência opera mais como um requisito procedimental do que como um valor coletivo internalizado, o que limita sua contribuição para uma cultura de *accountability* efetiva.

Assim, os achados desta primeira parte indicam que a existência de instrumentos formais e diretrizes institucionais, embora necessária, não é suficiente para sustentar uma cultura de *accountability*. A consolidação dessa cultura pressupõe que a transparência ultrapasse o nível declaratório e se traduza em práticas compartilhadas, compreensíveis e reconhecidas no cotidiano organizacional, condição ainda não plenamente observada no caso analisado.

4.2 PRESTAÇÃO DE CONTAS

A prestação de contas representa o segundo pilar da cultura do *accountability* neste estudo. Ela é entendida como a capacidade da organização em justificar suas decisões, demonstrar coerência entre o planejado e o executado e comunicar seus resultados à sociedade. Conforme Pinho e Sacramento (2009), *accountability* envolve não apenas o cumprimento de obrigações legais, mas também o dever de dar explicações, ser transparente e ser responsável pelas ações tomadas. Para compreender como essa prática se manifesta no cotidiano da organização objeto desta investigação, observou-se a prestação de contas a partir de três níveis: artefatos visíveis, valores compartilhados e premissas básicas subjacentes.

No nível dos artefatos, observa-se que a universidade tem avançado na formalização da prestação de contas por meio de documentos como o Relatório de Gestão, o PDI e os relatórios da CPA e da Ouvidoria. A partir de 2020, especialmente, esses documentos passaram a apresentar não apenas descrições formais das ações realizadas, mas também elementos analíticos, como metas previstas versus realizadas, indicadores de desempenho, e séries históricas que permitem comparar

resultados ao longo do tempo, conforme Figura 6. No entanto, os relatos dos servidores entrevistados (E2, E3 e E5) revelam um cotidiano ainda voltado ao cumprimento da legislação, apoiado em sistemas como Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e Sistema Integrado de Transferências (SIT), e no lançamento minucioso de dados, sem clareza sobre a finalidade pública ou comunicação social desses registros. A fala de E3 ilustra essa lógica ao afirmar: “a gente coloca tudo centavo a centavo [...], mas não sei se isso é publicado”. O que foi achado corrobora a ideia de *accountability* apresentada por Thesing *et al.* (2020), porque mostra que a universidade tem feito esforços para melhorar a forma como apresenta os resultados nos seus documentos oficiais.

FIGURA 6 – EVOLUÇÃO DAS APRESENTAÇÕES DE RESULTADOS

Síntese da Evolução do PDI 2017-2021				
Prioridade	Concluída	Em andamento	Não iniciada	Total
Importante	16	27	87	130
Média	1	1	1	3
Urgente	10	4	20	34
Total	27	32	108	167



FONTE: Organização em Estudo (2025).

A análise dos valores organizacionais revela uma ambiguidade entre o discurso institucional e a forma como a prestação de contas é compreendida e praticada pelos servidores. Embora a organização declare a *accountability* como um valor, esse entendimento ainda não se reflete plenamente nas práticas cotidianas, como indica Figura 7. Os documentos institucionais, como o PDI 2022–2026 e os relatórios da CPA, apresentam um compromisso formal com os princípios da transparência, ética

e interesse coletivo, tratando a prestação de contas como valor organizacional. No entanto, as entrevistas indicam uma compreensão distinta no nível prático. E3 e E5 associam a prestação de contas principalmente ao cumprimento de normas e exigências burocráticas, e não a uma prática voltada ao retorno das informações à sociedade. Essa percepção é explicitada na fala de E5, ao afirmar que muitas unidades “fazem o que fazem pra fins de burocracia”.

FIGURA 7 – PRESTAÇÃO DE CONTAS E ACCOUNTABILITY NO PLANEJAMENTO

Ordem	GE – 23.10	
Prioridade	125	
Eixo	Gestão	
Ângulo	Governança Institucional	
Objetivo	Responder com agilidade e exatidão a prestação de contas das atividades universitárias, por método adequado de prestação de contas institucional e a <i>accountability</i> dos gestores da [REDACTED], na condição de UPC - Unidade Prestadora de Contas, conforme Decisão Normativa do Tribunal de Contas da União Nº [REDACTED].	
Plano de ação	Manter adequado o método de resposta das ações da [REDACTED], enquanto UPC, junto aos órgãos de controle e prestação de contas da União, em acordo à DN [REDACTED]-TCU (ou outro instrumento legal em vigor), com a garantia da <i>accountability</i> nas suas três dimensões: transparência, responsabilização e prestação de contas	
Perspectiva do BSC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financeira 2. Clientes 3. Processos internos 4. Aprendizado e crescimento 	
Indicadores	Nome	Elaboração e aprovação anual do Relatório de Gestão da [REDACTED], no formato preconizado pela DN [REDACTED]-TCU (Relato Integrado), contendo informação a respeito do planejamento estratégico institucional, políticas de governança e controles internos, resultados da gestão, alocação de ativos e áreas especiais, demonstrações contábeis, dentre outros, e a posterior entrega ao Tribunal de Contas da União (ou outro órgão de controle caso seja instituído)
	Forma de cálculo	Um Relatório de Gestão Anual, aprovado e entregue a termo aos órgãos de controle da União.

FONTE: Organização em Estudo (2025).

Portanto, a análise está de acordo com os estudos de Martins e Peixe (2020) e Pedrosa *et al.* (2024), mostrando que a prestação de contas aparece nos documentos oficiais como um valor da instituição. No entanto, a forma como os servidores entendem e aplicam esse valor no dia a dia mostram como é difícil transformar o que está nos papéis em prática real. Essa distância entre os valores expostos nos documentos institucionais e os padrões recorrentes de prática identificados nas entrevistas sugere que, embora a organização esteja formalizando a *accountability* no plano discursivo, esse valor ainda não foi plenamente internalizado na cultura da universidade. As falas dos servidores indicam baixa convergência entre os valores expostos e aquilo que orienta, de forma recorrente, as práticas cotidianas, o que, à luz do modelo de Schein e Schein (2022), sinaliza que a *accountability* permanece no nível dos valores expostos, sem se consolidar como premissa subjacente. Esse descompasso evidencia obstáculos à internalização da *accountability*, conforme já alertavam Araújo e Finger (2023).

A triangulação dos dados indica que, embora a universidade tenha mecanismos formais de prestação de contas, no plano das crenças enraizadas essa prática ainda é percebida mais como uma exigência legal do que como um compromisso com a transparência e o diálogo com a sociedade. As entrevistas com E2 e E6 revelam essa visão limitada. E2 aponta que ainda há confusão entre prestação de contas e compliance, afirmando: “Hoje ainda é vista dessa forma... confundem muito... acham que é só a parte contábil”. Já E6 destaca que a *accountability* “às vezes, pode soar como uma avaliação proforma, pura e simplesmente de conformidade”.

Na organização pesquisada, conforme a triangulação de dados, a prestação de contas é vista mais como uma obrigação técnica e legal do que como um compromisso real com a sociedade. Ou seja, na percepção dos respondentes, que são servidores que atuam na área, prestar contas significa cumprir regras, preencher sistemas e atender exigências dos órgãos de controle e não necessariamente explicar para a população o que foi feito, por que foi feito e com quais resultados.

As falas dos entrevistados ajudam a mostrar isso. Quando eles falam em confusão entre prestação de contas e contabilidade; avaliações feitas apenas para constar e foco em fiscalização e cumprimento de normas; eles estão mostrando que, na prática, a prestação de contas é entendida como algo formal, voltado para evitar problemas legais, e não como uma forma de diálogo ou transparência com a sociedade. Isso está de acordo com o que outros estudos já apontam, como o de Nascimento *et al.* (2024), que mostra que muitas organizações públicas fazem o que a lei manda, mas não incorporam a prestação de contas como um valor vivido no dia a dia.

O que está culturalmente enraizado e que prestar contas é cumprir a regra, e isso é suficiente. Essa forma de pensar orienta decisões e rotinas automaticamente. As falas dos entrevistados indicam isso: que a prestação de contas é tratada, de modo geral, como sinônimo de conformidade, ou seja, como um padrão normal de funcionamento da organização, e não como algo que acontece apenas em situações específicas. Em resumo, a organização realiza efetivamente a prestação de contas, porém essa prática parece se orientar pelo atendimento às exigências legais e procedimentais e não pela incorporação da *accountability* em seu sentido substantivo, isto é, como um valor voltado à explicação, à justificação das decisões e à comunicação sistemática e compreensível das ações da organização à sociedade.

Em síntese, os resultados indicam que a organização analisada dispõe de um arranjo formal de prestação de contas, materializado em artefatos institucionais como relatórios, sistemas e portais, bem como de valores expostos que reconhecem a transparência e a *accountability* como princípios relevantes. Contudo, não foram identificadas evidências suficientes de que esses valores estejam culturalmente internalizados como práticas orientadas ao público e à construção de confiança social. As entrevistas revelam que a prestação de contas é predominantemente compreendida pelos servidores como um processo de conformidade normativa e burocrática, voltado ao atendimento de exigências legais e aos órgãos de controle, e não como um exercício contínuo de explicação pública, responsabilização e diálogo com a sociedade. Esse descompasso entre os artefatos existentes, os valores expostos e os padrões recorrentes de prática caracterizam a presença de uma cultura de *accountability* parcial, centrada no cumprimento normativo e não na explicação pública e construção de confiança.

4.3 RESPONSABILIDADE

A responsabilidade constitui o terceiro eixo da cultura de *accountability*, conforme adotada neste estudo, e está relacionada à capacidade da instituição de estar em conformidade com leis, normas e padrões técnicos e a de se submeter a consequências pelas ações tomadas (Koppell, 2005; Pinho; Sacramento, 2009). Embora a literatura associe a responsabilidade à submissão a consequências, nesta pesquisa a análise concentrou-se nas formas pelas quais a responsabilidade é formalizada, comunicada e interpretada no cotidiano institucional. Ao analisar essa dimensão, o modelo de Schein e Schein (2022) permite compreender como a responsabilização se manifesta por meio dos artefatos visíveis, dos valores compartilhados e das premissas. A responsabilização, quando integrada à cultura organizacional, transcende o mero cumprimento de normas e passa a compor um compromisso ético coletivo com o interesse público (Melo *et al.*, 2020).

No nível dos artefatos, a universidade apresenta mecanismos formais que indicam esforços de responsabilização, especialmente por meio de documentos e sistemas institucionais que organizam responsabilidades, prazos e respostas aos órgãos de controle.

Os Relatórios de Gestão e o PDI 2022–2026 demonstram avanços ao identificar responsáveis por ações, indicar prazos, status de execução e responder às recomendações de órgãos como CGU e TCU. Além disso, a existência de comitês, códigos de ética e sistemas de controle, como Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Sistema de Gestão Acadêmica (SIGA) e Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAF), reforça a infraestrutura da organização voltada à responsabilização. No entanto, as entrevistas com E1, E2 e E5 indicam que, na prática, esses artefatos são utilizados principalmente como ferramentas de organização do trabalho, e não como instrumentos que geram responsabilização com efeitos concretos.

Os dados estão de acordo com os estudos de Alcon e Pinto (2024) e Farias *et al.* (2024), ao evidenciar que a formalização de mecanismos de responsabilização é uma estratégia recorrente nas instituições públicas. Contudo, a ausência de registros sobre sanções, correções ou medidas adotadas diante de falhas complementa as críticas apresentadas por Minuzzi e Pinto (2022), que apontam que, sem consequências práticas, a *accountability* tende a se limitar ao seu aspecto declaratório.

No campo dos valores compartilhados, a análise dos documentos mostra que a responsabilidade é tratada como um valor importante e está diretamente ligada à ética e ao bom uso dos recursos públicos. Esse valor aparece de forma clara no PDI 2022–2026, que indica quem são os responsáveis pelas ações estratégicas e apresenta formas de acompanhar os resultados. Os Relatórios de Gestão e os relatórios da CPA também reforçam esse compromisso, conforme Figura 8. Porém, as entrevistas com E4 e E5 indicam que essa valorização da responsabilidade acontece de forma desigual dentro da universidade. Segundo E5, a responsabilidade é um “valor que deve ser considerado”, o que mostra que existe alguma apropriação do conceito. Por outro lado, E4 afirma que muitos gestores ainda confundem responsabilidade com tarefas burocráticas, revelando falhas na compreensão do papel público e na formação dos servidores.

FIGURA 8 – TRECHO DO RELATÓRIO DE GESTÃO COM AÇÕES, PRAZOS E RESPONSÁVEIS

Caracterização da determinação/recomendação do TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Comunicação Expedida	Data da ciência
10	TC [REDACTED]	Acórdão [REDACTED] – TCU – Primeira Câmara	9.3	Ofício [REDACTED]	05/08/2021
Órgão/entidade objeto da determinação e/ou recomendação					
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas					
Descrição da determinação/recomendação					
9.3. determinar à [REDACTED] que, no prazo de quinze dias a contar da ciência desta decisão, sob pena de responsabilidade solidária da autoridade administrativa omissa, adote providências para regularização da falha financeira apontada, com a suspensão do pagamento da vantagem impugnada;					
Justificativa do não cumprimento e medidas adotadas					
Resposta protocolada através do Ofício nº 433/2021 [REDACTED] no Tribunal de Contas da União em 03/08/2021 (sei [REDACTED])					

FONTE: Organização em Estudo (2025).

Esses resultados sustentam os estudos de Freire (2023) e Farias *et al.* (2024), que destacam a importância da responsabilidade como princípio ético nas instituições públicas. Também complementa a análise de Thesing *et al.* (2020), ao indicar que, para que os valores sejam realmente eficazes, eles precisam ser vividos no cotidiano das organizações. Quando isso não acontece, os valores acabam se tornando apenas parte dos discursos institucionais. Além disso, o que foi observado reforça os achados de Araújo e Finger (2023) e Pedrosa *et al.* (2024), ao mostrar que a falta de clareza sobre o que é ser responsável pode dificultar a prática da *accountability* no setor público.

As premissas básicas da organização mostram uma crença de que a responsabilidade deve ser compartilhada por todos, e não atribuída apenas aos gestores ou líderes. Essa ideia aparece em documentos como relatórios e planos

estratégicos, que tratam as falhas mais como oportunidades de melhoria do que como motivos para punição. No entanto, as entrevistas com os servidores E3 e E4 revelam que, na prática, a responsabilidade ainda é percebida como atribuição de apenas alguns indivíduos ou setores. E4 afirma que muitos gestores confundem responsabilidade com tarefas formais ou habilidades individuais e descreve uma cultura do "não é comigo", indicando falta de preparo e baixa consciência sobre o que significa atuar com responsabilidade no serviço público. E3 reconhece que sua unidade valoriza esse compromisso, mas afirma que essa visão é uma exceção na universidade, reforçando a percepção de que o valor da responsabilização ainda não está difundido de forma ampla.

Essas falas indicam a presença de um padrão cognitivo estabilizado, no qual ser responsável significa apenas cumprir corretamente as tarefas atribuídas. Erros são tratados como problemas técnicos ou administrativos, e não como questões éticas ou falhas de compromisso com o interesse público. As consequências, por sua vez, se restringem a ajustes operacionais ou correções de processo, sem gerar reflexão institucional mais ampla ou responsabilização efetiva. Esse modo de pensar está tão naturalizado que não é questionado pelos servidores, orientando suas ações e decisões de forma automática, o que caracteriza uma premissa básica, segundo Schein e Schein (2022). A cultura do "não é comigo" identificada nas falas complementa as críticas de Maciel (2020) e Gonçalves *et al.* (2020), que apontam dificuldades estruturais e culturais na consolidação da *accountability* nas instituições públicas.

A análise mostra que, mesmo com uma estrutura formal bem definida, a prestação de contas na universidade ainda é tratada mais como obrigação do que como prática de aprendizado e melhoria. A responsabilidade aparece nos documentos, mas nem todos os setores a colocam em prática da mesma forma. Para fortalecer a cultura de *accountability*, é importante investir na formação dos servidores, promovendo uma compreensão clara de que ser responsável vai além de cumprir tarefas, é agir com ética, compromisso e foco no bem público. Essa ideia é reforçada por autores como Farias *et al.* (2024) e Pedrosa *et al.* (2024), que mostram que os treinamentos e capacitações podem ajudar na construção de valores organizacionais mais sólidos, especialmente em instituições públicas.

Além disso, Freire (2023) argumenta que a responsabilidade na administração pública precisa deixar de ser uma obrigação burocrática e passar a ser um valor ético,

vivido nas decisões diárias dos servidores. Assim, investir em formação não é apenas uma questão técnica, mas uma estratégia para consolidar uma cultura de *accountability* que realmente impacte o modo de agir dos profissionais e fortaleça a legitimidade institucional.

4.4 CULTURA DE *ACCOUNTABILITY*

Apesar da presença de uma infraestrutura formal consolidada e de valores expostos nos documentos institucionais, a análise revelou ausências que fragilizam a consolidação de uma cultura de *accountability*. Não foram identificadas estratégias institucionais de comunicação interna sobre responsabilização, tampouco treinamentos específicos voltados à responsabilização, à transparência ou à prestação de contas como compromisso público. A organização também não demonstra possuir estratégias estruturadas de comunicação interna que promovam o entendimento e o engajamento dos servidores em torno desses princípios. A ausência desses elementos indica que, embora haja esforços formais, não há um investimento intencional na construção de pensamento coletivo sobre o que é ser responsável no serviço público.

Outro ponto diz respeito ao papel das lideranças. As entrevistas e observações não evidenciaram práticas em que os gestores atuem como modelos explícitos de responsabilização, e não foram identificados instrumentos que incentivem o pensamento coletivo ou a corresponsabilização pelas decisões, prevalecendo uma lógica de execução técnica e individualizada.

Essas ausências complementam a argumentação de que a *accountability*, na organização estudada, opera predominantemente como uma exigência normativa, e não como um valor culturalmente incorporado. À luz do modelo de Schein e Schein (2022), uma cultura de *accountability* não se estabelece apenas pela ampliação de documentos e sistemas, mas pela transformação das formas como a organização aprende, explica e responde pelas suas decisões. No caso analisado, as evidências sugerem que a organização dispõe de infraestrutura formal, mas ainda carece de mecanismos pedagógicos, comunicacionais e simbólicos capazes de transformar a *accountability* em padrão cultural compartilhado.

QUADRO 6 – RESUMO DAS ANÁLISES

Categoria teórica de Schein e Schein (2022)	Evidências de Transparência	Evidências de Prestação de Contas	Evidências de Responsabilidade
Artefatos	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios da Ouvidoria (2021–2024), com dados sobre demandas e tempo de resposta; Relatório da CPA (2021) com detalhamento metodológico e linguagem clara; Presença de dashboards, painéis, e uso de sistemas (SIAF, SEI, SIGEA, sites); Portais institucionais (SIC, CPA, Pró-Reitoria) com dados abertos e relatórios atualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios de Gestão, CPA e Ouvidoria mais analíticos a partir de 2020; Uso de sistemas formais obrigatórios (SEI, SIT, <i>Excel</i>) para registrar e justificar gastos; Foco técnico e detalhado na prestação para órgãos de controle. 	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios de Gestão (2020–2021) indicam responsáveis, prazos e status de cumprimento de recomendações da CGU e TCU; PDI 2022–2026 apresenta módulos com responsáveis por metas e ações estratégicas; Existência de comitês, códigos de ética e sistemas (SEI, SIGA, SIAF) para controle interno.
Valores compartilhados	<ul style="list-style-type: none"> Transparência aparece como valor nos PDIs (2017–2021 e 2022–2026); Uso de indicadores, metas SMART e BSC nos planos; “Ética Pública e Institucional” como valor orientador; Relatórios da CPA e Ouvidoria reforçam esse valor por meio da regularidade e metodologia clara. 	<ul style="list-style-type: none"> Conformidade com normas legais é percebida como valor predominante. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade associada à ética e ao bom uso dos recursos nos documentos (PDI, Relatórios da CPA e de Gestão); Atribuição de responsabilidades aparece nos planos, mas sua vivência é desigual nas unidades.
Premissas básicas subjacentes	<ul style="list-style-type: none"> Relatos de desconhecimento interno sobre dados públicos (E5); Falas que revelam uma cultura de proteção ou cautela 	<ul style="list-style-type: none"> Prestação de contas é vista como obrigação técnica/legal, não como prática para participação da sociedade; <i>Accountability</i> confundida com <i>compliance</i> e foco contábil. 	<ul style="list-style-type: none"> Crença predominante na responsabilidade coletiva, não individual; Relatórios tratam falhas como oportunidades de melhoria, não como desvios

			passíveis de sanção.
--	--	--	----------------------

FONTE: Elaborado pelas autoras (2025).

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar como a cultura de *accountability* está configurada nas universidades federais. Adotou-se como base o modelo teórico de Schein e Schein (2022), que considera que a cultura organizacional pode ser observada em três níveis: artefatos, valores compartilhados e premissas básicas subjacentes. Já *accountability* foi compreendida como a relação em que o agente público explica e justifica suas decisões (Pinho; Sacramento, 2009), envolvendo os eixos de transparência, prestação de contas e responsabilização. A ideia de *accountability* foi concebida para garantir não apenas o cumprimento das obrigações formais, mas também para promover um diálogo aberto entre as instituições de ensino superior públicas, como é o caso da organização estudada e a sociedade.

Os dados da pesquisa permitiram chegar à conclusão de que, embora a organização estudada possua instrumentos e práticas que indicam avanços na transparência, na prestação de contas e na responsabilização, esses princípios ainda não estão plenamente incorporados à cultura organizacional.

Com base nos documentos, nas observações e nas entrevistas, foi possível perceber que a organização usa relatórios, sistemas e portais para mostrar que segue as legislações e adota práticas de gestão pública. No entanto, esses mecanismos não se alinham plenamente a ideia de *accountability* porque como ainda apresentam linguagem mais técnica, falta de conhecimento interno sobre informações que já são públicas. As entrevistas indicam que a limitação de pessoal e de tempo é mobilizada pelos servidores como justificativa para a dificuldade de tornar os dados mais acessíveis e compreensíveis ao público. Embora tais restrições pareçam a realidade no contexto das instituições públicas, a análise sugere que esse argumento opera de forma estabilizada e pouco problematizada no cotidiano da organização, funcionando como explicação legitimadora da manutenção das práticas existentes.

Observa-se que a escassez de recursos não é acompanhada de iniciativas sistemáticas de reorganização dos processos, de simplificação da comunicação ou de experimentação de soluções alternativas, o que indica que a justificativa deixa de ser apenas circunstancial e passa a atuar como uma premissa cultural. À luz de Schein e Schein (2022), quando uma explicação é reiterada, não questionada e orienta rotinas e decisões, ela se consolida como crença naturalizada, limitando a capacidade de aprendizagem organizacional e de inovação. Nesse sentido, a falta de tempo e de

peçoal parece menos operar como obstáculo objetivo à transparência e mais como um elemento simbólico que reforça a lógica de conformidade normativa, na qual cumprir o mínimo exigido pela legislação é percebido como suficiente.

Existem, na organização analisada, valores declarados em documentos oficiais, como os Planos de Desenvolvimento Institucional e os relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA), as entrevistas mostraram que, na prática, a universidade está mais focada em cumprir regras do que em construir uma cultura de *accountability* baseada na transparência e na participação da sociedade. (Araújo; Finger, 2023; Freire, 2023; Pedrosa *et al.*, 2024).

As premissas culturais analisadas apontam para uma percepção ainda restrita sobre o sentido de *accountability*, com indícios de que a responsabilidade e a prestação de contas são compreendidas como atividades técnicas e não como valores institucionais incorporados à prática cotidiana (Maciel, 2020; Gonçalves *et al.*, 2020; Nascimento *et al.*, 2024). Os relatos de resistência, excesso de formalidade e falta de conhecimento mostram que na cultura da organização, a *accountability* ainda não está incorporada como um valor coletivo. Isso confirma o que Campos (1990) e Pinho e Sacramento (2009) já apontavam desde os anos 1990: que existem obstáculos estruturais e culturais que dificultam a consolidação da *accountability* nas instituições públicas no Brasil.

Esta pesquisa também se conecta com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente com o ODS 16, que defende a criação de instituições públicas mais eficientes, responsáveis e transparentes. A *accountability* envolve transparência, prestação de contas e responsabilidade, e para que isso funcione de verdade, não basta ter regras e sistemas. Portanto, para que haja uma cultura de *accountability* é preciso mudança no pensamento e ações das pessoas da instituição, dependendo do apoio da própria gestão da instituição para que seja mais transparente e responsável.

As principais contribuições deste estudo, organizadas em duas dimensões: **contribuições teóricas** e **contribuições práticas**. As contribuições teóricas dizem respeito aos avanços para a compreensão da *accountability* como fenômeno cultural nas universidades federais, enquanto as contribuições práticas apontam implicações e possibilidades de aprimoramento para a gestão.

No campo teórico, os resultados desta pesquisa contribuem para entender melhor como funciona a cultura organizacional dentro da administração pública, principalmente ao usar o modelo de Schein e Schein (2022) para analisar a *accountability*. Ao observar artefatos, valores compartilhados e premissas básicas subjacentes, o estudo evidencia que a *accountability* não se sustenta apenas pela existência de instrumentos formais, mas pelo modo como esses instrumentos são apropriados culturalmente e transformados em prática cotidiana.

Na parte prática, o estudo ajuda a identificar o que fortalece ou enfraquece o compromisso da universidade com a transparência, responsabilidade e prestação de contas. De acordo com os objetivos do mestrado profissional, a pesquisa também oferece apoio para que os gestores transformem práticas consideradas burocráticas em uma cultura mais responsável e transparente, o que ajuda a dar mais credibilidade à instituição e fortalece o controle social (Dias, 2013; Melo *et al.*, 2020; Thesing *et al.*, 2020).

Para viabilizar a mudança cultural, Schein e Schein (2022) destacam que, em organizações grandes e complexas como uma universidade, mudanças corporativas amplas e centralizadas enfrentam mais desafios e, por isso, podem ter menor efetividade; assim, recomendam iniciar por projetos-piloto em unidades específicas (subculturas), testando novas práticas, acompanhando erros e acertos e, quando houver resultado, expandindo o modelo para outros setores.

Seguindo essa lógica, o Apêndice 3 propõe um conjunto de ações que pode começar em um piloto: no nível dos artefatos, criar um relatório integrado anual em linguagem simples, padronizar a identificação de responsáveis com visibilidade pública e instituir rituais de prestação de contas (como audiências anuais); e no nível de valores e premissas, investir em formação obrigatória em *accountability*, inserir critérios de *accountability* na avaliação gerencial, criar espaços de exposição interna das ações e adotar práticas para romper a lógica do “não é comigo”, integrando técnicos e gestores em ciclos conjuntos de decisão, execução e prestação de contas.

Por fim, é importante reconhecer algumas limitações deste estudo. Em primeiro lugar, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e baseada em um estudo de caso interpretativo, o que implica que os resultados estão ancorados nas interpretações da pesquisadora e nas percepções dos participantes, não podendo ser generalizados para todas as universidades federais. Embora essa característica seja inerente ao método adotado, buscou-se mitigar possíveis vieses interpretativos por

meio da triangulação de fontes de dados, combinando entrevistas, análise documental e observação, conforme recomendado por Denzin e Lincoln (2006) e Creswell (2014). Além disso, o número de entrevistas e o recorte temporal da análise documental, embora suficientes para atender aos objetivos propostos, limitaram o aprofundamento em determinadas dinâmicas internas e a observação de variações ao longo de períodos mais extensos.

Outra limitação refere-se à replicabilidade do estudo, uma vez que investigações qualitativas são sensíveis ao contexto organizacional analisado; contudo, esse aspecto foi parcialmente enfrentado pela descrição detalhada das escolhas metodológicas, dos procedimentos de coleta e das etapas de análise, permitindo que pesquisas futuras possam adotar estratégias semelhantes em outros contextos institucionais. Por fim, ressalta-se que a pesquisa se concentrou nas manifestações formais e nas percepções declaradas sobre a *accountability*, não abrangendo, de forma direta, a percepção de atores externos à organização, como estudantes ou sociedade civil, o que abre espaço para investigações complementares que ampliem o escopo de análise.

REFERÊNCIAS

- AKANJI, B.; MORDI, C.; ITUMA, A.; ADISA, T. A.; AJONBADI, H. The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. **Personnel Review**, [S. l.], v. 49, n. 3, p. 709-732, 2020. DOI: 10.1108/PR-08-2018-0280.
- AKUTSU, L.; PINHO, J. A. G. de. Sociedade da informação, *accountability* e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 5, p. 723 a 746, 2002. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6461>. Acesso em: 26 set. 2024.
- ALCON, A. N.; PINTO, T. R. G. S. Análise da emissão de opiniões nos pareceres da auditoria interna sobre a prestação de contas nas universidades federais brasileiras segundo a IN 05/2021. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 11, e4446, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i11.4446.
- ANDRADE, F. A sombra de Anchieta: cultura material e memória histórica em museus, cidades e paisagens. **Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material**, v. 30, p. e6, 2022. DOI: 10.1590/1982-02672021v30e6.
- ANNING-DORSON, T. Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 13, n. 5, p. 1309-1325, 2021. DOI: 10.1108/JEEE-08-2020-0288.
- ARAÚJO, D. P. C.; FINGER, A. B. Gestão da informação na accountability para os stakeholders de uma universidade pública. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 543-566, 2023. DOI: 10.26512/rici.v16.n3.2023.44672.
- ARAÚJO, J. G. R. de; CALLADO, A. L. C. Concepção e implementação de práticas de gestão de riscos: uma análise em uma instituição federal de ensino superior brasileira. **Revista Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília, DF, v. 25, n. esp, p. 308-330, 2022. DOI: 10.51341/cgg.v25iesp.2872.
- BARROS, G. M. da C.; BARROS, C. da C. Há accountability e transparência nos conselhos estaduais de saúde do Brasil? **Revista de Direito Sanitário**, São Paulo, v. 21, p. e0026, 2021. DOI: 10.11606/issn.2316-9044.rdisan.2021.169958.
- BHADURI, R. M. Leveraging culture and leadership in crisis management. **European Journal of Training and Development**, v. 43 n. 5/6, p. 554-569, 2019. DOI: 10.1108/EJTD-10-2018-0109.
- BARROSO, P. F.; BONETE, W. J.; QUEIROZ, R. Q. de M. **Antropologia e cultura**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.
- BONACIM, C. A. G.; ARAUJO, A. M. P. de. Gestão de custos aplicada a hospitais universitários públicos: a experiência do Hospital das Clínicas da Faculdade de

Medicina de Ribeirão Preto da USP. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 4, p. 903-931, 2010. DOI: 10.1590/S0034-76122010000400007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 11 jan. 2026.

BRASIL. Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016. Institui a política de dados abertos do poder executivo federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 maio 2016a. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/414686#:~:text=INSTITUI%20A%20POL%20TICA%20DE%20DADOS%20ABERTOS%20DO%20PODER%20EXECUTIVO%20FEDERAL.&text=TRANSPARENCIA%20ADMINISTRATIVA%20.&text=CRIA%20POLITICA%20ABERTURA%20BANCO,ADMINISTRA%20PUBLICA%20AUTARQUIA%20FUNDA%20>. Acesso em: 02 abr. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Portal da Legislação**, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 14 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Portal da Legislação**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 19 mar. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU, nº 01 de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Distrito Federal, DF, 2016b. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 02 abr. 2024.

BRASIL. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <https://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa TCU nº 198, de 2022**. Estabelece normas complementares para a prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, nos termos do inciso I do art. 2º; § 1º do art. 5º; inciso III e § 3º do art. 8º; § 3º do art. 9º; e art. 14 da Instrução Normativa-TCU nº 84, de 22 de abril de 2020. Brasília, DF, 23 mar. 2022. Disponível em:

https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/norma/*/COPIATIPONORMA:%28%22Decis%C3%A3o%20Normativa%22%29%20COPIAORIGEM:%28TCU%29%20NUMNORMA:198%20ANONORMA:2022/DATANORMAORDENACAO%20desc/0. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Instrução Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020**. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei 8.443, de 1992, e revoga as Instruções Normativas TCU 63 e 72, de 1º de setembro de 2010 e de 15 de maio de 2013, respectivamente. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>. Acesso em: 10 jan. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional**: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: https://memoria-spu.gestao.gov.br/wp-content/uploads/tainacan-items/55832/249477/referencial-basico-governanca-organizacional-3a-edicao-tcu_1-1.pdf. Acesso em: 23 jan. 2025.

BURHANUDDIN, B.; BEN, F.; SUPRIYANTO, A.; SUNANDAR, A.; SUNARNI, S.; SUMARSONO, R. B. Effects of university organizational culture on student academic behavior in Indonesia. **International Journal of Educational Management**, v. 38, n. 2, p. 549-567, 2024. DOI: 10.1108/IJEM-11-2023-0553

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C.; SCHURGELIES, V. Accountability nos atos da administração pública federal brasileira. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 46-62, 2018. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/accountability_nos_atos_da_administracao_publica_federal_brasileira.pdf. Acesso em: 23 jan. 2026.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. [S. l.]: Addison-Wesley, 1999.

CAMPOS, A. M. *Accountability*: quando poderemos traduzi-la para o português? **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 30-50, 1990. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/9049>. Acesso em: 25 ago. 2024.

CARNEIRO, C. B. L. Conselhos de políticas públicas: desafios para sua institucionalização. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 2, p. 277-292, 2002. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6439>. Acesso em: 26 set. 2024.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

COELHO, C. C. When in Rome, do as the Romans do: a case study of Odebrecht and the continuum of destructiveness. **RAP** – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 57, n. 3, p. e2022–0261, 2023. DOI: 10.1590/0034-761220220261x

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **RAP** – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 487-504, 2007. DOI: 10.1590/S0034-76122007000300006

CRISTÓVAM, J. S. da S.; BERGAMINI, J. C. L. A centralidade da noção de accountability como instrumento de concretização do modelo de Administração Pública sustentável. **A&C** – Revista de Direito Administrativo & Constitucional, Belo Horizonte, v. 21, n. 84, p. 87-108, 2021. DOI: 10.21056/aec.v21i84.1372

CRUZ, T.; MICHENER, G.; ANDRETTI, B. Transparência interna: cumprimento e punição no processo orçamentário municipal brasileiro. **RAP** – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 55, n. 2, p. 357-377, 2021. DOI: 10.1590/0034-761220190362

DEAL, T. E; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. [S. l.]: Addison-Wesley, 1982.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEL-MASSO, M. C. S.; COTTA, M. A. C. de; SANTOS, M. A. P. **Ética em pesquisa científica**: conceitos e finalidades. São Paulo: Unesp 2014. Disponível em: <http://acervodigital.unesp.br/handle/unesp/155306>. Acesso em: 12 jun. 2025.

DIAS, R. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudança. São Paulo, Atlas, 2013.

FARIA, F. de A.; STREIT, R. E. Governança em bancos centrais: um estudo comparativo das práticas de governança dos bancos centrais do Brasil, Canadá e Inglaterra. **RAP** – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 50, n. 5, p. 765-794, 2016. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/64493>. Acesso em: 26 set. 2024.

FARIAS, A. A. L. de; LEAL, A. C.; NASCIMENTO, N. M. A. do. Accountability: impacto no controle da infecção hospitalar. **Cadernos ESP** – Revista Científica da Escola de Saúde Pública do Ceará, Fortaleza-CE, v. 18, n. 1, p. e1860, 2024. DOI: 10.54620/cadesp.v18i1.1860

FERNANDES, G. A. de A. L.; FERNANDES, I. F.; TEIXEIRA, M. A. C. Transparência dos governos subnacionais: o impacto da desigualdade na transparência. **RAP** – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 57, n. 6, p. e2023-0025, 2023. DOI: 10.1590/0034-761220230025

FERNANDES, G.; TEIXEIRA, M. A. C. Accountability ou prestação de contas, CGU ou Tribunais de Contas: o exame de diferentes visões sobre a atuação dos órgãos de controle nos municípios brasileiros. **BASE** – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 17, n. 3, p. 456-482, 2020. DOI: 10.4013/base.2020.173.04

FONSECA, A. dos R.; JORGE, S.; NASCIMENTO, C. F. F. do. O papel da auditoria interna na promoção da accountability nas Instituições de Ensino Superior. **RAP** – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 54, n. 2, p. 243-265, 2020. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/81250>. Acesso em: 26 set. 2024.

FREIRE, I. G. P. A Importância da gestão pública: no Brasil e nos municípios. **Revista Foco**, [S. l.], v. 16, n. 9, p. e2851, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n9-123

GONÇALVES, J. F.; LOURO, P.; CORTE-REAL, M. A questão da participação nas autarquias. **Kult-ur**, [S. l.], v. 7, n. 13, p. 163-184, 2020. DOI: 10.6035/Kult-ur.2020.7.13.6

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. [S. l.]: McGraw-Hill, 1991.

KOPPELL, J. G. S. Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder”. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 65, n. 1, p. 94-108, 2005. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2005.00434.x

KORMA, M.; KOLLOJU, N.; KUMMITHA, H. R.; KAREEM, M. A. Impact of organizational culture on organisational performance: a study on the employees in educational institutions. **Business Systems Research Journal**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 138-155, 2022. DOI: 10.2478/bsrj-2022-0009

LOZADA, G.; NUNES, K. da S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. da S. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 35-58, 2001. DOI: 10.1590/S1415-65552001000500003

MACIEL, C. S. F. dos S. Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades. **Liinc em Revista**, [S. l.], v. 16, n. 2, 2020. DOI: 10.18617/liinc.v16i2.5240

MADEIRA, L. M.; GELISKI, L. O combate a crimes de corrupção pela Justiça Federal da Região Sul do Brasil. **RAP** – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 53, n. 6, p. 987-1010, 2019. DOI: 10.1590/0034-761220180237

MALINOWSKI, B. **Argonautas do Pacífico Ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné melanésia**. São Paulo: Ubu Editora, 2018.

MARTINS, G. D.; PEIXE, B. C. S. Governança pública: análise exploratória da disclosure dos municípios da Região Sul do Brasil. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, [S. l.], v. 15, n. 4, 2020. DOI: 10.21446/scg_ufrj.v0i0.32489

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MEDEIROS, A. K. de; CRANTSCHANINOV, T. I.; SILVA, F. C. da. Estudos sobre accountability no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, 2013. DOI: 10.1590/S0034-76122013000300010

MELO, P. N.; MARTINS, A.; PEREIRA, M. The relationship between leadership and accountability: a review and synthesis of the research. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 23, n. 6, 2020. Disponível em: <https://www.abacademies.org/articles/the-relationship-between-leadership-and-accountability-a-review-and-synthesis-of-the-research-9618.html>. Acesso em: 23 jan. 2026.

MESQUITA, T. S.; AZEVEDO, R. R. de. Fóruns de accountability síncrona: a dinâmica interna das audiências públicas orçamentárias. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 6, p. 799-822, 2022. DOI: 10.1590/0034-761220220122

MINUZZI, D.; PINTO, N. G. M. Governança para a administração pública federal: avaliação das práticas das universidades federais da região sul. **GUAL – Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 1-22, 2022. DOI: 10.5007/1983-4535.2022.e88617

MOHAMMED, A. A.; AL-ABRROW, H. The impact of empowering and transformational leadership on organizational performance and innovation: the mediating role of shared leadership and moderating role of organizational culture in the Iraqi healthcare sector. **International Journal of Organizational Analysis**, [S. l.], v. 31, n. 7, p. 3532-3552, 2023. DOI: 10.1108/IJOA-08-2022-3380

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, J. C. H. B. do; MACEDO, M. A. da S.; SIQUEIRA, J. R. M. de; RABÊLO NETO, A. Corrupção governamental e difusão do acesso à Internet: evidências globais. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 6, p. 1011-1039, 2019. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/80451>. Acesso em: 26 set. 2024.

NASCIMENTO, K. S. do S.; SANTOS, A. C. dos; BARROSO NETO, A. J. de P.; LEHNEMANN, J. G. S.; ANDRADE, L. S. de; PENALBER JÚNIOR, R. A. C.; DANTAS, S. M. Governança e accountability: desafios e aplicações na gestão pública do Amazonas (2020–2023). **Revista Foco**, [S. l.], v. 17, n. 12, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n12-195

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Os objetivos de desenvolvimento sustentável.**

Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 17 mar. 2024.

NASRALLAH, W. B. F.; ZOUARI, G. Organizational culture, compensation systems, decision-making, and efficiency of public higher education institutions: case study of the University of Sfax. **Decision**, [S. l.], v. 51, p. 33-56, 2024. DOI: 10.1007/s40622-024-00377-0

NOWAK, R. Does employee understanding of strategic objectives matter? Effects on culture and performance. **Journal of Strategy and Management**, v. 13, n. 4, p. 477-493, 2020. DOI: 10.1108/JSMA-02-2020-0027

OLSEN, J. P. **Accountability democrática, ordem política e mudança**: explorando processos de accountability em uma era de transformação europeia. Brasília: Enap, 2018.

O'REGAN, B.; KING, R.; SMITH, D. Combining accountability forms: transparency and "intelligent" accountability in a public service organization. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 35, n. 5, p. 1287-1315, 2022. DOI: 10.1108/AAAJ-03-2020-4473

PAIVA, A. S. Reviravoltas decoloniais do Manto Tupinambá: três artistas mulheres e seus trabalhos em torno do artefato que se tornou ícone da identidade brasileira. **Vista**, Braga, n. 13, e024002, 2024. DOI: 10.21814/vista.5484

PALUDO, A. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PEDROSA, A. C.; SOUZA, J. de O.; PAIVA, P. S. S. O papel ético do contador no setor público. **Revista Foco**, [S. l.], v. 17, n. 7, p. e5640, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n7-048

PEREIRA, L. C. B. Do estado patrimonial ao gerencial. *In*: PINHEIRO, Paulo Sergio; WILHEIM, Jorge; SACHS, Ignacy (Orgs.), **Brasil**: um século de transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259.

PÉREZ-DURÁN, I. Twenty-five years of accountability research in public administration: Authorship, themes, methods, and future trends. **International Review of Administrative Sciences**, v. 90, n. 3, 2023. DOI: 10.1177/002085232312117

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PINHO, J. A. G. de. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 471-495, 2008. Disponível em:

<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6642>. Acesso em: 26 set. 2024.

PINHO, J. A. G. de; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n.

6, p. 1343-1368, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2024.

PÓ, M. V.; ABRUCIO, F. L. Desenho e funcionamento dos mecanismos de controle e accountability das agências reguladoras brasileiras: semelhanças e diferenças. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, p. 679-698, 2006. DOI: 10.1590/S0034-76122006000400009

PRADO, M. M.; CORNELIUS, E. Institutional multiplicity and the fight against corruption: a research agenda for the Brazilian accountability network. **Revista Direito GV**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. e1974, 2020. DOI: 10.1590/2317-6172201974

PRZEWORSKI, A.; STOKES, S. C.; MANIN, B. **Democracy accountability and representation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

PUPPATZ, M., WANG, M., DELLER, J. A configurational approach to investigating the relationship between organizational culture and organizational effectiveness using fuzzy-set analysis. **Group & Organization Management**, v. 50, n. 1, 2023. DOI: 10.1177/10596011231159163

QUINTÃO, R. C. “Papel, penas e drogas para tinta”: materiais de escritório na administração diamantina do século XVIII. **Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material**, v. 28, d3e37, 2020. DOI: 10.1590/1982-02672020v28d3e37

RAMON, X.; MAURI-RÍOS, M.; DÍAZ-CAMPO, J. Instrumentos de rendición de cuentas impulsados por los medios de comunicación: percepción de los periodistas y ciudadanos españoles. **Revista de Comunicación**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 221-241, 2020. DOI: 10.26441/RC19.1-2020-A13

ROCHA, D. G. da.; ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C. Insulados e não democráticos: a (im)possibilidade do exercício da social accountability nos Tribunais de Contas brasileiros. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 2, p. 201219, 2020. DOI: 10.1590/0034-761220190294

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. 3. ed. London: SAGE Publications, 2016.

SAWALHA, I. H. S.; JRAISAT, L. E.; AL-QUDAH, K. A. M. Crisis and disaster management in Jordanian hotels: practices and cultural considerations. **Disaster Prevention and Management**, v. 22, n. 3, p. 210-228, 2013. DOI: 10.1108/DPM-09-2012-0101

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. [S. l.]: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

SCHOMMER, P. C.; ROCHA, A. C.; SPANIOL, E. L.; DAHMER, J.; SOUSA, A. D. de. Accountability, coprodução da informação e do controle: observatórios sociais e suas relações com órgãos governamentais. **RAP – Revista de Administração**

Pública, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1375-1400, 2015. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/56590>. Acesso em: 26 set. 2024.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP** – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6691>. Acesso em: 28 abr. 2024.

SHERMAN, W. S.; ROBERTO, K. J. Are you talkin' to me?: the role of culture in crisis management sensemaking. **Management Decision**, v. 58, n. 10, p. 2195-2211, 2020. DOI: 10.1108/MD-08-2020-1017.

SLOMSKI, V.; CAMARGO, G. B. de; AMARAL FILHO, A. C. C. do; SLOMSKI, V. G. A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidência do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria Geral do Mu. **RAP** – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 4, p. 933-957, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6954>. Acesso em: 26 set. 2024.

STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudos de caso**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2007.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TAWAHA, M. S. The study of the mutual effect between crisis strategies (Covid-19) and the organizational culture and organizational strategic orientation in private Jordanian universities. **Cogent Business & Management**, [S. l.], v. 8, p. 1984625, 2021. DOI: 10.1080/23311975.2021.1984625

THESING, N. J.; SANTOS, V. L. dos; BÜTTENBENDER, P. L.; MERA, C. M. P. de; PIENIZ, L. P. Práticas contábeis e a accountability em universidades comunitárias no Rio Grande do Sul. **DRd** – Desenvolvimento Regional em Debate, v. 10, p. 978-1000, 2020. DOI: 10.24302/drd.v10i0.2913

THIEN, N. H. Exploring the organizational culture of higher education institutions in Vietnam from faculty's perspective – A case study. **Journal of International and Comparative Education**, v. 9, n. 2, p. 59-76, 2020. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?q=source:%22journal+of+interdisciplinary+studies+in+education&pg=80&id=EJ1273533>. Acesso em: 23 jan. 2026.

TRÉSSINO, T. C.; CANDIDO, B. C. de L.; GALLI, L. C. do L. A análise crítica da cultura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **SITEFA** – Simpósio de Tecnologias da Fatec de Sertãozinho, Sertãozinho, v. 3, n. 1, p. 293-301, 2020. DOI: 10.33635/sitefa.v3i1.119

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Programa de Pós-Graduação Gestão de Organizações, Liderança e Decisão (PPGOLD). **Planejamento Estratégico PPGOLD** – Período 2021-2024 – Revisão. Curitiba: UFPR, 2021. Disponível em:

<https://www.prppg.ufpr.br/site/ppgold/wp-content/uploads/sites/107/2024/04/planejamento-estrategico-ppgold-revisado.pdf>.

Acesso em: 10 jun. 2025.

VELÁZQUEZ-MARTINEZ, Z. L.; TORO-PRADA, J. J. del; VALIENTE-SANDÓ, P. Current trends in the study of organizational culture and its evaluation in universities. **Revista Cubana de Educación Superior**, Habana, v. 40, n. 2, 2021. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 06 jul. 2024.

VIEGAS, R. R.; ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. G.; TEIXEIRA, M. A. C.; BORALI, N. A comunicação dos Tribunais de Contas e Ministérios Públicos nas redes sociais: os desafios da accountability na democracia digital. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 324-348, 2022. DOI: 10.1590/0034-761220210320

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas.ti. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 275-308, 2015. DOI: 10.13058/raep.2015.v16n2.236

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Fonte: A autora (2025)

Apresentação

Antes do início de cada entrevista, a pesquisadora realizará uma breve apresentação para contextualizar o estudo ao participante. Será explicado que a entrevista faz parte de uma pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, cujo objetivo é analisar como a cultura de *accountability* está estruturada nas universidades federais.

O participante será informado de que a entrevista será gravada, mediante sua autorização, e que todos os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Também será assegurado o sigilo de identidade e a confidencialidade das informações.

O entrevistado será informado a participação é voluntária, podendo se recusar a responder qualquer pergunta ou encerrar a entrevista a qualquer momento. Em seguida, será solicitado que o participante leia e assine o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). No caso de as entrevistas serem realizadas remotamente, a autorização será dada verbalmente e registrada no início da gravação.

Perguntas para criar Rapport

1. Você pode me contar um pouco sobre sua trajetória profissional até chegar à IFES?
2. Há quanto tempo você atua na instituição e em quais setores já trabalhou?
3. Como você descreveria o seu papel atual dentro da organização?
4. Como é o ambiente de trabalho na sua área/setor?

Interferências

5. Quais mecanismos ou ferramentas você utiliza ou conhece que permitem acompanhar a prestação de contas e a transparência da universidade?
6. Existem reuniões, eventos ou práticas institucionais que você considera importantes para reforçar a transparência, a responsabilidade ou a prestação de contas na universidade?

7. O quanto você percebe que responsabilidade, transparência e prestação de contas são valores realmente valorizados e incentivados na cultura da universidade?
8. Como os princípios de responsabilidade e prestação de contas se manifestam no seu cotidiano de trabalho? Você percebe práticas que reforçam esses valores?
9. Na sua opinião, como os servidores enxergam a *accountability*? Ela é vista como parte da cultura institucional ou como uma exigência formal?

Conclusão

10. Finalização da entrevista com retomada dos objetivos da pesquisa, esclarecimento de dúvidas, agradecimentos e despedida cordial.

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Fonte: Comitê de Ética em Pesquisa da UFPR (Adaptado)

Título do Projeto: Cultura de *Accountability*: o caso de uma Instituição Federal de Ensino

Pesquisadora responsável: Jéssica Mayumi Kiyoku

Orientadora: Profa. Dra. Jane Mendes Ferreira Fernandes

Instituição: Universidade Federal do Paraná – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão (PPGOLD)

Linha de Pesquisa: Competências Organizacionais e Decisão

Prezado(a) Senhor(a),

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, de uma pesquisa acadêmica vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão da Universidade Federal do Paraná (UFPR). A presente pesquisa integra a linha de pesquisa “Competências Organizacionais e Decisão” e será desenvolvida como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre.

O objetivo do estudo é analisar como a cultura de *accountability* se manifesta em uma instituição pública de ensino superior, com ênfase nas práticas, valores e percepções relacionados à responsabilidade institucional, à transparência e à prestação de contas. Pretende-se, com isso, identificar elementos culturais de *accountability* na Instituição de Ensino Superior.

A participação do(a) senhor(a) consiste na realização de uma entrevista semiestruturada, com duração aproximada de 40 a 60 minutos. A entrevista poderá ocorrer de forma presencial, em local previamente acordado, ou remotamente, por meio de plataforma de videoconferência (como Teams ou Google Meet). As entrevistas serão gravadas com o devido consentimento, exclusivamente para fins de análise dos dados. Os áudios gravados serão transcritos e, após a finalização do estudo, os arquivos originais serão devidamente descartados.

Durante a entrevista, serão abordadas questões relacionadas à sua atuação institucional e à percepção sobre práticas de *accountability* no ambiente

organizacional. Não serão solicitadas informações de cunho pessoal. O(a) participante poderá, a qualquer momento, recusar-se a responder alguma pergunta ou encerrar sua participação, sem prejuízos de qualquer natureza.

A participação na pesquisa não oferece riscos significativos à integridade física ou psíquica do(a) participante. Contudo, é possível que alguns questionamentos possam provocar certo desconforto reflexivo. Em caso de incômodo, a entrevista poderá ser interrompida ou encerrada, conforme a vontade do(a) participante.

Não há previsão de benefícios diretos à sua participação. No entanto, os resultados desta pesquisa poderão contribuir para o aprimoramento da gestão pública, particularmente no contexto universitário, promovendo reflexões sobre a importância da cultura de *accountability* nas instituições públicas de ensino superior.

Todas as informações obtidas serão tratadas de forma estritamente confidencial. Os dados produzidos não conterão nenhuma identificação nominal e serão codificados para garantir o anonimato dos(as) participantes. Os registros da pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, respeitando integralmente as normas éticas vigentes.

A participação no estudo não acarretará custos para o(a) Sr.(a) e não haverá nenhuma compensação financeira adicional.

Em caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimentos adicionais, o(a) senhor(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora, por meio dos canais abaixo:

Pesquisadora: Jéssica Mayumi Kiyoku | E-mail: jessica.mayumi@ufpr.br

Caso deseje informações sobre seus direitos como participante de pesquisa, o(a) senhor(a) poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Paraná, pelo telefone (41) 3360-4344 ou e-mail: cep_chs@ufpr.br.

Declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos, procedimentos, possíveis riscos e benefícios da pesquisa em questão. Compreendo que minha participação é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem a necessidade de justificativa e sem qualquer prejuízo.

Autorizo, de forma livre e esclarecida, minha participação na pesquisa acima mencionada.

_____, ____ de _____ de 202__.

Assinatura do(a) Participante

Assinatura da Pesquisadora Responsável

APÊNDICE 3 – RELATÓRIO TÉCNICO DE CONSULTORIA

1 Identificação do Produto

- Título do relatório técnico: Cultura de *Accountability*: o caso de uma Instituição Federal de Ensino
- Autores/responsáveis: Jéssica Mayumi Kiyoku e Profa. Dra. Jane Mendes Ferreira Fernandes
- Linha de pesquisa: Competências Organizacionais e Decisão;
- Instituição demandante: Instituição Federal de Ensino
- Data de realização: Anos de 2024 e 2025
- Instituição promotora: Universidade Federal do Paraná – PPGOLD

2 Justificativa e relevância

A *accountability* é reconhecida como um dos componentes da governança pública, pois promove a transparência, a responsabilização e a prestação de contas, especialmente em instituições que gerenciam recursos públicos (Pinho; Sacramento, 2009; Matias-Pereira, 2018). No contexto das universidades federais, sua implementação formal tem avançado por meio de normativas e sistemas de controle. Contudo, conforme destacam Medeiros *et al.* (2013) e Araújo e Finger (2023), a simples existência de mecanismos legais não assegura sua efetividade. A ausência de uma cultura institucional orientada à responsabilização e à explicação pública das decisões representa um entrave relevante.

Compreender a cultura organizacional ajuda a análise de como determinados valores, práticas e comportamentos são incorporados e reproduzidos no cotidiano das instituições públicas. No caso das universidades, predominam práticas administrativas voltadas ao cumprimento de normas formais, sem que isso se traduza em engajamento real com a sociedade. A *accountability*, nesses contextos, é frequentemente entendida como conformidade legal, e não como compromisso coletivo com a ética e a transparência. Esse cenário reforça a necessidade de fomentar ações comunicacionais e formativas que possibilitem a internalização

gradual desses valores como práticas e não apenas declaratórias (Thesing *et al.*, 2020; Freire, 2023).

O objetivo desta consultoria é analisar como a cultura de *accountability* está configurada nas universidades federais, com foco na identificação de padrões institucionais relacionados à transparência, prestação de contas e responsabilidade. A partir da aplicação do modelo de cultura organizacional proposto por Schein e Schein (2022), a análise busca compreender de que forma esses princípios são expressos nos artefatos, nos valores compartilhados e nas premissas básicas subjacentes que orientam as decisões e comportamentos da organização. A finalidade é oferecer subsídios técnicos para apoiar a gestão na consolidação de práticas mais alinhadas à *accountability*, não apenas como obrigação normativa, mas como valor organizacional efetivamente internalizado.

Sendo assim, esta pesquisa contribui diretamente para os objetivos do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão (PPGOLD/UFPR), ao fornecer subsídios práticos para o aperfeiçoamento da gestão pública universitária, especialmente no que se refere aos processos decisórios e à construção de instituições mais responsáveis. A análise da cultura de *accountability* permite compreender como valores e práticas afetam a forma como decisões são tomadas, justificadas e comunicadas.

Além disso, os resultados da pesquisa também estão alinhados ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável n.º 16 da Agenda 2030 da ONU, que propõe o fortalecimento de instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis (Nações Unidas Brasil, 2024). Ao destacar a importância da cultura organizacional como fator determinante para a efetividade da *accountability*, este estudo reforça que não basta o cumprimento formal de normas: é necessário investir na transformação de comportamentos, crenças e rotinas para consolidar uma gestão pública mais transparente, participativa e comprometida com o bem coletivo (Pinho; Sacramento, 2009; Freire, 2023).

3 Metodologia utilizada

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa com base em um estudo de caso interpretativo. Essa estratégia foi escolhida por permitir uma análise aprofundada de fenômenos culturais dentro de um contexto organizacional específico. A investigação

foi orientada pelo modelo teórico de cultura organizacional de Schein e Schein (2022), que considera os níveis de artefatos, crenças e valores expostos e premissas básicas subjacentes. A análise concentrou-se em interpretar como os elementos da cultura de *accountability* se manifestam no cotidiano da instituição.

Foram utilizadas três fontes principais de dados: entrevistas com servidores públicos, análise de documentos institucionais e observação de práticas administrativas. Esses dados foram obtidos em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) selecionada por sua estrutura organizacional consolidada e relevância no cenário da educação pública. A combinação dessas fontes permitiu realizar a triangulação dos dados e ampliar a validade dos resultados.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com seis servidores da IFES, além da análise documental de relatórios institucionais como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os Relatórios de Gestão, os relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e os documentos produzidos pela Ouvidoria. Também foram observados portais institucionais e canais de comunicação interna e externa. A análise foi conduzida com suporte do software Atlas.ti, por meio de codificação em ciclos, com base na técnica de análise temática (Saldaña, 2016), seguindo as categorias do modelo de Schein e Schein (2022).

A avaliação da cultura de *accountability* foi realizada com base na identificação da presença dos três elementos centrais: artefatos, crenças e valores expostos e premissas básicas subjacentes. A análise buscou evidenciar a convergência (ou ausência) entre esses níveis e os princípios de transparência, prestação de contas e responsabilidade. A triangulação das fontes de dados possibilitou a elaboração de um diagnóstico consistente e ancorado em evidências empíricas.

4 Diagnóstico, Solução e Aplicação

Os dados da pesquisa evidenciam que a organização dispõe de uma infraestrutura formal ampla e consolidada de artefatos ligados à *accountability*. Ela está concretizada por sistemas, relatórios, portais institucionais e instrumentos de controle. Contudo, esses artefatos operam predominantemente orientados à conformidade normativa e à prestação de contas aos órgãos de controle, apresentando capacidade ainda reduzida de comunicação pública, de explicitação de responsabilidades e de produção de sentido para a comunidade interna e externa. A

responsabilização, nesse contexto, tende a permanecer difusa, técnica e despersonalizada, dificultando sua apropriação como prática organizacional legítima.

No nível dos valores compartilhados, observa-se um descompasso recorrente entre o discurso institucional que reconhece a *accountability*, a transparência e a responsabilidade como princípios éticos e as práticas cotidianas de gestão. Os dados indicam que esses valores não orientam de forma consistente a ação dos gestores, sendo, de forma geral, interpretados como exigências formais ou procedimentais. A ausência de formação específica, de critérios avaliativos alinhados à *accountability* e de espaços estruturados de reflexão coletiva contribui para que tais valores permaneçam declaratórios, sem se converterem em referenciais efetivos de decisão e comportamento.

No plano das premissas básicas, a pesquisa revela crenças naturalizadas segundo as quais cumprir a legislação é suficiente, a prestação de contas é uma tarefa técnica especializada e a responsabilidade é atribuída a setores ou indivíduos específicos, e não compreendida como compromisso público coletivo. Essas premissas orientam rotinas e decisões de modo automático, limitando o papel das lideranças na indução de práticas de *accountability* e reforçando a separação simbólica entre quem decide e quem executa. Como consequência, erros tendem a ser tratados como problemas administrativos a serem corrigidos internamente, e não como oportunidades de explicação pública, aprendizagem institucional e fortalecimento da confiança social.

Diante desse diagnóstico, as ações propostas se justificam por buscar reorientar os artefatos existentes, alinhar valores declarados às práticas organizacionais e reorganizar premissas culturais enraizadas, reconhecendo que a construção de uma cultura de *accountability* é um processo gradual, cumulativo e dependente de experiências organizacionais repetidas. As intervenções sugeridas não visam criar sistemas ou normas, mas transformar o sentido, o uso e o papel simbólico das práticas já institucionalizadas, de modo que transparência, prestação de contas e responsabilização passem a constituir referências normais, compartilhadas e legítimas do agir organizacional.

Schein e Schein (2022) dizem que, em organizações grandes e complexas como uma universidade, mudanças amplas e centralizadas enfrentam mais desafios e, por isso, podem ter menor efetividade. Por isso, eles recomendam começar com um projeto-piloto: escolher um setor, testar novas práticas e valores, acompanhar de

perto, ajustar o que não der certo e, quando funcionar, usar esse setor como modelo para outras áreas, expandindo a mudança aos poucos (Schein & Schein, 2022).

4.1 Proposta de Mitigação dos Problemas Encontrados

4.1.1 Em Relação aos Artefatos

As ações sugeridas no nível dos artefatos visam reorientar os sistemas, documentos e práticas já existentes na instituição, deslocando seu foco exclusivo da prestação de contas aos órgãos de controle para uma prestação efetiva à sociedade. Parte-se do entendimento de que a simples existência de relatórios e sistemas não é suficiente para consolidar uma cultura de *accountability*, sendo necessário redefinir sua finalidade comunicacional e simbólica. Nesse sentido, propõe-se que os instrumentos institucionais passem a tornar explícita e identificável a responsabilidade pelas decisões e ações adotadas, associando-as claramente a atores, setores e instâncias decisórias, de modo que a responsabilização deixe de ser difusa ou impessoal. Além disso, a institucionalização de rituais formais de prestação de contas, como audiências públicas periódicas, apresentações abertas de resultados e devolutivas estruturadas à comunidade, busca conferir visibilidade, regularidade e sentido público à prestação de contas, reforçando a transparência, a confiança social e o reconhecimento da *accountability* como prática organizacional legítima.

Objetivo Geral

- Reorientar os sistemas já existentes.

Objetivos Específicos

- i. Deslocar o foco de prestação para órgãos de controle para prestação à sociedade;
- ii. Tornar explícita e identificável a responsabilidade pelas decisões e ações institucionais, de modo que a responsabilização deixe de ser difusa ou impessoal e passe a ser associada a atores, setores e instâncias claramente definidos, fortalecendo a transparência, a prestação de contas e a confiança pública;
- iii. Usar rituais para tornar a prestação pública.

Ações concretas associadas aos artefatos

- a) **Criar um relatório integrado** – elaborar um documento anual curto, público e narrativo (não técnico), distinto do Relatório de Gestão que tenha linguagem simples (ou versão cidadã), com a seguinte estrutura mínima; a) decisões estratégicas tomadas no ano; b) justificativas; c) resultados esperados × alcançados; e) erros reconhecidos (comunicação de correções e compartilhamento institucional do aprendizado); f) aprendizados a partir dos resultados;
- b) **Padronizar responsáveis com visibilidade pública** – indicar setor responsável; responsável técnico e responsável político (gestor) para toda ação estratégica. Essa informação deve estar visível nos portais, não apenas nos documentos internos;
- c) **Criar rituais institucionais de prestação de contas** – estabelecer audiência pública anual por macroárea (ensino, pesquisa, gestão, orçamento). Na ocasião, prever espaço para perguntas; respostas públicas registradas e devolutiva posterior.

4.2 Em Relação aos Valores Compartilhados

Os valores compartilhados correspondem às crenças e princípios que orientam o modo como os membros de uma organização interpretam suas responsabilidades e tomam decisões no cotidiano, funcionando como referenciais para a ação coletiva. Eles fazem a mediação entre os artefatos e as práticas concretas, permitindo que os discursos organizacionais se traduzam em comportamentos consistentes. No caso analisado, a pesquisa evidencia que, embora a *accountability* esteja presente nos documentos e no discurso organizacional, esses valores ainda não orientam de forma sistemática as práticas dos gestores. Diante disso, propõe-se o fortalecimento dos valores compartilhados por meio de ações formativas e avaliativas. As ações propostas a seguir deslocam o foco no cumprimento de metas para a internalização de valores, reforçando a ideia de que aquilo que é avaliado e cobrado institucionalmente tende a se consolidar como valor efetivamente praticado.

Objetivo Geral

- Deslocar o foco do discurso para a prática.

Objetivos específicos

- i. Incluir formação ética na ambientação de novos servidores e nos treinamentos organizacionais;
- ii. Explicitar, por meio de vinculação a assunção de cargos, treinamentos específicos ligados ao *accountability*;
- iii. Incluir critérios de cumprimentos dos elementos de *accountability* na avaliação de desempenho.

Ações concretas associadas aos valores compartilhados

- a) **Formação obrigatória em *accountability* para gestores** – organizar treinamento que tenha como foco a formação ética e organizacional, abordando temas como diferença entre *compliance* e *accountability*; prestação de contas como valor público; responsabilidade como ação coletiva, especificamente o tratamento de erros deve fazer parte desta formação (comunicação de correções e compartilhamento institucional do aprendizado). Esta formação deverá ser vinculada à nomeação para cargos de gestão para ajudar a alinhar o discurso institucional com interpretação comum;
- b) **Inserir *accountability* nos critérios de avaliação gerencial** – criar sistema de avaliação de gestores que deve ser baseada nos seguintes critérios: clareza na comunicação de decisões; devolutiva à comunidade e gestão de falhas e correções. Isso ajudará a evitar que o cumprimento de itens não se resuma ao cumprimento de metas porque o que é avaliado vira valor;
- c) **Criar espaços institucionais de exposição interna das ações dos gestores** – são momentos nos quais os gestores são convidados a apresentar publicamente, perante seus pares, as decisões tomadas, as ações executadas e os resultados alcançados e quais foram os erros e como foram tratados, sempre com base em um plano de ação previamente definido e alinhado aos planos estratégicos da organização e às diretrizes da gestão eleita. Nesses

momentos, os gestores devem demonstrar de forma clara como suas ações contribuem para a concretização dos objetivos institucionais, evidenciando a coerência entre planejamento, execução e resultados. Essa prática, de caráter pedagógico e formativo e não punitivo. A prática tem função de estimular a explicitação das escolhas, a justificação das decisões e a reflexão coletiva sobre os impactos das ações de gestão. Ao vincular a prestação de contas interna ao planejamento estratégico, fortalece-se uma cultura de gestão transparente, integrada e orientada por propósito comum, na qual a responsabilidade deixa de ser fragmentada e passa a ser compreendida como compromisso institucional compartilhado.

4.3 Em relação às premissas básicas

As premissas básicas correspondem ao nível mais profundo da cultura organizacional, sendo constituídas por crenças, percepções e interpretações que os membros da organização tomam como naturais, óbvias e dificilmente questionáveis, conforme proposto por Schein e Schein (2022). Elas orientam o comportamento cotidiano de forma quase automática, influenciando decisões, rotinas e prioridades sem que os indivíduos tenham plena consciência desse processo. Por essa razão, são especialmente importantes, pois sustentam ou limitam a efetividade dos artefatos e dos valores declarados. No contexto da *accountability*, premissas como “cumprir a lei é suficiente”, “prestação de contas é tarefa técnica” ou “a responsabilidade é de alguns setores” tendem a enfraquecer práticas voltadas à transparência, à responsabilização e ao diálogo com a sociedade. As sugestões apresentadas foram concebidas com o objetivo de tensionar e, gradualmente, ressignificar essas crenças enraizadas, criando experiências organizacionais repetidas que associem prestação de contas à explicação pública, à aprendizagem institucional e ao compromisso coletivo. Ao atuar de forma intencional sobre práticas, decisões e interações recorrentes, busca-se favorecer a construção de novas premissas culturais, nas quais a *accountability* deixe de ser percebida como obrigação formal e passe a ser entendida como parte constitutiva do modo legítimo de agir da organização.

Objetivo Geral

- Mudar a forma de resposta às demandas relacionadas à transparência e prestação de contas.

Objetivos Específicos

- i. Deslocar o foco do erro como problema para o erro administrativo como elemento de explicação pública e aprendizado;
- ii. Instituir a ideia de que decisão pública é sempre responsabilidade pública;
- iii. Explicitar o que é normal na universidade;
- iv. Alinhar a ação das lideranças com os planos estratégicos;
- v. Alinhar a execução e a decisão com ações conjuntas e tomada de decisão compartilhada.

Ações concretas associadas aos valores compartilhados

- a) **Tratar falhas como objeto público de aprendizagem** – as ações deste item envolvem treinamentos dos gestores e criação de práticas formais de análise de erros; comunicação de correções e compartilhamento institucional do aprendizado. Esta ação deverá ser objeto de treinamento e ser sustentada na ideia de que o erro deve ser tratado, ser visível e objetivo de aprendizado;
- b) **Romper a lógica do “não é comigo”** – instituir responsabilidade compartilhada formal sobre decisões relevantes que precisam de registro coletivo, mostrando claramente quem participou da tomada de decisão (usando atas). Isso ajuda a reduzir a cultura de difusão da responsabilidade;
- c) **Liderança como modelo visível** – segundo Schein e Schein (2022), líderes ensinam cultura pelo que fazem, não pelo que dizem. Neste sentido, todos os gestores da universidade devem explicar decisões difíceis; assumir publicamente erros; justificar escolhas estratégicas;
- d) **Integrar técnicos e gestores em ciclos conjuntos de decisão, execução e prestação de contas** – instituir ciclos formais de gestão nos quais técnicos e gestores compartilhem, de forma integrada, a responsabilidade pelo planejamento, execução e prestação de contas das ações institucionais. Cada

processo relevante deve iniciar com uma definição conjunta de objetivos (alinhados aos planos estratégicos), seguir com execução acompanhada por gestores e equipes técnicas, e culminar em uma prestação de contas coletiva, na qual se explicita quem decidiu, quem executou, quais critérios orientaram as escolhas e quais resultados foram alcançados. Essa prática rompe a separação simbólica entre “quem faz” e “quem decide”, reduz a percepção de que os processos existem independentemente da liderança e reforça o papel das chefias como agentes ativos de *accountability*, não apenas como atores políticos ou intermediários formais. Ao tornar visível a corresponsabilidade entre níveis hierárquicos, a organização desloca a premissa de que “sempre foi feito assim” para uma lógica de gestão na qual decisões, processos e resultados são continuamente explicados, negociados e aprendidos de forma coletiva, fortalecendo a influência da liderança e a internalização da *accountability* como prática cultural.

4.4 Quadro de indicadores

Para que as ações propostas sejam acompanhadas de forma sistemática, recomenda-se a elaboração de um quadro de indicadores vinculado a cada eixo de intervenção. Considerando que gerenciar pressupõe também controlar, e que o controle requer métricas claras, os indicadores permitirão monitorar o avanço das iniciativas, identificar obstáculos e orientar ajustes contínuos. Esse acompanhamento contribuirá para consolidar uma cultura de *accountability* baseada em evidências e resultados concretos.

Nível cultural (Schein; Schein, 2022)	Dimensão	Indicador	Descrição do indicador	Fonte de verificação	Periodicidade
Artefatos	Comunicação pública	Existência do relatório integrado de <i>accountability</i>	Publicação anual de relatório sintético, narrativo e em linguagem cidadã	Portal institucional	Anual
		Percentual de ações estratégicas com responsáveis explícitos	Proporção de ações com setor, responsável técnico e responsável	Portais/ Planos/ Relatórios	Anual

			político identificados publicamente		
	Responsabilização	Percentual de decisões estratégicas com justificativa pública	Decisões estratégicas acompanhadas de justificativa e critérios	Relatório Integrado/ Atas	Anual
	Prestação de contas	Número de rituais públicos de prestação de contas realizados	Audiências, apresentações públicas e devolutivas institucionais realizadas	Agenda institucional / Atas	Anual
		Percentual de rituais com devolutiva registrada	Eventos com respostas públicas e retorno formal à comunidade	Relatórios dos eventos	Anual
Valores compartilhados	Formação	Percentual de gestores com formação em <i>accountability</i>	Gestores que concluíram formação ética e organizacional em <i>accountability</i>	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Anual
	Gestão	<i>Accountability</i> incluída na avaliação gerencial	Existência de critérios formais de <i>accountability</i> na avaliação de gestores	Normativos internos	Anual
	Gestão	Percentual de gestores avaliados por critérios de <i>accountability</i>	Avaliações que incluem comunicação, devolutiva e gestão de falhas	Sistema de avaliação	Anual
	Reflexividade	Número de sessões internas de exposição de ações gerenciais	Apresentações internas com foco em decisões, resultados e erros	Atas/ Programação institucional	Semestral
	Aprendizagem	Existência de práticas formais de análise de falhas	Procedimentos institucionais para análise, comunicação e aprendizado a partir de erros	Normativos/ Registros	Anual
Premissas básicas	Responsabilidade	Percentual de decisões com registro coletivo	Decisões relevantes com atas indicando participantes e corresponsáveis	Atas institucionais	Anual

	Liderança	Percentual de gestores que explicam publicamente decisões críticas	Decisões acompanhadas de explicação pública pelos gestores	Relatórios/ Portais	Anual
	Integração	Existência de ciclos conjuntos técnico-gestão	Processos com planejamento, execução e prestação de contas compartilhados	Relatórios de processos	Anual
	Cultura	Percepção dos servidores sobre <i>accountability</i> como prática normal	Resultado de pesquisa interna sobre <i>accountability</i> como valor cotidiano	Pesquisa institucional	Bienal

FONTE: Elaborado pela autora (2025).

5 Resultados e impactos esperados ou observados

Espera-se que a implementação das ações propostas contribua para o fortalecimento da cultura de *accountability* nas universidades federais, promovendo uma transformação progressiva das práticas organizacionais. Entre os impactos esperados estão: maior clareza na atribuição de responsabilidades; ampliação da participação institucional na prestação de contas; fortalecimento da legitimidade das decisões; melhoria na comunicação com a sociedade; e o desenvolvimento de lideranças comprometidas com a gestão pública como bem coletivo. Além disso, ao integrar *accountability* como valor cultural e não apenas como obrigação normativa, a universidade poderá avançar no cumprimento de seus objetivos institucionais com maior coesão, confiança interna e credibilidade social, alinhando-se de forma mais efetiva aos princípios da governança e aos compromissos assumidos no âmbito da Agenda 2030.

6. Referências

ARAÚJO, D. P. C.; FINGER, A. B. Gestão da informação na *accountability* para os stakeholders de uma universidade pública. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 543-566, 2023. DOI: 10.26512/rici.v16.n3.2023.44672.

FREIRE, I. G. P. A Importância da gestão pública: no Brasil e nos municípios. **Revista Foco**, [S. l.], v. 16, n. 9, p. e2851, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n9-123

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MEDEIROS, A. K. de; CRANTSCHANINOV, T. I.; SILVA, F. C. da. Estudos sobre accountability no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, 2013. DOI: 10.1590/S0034-76122013000300010

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Os objetivos de desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 17 mar. 2024.

PINHO, J. A. G. de; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2024.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. 3. ed. London: SAGE Publications, 2016.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo:

THESING, N. J.; SANTOS, V. L. dos; BÜTTENBENDER, P. L.; MERA, C. M. P. de; PIENIZ, L. P. Práticas contábeis e a accountability em universidades comunitárias no Rio Grande do Sul. **DRd – Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 10, p. 978-1000, 2020. DOI: 10.24302/drd.v10i0.2913