

GESTÃO ACCOUNTABILITY: Uma Análise dos Benefícios nas Organizações Contemporâneas

Caique de Souza Lino¹
Lucas Vieira Alves²
Marcus Vinicius Barbosa³
Fábio Souza da Silva⁴
Valdir Pantuza Pinto Coelho⁵

RESUMO:

A inclusão da gestão *accountability* para o desenvolvimento das empresas contribui para todos os seus indivíduos presentes como um todo, seja diretamente ou indiretamente, influenciando no modo de gestão. O presente artigo tem como objetivo não apenas elucidar a importância da *accountability* para as organizações, mas também fornecer um material de estudos que possa servir como referência para futuras pesquisas. Este estudo adota uma abordagem metodológica fundamentada em uma revisão bibliográfica exploratória e qualitativa, com foco nos conceitos-chave que definem o processo em estudo. Inicialmente, procede-se à identificação e análise crítica de literatura relevante, visando compreender as aplicações dos conceitos de *accountability* para além das definições que permeiam o termo na área de finanças. Com os resultados obtidos, pode-se afirmar que a inclusão do modelo de gestão *accountability* tem diversos fatores positivos que auxiliam na gestão das empresas contemporâneas.

Palavras-chave: Accountability; Gestão Empresarial; Organizações

¹ Centro Universitário Geraldo Di Biase, Volta Redonda/RJ

² Centro Universitário Geraldo Di Biase, Volta Redonda/RJ

³ Centro Universitário Geraldo Di Biase, Volta Redonda/RJ, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica/RJ

⁴ Centro Universitário Geraldo Di Biase, Volta Redonda/RJ

⁵ Centro Universitário Geraldo Di Biase, Volta Redonda/RJ

1 INTRODUÇÃO

Hoje em meio a sociedade há inúmeros tipos de pessoas que dividem o espaço de trabalho conosco, possuindo visões, valores, missões e que muitas vezes acabam sendo contrárias às nossas crenças e percepções como gestores. Remontando o princípio de “Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar”, os administradores precisam gerir as informações a partir de padrões que sejam aceitos no ambiente interno e aceito no âmbito externo das organizações.

Dito isso, veremos sobre a *accountability*, processo vinculado originalmente à responsabilização das pessoas pelos processos aos quais executam em processos de prestação de contas nas áreas financeira e contábil. Esse conceito ganha corpo e expande-se para as demais áreas, onde os mesmos preceitos que norteiam a ação, aplicam-se aos demais setores, fazendo com que as pessoas compreendam o real papel de suas responsabilidades no âmbito da organização.

Tomando por pressuposto que o termo *accountability*⁶ refere-se à responsabilidade na prestação de contas de uma organização ou pessoa a outrem ou alguém, e tem por diretriz tornar as ações por seus empregados mais transparentes tornando respectivamente transações entre organizações mais claras e confiáveis.

Assumir responsabilidades é papel de todo e qualquer gestor e colaborador, dentro de organizações, a fim de que processos ocorram e estes possam ser executados e pessoas cobradas pelas responsabilidades de seus papéis, avançando em novas proposições e caminhos de forma a trazer novos processos e melhoria para as atividades da empresa. Considerando tratar-se de um conceito relativamente recente e ainda em franca difusão nas organizações, porém com casos de sucesso, cumpre questionar: a *accountability*, em seus princípios fundamentais, permite ao gestor elevar o senso de responsabilidade de seus colaboradores?

Objetiva-se com este trabalho, compreender a relevância do tema *accountability* para a gestão contemporânea, ao levantar os princípios conceituais básicos, apresentar elementos e processos inerentes para sua implantação e compreender as colaborações de resultados já publicados para ampliar a discussão do tema.

Este estudo adota uma abordagem metodológica baseada em uma revisão bibliográfica de caráter exploratório e qualitativo, com foco nos conceitos-chave que definem o processo investigado. Inicialmente, realiza-se a identificação e análise crítica da literatura relevante, com o objetivo de compreender as aplicações do conceito de *accountability* para além das definições tradicionalmente associadas à área financeira.

Em seguida, procede-se a um levantamento detalhado de casos e práticas predominantes no ambiente organizacional, a partir da seleção de conteúdos específicos, com o intuito de investigar como tais conceitos podem ser integrados de forma eficaz em outras áreas das organizações. Essa abordagem metodológica possibilita não apenas uma compreensão aprofundada dos temas abordados, mas também a identificação de tendências e a formulação de recomendações para futuras implementações.

Espera-se, com este trabalho, não apenas elucidar a importância da *accountability* nas organizações, mas também oferecer um material robusto que sirva de referência para pesquisas

⁶ Quanto ao termo, não existe uma tradução literal, estudiosos usam os termos sinônimos com responsabilização para se referir a *accountability*.

futuras. A expectativa é de que os resultados obtidos contribuam significativamente para o debate acadêmico e para a prática da gestão organizacional, apoiando a tomada de decisões. Acredita-se ainda que o estudo proporciona insights valiosos para profissionais e pesquisadores das Ciências Sociais Aplicadas, enriquecendo o diálogo sobre *accountability* no contexto organizacional.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Governança na Administração

O seu surgimento remonta a governança corporativa, suas práticas e modelos foram introduzidas a administração em busca de soluções para conflitos gerais e melhorias na gestão de qualidade de prestação de serviços, com isso o tema governança e gestão de pessoas vem ganhando um foco mundial hoje em dia ao se relacionar com procedimentos associados a tomadas de decisões, ao desempenho eficiente com o foco em objetivos estabelecidos pela organização.

Governança apesar de se tratar de um assunto muito recorrente na atualidade, ainda se trata de um elemento ainda não muito compreendido por muitas pessoas, especialmente com relação a sua aplicabilidade. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2024, s.p)

[...] governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral.

Com o processo de globalização, privatização de empresas informacional, e mais grandes grupos assumindo os controles de atividades econômicas ao redor do planeta, mais os critérios de padronização das estruturas para prestação de contas a modelos internacionalmente aceitos por toda comunidade empresarial, o ambiente corporativo no Brasil se encontra cada vez mais competitivo e acirrado, visto que, o país figura entre os grandes *players*⁷ de mercado e temos necessidade de competir e fazer com que nossas organizações estejam cada vez mais alinhadas às estratégias e boas práticas organizacionais que refletem-se nos princípios básicos traduzidos em ações que buscam reduzir a assimetria informacional ,por meio da prática da Governança Corporativa (Gama et al, 2013 apud...).

O quadro 01, apresenta os principais pontos que alicerçam estratégias de Governança Corporativa:

Quadro 01 – Pontos Básicos para Ações de Governança Corporativa

Elemento	Definição
----------	-----------

⁷ jogadores

Transparência	Informar e disponibilizar para os <i>stakeholders</i> as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros conduzindo assim a criação de valor (IBGC, 2009)
Equidade	Tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são inaceitáveis (IBGC, 2009)
Prestação de Conta	Os sócios, administradores e os demais conselheiros chamados de “Agentes de Governança” devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências dos seus atos e omissões;(IBGC, 2009)
Responsabilidade Corporativa	Agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade nas organizações, visando à sua longevidade, considerando a ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. (IBGC, 2009)

Fonte: (Adaptado de Cezar, Frizzo e Andrade, 2017)

Segundo Andrade e Rossetti (2004 apud EISSMANN; STEFENON; ARRUDA, 2025) consideram que o perfil histórico, cultural, econômico e institucional de cada país, são os fatores que influenciam os modelos de governança corporativa a serem praticados. Esses modelos estão agrupados em *shareholder*⁸, que é voltado especificamente para os acionistas, e *stakeholder* que é de maior abrangência; além dos interesses dos acionistas, consideram-se também os interesses dos públicos interno e externo.

Para um sistema de governança eficiente e responsável devem ser tomadas algumas atitudes que visam melhorar resultados e as decisões continuariam a ser tomadas pela diretoria e seus acionistas, mas elas seriam repassadas a escalões mais baixos com transparência e veracidade, permitindo assim uma melhoria na comunicação entre organização e colaborador.

Vale lembrar que casos em que colaboradores com visões e ideias mais assertivas sobre determinado processo podem contar com a liberdade de apresentar sugestões de melhoria de processos.

2.2 Governança em Gestão de Pessoas

⁸São os acionistas (pessoa, empresa ou instituição) que investem em uma organização. Stockholders também são usados para denominar os acionistas. Já os stakeholders são aqueles que são impactados pelas atividades de uma companhia.

A Governança em gestão de pessoas se origina de um conjunto de mecanismos e práticas de liderança, e a estratégia de acompanhamento postos em execução com o foco em orientar e avaliar o sistema, com o objetivo de que as decisões e ações relacionadas ao tema estejam correlatas à estratégia institucional.

A governança consiste na capacidade de implementar de maneira eficiente, eficaz e efetivamente ações e fundamentos para que todo o processo seja conduzido de forma que o objetivo em comum seja alcançado com o retorno esperado pela instituição.

Apesar de não haver opiniões entre pesquisadores que se complementam ou contrapõem sobre a governança de corporações, a governança se caracteriza por organizar partes sociais, sistemas de representação e de adaptações a mudanças alterando o foco de uma visão mais econômica para uma visão abrangente sobre a condução da organização envolvendo políticas sociais e relações. Segundo Peters (2013, p. 48):

[...] afirma que a análise de governança, para ser bem-sucedida, deve se concentrar em funções importantes, como avaliar a forma como é realizada em diferentes sistemas políticos, sejam democracias avançadas, regimes autocráticos ou algo intermediário. Da mesma forma, compreender onde poderão surgir falhas, considerando os mecanismos para aperfeiçoar a qualidade do desempenho [...]

Compreende-se que no cotidiano, governança tem sentido de eficiência, organização, estratégia e nos leva ao entendimento de que a consequência são boas práticas que permitem a vida laboral das organizações e de seus colaboradores sendo atrelado ao cumprimento de normas e afirmando transparências dentro da organização.

Bernhoeft (2005, p.45 apud, SIQUEIRA 2025) destaca que “[...] profissionais de RH têm de estar sempre atentos para que haja uma coesão entre a orientação, à política e a filosofia dos grupos controladores e aquilo que é adotado dentro da empresa”. E a *accountability* possuem uma ligação direta com a governança, visto tratar-se de um processo de responsabilização dos gestores perante os colaboradores da empresa mostrando que o gestor precisa fiscalizar e executar corretamente o trabalho de forma transparente e prestar contas para os seus subordinados.

Existem dois tipos de *accountability* que podem ser apresentadas para a vivência organizacional, sendo a horizontal tratada entre pares da organização, especialmente na mesma linha hierárquica de atuação e a vertical, que navega entre os diferentes níveis hierárquicos (Bovens 2007). Apesar do viés político da definição (Diniz, 2024; PUC, 2024), há que se considerar a necessidade de definir resultados medindo desempenhos e estabelecer as responsabilizações, proporcionando um alinhamento com a visão de planejamento como antecedente (Behn, 1998).

Governança e gestão estão estritamente alinhadas, aos processos de *accountability*, dado que governança gera interface com processos de responsabilização, conforme apresentado na Figura 01

Figura 01 - Interface entre Governança e Gestão e Enlace com *Accountability*



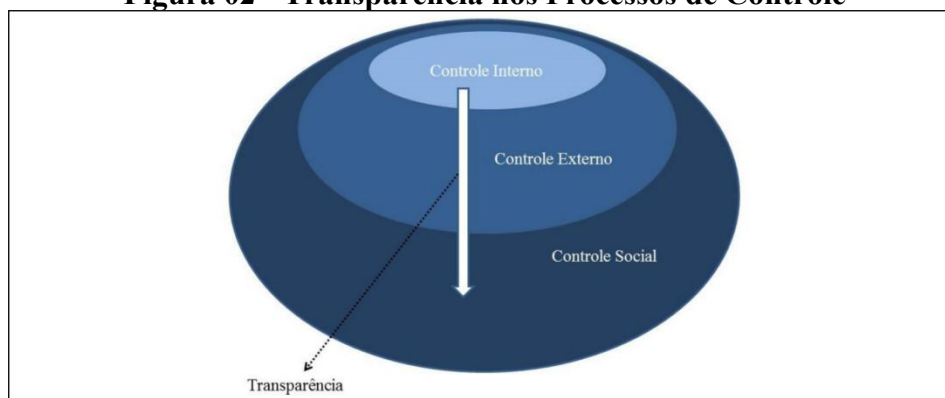
Fonte:

Tribunal de Contas da União(...)

As ações de governança se intercalam com processos de gestão cujo resultado deriva-se das ações estratégicas que culminam com o sentimento de responsabilização em detrimento do estabelecimento de uma cultura de comprometimento.

Se governança e gestão se enlaçam em esferas hierárquicas diferentes, vale lembrar que da mesma forma que isso se reflete na cultura da organização, esse aspecto se reflete nos processos de controle, sejam eles internos ou externos e os impactos causados pela implementação da cultura de responsabilização, auxiliam na melhoria do controle social, gerando um processo com mais transparência que causam impactos positivos, que permeia em todos os processos de controle organizacionais. A figura 02 aponta o processo de transparência como uma ação que parte das estratégias se refletem nos controles internos e ampliam-se nas demais ações de controle de deriva dos processos internos.

Figura 02 - Transparência nos Processos de Controle



Fonte: Platt Neto, *et al.*, 2007 PLATT NETO, O. A.; CRUZ, F.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. e Serra e Carneiro, 2011. Pág. 86

Observa-se no gráfico que a transparência está correlacionada em todas as partes do processo institucional. Com a *accountability* sempre presente nos processos internos e externos podemos notar que a transparência das atividades e decisões dos gestores no meio organizacional são de

extrema importância para que as informações percorrem com clareza e transparência por toda a organização. Assim facilitando no processo de tomada de decisões.

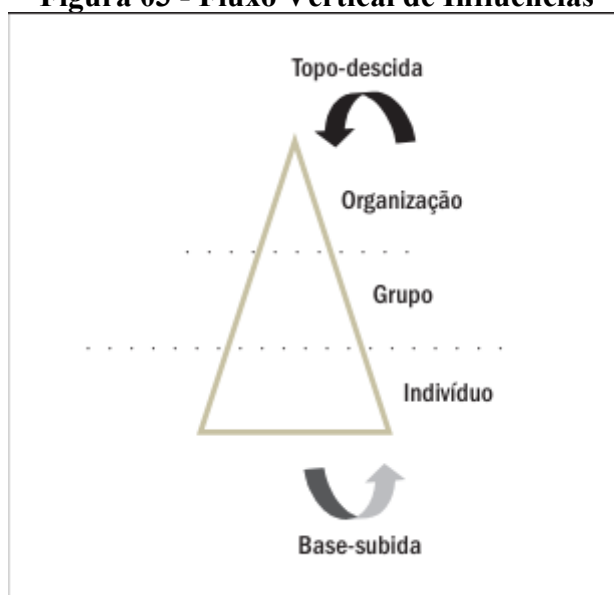
2.3 Mecanismos para Desenvolver o Comprometimento e Responsabilização das Pessoas nos Processos Organizacionais

A importância do comprometimento dos colaboradores com os objetivos do meio corporativo tem destaque em diversos meios empresariais e como parte de uma cultura onde a *accountability* tem em suas raízes a transparência, honrabilidade em assumir erros e acertos dentro de uma organização, devemos pensar nos fatores que levarão uma organização a elevar seus graus de indicadores desse quesito, vindo por parte da própria organização.

A organização deve servir de exemplo tanto sobre questões sociais externas quanto internas da organização, pensando no desenvolvimento de seu interior bem como no bem-estar de seus trabalhadores tanto na saúde como no bem-estar de sua vida profissional, desenvolver seus próprios colaboradores é cuidar e fazer a manutenção da sua própria organização.

Com esse pensamento, tanto a organização pode influenciar o comportamento desses funcionários quanto aos mesmos podem influenciar no comportamento da própria organização como apresentado na figura abaixo:

Figura 03 - Fluxo Vertical de Influências



Fonte: Isa Aparecida de Freitas-Jairo Eduardo Borges-Andrade (2003, pág.47)

Como apresentado na imagem acima vemos uma relação mútua entre organização e o colaborador e essa abordagem interessante sobre o comprometimento foi a de Gary Dessler (1996:16 p.30), segundo o qual, para que se crie o comprometimento, é de extrema importância o vínculo dos objetivos do âmbito corporativo e colaboradores. Ele destaca que:

[...]Poucos argumentam com o fato de que a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da empresa é sincronizar as suas metas com as de seus funcionários – garantir, em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos, de modo que, ao procurar realizar suas próprias metas, o funcionário procure realizar também as metas da empresa. Criar comprometimento significa forjar tal síntese. [...]

Os debates corporativos e análises acadêmicas de que os interesses dos líderes e colaboradores precisam estar alinhados e centrados em um objetivo comum a ambas as partes, de forma que o todo processo seja realizado de forma mútua e transparente e que todos os envolvidos participem do processo organizacional.

O estudo desenvolvido por Dessler (1996), intitulado de “Como os gerentes criam o comprometimento dos funcionários” foi seu objeto de pesquisa por 30 anos para que ele conseguisse destacar quais os impactos positivos no comprometimento das empresas e também, meios para comprovar quais as práticas administrativas criavam o comprometimento dos colaboradores. Os oito conjuntos das práticas encontradas são destacados abaixo:

Quadro 02 – Pontos Básicos da Cadeia de Comprometimento

Elemento	Definição
Valores <i>People-first</i> :	Diálogo de mão dupla; Programas de tratamento justo garantido; Programas de diálogo aberto; Programas de pesquisa periódica; Programas de cima para baixo; Ritual.
Comunhão:	Homogeneidade; Compartilhamento comunitário; Trabalho comunitário; Contrato regular de grupo.
Meditação transcendental	ideologia da companhia; carisma da companhia; conversão ideológica; símbolos, histórias e ritos.
Contratação baseada em valor:	esclarecimento de valores; rejeição da maioria dos candidatos; seleção exaustiva; combinação de valores; análises realistas de empregos; auto seleção e sacrifícios.
Segurança:	Recompensas extrínsecas; pagamento acima da média; participação no risco; graus de pagamento limitado; salários indiretos, não pagos; benefícios acima da média.
Realização:	Comprometimento de realização; carregamento pela frente; política de enriquecimento e de delegação de poder; programas de promoção interna

Fonte:Dessler (1996: pág. 29)

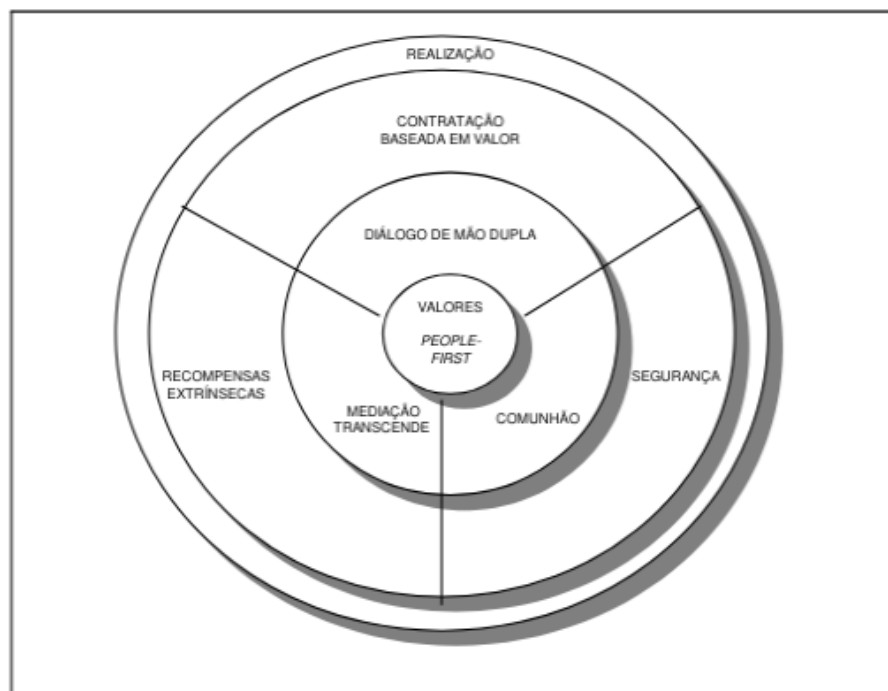
Na tabela apresentada desvenda-se os pilares que sustentam uma cultura organizacional próspera, delineando os elementos cruciais para o florescimento de um ambiente de trabalho positivo e engajador. No entanto, a mera compreensão desses elementos não garante sua implementação efetiva.

É nesse contexto que a "Roda do Comprometimento" emerge como uma ferramenta poderosa, traduzindo esses conceitos em ações concretas e mensuráveis. A roda oferece um guia prático para a construção de um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados,

motivados e comprometidos com o sucesso da organização, operacionalizando os elementos da tabela, impulsionando a criação de uma cultura organizacional de alta performance. Sobre esse aspecto, Dessler (1996: 11 pág.31) aponta que:

[...]Uma coisa que se tornou cada vez mais óbvia, à medida que meu estudo prosseguia, foi a criação do comprometimento que requereu um programa administrativo abrangente, composto de um pacote de práticas administrativas concretas e políticas de pessoal. Na falta de tal programa, os resultados dos esforços relativamente unidimensionais, como programas de aumento de qualidade ou planos de incentivo, estão fadados ao fracasso.” Como sugerido, um programa abrangente deveria começar pelo centro da “**roda de comprometimento**”, ou seja, pelos valores people-first: valorização das pessoas, confiança na administração e respeito pelas pessoas. [...]

Figura 04 - Roda de Comprometimento



Fonte: Dessler (1996 pág.36)

Com a ilustração acima observamos como o *People-First*⁹, tem um papel fundamental para o processo de comprometimento dos colaboradores e como esse fator influencia em outros diversos aspectos nas organizações e todo processo organizacional da empresa.

Como vemos no *accountability*, o comprometimento do colaborador junto à responsabilização do mesmo, é um fator crucial para tomada de decisões por parte dos líderes sobre os processos da organização.

2.4 A Comunicação no Desenvolvimento do Comprometimento

Uma das ferramentas mais importantes que precedem e que também deve ser planejada é o processo de comunicação. Ela consiste em uma importante ferramenta de trabalho em qualquer tipo de comunidade, considerando que esta consiste no ponto de partida para transportar e transformar dados em elementos para todas as tomadas de decisão e geração de informação.

Likert (1971: 63-64), ao definir comunicação num ambiente empresarial, faz as seguintes considerações:

[...]A comunicação é um processo complexo que envolve diversos dimensionamentos... Um é a transmissão de material do remetente para a audiência-alvo; outro, a recepção e compreensão desse material; um terceiro, a sua aceitação ou rejeição. A cada passo se emprega o termo 'comunicação' como se todo material que é transmitido fosse compreendido e aceito. Por exemplo, toma-se como fato que a informação colocada diante dos colaboradores, foi comunicada a eles, isto é, compreendida e aceita por eles. Isso pode ou não ser verdadeiro [...]

A comunicação pode variar de locutor para receptor, pois a forma como a mensagem é passada auxilia o processamento daquela informação através de uma boa recepção por parte da audiência, evidenciando como a escolha das palavras, o tom de voz, a clareza e a concisão influenciam diretamente na eficácia da comunicação.

Existem barreiras que ao serem quebradas facilitam o processo de comunicação. Thayer (1972), ao estudar o comportamento humano perante a variáveis diferentes e importantes para a avaliação da eficiência de comunicação as barreiras permanecem as mesmas para todas as variáveis conhecidas.

Entre barreiras e facilitadores temos o interesse do destinatário para receber a mensagem que precisa ser entregue e como parte de umas das barreiras temos a tecnologia básica que se encontra muito limitada em relação a quantidades crescentes de dados e informações perante a capacidade do homem de interpretar esses dados de maneira correta.

Dependendo de sua finalidade, cada mensagem tem seu meio adequado de ser repassado a frente seja por memorando, e-mail, informes e telefonemas ou o meio adequado para carregar informações e transmitir que passa a ser de tal importância quanto a própria mensagem.

Os estudos de Chang et al (1998) demonstram que através de pesquisas e estudos feitos que existem razões que levaram determinados grupos de pessoas a se envolver mais ativamente de

⁹ É um conceito que coloca as pessoas no centro das decisões e estratégias, seja em contextos empresariais, de liderança ou sociais. A ideia central é priorizar o bem-estar, as necessidades e os valores das pessoas, antes de outros fatores, como lucro ou metas.

projetos dentro da organização e o processo foi uma mudança no organograma de trabalho a fim de facilitar a comunicação entre a equipe.

O efeito direto das mensagens para as equipes no âmbito organizacional, nos dá uma visão ampla sobre o modelo de comunicação aferindo diretamente no comprometimento dentro das organizações.

2.5 O Fator Criatividade no processo Comunicação

Criatividade é um fator preponderante nas organizações e assim discutido e conceituado por autores em definir o tema. Segundo Ghiselin, (apud Kneller, 1999 pág:40), ” [...] é o processo de mudança, de desenvolvimento, de evolução, na organização da vida subjetiva. [...]”, mas para Fliegler (apud Kneller, 1999), “[...] durante o ato criador, "manipulamos símbolos ou objetos externos para produzir um evento incomum para nós ou para nosso meio[...]” e Fletcher (apud Kneller, 1999) corrobora afirmando que, “[...]o pensamento criador é desinibido, subjetivo, fluido, ao passo que o pensamento reflexivo é estruturado, impessoal e formalista[...].”

Conforme apresentado nas citações acima o termo “criatividade” possui distintos significados, remetendo diferentes visões de um mesmo pensamento, variando sua terminologia de autor para autor, porém podemos entender que o processo criativo surge de percepções abstratas e podem se configurar em movimentos propositivos de melhoria em vários processos, especialmente o que envolve os processos de comunicação.

Rogers & Agarwala-Rogers, (1980; Macià, 2008 p. 107).

[...]Muitas das novas ideias geralmente entram na organização a partir de fora, ocorrendo o mesmo com os desafios da concorrência e a percepção de novas necessidades e produtos por parte dos clientes. Por outro lado, a organização também precisa comunicar para o exterior seus avanços, produtos e serviços inovadores. Não basta ter uma boa ideia no interior da organização.

A criatividade pode se originar de diversos fatores externos e internos a produção de ideias sendo crucial a forma que o ambiente recebe e trata essas ideias e todas essas definições remetem a um outro indicador de flexibilidade definido por Guilford (1989) “Como uma mudança no entendimento de uma tarefa ou na estratégia para pensar em realizá-la [...]”. Uma maior flexibilidade proporciona diversos parâmetros e delegações abrangendo de maneira geral o processo organizacional interligando colaboradores, ferramentas e comunicações.

No *accountability* a criatividade é primordial para que novos caminhos, ideias e conceitos que uma organização, líderes e colaboradores possam utilizar como meio de ferramenta, assim também fomentando o comprometimento dos envolvidos nos processos da organização e dando condição ao colaborador de ser criativo para criar algo, o que faz o mesmo ser responsável pela meta a ser desenvolvida e o comprometimento deste sobre o processo a ser desenvolvido.

O fator criatividade influencia diretamente nos fatores de comunicação, comprometimento e governança, amarrando todo o processo gerando assim a gestão *accountability*.

2.6 Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional apresenta uma dimensão imensurável para ser discutido, estudado e estruturado por pesquisadores. Dentre eles citamos Robbins (2012, p. 501) que define cultura como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.”

Porém, Martins (2007, P.154) cita que a cultura como “A sociedade humana somente está apta a lidar com o elemento humano de comunidade na medida em que concebe cultura simultaneamente como algo intrinsecamente particular é necessariamente coletivo.”

Mas Schein (1899, p.154) diz que a cultura é “Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna”.

Podemos notar como o conceito de ‘cultura organizacional’ é apresentado em uma estrutura distinta pelos autores, mas com um objetivo comum: o fator humano. A cultura organizacional possui elementos para sua composição e estruturação que são eles:

Quadro 03 – Elementos que Compõe a Estrutura Organizacional

Elementos	Descrição
Valores	São as crenças existentes na organização. Também trata de questões ligadas a preconceitos (explícitos ou não) e ideologias.
História	São mitos criados e heróis que fazem parte da história da empresa – como a importância que se dá ao fundador da organização ou a alguém que atuou em algum momento crítico ou, até mesmo, alguém que implementou alguma mudança. Esse herói é conhecido como alguém que deu a alma pela empresa ou protagonizou eventos imaginários, mas valorizados na organização. Serve como referência para os funcionários, devendo ser amado, seguido e imitado.
Artefatos	São as vestimentas utilizadas (uniforme, roupa social ou esportiva etc.), espaço e ambiente proporcionado para o desenvolvimento das atividades.
Linguagem	Como é a linguagem dentro da empresa? Formal ou informal?
Hábitos	Como é encarado o fato de sair no horário, não aceitar trabalhar em feriados ou fins de semana? Almoçam todos dos mesmos setores juntos, todos os dias, ou somente um dia por semana?
Símbolos	São objetos que carregam mensagens e significados (cerimônias, rituais).
Rituais	Toda organização tem rituais que revelam boa parte de sua cultura, por exemplo: festa no final do ano; prêmio para funcionários mais antigos; destaques do mês ou do ano; festa ou comemoração das profissões; festa do aniversário da empresa; comemoração de aniversário de funcionários etc.

Fonte: (CALDAS, Miguel. P, MOTTA, Fernando C. Prestes. Universidade Unigranrio São Paulo - Atlas, 1997 – pág. 159 a 163)

O quadro acima apresenta uma estrutura dos elementos fundamentais que compõem uma estrutura organizacional. A abordagem política nos estudos de acontecimentos culturais é de

grande valor para análises de investigações empíricas, permitindo assim diagnósticos mais próximos do momento atual. Diversos autores que escreveram sobre o tema “cultura organizacional”, adotaram a concepção da empresa como uma cultura. Diante da necessidade de incorporar a dimensão política na questão da cultura organizacional, Fleury (1996 p. 42) fornece um conceito ainda mais rico;

[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

[...]a cultura organizacional se traduz como a forma com o que o agente da organização se apresenta perante o ambiente, conforme o ambiente escala ele deve se sentir apto a participar ativamente do processo, sendo essa sensação construída da cultura organizacional centrada nos participantes que compõem o ambiente organizacional.

Uma ótica parecida se compactua dessa mesma relação entre organização e agente participante, para Martins o clima se transforma à medida que as relações e atitudes se tornam um comum de uma mesma percepção e interpretação da construção do ambiente por parte da cultura, voltada para os participantes que compõem o ambiente.”(Robbins, pág. 169 e 170)

De acordo com os paradigmas da cultura organizacional propostos por Martin (1992) “[...], a diferenciação considera diferenças entre as interpretações culturais acerca de determinadas manifestações.”A *accountability* tem em foco geral nos pontos apresentados no quadro 3, de todo processo pelos elementos da cultura organizacional da instituição.

Por ser uma estrutura já implementada pela organização os gestores precisam tomar decisões de forma coerentes e transparentes que sejam focadas nos tópicos apresentados na cultura organizacional da empresa.

Um grande exemplo deste tópico pode ser apresentado no livro, Liderança Humilde de Edgar H. Schein e Peter A. Schein(...), sobre níveis de relacionamento entre líderes e colaboradores que são eles:

Quadro 04: Níveis de Relacionamento

Nível Negativo:	Dominação e coerção totais.
Nível 1	Papel transacional e supervisão baseada em regras, serviço e todas as formas de relacionamento solidário.
Nível 2	Cooperação pessoal, relacionamentos confiáveis como amigos e equipes eficientes.
Nível 3	Intimidade emocional, compromisso mútuo total.

Fonte: Edgard Schein 1999, p.21 a 22

O quadro acima apresenta os níveis de relacionamento entre gestores e colaboradores seguindo uma cultura organizacional de modo que o processo de gestão seja mais simples e como o processo de cultura organizacional precisa estar amarrado com *accountability* e vice-versa por influenciar diretamente entre os mesmos, ou seja, nos gestores e colaboradores da organização.

Alinhar *accountability* com os valores da organização corrobora com a explanação até o presente momento, dado que a aplicação dos valores da empresa no público-alvo que seriam os agentes da organização precisam de um certo nível de relacionamento para aplicar esses conceitos e valores de forma transparente e verdadeira empregando de maneira autônoma e arbitrária.

Segundo Schein e Schein (2022) vemos uma forma de alavancar relações construindo elas de maneira orgânica e gradual seja no ambiente formal de trabalho ou no pessoal sendo, uma mescla de atitudes provenientes da sua análise comportamental do cenário a qual está sendo submetida a construção daquela relação em específico, seja ela pessoal ou profissional a fim de prover um ambiente seguro e que incentive o auto desenvolvimento e aprimoramento desses pontos, levando a um aprofundamento da conexão entre gestor e ambiente.

Logo, propiciando que o ambiente seja construído de maneira correta íntegra e de condições de desenvolver quem quer que seja recebido por ele com a criação de objetivos, dinâmica e natural ao se deparar com um questionamento ou obstáculo apresentado no ambiente.

3. Metodologia

O estudo se baseia em uma revisão bibliográfica integrativa, cujo objetivo é proporcionar uma visão abrangente sobre temas centrais, como *accountability* e cultura organizacional, explorando suas interconexões. A revisão integrativa foi escolhida por sua capacidade de combinar estudos teóricos, relatos de caso e pesquisas originais, criando uma base sólida para discutir a governança e os mecanismos de comprometimento nas organizações. Segundo a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN, 2024), revisões integrativas são particularmente úteis para revisar teorias estabelecidas, propor novos conceitos e identificar lacunas na literatura, e foi nesse sentido que a presente pesquisa foi desenvolvida.

A seleção dos materiais foi feita com base em critérios previamente definidos, que incluem relevância para os temas de *accountability* e cultura organizacional, além de sua publicação em fontes reconhecidas na área. O livro "Liderança Humilde" de Edgar Schein, publicado em 2022, foi escolhido como referência central pela sua abordagem profunda dos aspectos humanos na liderança organizacional, especialmente no que diz respeito à governança e gestão de pessoas. A seleção inicial de capítulos relevantes (01, 04, 07 e 08) foi realizada com base em sua correlação com os tópicos discutidos na fundamentação teórica.

Após a seleção das fontes, foi realizada uma leitura detalhada dos capítulos escolhidos, com foco na identificação de trechos que dialogassem diretamente com a discussão sobre *accountability* e cultura organizacional.

A análise de cada capítulo foi organizada em uma planilha no MS Excel, onde os principais trechos e páginas foram categorizados e correlacionados aos conceitos teóricos discutidos. Essa organização foi essencial para estruturar as discussões subsequentes, garantindo que cada ponto teórico fosse adequadamente sustentado pelos dados extraídos.

A tabela desenvolvida no Excel apresenta quatro colunas principais: (i) capítulo analisado, (ii) página de recorte, (iii) trecho(s) analisado(s) e (iv) relação do trecho com as discussões sobre *accountability* e cultura organizacional. Essa estrutura permitiu uma visão sistemática dos dados extraídos, facilitando a comparação e a síntese de informações. A tabela funcionou como a base para as discussões, permitindo uma conexão direta entre a revisão teórica e os achados da análise do livro de Schein.

Um dos principais focos da metodologia foi o desenvolvimento de mecanismos que promovam o comprometimento e a responsabilização nas organizações. Durante a análise, foi possível identificar trechos dos capítulos de Schein que abordam diretamente como a liderança humilde pode incentivar a comunicação aberta, a criatividade e a cultura de confiança. Essas observações foram diretamente conectadas às discussões sobre governança em gestão de pessoas, comunicação e *accountability*, que constituem parte fundamental da fundamentação teórica.

A governança na administração, especialmente no contexto de uma nova gestão, foi outro ponto crucial da análise. A metodologia incluiu uma revisão detalhada sobre como a governança se manifesta nas práticas de gestão de pessoas e como a *accountability* pode ser implementada para melhorar a transparência e a eficiência dos processos organizacionais. A metodologia permitiu explorar como as ideias de Schein sobre liderança podem ser aplicadas à governança moderna, trazendo insights inovadores sobre a gestão colaborativa e a importância da humildade no processo de tomada de decisão.

Por fim, todo o processo metodológico culminou em uma síntese das ideias apresentadas na fundamentação teórica e discutidas ao longo da análise dos capítulos de Schein. Através da planilha elaborada no Excel, foi possível construir uma base sólida para discutir as inter-relações entre cultura organizacional e *accountability*, conectando-as aos desafios da governança contemporânea. Essa metodologia permite não apenas a sistematização do conhecimento adquirido, mas também a aplicação prática dos conceitos discutidos, enriquecendo a análise com exemplos concretos e teorias sustentadas.

Com essa estrutura, compreende-se que o leitor poderá visualizar o caminho metodológico adotado e a maneira como as análises foram conduzidas, fornecendo uma base robusta para as discussões teóricas e práticas.

4. Discussões e Resultados

Considerando a metodologia, aderência e a proposta, foram selecionados os artigos apresentados no trabalho como expostos no caminho metodológico citado acima.

A partir deste momento foi realizada a aplicação do Excel, a qual compõe o Anexo I do trabalho, para a criação de um filtro com o intuito de correlacionar a fundamentação teórica e o conteúdo do livro "Liderança Humilde". (SCHEIN, 2022)

Ao analisar o capítulo 1 do livro, observa-se claramente a relação entre o conteúdo abordado e a cultura da responsabilização. O capítulo destaca a importância do **contexto organizacional** como elemento central no modelo de gestão baseado em *accountability*, reforçando a necessidade de que essa cultura esteja presente nos processos institucionais.

Nesse mesmo capítulo, é possível relacionar os níveis de relacionamento entre líderes e colaboradores com o fator **comunicação**, tema também abordado no presente trabalho. Tal conexão evidencia a necessidade de **transparência** nas interações e processos, um dos princípios fundamentais do modelo de gestão *accountability*, que preconiza clareza nas atividades desempenhadas por gestores e colaboradores.

No capítulo 4, percebe-se uma **sinergia** entre o livro e este trabalho, especialmente ao tratar da **responsabilidade compartilhada**. Tanto o livro quanto o presente estudo ressaltam

que a responsabilidade não deve recair exclusivamente sobre um indivíduo ou grupo específico, mas sim sobre todos os envolvidos no processo, fortalecendo o conceito de *accountability* coletiva.

Ainda nesse capítulo, destaca-se o conceito de *people first*, enfatizando a importância de valorizar todas as camadas da organização — da alta gerência aos níveis operacionais — para promover um ambiente de trabalho mais seguro, receptivo e colaborativo, aspecto também abordado neste trabalho.

No capítulo 7, é evidenciada a **necessidade de flexibilidade na gestão** como condição essencial para a aplicação eficaz do modelo *accountability*. O capítulo demonstra como a distribuição clara e transparente das responsabilidades fortalece o desempenho organizacional, alinhando-se com a proposta de um modelo que valoriza a interação humana e a regulação consciente dos recursos e energias por parte dos colaboradores.

No capítulo 8, reforça-se a ideia de que a relação entre os membros da equipe precisa estar bem estruturada para que a *accountability* seja eficaz. O incentivo à **competitividade entre equipes**, conforme descrito no livro, pode ser uma estratégia positiva de motivação para o alcance de metas. No entanto, é necessário cautela: o excesso de competição, conforme contraponto apresentado no capítulo anterior, pode resultar em tomadas de decisão precipitadas, silenciamento de opiniões divergentes e enfraquecimento da cultura organizacional.

Portanto, o livro, ao longo de seus capítulos, dialoga de forma consistente com os conceitos apresentados neste trabalho, destacando a importância da *accountability* como pilar de uma gestão eficaz, transparente e colaborativa.

Com a utilização do filtro criado, podemos observar como o livro “Liderança Humilde”(…), artigos relacionados e o trabalho apresentado possuem semelhança muito abrangente tornando assim o modelo de gestão *accountability*, como um modelo de muita eficácia para um modelo a ser seguido nas empresas contemporâneas.

5. Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi compreender a relevância do tema *accountability* para a gestão contemporânea ao levar os princípios conceituais básicos, apresentar os elementos e processos inerentes para sua implantação e analisar as contribuições de resultados já publicados, visando ampliar a discussão sobre o tema.

Este estudo adotou uma abordagem metodológica fundamentada em uma revisão bibliográfica exploratória e qualitativa, com foco nos conceitos-chave que definem o processo em questão. Inicialmente, realizou-se a identificação e análise crítica de literatura relevante, com o intuito de compreender as aplicações dos conceitos de *accountability* para além das definições que permeiam o termo na área de finanças.

Posteriormente, foi feito um levantamento detalhado de casos e práticas predominantes no ambiente organizacional, a partir de uma seleção de conteúdo específico, com o objetivo de investigar como tais conceitos poderiam ser efetivamente integrados em outras áreas das organizações.

Vale ressaltar que esse caminho metodológico não apenas possibilitou uma compreensão aprofundada dos temas abordados, mas também facilitou a identificação de tendências e a elaboração de recomendações para futuras implementações.

Este trabalho teve como expectativa não apenas elucidar a importância da *accountability* para as organizações, mas também fornecer um material robusto que pudesse servir como referência fundamental para futuras pesquisas.

Ao término desta etapa, os resultados deste estudo contribuíram significativamente para debates acadêmicos e práticas de gestão, facilitando a tomada de decisões. Com base nas expectativas acerca do material, obtivemos dados positivos que trabalho oferecesse *insights* valiosos para profissionais e acadêmicos das ciências sociais aplicadas, enriquecendo o diálogo sobre a temática da *accountability* no contexto organizacional.

Os objetivos do trabalho foram alcançados em sua maioria. A relevância da *accountability* foi discutida e comprovada por meio da análise de diversos casos e práticas organizacionais, que mostraram como a adoção desse modelo de gestão pode transformar o ambiente empresarial. Alguns aspectos, porém, mostraram que a implementação plena desses conceitos depende também da cultura organizacional preexistente e da predisposição dos colaboradores em assumir novas responsabilidades, indicando um alcance parcial em contextos onde tais características não estão suficientemente desenvolvidas.

Se faz importante ressaltar que, embora o estudo tenha obtido resultados significativos e proporcionado uma base robusta para discussões futuras, ele não se encerra em si mesmo. A natureza dinâmica do conceito de *accountability* sugere que novos estudos são necessários, especialmente no que tange à aplicação prática em diferentes tipos de organização e setores econômicos. Este trabalho pode, assim, servir de ponto de partida para pesquisas subsequentes, que aprofundem as relações entre *accountability*, cultura organizacional e desempenho empresarial, oferecendo novas perspectivas e contribuições para a literatura acadêmica e prática de gestão.

6. Referências

ANDRADE-BORGES, Jairo Eduardo; FREITAS, Isa Aparecida. **Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional.** 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/z7cJ9yxCT84kzMwcvdBFJpr/?format=pdf&lang=pt> Acessado em: 13 maio 2024.

ANEZ, Miguel Eduardo Moreno; PELOGIO, Emanuely Alves; ROCHA, Luiz Célio Souza Rocha. **Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte.** 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Whfh6KPTk94n95VmGjQY4ys/?format=pdf#:~:text=Para%20Martins%20et%20al.,pol%C3%ADticas%20que%20caracterizam%20a%20organiza%C3%A7%C3%A3o>. Acessado em: 13 maio 2024.

ARRUDA, Petterson Andrade; EISSMANN Júlio Cezar; STEFENON Stéfano Frizzo. **Gestão estratégica como ferramenta para a Governança Corporativa: Um estudo de caso.** Santa Catarina, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Stefano-Frizzo-Stefenon-2/publication/315729267_Gestao_Estrategica_como_Ferramenta_para_a_Governanca_Corporativa_Um_Estudo_de_Caso/links/58e0ee2f4585153bfe9a030b/Gestao-Estrategica-como-Ferramenta-para-a-Governanca-Corporativa-Um-Estudo-de-Caso.pdf. Acessado em: 20 jan. 2024.

BALZON, Danilo Belarmino. **Desenvolvimento de capacidades dinâmicas à luz da psicologia organizacional na governança de gestão de pessoas: estudo de caso na Volvo do brasil.** Curitiba, 2020. Disponível em: https://repositorio.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/tainacan-items/226/54297/MPGS_1.18_Danilo-Belarmino-Balzon.pdf. Acesso em: 21 junho 2024.

COBLUE. **Accountability: tenha colaboradores responsáveis por resultados.** Disponível em: <https://coblue.com.br/blog/accountability-colaboradores-resultados/>. Acesso em: 20 jan. 2024.

EISSMANN, Julio Cezar; STEFENON, Stéfano Frizzo; ARRUDA, Petterson Andrade. **Gestão Estratégica como ferramenta para a Governança corporativa: Um estudo de caso.** Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n16/17381623.html> Acesso em:

GAMA, Fernanda de Assis; MARTINELLO, Magnos. **Governança de Tecnologia da Informação: Um Estudo em Empresas Brasileiras.** Vitória: FUCAPE Business School, 2006. Trabalho apresentado no 4º Simpósio FUCAPE de Produção Científica. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/KXyxrm6FDvP5479Jt9VHmy/> Acesso em

HESKETH, José Luiz; ALMEIDA, Meneleu A. de. **Comunicação organizacional: teoria e pesquisa** disponível em <https://doi.org/10.1590/S0034-75901980000400002> Acesso em:

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa.** Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa> Acesso em: 4 maio 2024.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; TEIXEIRA, Adriano Alves; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa. **Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/njzcBsqtG6LrCZ8MKdkx3WC/?format=pdf&lang=pt> Acesso em.....

JUNIOR, João Chang. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo.** São Paulo, 2001. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14072010-080840/publico/TESEJJCJ.pdf>. Acesso em: 13 junho 2024.

LIMA, Karla Kellem; NOGUEIRA, José Florinda; SANTOS, Esly Lima; SILVA, Murillo Ferreira. **A prática da Governança Corporativa e a gestão de pessoas.** Goiânia, 2016. Disponível em: <https://sipe.uniaraguaia.edu.br/index.php/anuario/article/viewFile/813/691>. Acesso em: 25 janeiro 2024.

MORAIS, Leonardo da Silva; TEIXEIRA, Maria Gracinda Carvalho. **Interfaces da accountability na administração pública brasileira: análise de uma experiência da**

auditoria geral do estado do Rio de Janeiro. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/GLcrhGMTshC9qdhNrpT8TMz/>. Acesso em: 13 jun. 2024.

PETERS, Brainard Guy. O que é Governança?. Revista do TCU, Brasília, n. 127, p. p. 28–33, 2013. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/87> Acesso em: 15 maio. 2025.

PONTO TEL. *Accountability*. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/accountability/>. Acesso em: 20 janeiro 2024

RIBEIRO, Olivério de Paiva. **Cultura Organizacional.** Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7863947>. Acesso em: 27 abril 2024.

RIBEIRO, Patrícia de Oliveira. **O modelo de governança na área de gestão e pessoas. Um estudo de caso no governo do distrito federal.** Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/97284>. Acesso em: 27 abril 2024.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. **Liderança humilde: o poder dos relacionamentos da fraqueza e da confiança na vida profissional.** 2022.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **O Discurso Organizacional em Recursos Humanos e a Subjetividade do Indivíduo: uma Análise Crítica.** São Paulo, 2004
Fundação Getulio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/f9f56fb3-9389-44e3-a1f1-b88bec5e72de/content> Acesso em: 20 de maio de 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **GOVERNANÇA PÚBLICA.** Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/>. Acesso em: 4 maio 2024.

YOUTUBE. **Governança, governabilidade e accountability.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=NeO1OKmRBj8>. Acesso em: 4 maio 2024.