

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
ESPECIALIZAÇÃO EM ORÇAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO DE RISCOS NO
SETOR PÚBLICO

Elys Tevania Alves de Souza Carvalho

UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS INTERNACIONAIS DE
GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

Brasília – DF

2024

Elys Tevania Alves de Souza Carvalho

UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS INTERNACIONAIS DE
GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público da Universidade Aberta do Brasil como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Risco no Setor Público.

Orientadora: Profa. Dra. Diana Vaz de Lima

Brasília
2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C331a Carvalho, Elys Tevania Alves de Souza
Uma análise comparativa dos modelos internacionais de governança no setor público / Elys Tevania Alves de Souza Carvalho; orientador Profa. Dra. Diana Vaz de Lima. -- Brasília, 2024.
63 p.

Monografia (Especialização - Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público da Universidade Aberta do Brasil) -- Universidade de Brasília, 2024.

1. Governança Corporativa. 2. Governança Pública. 3. Conselho Federal de Contabilidade. I. Lima, Profa. Dra. Diana Vaz de , orient. II. Título.

Dedico este trabalho a Edvaldo, Tereza, Renato, Camila e Marco, que todos os dias me ensinam o poder do amor verdadeiro.

AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao final desta etapa tão significativa da minha vida acadêmica, não posso deixar de olhar para trás e reconhecer o amor, o apoio e a força que recebi de pessoas extremamente importantes na minha vida: Edvaldo, Tereza, Renato, Camila e Marco.

Aos meus pais, Edvaldo e Tereza, minha eterna gratidão. Vocês foram as primeiras vozes a me ensinar sobre a importância do conhecimento, da perseverança e da dedicação. Desde a infância, vocês plantaram a semente da curiosidade e do amor pelo aprendizado, que floresceu e me guiou até aqui. Nos momentos de dúvida e cansaço, foi o exemplo de vocês que me inspirou a seguir em frente. Obrigada por cada sacrifício, por cada palavra de incentivo e por acreditarem em minha capacidade.

E ao meu companheiro de vida, Renato, não tenho palavras suficientes para expressar minha gratidão. Você foi meu rochedo, minha fonte de paz e equilíbrio em meio às tempestades. Sua paciência, compreensão e amor incondicional foram fundamentais para que eu pudesse continuar nesta jornada. Você celebrou cada pequena vitória comigo e me confortou em cada desafio, sempre me incentivando a seguir em frente. Sua presença constante, apoio e fé inabalável em minha força foram essenciais. Com você, reconheço o verdadeiro significado de lealdade e apoio. Esta conquista também é sua, e compartilho com você a alegria deste momento, com todo o meu amor e gratidão.

Aos meus filhos, Camila e Marco, vocês são a luz da minha vida e a maior motivação para eu buscar ser minha melhor versão a cada dia. Cada sorriso, abraço, momento compartilhado com vocês me encheu de energia e alegria para enfrentar os desafios desta jornada. Vocês me ensinaram sobre a resiliência, mudança de valores, importância de rir mesmo nos momentos difíceis e sobre o amor incondicional. Espero que, de alguma forma, esta conquista possa inspirar vocês a seguirem seus sonhos, com a certeza de que sempre estarei aqui, vibrando por cada vitória de vocês.

Muito obrigada por serem a base sólida sobre a qual pude construir meus sonhos.

UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS INTERNACIONAIS DE GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

RESUMO

Este estudo realiza uma revisão abrangente da literatura sobre governança pública, avaliando os mecanismos de controle, estratégias e liderança delineados em modelos internacionais. A pesquisa inclui um estudo de caso detalhado do Conselho Federal de Contabilidade (CFC). O objetivo é realizar uma análise comparativa dos modelos internacionais de governança no setor público, avaliando as práticas de governança adotadas pelo CFC com as melhores práticas reconhecidas internacionalmente. Para a consecução desse objetivo, a metodologia utilizada envolveu revisão bibliográfica, análise documental, baseadas na avaliação de relatórios e normativos, e aplicação de questionário. A contribuição deste trabalho reside em fornecer uma análise crítica e comparativa das práticas internacionais de governança no setor público. A análise das evidências coletadas sugere que o CFC adota uma abordagem estratégica e sistemática à governança corporativa, estruturando suas operações em torno dos eixos fundamentais de Liderança, Estratégia e Controle. A partir do resultado apresentado, fica evidenciada a aderência do CFC às normas internacionais de governança.

Palavras-Chave: Study 13; Cadbury; Conselho Federal de Contabilidade, Governança Pública; *Accountability*.

ABSTRACT

This study conducts a comprehensive literature review on public governance, evaluating the control mechanisms, strategies, and leadership outlined in international models. The research includes a detailed case study of the Federal Accounting Council (CFC). The objective is to perform a comparative analysis of international governance models in the public sector, assessing the governance practices adopted by the CFC against internationally recognized best practices. To achieve this objective, the methodology used involved a bibliographic review, documentary analysis based on the evaluation of reports and regulations, and the application of a questionnaire. The contribution of this work lies in providing a critical and comparative analysis of international governance practices in the public sector. The analysis of the collected evidence suggests that the CFC adopts a strategic and systematic approach to corporate governance, structuring its operations around the fundamental axes of Leadership, Strategy, and Control. The results presented highlight the CFC's adherence to international governance standards.

Keywords: Study 13; Cadbury; Federal Accounting Council; Public Governance; Accountability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1	<i>Frameworks</i> Internacionais
Tabela 2	Modelos Internacionais
Figura 1	Estrutura dos mecanismos de governança
Tabela 3	Mecanismos de Liderança – evidências da ação do CFC
Tabela 4	Mecanismos de Estratégia – evidências da ação do CFC
Tabela 5	Mecanismos de Controle – evidências da ação do CFC
Gráfico 1	Escolaridade - respondentes
Gráfico 2	Unidades Organizacionais do CFC - respondentes
Tabela 6	Direção da Gestão
Tabela 7	Relevância
Tabela 8	Adequação
Tabela 9	Resultados Planejados
Tabela 10	Resultados Financeiros
Tabela 11	Ambiente de Trabalho
Tabela 12	Proteção de Ativos
Tabela 13	Monitoramento e Relatório

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

CIPFA - Chartered Institute of Public Finance and Accountancy

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

GAO - Government Accountability Office

IPSAS -International Public Sector Accounting Standards

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ICAEW - Chartered Accountants in England and Wales

IEC - Comissão Eletrotécnica Internacional

IFAC - *International Federation of Accountants*

IIA - Institute of Internal Auditors

INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions

ISO - Organização Internacional para a Padronização

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PDCA - Plan-Do-Check-Act

UNESCAP - Comissão Econômica e Social das Nações Unidas para a Ásia e o Pacífico

WDR - World Development Report

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	10
2.	DESENVOLVIMENTO.....	12
	2.1. A Experiência Internacional.....	12
	2.2. A Governança no Brasil.....	17
	2.3 Referencial Básico de Governança do TCU.....	17
3.	METODOLOGIA.....	19
	3.1. Sobre a Entidade Objeto do Estudo de Caso.....	20
4.	RESULTADOS.....	20
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34

1. INTRODUÇÃO

A governança no setor público funciona como ferramenta para a materialização dos princípios democráticos de uma sociedade que valoriza o controle social, viabilizando a participação social em assuntos deliberativos, por meio da transparência e do compartilhamento de informações (Ronconi, 2011).

Barbosa e Faria (2018) definem governança pública como originado da governança corporativa, esta última relacionada como as organizações são administradas e governadas, enquanto a do setor público se refere aos princípios aplicados ao setor público propriamente dito. Ao citar Matias e Pereira (2010), ambos corroboram o pensamento de que a governança pública envolve toda a organização, com vistas a alcançar o bem comum, acima de interesses próprios de pessoas ou grupos.

A par dessa temática, Jensen e Meckling (1976) definiram esse conflito de interesses em sua Teoria da Agência, que identifica quando o gestor age com foco em seus interesses particulares em detrimento dos interesses dos acionistas. Para mitigar esse conflito de agência, a governança corporativa surge para diminuir essas divergências, instigando “os gestores a tomarem decisões alinhadas aos interesses dos acionistas” (Ribeiro e Souza, 2022).

Boas práticas de governança são modelos ideais amplamente reconhecidos como mitigadores eficientes de problemas decorrentes de má gestão (Buta & Teixeira, 2020). No Brasil, essas práticas estão presentes em instituições privadas há mais de cinco décadas. No entanto, após a crise fiscal dos anos 1980, tornou-se necessário discutir essas práticas também no setor público para aumentar a eficiência do Estado (TCU, 2020).

A crise fiscal dos anos 1980, caracterizada por altos déficits orçamentários, dívida pública crescente e inflação elevada, sublinhou a urgência de se adotar uma gestão mais responsável e eficiente dos recursos públicos. Essa conjuntura crítica acendeu o debate sobre a necessidade de se incorporarem boas práticas de governança no setor público, visando reformar a administração pública para que se tornasse mais transparente, eficiente e responsável.

Da busca intensa por modelos e metodologias que pudessem contribuir para essa transformação, emergiram no mundo diversos documentos, os quais vieram a fortalecer o entendimento sobre o conceito de governança, a exemplo do "Study 13" publicado pela *International Federation of Accountants* (IFAC), de 1981, como uma resposta oportuna às questões levantadas pela crise.

Ato contínuo, a década de 1990 foi decisiva na busca do fortalecimento desse manancial documental, trazendo diversas publicações, como o relatório *Cadbury* (1992); o "*Internal Control - Integrated Framework*" (Controle Interno - Estrutura Integrada), publicado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO)(1992); e o Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) (1996).

A década de 2000 trouxe, por sua vez, a "Nova Gestão Pública" (NGP), dos Países Baixos (2000); o *Internal Control Management and Evaluation Tool*, publicado pelo *Government Accountability Office* (GAO) dos Estados Unidos (2001); a CIPFA (*Chartered Institute of Public Finance and Accountancy*), que desenvolveu o *Good governance standard for public services*; o *Guidelines for internal control standards for the public sector*", publicados pela Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI); o *Guide for board members of public bodies in Scotland*; e o *Good Governance in the Public Sector*, elaborada pela *International Federation of Accountants* (IFAC) (2013).

De posse dessas inúmeras ferramentas, o Brasil passou a adotar tais conceitos, a partir do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), dando um passo significativo na direção de uma abordagem mais integrada à administração pública nacional.

Em 2013, surge o GesPública, uma iniciativa do Governo brasileiro, que reflete a aplicação prática desses princípios de governança no contexto do país. Ao focar na desburocratização e na gestão orientada para resultados, o GesPública visa aumentar a eficácia dos serviços públicos, melhorando a relação entre Estado e cidadãos.

Nos anos seguintes, foram apresentados novos documentos mundialmente adotados, como, por exemplo, a *Recommendation of the Council on Public Governance* (2016), publicada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); o *International Professional Practices Framework* (IPPF), publicado pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA) (2017); o *World Development Report 2017: Governance and the Law* (2017), publicado pelo Banco Mundial; e o *What is Good Governance?*, publicado pela *United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific* (UNESCAP).

Com o objetivo de realizar uma análise comparativa dos modelos internacionais de governança no setor público, avaliando as práticas de governança adotadas pelo CFC com as melhores práticas reconhecidas internacionalmente, esta pesquisa apresenta um estudo de caso no Conselho Federal de Contabilidade (CFC), órgão que representa a classe contábil do Brasil, uma Autarquia Especial Corporativa dotada de personalidade jurídica de direito público, regida pelo Decreto-Lei n.º 9.295 n.º, de 27 de maio de 1946.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. A Experiência Internacional

A globalização e a interconexão econômica dos últimos anos têm levado a uma crescente demanda por práticas de gestão que não apenas transcendam fronteiras, mas que também sejam adaptáveis a diversos setores, incluindo o público. Esse cenário complexo e em constante evolução requer uma abordagem voltada a uma governança que possa atender às necessidades específicas desses setores, promovendo transparência, eficiência e responsabilidade. É nesse contexto que a experiência internacional, com sua diversidade de perspectivas e práticas, assume um papel central na modelagem de uma governança mais adaptável.

Os modelos internacionais de governança possuem uma diversidade de práticas, procedimentos e rotinas de gestão, estruturados a partir de diferentes abordagens adotadas por entidades e países ao redor do mundo. Com o objetivo de comparar esses diferentes modelos, esta pesquisa adotou o formato de tabela, permitindo identificar rapidamente semelhanças e diferenças entre os mecanismos de Estratégia, Liderança e Controle.

Ao analisar esses modelos lado a lado, é possível obter *insights* sobre como diferentes sistemas de governança buscam alcançar eficiência, responsabilidade e inclusão, contribuindo assim para o desenvolvimento de estratégias de governança mais eficazes e adaptadas às necessidades nacionais. A Tabela 1 representa didaticamente esses diferentes *frameworks*.

Tabela 1 – Frameworks Internacionais

Modelo	Entidade	Ano	MECANISMO		
			ESTRATÉGIA	LIDERANÇA	CONTROLE
Study 13	IFAC	1981	Orientações sobre estruturas de governança para melhorar a transparência e eficiência operacional.	Enfatiza a importância da liderança ética e responsável na contabilidade e finanças.	Recomendações para fortalecer a auditoria e os controles financeiros.
Relatório Cadbury - <i>The Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance</i>	<i>Financial Reporting Council do Reino Unido, a London Stock Exchange</i>	1992	Foco em aspectos financeiros da governança corporativa.	Ênfase na responsabilidade dos diretores para com os acionistas.	Recomendações para auditoria interna e controle financeiros.
Internal Control Integrated Framework	COSO	1992	Estrutura para gerenciar riscos e alcançar objetivos.	Governança integrada que alcance toda a organização.	Enfoque em controles internos para operações,

					relatórios e conformidade.
Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	<i>Project Management Institute (PMI)</i>	1996	Metodologia de gestão de projetos para alcançar objetivos específicos.	Liderança de projetos com foco em entrega de valor.	Processos de monitoramento e controle do projeto.
Código Tabaksblat ou Código Holandês de Governança Corporativa	Comissão de Governança Corporativa dos Países Baixos	2000	Princípios de governança corporativa focados na transparência e no equilíbrio de interesses.	Direção clara e responsabilidade na tomada de decisão.	Fortalecimento dos controles internos e avaliação de desempenho.
O Internal Control Management and Evaluation Tool	GAO – EUA	2001	Ferramentas para avaliar a eficácia dos controles internos. Foco Estratégico; Melhoria Contínua; Avaliação de Riscos.	Envolvimento da liderança no estabelecimento de controles.	Avaliação e melhoria contínua dos controles internos.
The Good Governance Standard for Public Services	CIPFA/ ICAEW	2004	Diretrizes para a prestação eficaz e eficiente de serviços públicos.	Liderança comprometida com a excelência no serviço público.	<i>Accountability</i> e transparência nos serviços públicos.
Enterprise Risk Management - Integrated Framework	COSO	2004	Abordagem ampla para a gestão de riscos empresariais.	Liderança na identificação, avaliação e resposta a riscos.	Controles internos para gestão de riscos.
Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector	INTOSAI	2004	Alinhamento com Objetivos Públicos; Adaptação e Flexibilidade	Envolvimento da Alta Direção; Responsabilidade com a Prestação de Contas;	Compreensão Abrangente de Controle; Promoção da Melhoria Contínua.
Good Governance Standard for Public Services	CIPFA	2004	Enfatiza participação, consenso, <i>accountability</i> , transparência, eficácia, equidade e inclusão.	Liderança que promove normas éticas e valores democráticos.	Controle social e institucional.
Guide for board members of public bodies in Scotland	Scottish Government	2006	Definição de Objetivos e Direção; Planejamento Estratégico.	Desenvolvimento de Cultura Organizacional; Tomada de Decisão e Responsabilidade.	Mecanismos de Controle e Monitoramento; Avaliação de Desempenho.
Austrália 2020	Governo da Austrália	2008	Planejamento de Longo Prazo; Inovação e Tecnologia; Sustentabilidade; Gestão de Riscos.	Visão Compartilhada; Engajamento e Participação; Responsabilidade.	Prestação de Contas; Mecanismos de Avaliação e Monitoramento; Transparência e Comunicação.
ABNT NBR ISO/IEC 38500:2009 - Governança de tecnologia da informação	ABNT NBR ISO/IEC	2009	Diretrizes para governança de TI visando alinhar TI com estratégia empresarial.	Responsabilidade da diretoria na governança de TI.	Frameworks para controle e avaliação de TI.

para a organização.						
ABNT NBR ISO/IEC 31000:2009 - Gestão de riscos – Princípios e diretrizes	ABNT NBR ISO/IEC	2009	Princípios e diretrizes para gestão de riscos;	Liderança e comprometimento com a gestão de riscos.	Processos de avaliação e tratamento de riscos.	
Código das melhores práticas de governança corporativa	IBGC	2009	Alinhamento Estratégico; Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa; Gestão de Riscos.	Papel do Conselho de Administração; Diversidade e Independência.	Mecanismos de Controle; Transparência.	
<i>What is Good Governance?</i>	Comissão Econômica e Social das Nações Unidas para a Ásia e o Pacífico (UNESCAP)	2009	Desenvolvimento de Políticas Baseadas em Evidências; Planejamento de Longo Prazo; Participação Pública no Planejamento.	Ética e Integridade; Capacidade de Construir Consenso; Visão e direção.	Responsabilidade; Transparência nas Operações; Controle social.	
<i>Australian National University (ANU)</i>	<i>Australian National Audit Office (ANAO)</i>	2012	Alinhamento com Objetivos Organizacionais; Planejamento Estratégico para Melhoria Contínua.	Promoção de uma Cultura de Melhoria Contínua; Capacitação e Envolvimento da Equipe.	Mecanismos de Monitoramento e Avaliação; Feedback e Aprendizado Contínuo	
ABNT NBR ISO/IEC 27001:2013	ABNT NBR ISO/IEC	2013	Estratégias de segurança da informação para proteger os ativos de informação.	Liderança no estabelecimento de uma cultura de segurança da informação.	Avaliação de riscos e implementação de controles de segurança da informação. Ciclo PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act</i>)	
<i>Internal Control - Integrated Framework</i>	COSO	2013	Alinhamento Estratégico; Avaliação de Riscos.	Comprometimento da Alta Direção; Responsabilidade, Ética e integridade.	Ambiente de Controle; Atividades de Controle; Informação e Comunicação; Monitoramento. Prestação de Contas.	
<i>Good Governance in the Public Sector</i>	IFAC / CIPFA	2013	Desenvolvimento de Estratégias; Avaliação de Riscos.	Cultura Organizacional; Tomada de Decisão.	Sistemas de Controle Interno; Monitoramento e Avaliação	
GesPública - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização	Governo brasileiro	2013	Foco na eficiência e qualidade na gestão pública.	Liderança voltada para inovação e melhoria contínua nos serviços públicos.	Sistemas de avaliação de desempenho e <i>accountability</i> .	
<i>Recommendation of the Council on Public Governance</i>	OCDE	2015	Orientações para melhorar a qualidade da governança pública.	Liderança na implementação de práticas de governança	Frameworks para avaliação da governança	

				responsáveis e eficazes.	performance institucional.
International Professional Practices Framework (IPPF)	Institute of Internal Auditors (IIA)	1947 2009 2017	Normas para a prática profissional de auditoria interna.	Liderança em auditoria interna para promover ética e valor para a organização.	Normas para a condução e controle das auditorias internas.
<i>World Development Report - Governance and the Law</i>	World Bank	2017	Análise de como a governança interage com a lei para promover o desenvolvimento.	Enfoque na liderança para reformas legais e institucionais.	Avaliação de como as leis são aplicadas e controladas para promover a governança.

Fonte: elaborada pela autora.

A compreensão dos diferentes modelos de governança e políticas públicas ao redor do mundo é essencial para analisar como nações diversas abordam o desenvolvimento econômico, a gestão social e a governança corporativa. Quatro modelos se destacam globalmente, cada um refletindo as peculiaridades culturais, históricas, econômicas e políticas de suas regiões: o Modelo Nórdico, o Modelo de Singapura, o Modelo Anglo-Saxão e o Modelo da União Europeia. Esses modelos oferecem perspectivas distintas sobre como equilibrar o papel do estado, o mercado e a sociedade civil na promoção do bem-estar social e econômico.

O Modelo Nórdico, praticado por países como Suécia, Dinamarca, Noruega, Finlândia e Islândia, é caracterizado por um forte estado de bem-estar social, alta tributação e um amplo espectro de serviços públicos universais. Esse modelo promove a igualdade social por meio de uma política de redistribuição de renda, educação de qualidade acessível a todos, saúde pública universal e políticas de proteção ao emprego. O Modelo Nórdico é frequentemente citado por sua capacidade de combinar um alto nível de bem-estar social com uma economia de mercado eficiente e competitiva.

O Modelo de Singapura representa uma abordagem pragmática ao desenvolvimento econômico e à governança, caracterizada por uma forte liderança governamental, políticas econômicas orientadas para o mercado e uma ênfase na meritocracia e na eficiência. Singapura destaca-se por sua abertura ao comércio internacional e investimento, um sistema educacional de alta qualidade voltado para as necessidades econômicas e uma rígida aplicação da lei que garante baixos níveis de corrupção. O governo desempenha um papel ativo na economia, tanto como regulador quanto como investidor, e há um foco significativo na acumulação de reservas nacionais para garantir a estabilidade econômica e social.

O Modelo Anglo-Saxão, predominante em países como os Estados Unidos e o Reino Unido, enfatiza a liberdade de mercado, a mínima intervenção governamental na economia e a promoção da concorrência. Este modelo é marcado por sistemas de bem-estar social

relativamente limitados, baixa tributação e uma forte proteção dos direitos de propriedade. O mercado de trabalho é caracterizado por sua flexibilidade, com regulamentações trabalhistas menos rigorosas em comparação com outros modelos. A governança corporativa neste modelo tende a favorecer os interesses dos acionistas, com mercados de capitais altamente desenvolvidos e uma orientação para o valor de curto prazo.

O Modelo da União Europeia é um híbrido que incorpora elementos dos modelos nórdico e anglo-saxão, adaptados ao contexto de uma integração supranacional. Este modelo enfatiza a harmonização regulatória, a solidariedade entre os estados membros e a promoção de políticas sociais e ambientais. A União Europeia busca equilibrar o livre mercado interno com a proteção dos direitos sociais e laborais, por meio de políticas como a Estratégia Europa 2020. A governança neste modelo é complexa, envolvendo múltiplos níveis de governo e uma ampla gama de instituições supranacionais (Tabela 2).

Tabela 2 – Modelos Internacionais

Modelo	MECANISMO		
	ESTRATÉGIA	LIDERANÇA	CONTROLE
Modelo Nórdico	Enfoque em políticas de bem-estar social e desenvolvimento sustentável.	Liderança colaborativa e consensual, com forte ênfase na igualdade e inclusão.	Altos padrões de transparência e <i>accountability</i> , com mecanismos de controle social.
Modelo de Singapura	Crescimento econômico orientado para a tecnologia e inovação.	Liderança pragmática e orientada para resultados, com forte visão do futuro.	Altos padrões de transparência e <i>accountability</i> , com mecanismos robustos de controle social.
Modelo Anglo-saxão	Liberalismo econômico com foco na competição de mercado e na privatização.	Liderança baseada em princípios de mercado, com ênfase na autonomia individual.	Controle baseado em normas de mercado e <i>accountability</i> financeira.
Modelo de Governança da União Europeia	Integração e harmonização de políticas entre os estados-membros.	Liderança compartilhada entre instituições supranacionais e nacionais.	Mecanismos de controle multinível, incluindo auditorias e avaliações de conformidade.

Fonte: elaborada pela autora.

Cada um desses modelos oferece diferentes ideias para alcançar o desenvolvimento econômico e o bem-estar social. Elas refletem a diversidade de valores, prioridades e histórias entre as nações, demonstrando que não há uma única fórmula para o sucesso. Em vez disso, a

eficácia de cada modelo depende de sua capacidade de responder às necessidades e desafios específicos de sua sociedade, bem como de se adaptar a um mundo em constante mudança.

2.2. A Governança no Brasil

O Brasil iniciou a adoção das práticas de governança a partir do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009). Em 2013, deu mais um passo significativo com a edição do GesPública, uma iniciativa do Governo brasileiro, que visa aumentar a eficácia dos serviços públicos, melhorando a relação entre Estado e cidadãos. Em 2014, o Tribunal de Contas da União publicou o Referencial Básico de Governança Organizacional, destacando a necessidade de implementar processos de governança no setor público. Em 22 de novembro de 2017, foi promulgado o Decreto n.º 9.203, que introduz uma estrutura para a política de governança aplicável à administração pública federal no Brasil, incluindo entidades diretas, autarquias e fundações.

Essa estrutura brasileira encontra-se alinhada aos modelos internacionais e é caracterizada por um arranjo de mecanismos de Estratégia, Liderança e Controle, desenvolvidos para avaliar, orientar e supervisionar a administração. O objetivo é aprimorar a eficácia na implementação de políticas públicas e na oferta de serviços que respondam às necessidades da sociedade.

Essa interpretação sugere um compromisso com a melhoria contínua dos processos de gestão pública, visando não apenas resultados mais eficientes, mas também uma governança que seja inclusiva, transparente e responsável, refletindo um compromisso com o bem-estar coletivo e a participação cidadã no processo democrático.

Matias e Pereira (2010) afirmam que a governança pública está associada a todos os envolvidos de uma organização, com vistas a se alcançar o bem comum, acima de interesses próprios de pessoas ou grupos. Nesse viés, Jensen e Meckling (1976) definiram esse conflito de interesses em sua Teoria da Agência, que identifica quando gestor age focado em seus interesses pessoais em detrimento dos interesses dos acionistas. Nesse contexto, a governança corporativa, por meio de suas diretrizes e padrões, pode mitigar o conflito de agência.

2.3. Referencial Básico de Governança do TCU

O Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU (2020) indica que a governança surge em resposta à necessidade de lidar com o conflito de agência resultante de

organizações que, por diversos motivos, passam a ser gerenciadas por terceiros em vez de seus proprietários, conferindo a esses terceiros a autoridade e o poder para administrar os recursos.

A importância do Referencial Básico de Governança do TCU reside na sua capacidade de fornecer um guia claro e estruturado para que os gestores públicos possam adotar práticas de governança que garantam a eficácia, a eficiência e a ética na gestão dos recursos e atividades governamentais. Por meio da sua aplicação, busca-se o alinhamento das estratégias organizacionais com os objetivos nacionais, bem como a promoção da transparência e do controle social, pilares essenciais para o fortalecimento da democracia e do Estado de Direito.

A 3ª edição do Referencial Básico de Governança do TCU, lançada em 2020, representa uma atualização significativa em relação às edições anteriores, incorporando avanços conceituais e práticos na área de governança.

Figura 1 – Estrutura dos Mecanismos de Governança



Fonte: Referencial Básico de Governança do TCU 3ª ed. 2020.

A Liderança abrange um conjunto de práticas de natureza humana e comportamental, que deve criar condições propícias para o exercício da boa governança, por meio de agentes íntegros, capacitados, responsáveis e motivados. Esses líderes devem conduzir a estratégia da organização de forma a promover ações como escutar ativamente as demandas, monitorar objetivos, avaliar ambientes, climas e cultura, e analisar o ambiente interno e externo, priorizando o interesse público sobre o interesse privado.

Acerca do mecanismo Estratégia e suas Práticas, o Referencial do TCU estabelece que se deve traçar claramente os objetivos, definindo a estratégia de atuação, o desdobramento em planos de ação e o acompanhamento da implementação.

Para o mecanismo de Controle, estão associadas as práticas de (1) promover a transparência; (2) garantir a *accountability*; (3) avaliar a satisfação das partes interessadas; e (4) assegurar a efetividade da auditoria interna. No entanto, para garantir a eficácia desses mecanismos, é essencial avaliar os riscos e realizar um controle periódico.

3. METODOLOGIA

Este trabalho tem o objetivo de observar, por meio de um estudo de caso, o engajamento do CFC às melhores práticas de governança nacionais e internacionais, avaliando as práticas dentro dos mecanismos de Estratégia, Liderança e Controle. Por meio dessa análise, espera-se identificar a aderência da entidade aos padrões de governança nacionais e internacionais.

Para a consecução desse objetivo, foram realizadas revisão bibliográfica e análise documental, baseadas na avaliação de relatórios, normativos e outros documentos, a fim de identificar práticas de governança e controles em vigor, e aplicação de questionário.

A pesquisa documental foi escolhida como uma das principais abordagens metodológicas deste estudo, dada a sua relevância e eficácia na obtenção e análise de dados históricos e contemporâneos que são fundamentais para a compreensão do fenômeno em estudo.

A escolha do questionário como instrumento de coleta de dados nesta pesquisa foi fundamentada na sua capacidade de obter informações diretas dos participantes, permitindo uma análise quantitativa e qualitativa das percepções e práticas relacionadas ao tema estudado. A estruturação e aplicação do questionário seguiram as diretrizes propostas por Babbie (2020), que enfatiza a importância da clareza, concisão e relevância das questões para garantir respostas precisas e úteis.

A aplicação do questionário foi realizada de forma online, utilizando a plataforma Forms.office.com, o que está alinhado com as práticas modernas de coleta de dados destacadas por Wachelke & Andrade (2009). Essa abordagem facilitou o acesso a uma base de participantes, garantindo a eficiência da coleta e análise de dados.

3.1. Sobre a Entidade Objeto do Estudo de Caso

O CFC tem como principal função zelar pela ética e pela qualidade dos serviços contábeis prestados, fiscalizando o exercício legal da profissão. O Plenário assume o papel central na governança do CFC, funcionando como esfera decisória.

No decorrer do ano de 2017, em resposta à necessidade de alinhar-se aos princípios fundamentais que orientam as práticas de governança em entidades públicas, o CFC empreendeu uma revisão de seu Planejamento Estratégico e documentou a estrutura de governança da entidade. A iniciativa envolveu a implementação de procedimentos essenciais para a conformidade de seus processos, destacando-se um esforço concentrado em programas de capacitação.

4. RESULTADOS

4.1. Análise das evidências

Na Tabela 3, encontram-se as evidências dos mecanismos de Liderança empregados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Os links fornecidos conduzem diretamente ao portal oficial do CFC na internet, que abriga os documentos normativos e administrativos.

Nesse espaço digital, encontram-se organizados regulamentos, códigos, portarias, resoluções, atas e relatórios.

Tabela 3 – Mecanismos de Liderança – evidências do CFC

	Prática	CFC
Mecanismo Liderança	Estabelecer o modelo de governança	Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade
		Regimento Interno
		Política de Governança no âmbito do Sistema CFC/CRCs
		Portaria para delegação de competências
	Promover a integridade	Plano de Integridade
		Código de Conduta para os Conselheiros, Colaboradores e Funcionários dos Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade
		Regimento das Comissões de Conduta
		Comissão de Conduta para apuração de infração cometida por conselheiros do Sistema CFC/CRCs
		Comissão de Conduta para apuração de infração cometida por funcionários e colaboradores do CFC
		Guia de Conduta para Relações Público-Privadas
		Cartilha de Combate e Prevenção contra Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação no Ambiente de Trabalho do CFC
		Comissão de Integridade, Gestão da Governança e Compliance do CFC
	Promover a capacidade da liderança	Resolução para eleição dos membros do Plenário do CFC
		Plano de Transição de Gestão do Sistema CFC/CRCs
Guia de Orientação para o Plano de Transição de Gestão (PTG)		
Plano de Cargos e Salários (PCS)		

	<u>Comissão de Avaliação de Desempenho (CAD)</u>
	<u>Plano Anual de Treinamentos (PAT), Plano de Desenvolvimento de Líderes (PDL) e Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Proteção de Dados (PTDPD)</u>

Fonte: Conselho Federal de Contabilidade de 2024.

Na Tabela 4, temos as evidências dos mecanismos de Estratégia em funcionamento no CFC em conformidade com normativos legais e monitoramento de desempenho.

Tabela 4 – Mecanismos de Estratégia – evidências do CFC

	Prática	CFC
Mecanismo Estratégia	Gerir riscos	<u>Política de Gestão de Riscos</u>
		<u>Plano de Gestão de Riscos</u>
		<u>Comitê de Gestão de Riscos</u>
		<u>Planilhas de mapeamento de riscos</u>
	Estabelecer a estratégia	<u>Planejamento Estratégico do Sistema CFC/CRCs para 2018/2027</u>
		<u>Proposta Orçamentária</u>
	Promover a gestão estratégica	<u>Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)</u>
		<u>Plano de Contratações Anual (PCA)</u>
		<u>Plano de Logística Sustentável (PLS)</u>
		<u>Normativos relacionados à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)</u>
	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais Monitorar o desempenho das funções de gestão	<u>Sistema de Gestão Integrado (qualidade, meio ambiente, antissuborno e saúde e segurança)</u>
		<u>Sistema Plano de Trabalho</u>
		<u>Sistema de Gestão por Indicadores</u>

Fonte: Conselho Federal de Contabilidade de 2024.

A Tabela 5 ilustra o conjunto de políticas, procedimentos e ferramentas implementadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), referentes ao mecanismo de Controle.

Tabela 5 – Mecanismos de Controle – evidências do CFC

	Prática	CFC
Mecanismo Controle	Promover a transparência	<u>Resolução que regula o acesso a informações, previsto na Lei n.º 12.527/2011, no âmbito do Sistema CFC/CRCs</u>
		<u>Portal da Transparência e Prestação de Contas</u>
		<u>Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC)</u>
	Garantir a <i>accountability</i>	<u>Relatório de Gestão</u>
		<u>Ouvidoria</u>
		<u>Resolução que dispõe instauração e organização de processo de tomada de contas especial no âmbito do Sistema CFC/CRCs</u>
		<u>Resolução que regulamenta o Processo Administrativo Disciplinar</u>
		<u>Manual Prático de Processo Administrativo Disciplinar</u>
		<u>Comissão Permanente de Procedimento Administrativo Disciplinar (CPPAD)</u>
	Avaliar a satisfação das partes interessadas	<u>Resolução que regula a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos, previstas na Lei n.º 13.460/2017, no âmbito do Sistema CFC/CRCs</u>

Avaliar a efetividade da auditoria interna	<u>Carta de Serviços ao Usuário</u>
	<u>Pesquisas de satisfação</u>
	<u>Manual de Auditoria do Sistema CFC/CRCs</u>
	<u>Nota de Auditoria (NA)</u>
	<u>Relatório de Auditoria (RA)</u>
	<u>Relatório de atividades de auditoria interna (RAINT)</u>

Fonte: Conselho Federal de Contabilidade 2024.

A pesquisa realizada empreendeu um escrutínio envolvendo as facetas organizacionais, abrangendo uma análise de 61 práticas de governança, avaliação de 262 riscos monitorados, revisão de 78 projetos em andamento, exame de 35 indicadores provenientes do Sistema de Gestão Integrada (ISO), além de 37 indicadores oriundos do Sistema de Gestão por Indicadores.

Esse exame facilitou a identificação dos elementos na análise das práticas de governança adotadas pela organização em questão e viabilizou uma avaliação quanto à conformidade da entidade com as diretrizes utilizadas nos modelos nacionais e internacionais de governança.

A investigação realizada, fundamentada em abordagens de avaliação de práticas de governança (Grego & Lago, 2021), revelou uma sinergia entre as práticas de governança adotadas pela organização em análise e as diretrizes propostas nos modelos nacionais e internacionais.

Essa consonância destaca uma adesão aos princípios de governança recomendados, que priorizam a transparência, a eficiência e a eficácia (Pollitt & Bouckaert, 2017; Mulgan, 2002), refletindo um compromisso da entidade com a integridade e a excelência na gestão pública.

A constatação de um alinhamento entre as práticas organizacionais e as diretrizes normativas reitera a teoria de que a congruência entre as ações de uma organização e os *frameworks* de governança estabelecidos é fundamental para a melhoria do desempenho e da responsabilidade institucional (Moreno & Lima, 2021; Hood & Margetts, 2007).

Além disso, a observação de uma aderência aos princípios de governança sublinha a dedicação da organização em adotar estratégias de gestão que asseguram a conformidade com as normas e promovem a responsabilidade social e a prestação de contas aos *stakeholders* (Bovaird & Löffler, 2012; Bryson *et al.*, 2014).

A integração efetiva dos indicadores provenientes do Sistema de Gestão Integrada (SGI), conforme delineado pelas normas ISO, juntamente com aqueles do Sistema de Gestão por Indicadores, na estrutura de governança corporativa, reflete um compromisso com a boas práticas e com a melhoria contínua e a responsabilidade estratégica nas práticas de gestão.

A norma ISO, reconhecida globalmente, fornece um arcabouço para a implementação de sistemas de gestão padronizados que garantem a qualidade, a segurança e a eficiência dos processos e produtos. A adoção desses padrões, quando integrada à gestão por indicadores –

que utiliza métricas quantificáveis para avaliar o desempenho em relação aos objetivos estratégicos – permite uma análise do desempenho organizacional (Psomas *et al.*, 2011; Tari *et al.*, 2012).

Para assegurar a eficácia na execução orçamentária, o CFC emprega estratégias de monitoramento e controle, fundamentadas em um plano de trabalho. Esse plano visa garantir a aderência à missão institucional e a consecução dos objetivos previamente estabelecidos, delineando as principais ações a serem empreendidas ao longo do exercício financeiro.

Dessa forma, as informações coletadas e analisadas são alinhadas para servir como ferramentas vitais de programação e controle, assegurando uma execução orçamentária sincronizada e alinhada às normas e regulamentos aplicáveis à gestão orçamentária, patrimonial e financeira.

A entidade mantém um controle dos custos diretos, os quais são estruturados e alocados em sessenta e seis projetos distintos. Esses projetos estão diretamente vinculados a quinze objetivos estratégicos e a cinco programas de gestão, evidenciando uma abordagem estratégica e integrada na gestão de recursos. Tal estruturação facilita a transparência e a *accountability* e pode promover a eficiência e a eficácia na aplicação dos recursos disponíveis.

Já o questionário foi respondido por 55 (cinquenta e cinco) indivíduos. Essa população é composta de líderes do CFC, englobando tanto funcionários ocupantes de cargos de chefia ou assessoramento quanto membros do Conselho Diretor – aqueles eleitos para os cargos de Presidente e Vice-Presidentes da entidade.

A composição do grupo de respondentes do questionário, com uma predominância de 36 (trinta e seis) mulheres frente a 19 (dezenove) homens, reflete uma presença significativa de mulheres na liderança da entidade. Esse dado é particularmente relevante no contexto brasileiro, em que a representatividade feminina em posições de liderança tem sido objeto de crescente atenção acadêmica e empresarial.

Adams e Ferreira (2009) argumentam que a diversidade de gênero nos conselhos de administração leva a uma governança corporativa mais eficaz, pois aumenta a variedade de perspectivas e experiências, o que, por sua vez, melhora a qualidade da tomada de decisão. Essa visão é corroborada por Joecks, Pull e Vetter (2013), que encontraram uma relação positiva entre a diversidade de gênero na liderança e o desempenho da empresa.

A predominância de mulheres na liderança da entidade sugere um potencial impacto positivo na qualidade da governança. Isso está alinhado com as descobertas de Bear, Rahman

e Post (2010), que sugerem que equipes de liderança mais diversificadas em termos de gênero podem contribuir para uma governança mais transparente e responsável.

A composição do grupo, distribuída entre 20 (vinte) indivíduos com ensino superior completo, 29 (vinte e nove) com especialização e 6 (seis) com mestrado ou doutorado, reflete uma diversidade educacional. Essa heterogeneidade nos níveis de formação é fundamental para o desenvolvimento de uma cultura organizacional rica e inovadora. Isso é corroborado por Černe, Jaklič e Škerlavaj (2013), que encontraram uma relação positiva entre a diversidade educacional e o desempenho inovador das equipes.

Gráfico 1 – Escolaridade - respondentes

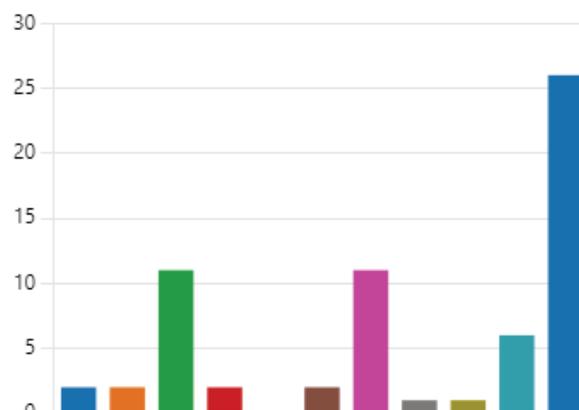


Fonte: a autora.

Portanto, essa ampliação educacional do grupo, com uma distribuição que abrange desde o ensino superior completo até o nível de doutorado, pode ser vista como um ativo estratégico que potencializa a capacidade de inovação, a eficácia na tomada de decisão e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

A coleta de dados por meio do questionário refletiu uma rica variedade de perspectivas internas. Especificamente, as respostas foram assim distribuídas: Fiscalização (2 unidades), Registro (2 unidades), Administrativo (22 unidades), Controle Interno (2 unidades), Contabilidade (2 unidades), Recursos Humanos (1 unidade), Licitações (1 unidade), Logística (6 unidades) e Outras Áreas (17 unidades).

Gráfico 2 – Unidades Organizacionais do CFC - respondentes



Fonte: a autora

A predominância de respostas do setor Administrativo, seguida por uma representação significativa de Outras Áreas e Logística, indica influências e práticas operacionais dentro da organização. Segundo Eisenhardt e Graebner (2016), a diversidade nas unidades respondentes proporciona uma base rica para a triangulação de dados, permitindo a compreensão das dinâmicas organizacionais e facilitando a identificação de padrões e discrepâncias.

Além disso, a inclusão de unidades especializadas, como Controle Interno, Contabilidade, Recursos Humanos e Licitações, oferece opiniões sobre as funções críticas da organização.

Tabela 6 – Direção da Gestão

DIREÇÃO DA GESTÃO – Todos entendem o que se espera que se façam	Discorda totalmente	Discorda	Concorda	Concorda totalmente
A missão e as prioridades do CFC são claras e são compreendidas e compartilhadas por toda a organização?	-	-	27,3%	72,7%
Existem valores compartilhados que unem os colaboradores do CFC, valorizando a diversidade e respeitando as diversas culturas, facilitando o trabalho em equipe?	-	3,6%	41,8%	54,5%
Os funcionários têm a autoridade e as ferramentas de que precisam para tomar decisões e agir, de forma consistente com as responsabilidades que lhes foram atribuídas?	-	10,9%	41,8%	47,3%

Fonte: Study 13 (Ifac, 1981), adaptado pela autora.

A análise dos resultados obtidos na "Direção da Gestão" revela *insights* significativos sobre a percepção dos colaboradores em relação à clareza da missão, valores compartilhados e autonomia decisória no CFC. Segundo os dados, uma considerável maioria (72,7% dos respondentes) concorda totalmente que a missão e as prioridades da organização são claras e compreendidas, enquanto 27,3% concordam parcialmente, evidenciando um alinhamento estratégico interno.

No que tange aos valores compartilhados, 54,5% dos participantes concordam totalmente e 41,8% concordam que existem valores que unem os colaboradores, ressaltando a diversidade e o respeito às diferentes culturas. Este achado é particularmente relevante, pois, conforme destacado por Hofstede (1984), os valores compartilhados são importantes para a construção de uma cultura organizacional forte, que por sua vez, facilita o trabalho em equipe e a colaboração.

Adicionalmente, a pesquisa aponta que 47,3% dos respondentes concordam totalmente e 41,8% concordam que os funcionários possuem a autoridade e as ferramentas necessárias para tomar decisões alinhadas às suas responsabilidades. Este aspecto é fundamental para a eficácia organizacional, como discutido por Mintzberg (1979), que enfatiza a importância de dotar os colaboradores com autonomia e recursos adequados para a execução de suas tarefas, promovendo a agilidade e a responsividade organizacional.

Contudo, é importante notar que 3,6% discordam acerca da clareza da missão e 10,9% acerca dos valores compartilhados, o que sugere áreas de potencial melhoria na comunicação e na integração de valores na organização. Essa observação é consistente com a literatura que aponta para a necessidade contínua de avaliação e ajuste das práticas de gestão para assegurar o alinhamento e engajamento dos colaboradores (Kotter, 1996).

Tabela 7 – Relevância

RELEVÂNCIA – As atividades continuam a fazer sentido em termos das condições, necessidades ou problemas aos quais se destinam a responder/resolver/atender?	Discorda totalmente	Discorda	Concorda	Concorda totalmente
Conhecemos a natureza e a extensão dessas condições, necessidades ou problemas — e como podem ser alteradas ao longo do tempo? (Registro, fiscalização e Educação continuada)	-	-	48,2%	51,8%
Sabemos o que outras entidades similares estão fazendo em relação a melhores práticas de atendimento a essas demandas ou problemas?	-	17,9%	39,3%	42,9%
Entendemos o valor agregado que os serviços do CFC podem oferecer a sociedade?	-	3,6%	26,8%	69,6%

Fonte: Study 13 (Ifac, 1981), adaptado pela autora.

A análise da relevância das atividades do CFC, em resposta à pergunta sobre se as atividades continuam a fazer sentido em termos das condições, necessidades ou problemas aos quais se destinam a responder, revela percepções significativas sobre o alinhamento estratégico e a capacidade de adaptação da organização. Esta seção da pesquisa aborda três dimensões críticas: o conhecimento sobre a natureza e extensão das condições e necessidades das áreas de Registro, Fiscalização e Educação Continuada; a consciência sobre as práticas de outras entidades similares; e o entendimento do valor agregado que os serviços do CFC podem oferecer à sociedade.

A concordância de 48,2% e a concordância total de 51,8% quanto ao conhecimento sobre a natureza e extensão das condições e necessidades indicam uma base de entendimento das questões enfrentadas pelo CFC. Finkelstein *et al.* (2019) destacam a importância da agilidade estratégica e da capacidade de resposta como componentes-chave para a sustentabilidade organizacional em ambientes em constante mudança. Essa capacidade de adaptação é essencial para organizações que buscam manter sua relevância, conforme discutido por Teece (2018), que enfatiza a dinâmica de capacidades como um meio de inovação e vantagem competitiva em mercados voláteis.

No que diz respeito ao conhecimento sobre as melhores práticas de outras entidades, a pesquisa apresenta 39,3% de concordância e 42,9% de concordância total. Isso reflete uma consciência da importância do *benchmarking* para a inovação e melhoria contínua. Christensen *et al.* (2016) argumentam que a observação e adaptação de práticas de sucesso de outras organizações são vitais para a evolução e o crescimento em setores competitivos. Isso é corroborado por O'Reilly e Tushman (2013), que discutem a importância da ambidestria organizacional — a capacidade de explorar as competências atuais enquanto se explora novas oportunidades — para a sobrevivência e prosperidade em longo prazo.

Por fim, a percepção do valor agregado dos serviços do CFC, com 26,8% de concordância e 69,6% de concordância total, sublinha a importância da comunicação eficaz do valor e impacto das atividades da organização para a sociedade. Kaplan e Norton (2008) ressaltam a necessidade de as organizações alinharem suas estratégias com a entrega de valor sustentável, evidenciando a relevância de práticas que demonstram claramente o impacto social e econômico. A alta taxa de concordância total sugere que o CFC possui uma proposta de valor clara e reconhecida pelos seus *stakeholders*.

Tabela 8 – Adequação

ADEQUAÇÃO – Os níveis de esforço e os métodos selecionados para perseguir objetivos são sensatos e suficientes?	Discorda totalmente	Discorda	Concorda	Concorda totalmente
O grau em que serviço do CFC é desenvolvido atende aos objetivos definidos no planejamento estratégico?	-	-	42,9%	57,1%
Os serviços do CFC são projetados e entregues de maneira que melhor responde à natureza e extensão das condições, necessidades ou problemas identificados?	-	1,8%	49,1%	49,1%
O nível geral e a distribuição do esforço representado pelos projetos ou serviços do CFC são proporcionais aos objetivos e necessidades identificadas na elaboração/planejamento desses trabalhos?	-	3,6%	40%	56,4%

Fonte: Study 13 (Ifac, 1981), adaptado pela autora.

A questão 8, que trata da Adequação - A percepção positiva dos líderes à adequação dos esforços e métodos do CFC, apresenta 42,9% concordando e 57,1% concordando totalmente de que os serviços prestados atendem aos objetivos estratégicos. Isso sugere um alinhamento estratégico eficaz. Esse alinhamento é fundamental, conforme Bryson (2018) argumenta, para que as organizações não apenas sobrevivam, mas prosperem em ambientes cada vez mais complexos e competitivos. A estratégia, nesse contexto, deve ser vista como um processo dinâmico de aprendizado e adaptação, que se alinha com as necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

A concepção e entrega de serviços do CFC, com 49,1% dos respondentes indicando concordância total ou parcial com sua adequação às necessidades identificadas, reflete princípios de *design thinking* aplicados ao contexto de serviços. O *design thinking*, como explicado por Oliveira (2014), é uma abordagem centrada no ser humano para inovação, que integra as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o sucesso empresarial. Isso sugere que o CFC está adotando uma abordagem inovadora e centrada no usuário para o desenvolvimento e entrega de seus serviços.

No entanto, a presença de uma minoria discordante (1,8% e 3,6%, respectivamente) ressalta a importância da gestão da mudança e da melhoria contínua, conceitos que são amplamente discutidos na literatura contemporânea sobre gestão de qualidade e eficácia organizacional (Kotter, 2012; Cameron e Green, 2019). Esses autores enfatizam a necessidade de organizações como o CFC adotarem práticas de gestão da mudança que sejam proativas e orientadas para o futuro, visando não apenas resolver discrepâncias, mas antecipar desafios e oportunidades futuras.

A proporcionalidade entre o nível de esforço e os objetivos e necessidades identificados, com 40% concordando e 56,4% concordando totalmente, sinaliza uma gestão de recursos eficiente e alinhada com as teorias contemporâneas de gestão estratégica de recursos. Teece (2018) argumenta que a capacidade dinâmica de uma organização para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas é fundamental para sustentar vantagem competitiva em mercados voláteis. Isso pode implicar que o CFC está potencialmente bem-posicionado para adaptar-se e responder às mudanças do ambiente externo de maneira eficaz.

As respostas do questionário indicam percepções positivas significativas quanto à capacidade do CFC de atingir seus resultados projetados, enfrentar desafios e cumprir com seus próprios normativos, o que sugere um alinhamento preliminar com os princípios delineados no *Study 13* da IFAC.

Tabela 9 – Resultados Planejados

ALCANÇAR OS RESULTADOS PLANEJADOS – Quão desafiados são os objetivos?	Discorda totalmente	Discorda	Concorda	Concorda totalmente
A extensão das conquistas dos resultados-chave atende às expectativas em termos de resultados institucionais?	-	-	52,7%	47,3%
As condições, necessidades ou problemas (registro, fiscalização e educação continuada); metas de desempenho definidas; desempenho organizacional passado; o comparativo com o desempenho de entidades similares atendem as expectativas da alta gestão?	-	1,8%	45,5%	52,7%
O CFC cumpre os próprios normativos?	-	3,7%	33,3%	63%

Fonte: Study 13 (Ifac, 1981), adaptado pela autora.

A percepção de que a maioria dos respondentes (52,7%) concorda e uma parcela significativa (47,3%) concorda totalmente com a adequação dos resultados-chave alcançados pelo CFC às expectativas institucionais sugere uma eficácia na definição e na realização de objetivos institucionais. Essa eficácia pode ser interpretada à luz do trabalho de Kaplan e Norton (2008), que destacam a importância de um sistema de gestão estratégica, como o *Balanced Scorecard*, para traduzir a visão e estratégia de uma organização em um conjunto abrangente de indicadores de desempenho que proporcionam a estrutura para uma estratégia de medição e gestão.

A análise do desempenho organizacional do CFC, comparado ao de entidades similares, revela uma concordância significativa: 45,5% concordam e 52,7% concordam totalmente, sobre a adequação das condições, necessidades e problemas enfrentados pelo CFC, além da definição de metas de desempenho e a análise de desempenho passado. Esse resultado pode ser

contextualizado por meio das perspectivas de Ansoff *et al.* (2018), que enfatizam a importância da análise estratégica para a adaptação e sucesso organizacional em ambientes desafiadores.

Adicionalmente, a forte concordância – 33,3% concordam e 63% concordam totalmente – sobre o cumprimento dos normativos pelo CFC reforça a importância da conformidade regulatória e da aderência a padrões éticos e profissionais. Esse é um aspecto central discutido por Treviño e Nelson (2011), que argumentam que a integridade organizacional e a ética são fundamentais para a sustentabilidade e o sucesso de longo prazo de qualquer instituição.

Tabela 10 – Resultados Financeiros

RESULTADOS FINANCEIROS – Quão bons são os resultados financeiros em termos de correspondência de despesas e receitas?	Discorda totalmente	Discorda	Concorda	Concorda totalmente
Os registros contábeis, controles e sistemas de gestão financeira estão de acordo com políticas do CFC?	-	-	27,3%	72,7%
A proporção custo e receita se comparam a entidades similares?	-	5,5%	40%	54,5%
A posição financeira geral do CFC é sustentável?	-	1,8%	25,5%	72,7%

Fonte: Study 13 (Ifac, 1981), adaptado pela autora.

A análise das respostas referente aos resultados financeiros sugere uma percepção positiva em relação à gestão financeira do CFC, o que implica um possível alinhamento com as melhores práticas recomendadas pelo Study 13 da IFAC.

A elevada concordância, 27,3% concordam e 72,7% concordam totalmente, de que os registros contábeis, controles e sistemas de gestão financeira estão em conformidade com as políticas do CFC reflete a importância da transparência e da precisão na contabilidade para a governança eficaz. Essa percepção é reforçada por estudos como o de Langella *et al.* (2023), que destacam a relação entre a transparência contábil e a confiança dos stakeholders, argumentando que sistemas de contabilidade e controle interno robustos são essenciais para a integridade financeira e o controle social.

Quanto à comparação da proporção de custo e receita com entidades similares, 40% concordam e 54,5% concordam totalmente. Esse resultado pode ser interpretado à luz do trabalho de Lapsley e Pallot (2000), que examinam a eficiência financeira em organizações sem fins lucrativos e enfatizam a importância de *benchmarks* de desempenho financeiro para a avaliação comparativa e a gestão estratégica.

A percepção de que a posição financeira geral do CFC é sustentável, 25,5% concordam e 72,7% concordam totalmente, ressalta a relevância da sustentabilidade financeira para a viabilidade em longo prazo de organizações. Segundo Schaltegger e Wagner (2011), a sustentabilidade financeira não se limita à saúde econômica no presente, mas inclui a

capacidade de uma organização de manter sua missão ao longo do tempo, adaptando-se a mudanças econômicas e garantindo a alocação eficiente de recursos.

Tabela 11 – Ambiente de Trabalho

AMBIENTE DE TRABALHO – No CFC há ambiente de trabalho feliz, saudável e construtivo onde os funcionários estão motivados a trabalhar juntos, adaptar-se a mudanças e se desenvolver?	Discorda totalmente	Discorda	Concorda	Concorda totalmente
A habilidade pessoal da equipe e prestação de serviços do CFC são valorizadas pelos profissionais da contabilidade e demais partes interessadas?	-	9,1%	45,5%	45,5%
O pessoal do CFC está atuando conforme as expectativas declaradas e acordadas, e recebendo o reconhecimento apropriado por seus esforços?	-	18,2%	36,4%	45,5%
O plano de gestão de recursos humanos do CFC está integrado à cultura da organização e aos planos operacionais, possibilitando assim o recrutamento, retenção, desenvolvimento e reposição de pessoas bem qualificadas?	1,8%	10,9%	49,1%	38,2%

Fonte: Study 13 (Ifac, 1981), adaptado pela autora.

A análise das respostas ao questionário sobre o ambiente de trabalho no Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e sua adesão ao Study 13 da *International Federation of Accountants* (IFAC) requer uma abordagem que integre conceitos de gestão de recursos humanos, cultura organizacional e engajamento dos funcionários. Esses conceitos são essenciais para entender a importância de um ambiente de trabalho positivo na realização dos objetivos organizacionais e na aderência às melhores práticas globais.

A percepção de um ambiente de trabalho saudável e construtivo no CFC, conforme indicado pelas respostas, ressalta a importância da cultura organizacional na motivação dos funcionários. Segundo Bakker e Demerouti (2017), o modelo JD-R (Job Demands-Resources) sugere que recursos laborais, como um ambiente de trabalho positivo, atuam como fatores motivacionais que podem levar a um maior engajamento dos funcionários e melhor desempenho. A presença de um ambiente construtivo é essencial para promover a adaptação às mudanças e o desenvolvimento pessoal, fatores estes cruciais para a sustentabilidade e eficácia organizacional em longo prazo.

O reconhecimento de que as habilidades pessoais da equipe e a prestação de serviços do CFC são valorizadas pelos profissionais da contabilidade e demais partes interessadas reflete a importância da gestão de talentos e do desenvolvimento profissional continuado. Segundo Armstrong e Taylor (2020), práticas eficazes de gestão de talentos contribuem para a criação de um ambiente de trabalho que valoriza e desenvolve as competências dos funcionários, o que

é fundamental para atender às expectativas das partes interessadas e promover uma cultura de excelência.

A indicação de que o pessoal do CFC está atuando conforme as expectativas e recebendo o reconhecimento apropriado destaca a importância do alinhamento entre as expectativas organizacionais e o desempenho dos funcionários. Segundo Mone *et al.* (2018), o estabelecimento de expectativas claras e a implementação de sistemas eficazes de feedback e reconhecimento são cruciais para garantir que os funcionários se sintam valorizados e motivados. Este alinhamento é essencial para a manutenção de uma força de trabalho engajada e produtiva, que é capaz de contribuir efetivamente para os objetivos da organização.

A análise crítica dos resultados referentes à proteção de ativos, revela percepções significativas sobre a capacidade da organização de proteger-se contra eventos imprevistos e perdas. Esse aspecto é fundamental, pois a proteção de ativos-chave, incluindo pessoal, informações críticas e recursos físicos, é primordial para a sustentabilidade e eficácia organizacional a longo prazo.

Tabela 12 – Proteção de Ativos

PROTEÇÃO DE ATIVOS - Como o CFC se protege contra eventos surpresa ou perdas de pessoal-chave, ocupações críticas, informações de profissionais da contabilidade, instalações, equipamentos, inventários, processos ou acordos?	Discorda totalmente	Discorda	Concorda	Concorda totalmente
O CFC possui estratégia que respondem adequadamente à natureza e ao nível de risco de depreciação ou perda dos ativos-chave?	-	7,3%	47,3%	45,5%
As estratégias e desempenho do CFC estão em conformidade com as regulamentações aplicáveis?	-	1,8%	36,4%	61,8%
Essas estratégias e desempenho estão adequadas com as demais entidades de Profissões Regulamentadas?	-	3,6%	40%	56,4%

Fonte: Study 13 (Ifac, 1981), adaptado pela autora.

A proteção de ativos dentro de organizações profissionais como o CFC é um componente crítico da governança e gestão de riscos, essencial para a manutenção da integridade, confiabilidade e continuidade dos serviços.

Os dados coletados indicam uma percepção positiva significativa entre os líderes do CFC, com 92,8% concordando, em algum grau, que o CFC possui estratégias adequadas para responder aos riscos de depreciação ou perda de ativos-chave. Essa percepção é corroborada por 97,2% dos respondentes que concordam que as estratégias e desempenho do CFC estão em conformidade com as regulamentações aplicáveis, sugerindo uma aderência a padrões de governança e proteção de ativos.

De acordo com o *Institute of Risk Management* (IRM, 2018), a identificação, avaliação e mitigação de riscos relacionados à perda ou depreciação de ativos são fundamentais para a resiliência organizacional. O CFC, ao implementar estratégias de proteção de ativos que recebem ampla aceitação entre seus líderes, demonstra um compromisso com a manutenção de uma base sólida para operações seguras e eficazes.

Além disso, a conformidade com regulamentações aplicáveis, como indicado por 96,4% dos respondentes, é um pilar da governança corporativa, conforme destacado por Tricker (2015), que enfatiza a importância da conformidade regulatória na proteção de ativos e na sustentação da confiança das partes interessadas.

No entanto, a proteção eficaz de ativos não se limita apenas à conformidade e gestão de riscos, mas também envolve a criação de uma cultura organizacional que valoriza a vigilância e a responsabilidade coletiva. Schein (2010) argumenta que a cultura organizacional desempenha um papel crucial na forma como os riscos são percebidos e gerenciados dentro das organizações.

Tabela 13 – Monitoramento e Relatório

MONITORAMENTO E RELATÓRIO - A gestão do CFC tem as informações de que precisa para apoiar a tomada de decisão e a própria responsabilidade, e usam isso apropriadamente?	Discorda totalmente	Discorda	Concorda	Concorda totalmente
A gestão do CFC recebe informações completas, confiáveis e suficientes para as necessidades na tomada de decisão?	-	1,8%	38,2%	60%
A prestação de contas pela gestão do CFC é realizada de maneira transparente; as coisas certas são relatadas as instâncias de governança no momento certo e no nível apropriado de detalhe ou agregação?	-	1,8%	25,5%	72,7%
Os sistemas e processos de monitoramento e relatório são efetivos?	1,9%	1,9%	33,3%	63%

Fonte: Study 13 (Ifac, 1981), adaptado pela autora.

A análise dos questionários revela uma percepção positiva entre os líderes do CFC, com 98,2% dos respondentes, afirmando que a gestão obtém informações completas, confiáveis e suficientes para a tomada de decisão.

Esse resultado é fundamental, considerando que, conforme discutido por Spira e Page (2003), a qualidade da informação é primordial para a tomada de decisão informada e a prestação de contas efetiva.

Adicionalmente, a transparência na prestação de contas possui 96,2% dos respondentes concordando com sua eficácia. Isso ressoa com os princípios de governança corporativa

ênfatisados por An, Cook & Zumpano (2011), que argumentam que a transparência não apenas melhora a responsabilidade, mas também fortalece a confiança dos *stakeholders* na gestão.

A eficácia dos sistemas e processos de monitoramento e relatório, apoiada por 95,9% dos líderes do CFC, reflete a importância de mecanismos robustos de governança. Essa percepção é apoiada por trabalhos como o de Hoitash, Hoitash, and Bedard (2009), que exploram a relação entre sistemas de controle interno eficazes e a integridade da informação financeira, destacando como práticas sólidas de monitoramento contribuem para a confiabilidade das informações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise comparativa dos modelos internacionais de governança no setor público, bem como a investigação em torno da aderência do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) aos principais modelos internacionais, revelou uma consonância com os princípios da boa governança corporativa.

Essa consonância foi confirmada por meio da análise de respostas de questionários de 55 líderes do CFC, abrangendo tanto os ocupantes de cargos de chefia quanto os membros do Conselho Diretor. A pesquisa evidenciou que o CFC segue as principais diretrizes internacionais e adere ao Referencial Básico de Governança Pública Organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU).

Por meio das evidências coletadas, foi possível identificar as práticas de governança, que refletem uma estrutura de responsabilidade, transparência e eficácia na tomada de decisões, alinhando-se assim às expectativas de uma gestão pública adequada.

A análise dos dados coletados revelou que o CFC adota e valoriza o aperfeiçoamento das práticas de governança, alinhando-se as melhores práticas e às recomendações internacionais. Esse compromisso com a governança é particularmente evidente na gestão de riscos e na aplicação de indicadores de desempenho, elementos essenciais para a avaliação e o refinamento contínuo da governança organizacional (Van e Bratanovic, 2020; TCU, 2020).

A capacidade do CFC de integrar os indicadores do Sistema de Gestão Integrada (ISO) e do Sistema de Gestão por Indicadores à sua estrutura de governança destaca-se como uma força visando à adoção de práticas de gestão que são tanto estratégicas quanto responsáveis.

A análise das evidências coletadas indica que o CFC adota uma abordagem estratégica e sistemática à governança corporativa, estruturando suas operações em torno dos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle.

Apesar dos resultados positivos, a pesquisa também identificou uma lacuna no entendimento das práticas recomendadas de gestão de recursos humanos e cultura que sustentam essa aderência, a exemplo do resultado de 12,7% dos respondentes que discordam ou discordam totalmente quanto ao questionamento sobre se plano de gestão de recursos humanos do CFC está integrado à cultura da organização e aos planos operacionais.

Desse modo, a pesquisa sugere que o CFC pode fortalecer seu ambiente de trabalho, ampliando uma adoção mais profunda aos padrões globais de governança e excelência profissional.

A consolidação dessas descobertas sublinha a importância de uma governança pública eficaz, reiterando o papel fundamental das normas e *frameworks* internacionais como guias essenciais para a implementação de práticas de governança responsáveis e transparentes.

Assim, diante dos resultados e das análises apresentadas, prevê-se a necessidade de futuras investigações que mergulhem mais profundamente na gestão de recursos humanos e cultura organizacional, explorando como essas estruturas suportam a conformidade e promovem a eficácia organizacional. Além disso, faz-se necessária uma comparação ainda mais aprofundada da abordagem do CFC às práticas internacionais, visando aprimorar o entendimento desse ambiente da governança.

6. REFERÊNCIAS

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Aguilera, R. V., & Crespi-Cladera, R. (2016). Global corporate governance: On the relevance of firms ownership structure. *Journal of World Business*, 51(1), 50-57. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.003>
- Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K., & Lee, J. H. (2015). Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Academy of Management Annals*, 9(1), 483-573. https://www.researchgate.net/publication/276832959_Connecting_the_Dots_Bringing_External_Corporate_Governance_into_the_Corporate_Governance_Puzzle
- AHMED, M. (2019). *Good governance, rule of law, and economic performance. The case of Egypt from 1952 to 2010*. (Doctoral dissertation). KDI School, Sejong, Coreia do Sul. <https://archives.kdischool.ac.kr/handle/11125/34142>
- Almquist, R., Grossi, G., Van Helden, G. J., & Reichard, C. (2013). Public sector governance and accountability. *Critical perspectives on Accounting*, 24(7-8), 479-487. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.11.005>
- Al-Shaer, H., & Zaman, M. (2018). Credibility of sustainability reports: The contribution of audit committees. *Business strategy and the environment*, 27(7), 973-986. <https://doi.org/10.1002/bse.2046>
- Amaral, G. F., & Lima, D. V. D. (2013). A contribuição da nova contabilidade pública sobre os efeitos dos ciclos políticos no Brasil. *Revista Ambiente Contábil*, 5(2), 173-189. <https://periodicos.ufm.br/ambiente/article/view/4156>
- Ambrozini, L. S. (2017). Pressões internas e externas na utilização de padrões de divulgação de informações socioambientais amplamente aceitos: Uma análise sobre estrutura de governança corporativa, ambiente institucional e a perspectiva de legitimação. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 14(31), 3-26. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2017v14n31p3>
- An, H., Cook, D. O., & Zumpano, L. V. (2011). Corporate transparency and firm growth: Evidence from real estate investment trusts. *Real Estate Economics*, 39(3), 429-454. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6229.2010.00299.x>
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Palgrave Macmillan.
- Arena, M., & Azzone, G. (2007). Internal audit departments: Adoption and characteristics in Italian companies. *International Journal of Auditing*, 11(2), 91-114. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2007.00357.x>

- Arena, M., & Azzone, G. (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13(1), 43-60. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2008.00392.x>
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659-675. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.003>
- Arjoon, S. (2005). Corporate governance: An ethical perspective. *Journal of business ethics*, 61, 343-352. <https://www.jstor.org/stable/25123630>
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2009). *ABNT NBR ISO/IEC 38500: Governança corporativa de tecnologia da informação*.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2013). *ABNT NBR ISO/IEC 27001: Sistemas de gestão da segurança da informação*.
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European journal of operational research*, 253(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research* (15a ed.). Cengage AU.
- Bae, S. M., Masud, M. A. K., & Kim, J. D. (2018). A cross-country investigation of corporate governance and corporate sustainability disclosure: A signaling theory perspective. *Sustainability*, 10(8), 2611. <https://doi.org/10.3390/su10082611>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27732008/>
- Barbosa, C. R., & Faria, F. D. A. (2018). Governança no setor público: Um estudo na administração direta estadual. *Revista de Administração FACES Journal*, 17(4), 129-149. <https://www.redalyc.org/journal/1940/194057963008/194057963008.pdf>
- Barret, P. (2002). Achieving better practice corporate governance in the public sector. *AM Auditor General for Austrália*, 1(1), 1-50. https://www.anao.gov.au/sites/default/files/Barrett_achieving_better_practice_corporate_governance_in_the_public_sector_2002.pdf
- Bazeley, P. (2019). Using Qualitative Data Analysis Software (QDAS) to Assist Data Analyses. In: Liamputtong, P. (Ed.), *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences* (pp 917–934). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_108
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of business ethics*, 97 (2), 207-221. https://www.researchgate.net/publication/227153339_The_Impact_of_Board_Diversity_and_Gender_Composition_on_Corporate_Social_Responsibility_and_Firm_Reputation

- Beauchamp, S., & Hicks, C. (2004). Financial Management and Effectiveness in Public Service Organizations: The CIPFA FM Model. *Public Money & Management*, 24(3), 185–191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2004.00418.x>
- Belcher, A. (2009). Governance Reform Pressures and Processes in the NHS Scotland. *Northern Ireland Legal Quarterly*, 60(1), 105. <https://doi.org/10.53386/nilq.v60i1.477>
- Bhimani, A., & Bromwich, M. (2009). *Management Accounting: retrospect and prospect*. Elsevier.
- Bititci, EUA, Bourne, M., Cross, JAF, Nudurupati, SS, & Sang, K. (2018). Editorial: Towards a Theoretical Foundation for Performance Measurement and Management. *International Journal of Managements Review*, 20(3), 653-660. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12185>
- Boiral, O. (2011). Managing with ISO systems: Lessons from practice. *Long Range Planning*, 44(3), 197-220. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.12.003>
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: Indicators, models, and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313-328. <https://doi.org/10.1177/0020852303693002>
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co-Production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1119-1138. <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-012-9309-6>
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2006). Corporate governance and firm valuation. *Journal of accounting and public policy*, 25(4), 409-434. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2006.05.005>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative data analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A guide for social scientists*. Routledge.
- Bugarim, M. C. C. (2015). *O exercício profissional e a educação contábil: O caso do Conselho Federal de Contabilidade do Brasil* (Tese de doutorado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal). <http://hdl.handle.net/10773/14839>
- Bugarim, M. C. C., Costa Pinho, J. C., Rodrigues, L. L., & Queiroz Machado, D. (2013). Ações do conselho federal de contabilidade no desenvolvimento da contabilidade brasileira. *RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria*, 5(2), 134-151. <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v5i2.31505>
- Bukhari, Z. Y., & Mehmood, K. K. (2022). The mediating role of effective communication between organization strategy, structure, culture and organization performance. *Review of Education, Administration & Law*, 5(4), 543-557. <https://doi.org/10.47067/real.v5i4.289>
- Buta, B. O., & Teixeira, M. A. C. (2020). Governança pública em três dimensões: Conceitual, mensural e democrática. *Organizações & Sociedade*, 27(94), 370–395. <https://doi.org/10.1590/1984-9270941>

- Cadbury, A. (1992). Cadbury Report: Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Gee & Co. Ltd
- Cangiano, M. M., Curristine, M. T. R., & Lazare, M. M. (2013). *Public financial management and its emerging architecture*. International Monetary Fund.
- Cappelleso, G., Figueiredo, L. M., & Lima, D. D. (2016). A contribuição dos novos padrões contábeis para a governança corporativa do setor público brasileiro. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 7(3), 77-90. <https://doi.org/10.13059/racef.v7i3.395>
- Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Pinheiro, M. M. K. (2014). Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informação & sociedade: estudos*, 24(1). <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/10000>
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85. https://www.researchgate.net/publication/253242263_Authentic_leadership_creativity_and_innovation_A_multilevel_perspective
- Chan, J. L. (2003). Government accounting: An assessment of theory, purposes and standards. *Public Money & Management*, 23(1), 13-20. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/1467-9302.00336>
- Charão, F. P., Oliveira, O. V., & Maia, L. L. C. L. (2022). Orientações de melhores práticas de governança corporativa emitidas pelos países do BRICS ao Setor Público. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 1672-1693. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1438>
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. (2016). *Disruptive innovation: Intellectual history and future paths*. Harvard Business School. https://www.uniba.it/it/docenti/somma-ernesto/17057_2059672ce9fb4df99f3e2654b9b1c2a9.pdf
- Coetzee, P. & Lubbe, D. (2014). Improving the Efficiency and Effectiveness of Risk-Based Internal Audit Engagements. *International Journal of Auditing*, 18(2), 115-125. <https://doi.org/10.1111/ijau.12016>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Enterprise risk management: Integrated framework. <https://www.acqnotes.com/Attachments/Committee%20of%20Sponsoring%20Organizations%20of%20the%20Treadway%20Commission%20Enterprise%20Risk%20Management%20Integrated%20Framework%20Executive%20Summary.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). *Internal Control: Integrated Framework*.
- Conselho Federal de Contabilidade. (2018). *Resolução CFC n.º 1.549 de 29 de setembro de 2018*. <https://www.crcpe.org.br/diretorio/governanca/sobre/resolucao-cfc-1549-2018-politica-governanca.pdf>

- Costa, A. C. P., Leal, A. F. P., Nascimento, L. C. B., Mendonça, C. M. C., & Guerra, L. C. B. (2018). Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. *Revista do Serviço Público*, 69(3), 741-772. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.3183>
- Cozzolino, L. F. F., & Irving, M. A. (2015). Por uma concepção democrática de governança para a esfera pública. *Revista de Políticas Públicas*, 19(2), 497-508. <https://doi.org/10.18764/2178-2865.v19n2p497-508>
- Cuervo, A. (2002). Corporate governance mechanisms: A plea for less code of good governance and more market control. *Corporate Governance - an International Review*, 10(2), 84-93. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00272>
- Dantas, B., & Gomes, V. M. (2019). A governança nas agências reguladoras: Uma proposta para o caso de vacância. *Revista de Informação Legislativa*, 56(222), 11-31. https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/56/222/ril_v56_n222_p11
- Davenport, T. H. (2013). *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results*. Harvard Business Review Press.
- Day, D. V. (Ed.). (2014). *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford, USA, University Press
- Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017. (2017, novembro 22). Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm
- Eccles, R. G., Krzus, M. P., Rogers, J., & Serafeim, G. (2012). The need for sector-specific materiality and sustainability reporting standards. *Journal of applied corporate finance*, 24(2), 65-71. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2012.00380.x>
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113-1123. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4004>
- Filip, C. (2020). Expectations regarding the application of internal managerial control system in Romanian public entities. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 673-683. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0064>
- Fink, A., & Litwin, M. S. (1995). *How to measure survey reliability and validity* (Vol. 7). Sage publications.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162073.001.0001>
- Fiorentini, A. R. (2023). Comissões de ética de empresas estatais no contexto de integridade pública: Uma análise sobre mudanças em suas funções. *Revista Debates em Administração Pública*, 4(5). <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/redap/article/view/7663>

- Fortini, C., & Shermam, A. (2017). Governança pública e combate à corrupção: Novas perspectivas para o controle da administração pública brasileira. *Interesse Público*, 19(102), 27-44.
- Fowler, F., Jr. (2013). *Survey research methods(15nd ed.)*. Sage publications.
- Freitas, B. F. G., & Freire, F. S. (2017). Relato integrado: Um estudo da aderência da estrutura conceitual proposta pelo IIRC no Relatório Socioambiental do Conselho Federal de Contabilidade. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1). https://doi.org/10.21446/scg_ufjr.v12i1.13399
- Gama, J. R., & Rodrigues, G. M. (2016). Transparência e acesso à informação: Um estudo da demanda por informações contábeis nas universidades federais brasileiras. *TransInformação*, 28(1), 47-58. <http://dx.doi.org/10.1590/2318-08892016002800004>
- Garcia, M. O., Rodrigues, P. E. L., Emmendoerfer, M. L., Gava, R., & Silveira, S. F. R. (2016). Usos da pesquisa documental em estudos sobre administração pública no Brasil. *Teoria e prática em administração*, 6(1), 41–68. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/25211>
- Gomes, P., Brusca, I., Fernandes, M. J., & Vilhena, E. (2023). The IPSAS implementation and the use and usefulness of accounting information: A comparative analysis in the Iberian Peninsula. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35(1), 12-40. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-12-2021-0169>
- Government Accountability Office. (2001). *GAO-01-1008G –Internal control management and evaluation tool*. <https://www.gao.gov>.
- Government Governance: Corporate governance in the public sector, why and how?* (9th ed.). (2000). Ministry of Finance. https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/public_sector.pdf
- Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting literature*, 23(1), 194-244. <https://www.proquest.com/openview/701b0449aad78f3fb31557782886a6f3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=31366>
- Grego, R. G., & Lago, S. M. S. (2021). Compliance relacionada ao setor público: Uma Revisão Sistemática da literatura. *Revista de Governança Corporativa*, 8(1), 79-95. <https://www.rgc.org.br/Journals/article/view/83>
- Grindle, M. S. (2007). Good Enough Governance Revisited. *Development Policy Review*, 25(5), 533-574. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.2007.00385.x>
- Grossi, G., & Argento, D. (2022). The fate of accounting for public governance development. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(9), 272-303. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2020-5001>

- Hayne, C., & Free, C. (2014). Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 39(5), 309-330. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.05.002>
- Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2015). Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies. *International Small Business Journal*, 33(3), 299-320. <https://doi.org/10.1177/0266242613495748>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage Publications.
- Hoitash, U., Hoitash, R., & Bedard, J. C. (2009). Corporate governance and internal control over financial reporting: A comparison of regulatory regimes. *The Accounting Review*, 84(3), 839-867. <https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.3.839>
- Hollweck, T. (2015). Robert K. Y. (2014). Case Study Research Design and Methods. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 108-110.
- Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), 93-109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Hood, C. & Margetts, H. (2007). *The tools of government in the digital age*. Macmillan Education.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Hussin, H., King, M., & Cragg, P. (2002). IT alignment in small firms. *European journal of information systems*, 11(2), 108-127.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009). Código de melhores práticas de governança corporativa. (4a ed.).
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código de melhores práticas de governança corporativa*. (5a ed.). https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. (6a ed.). <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>
- Institute of Internal Auditors. (2017). *The International Professional Practices Framework (IPPF): The Framework for Internal Audit Effectiveness*. Flórida, IIA. <https://www.theiia.org/en/standards/international-professional-practices-framework>
- Institute of Risk Management. (2018). *A risk practitioner's guide to ISO 31000: 2018*. <https://www.demarcheiso17025.com/document/A%20Risk%20Practitioners%20Guide%20to%20ISO%2031000%20%96%202018.pdf>

- International Federation of Accountants. (2014). *International framework: Good governance in the public sector*. New York, IFAC. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/professional-accountants-business-paib/publications/international-framework-good-governance-public-sector>
- International Federation of Accountants. (2001). *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International Public Sector Study*. New York, IFAC. <https://www.ipsasb.org/publications/study-13-governance-public-sector-0>.
- International Federation of Accountants. (2001). *Perspectives on Cost Accounting for Governments*. New York, IFAC. <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-12-perspectives-on.pdf>
- International Federation of Accountants. (2001). *Study 13: Governance in the public sector: A Governing Body Perspective: International Public Sector Study*. <https://www.ipsasb.org/publications/study-13-governance-public-sector-0>
- International Federation of Accountants. (2010). *Transition to the Accrual Basis of Accounting: Guidance for Governments and Government Entities*. New York, IFAC. <https://www.ipsasb.org/publications/study-14-transition-accrual-basis-accounting-guidance-governments-and-government-entities-third>
- International Federation of Accountants. (2013). *Good Governance in the Public Sector—Consultation Draft for an International Framework*. New York, IFAC. <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-Sector.pdf>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 - Risk management – Guidelines*. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- International Organization of Supreme Audit Institutions. (2004). *Guidelines for internal control standards for the public sector*. https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/intosai_gov_9100_e.pdf
- Jensen. M. C. (1976). Reflections on the state of accounting research and the regulation of accounting. In *Stanford Lectures in Accounting*, (pp. 11-19). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.321522>
- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a “critical mass?”. *Journal of business ethics*, 118, 61-72. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1553-6>
- Joshi, A., Benitez, J., Huygh, T., Ruiz, L., & De Haes, S. (2022). Impact of IT governance process capability on business performance: Theory and empirical evidence. *Decision Support Systems*, 153, 113-668. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113668>
- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27-32. [10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870](https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870)

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Massachusetts, EUA: Harvard business press.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and corporate change*, 19(4), 1175-1186. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq026>
- Khan, M. K., Zahid, R. A., Saleem, A., & Sági, J. (2021). Board composition and social & environmental accountability: A dynamic model analysis of Chinese firms. *Sustainability*, 13(19), 10662. <https://doi.org/10.3390/su131910662>
- Kickert, W. J. (1997). Public governance in the Netherlands: An alternative to Anglo-American 'managerialism'. *Public administration*, 75(4), 731-752. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00084>
- Kissler, L., & Heidemann, F. G. (2006). Governança pública: Novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, 40, 479-499. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000300008>
- Kleba, M. E., Comerlato, D., & Frozza, K. M. (2015). Instrumentos e mecanismos de gestão: Contribuições ao processo decisório em conselhos de políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, 49, 1059-1079. <https://doi.org/10.1590/0034-7612125666>
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. SAGE.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business Press.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. SAGE.
- Lacerda, L. B. N., & Silva, C. M. (2019). Participação popular no contexto da governança local. *Brazilian Journal of Development*, 5(9), 16284–16296. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n9-181>.
- Langella, C., Anessi-Pessina, E., Botica Redmayne, N., & Sicilia, M. (2023). Financial reporting transparency, citizens' understanding, and public participation: A survey experiment study. *Public administration*, 101(2), 584-603. <https://doi.org/10.1111/padm.12804>
- Lapsley, I. (1999). Accounting and the New Public Management: Instruments of Substantive Efficiency or a Rationalising Modernity? *Financial Accountability & Management*, 15(3/4), 201-207. <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00081>
- Lapsley, I., & Pallot, J. (2000). Accounting, management and organizational change: A comparative study of local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 213-229. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0129>
- Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000*. (2000, maio 04). Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm

- Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976. (1976, dezembro 15). Dispõe sobre as Sociedades por Ações. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm
- Leitch, M. (2010). ISO 31000: 2009-The new international standard on risk management. *Risk analysis*, 30(6), 887. <https://www.iso.org/standard/43170.html>
- Lethbridge, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*. 4(7),185-200.
https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11525/3/RB%2007%20Tendencias%20da%20empresa%20familiar%20no%20mundo_P_BD.pdf
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered? A Survey of North-American Budgeting Practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Löffler, E. (2003). Governance: Die neue Generation von Staats- und Verwaltungsmodernisierung. *Verwaltung & Management*, 7(4), 212-215. https://www.alexandria.ch/primo-explore/fulldisplay?vid=ALEX&docid=BIG_ALMA21323882690001791&fromSitem ap=1
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: An analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14-26. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.060>
- Lust, E., Ewald, J., Harris, A., Hartmann, F., Holmgren, P., Kao, K., & Landry, P. (2017). *World Development Report: Governance in Service Delivery in the Middle East and North Africa*. <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/845671487850630019/world-development-report-governance-in-service-delivery-in-the-middle-east-and-north-africa>
- Madhani, PM (2017). Diversas funções do conselho corporativo: Revisão de várias teorias de governança corporativa. *O Jornal IUP de Governança Corporativa*, 16(2), 7-28.
- Maserumule, M. H. (2011). *Good governance in the New Partnership for Africa's Development (NEPAD): A public administration perspective*. (Doctoral thesis, University of South Africa, Pretoria). Unisa Institutional Repository. <https://uir.unisa.ac.za/handle/10500/4854>
- Matias-Pereira, J. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), 109-134. <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>
- Matos, S., & Lopes, E. (2013). Prince2 or PMBOK: A question of choice. *Procedia Technology*, 9, 787-794. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.087>
- Mello, G. R. (2009). *Estudo das práticas de governança eletrônica: Instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão dos estados brasileiros*. (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo). Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. <https://doi.org/10.11606/T.12.2009.tde-15102009-102145>

- Mendonça, M. M., Costa, F. M., Galdi, F. C., & Funchal, B. (2010). O impacto da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) na qualidade do lucro das empresas brasileiras que emitiram ADRs. *Revista Contabilidade & Finanças*, 21(52), 1-24. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772010000100004>
- Michelon, C. M., & Santos, N. V. (2022). Questionário online como estratégia de coleta de dados para trabalho de conclusão de curso: Relato de experiência. *Revista de Casos e Consultoria*, 13(1), 1-16. <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/30388>
- Mihret, D. G., & Khan, A. A. (2013, July 26-28). *The role of internal auditing in risk management*. Seventh Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Kobe, Japan. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2280212>
- Mihret, D. G., & Yismaw, A. W., (2007). Internal audit effectiveness: An Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 470-484. <https://doi.org/10.1108/02686900710750757>
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of “direct” research. *Administrative science quarterly*, 24(4), 582-589. <https://doi.org/10.2307/2392364>
- Mone, E. M., & London, M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315626529>
- Montesinos, V., & Vela, J. M. (2002). Governmental accounting in Spain and the European Monetary Union: A critical perspective. *Financial Accountability & Management*, 16(2), 129-150. <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00101>
- Moreno, L. G., Angnes, J. S., & Lima, L. F. (2021). A profissionalização da função pública sob a perspectiva da nova governança pública. *Revista ADMPG*, 11, 1-10. <https://doi.org/10.5212/admpg.v.11.19695.003>
- Motta, P. R. M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82-90. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>
- Mulgan, R. (2002). Accountability: An ever-expanding concept? *Public administration*, 78(3), 555-573. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00218>
- Neuendorf, K. A. (2016). *The content analysis guidebook* (2nd ed). Sage Publications.
- Nirino, N., Santoro, G., Miglietta, N., & Quaglia, R. (2021). Corporate controversies and company's financial performance: Exploring the moderating role of ESG practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 162(3), 120341. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120341>
- Oliveira, A. C. A. (2014). A contribuição do Design Thinking na educação. *E-tech: Tecnologias Para Competitividade Industria* (4 edição especial). 105–121. <https://doi.org/10.18624/e-tech.v0i0.454>

- Oliveira, A. G., & Pisa, B. J. (2015). IGovP: Índice de avaliação da governança pública-instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de Administração Pública*, 49(5), 1263-1290. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136179>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *2015 OECD Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life*. <https://doi.org/10.1787/9789264252820-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *Integridade pública: Recomendação do Conselho da OCDE sobre integridade pública*. <http://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity>
- Ostergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: a field study of 'beyond budgeting' in practice. *European accounting review*, 20(1), 149-181. <http://dx.doi.org/10.1080/09638180903487842>
- Oulasvirta, L. (2014). The reluctance of a developed country to choose International Public Sector Accounting Standards of the IFAC. A critical case study. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(3), 272-285. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.12.001>
- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of cleaner production*, 136, 53-64. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.106>
- Pereira, A. B., Perez Filho, A. M., & Barboza, R. A. B. (2021). O compliance e a nova gestão pública como uma tentativa de prevenção e combate à corrupção. *Revista Brasileira Multidisciplinar*, 24(3), 137-154. <https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2021.v24i3.1277>
- Pfister, J. A. (2009). *Managing organizational culture for effective internal control: From practice to theory*. Physica-Verlag.
- Pickett, K. S. (2010). *The internal auditing handbook*. John Wiley & Sons.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: a comparative analysis: new public management, governance, and the neo-weberian* (3th ed). OUP Oxford.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis: Into the age of austerity* (4th ed). OUP Oxford.
- Ponte, C. A. M. M. B. (2015). Controle no terceiro setor: organizações sociais—OS e organizações da sociedade civil de interesse público—OSCIP. *Revista da Escola Superior da Procuradoria-Geral do Estado de São Paulo.*, 6(1), 27-50. <https://doi.org/10.22491/respge.v6.n1.343>

- Pradella, S. (2013). Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(2), 94-121. <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/486/462>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (6th ed.).
- Psomas, E. L., Fotopoulos, C. V., & Kafetzopoulos, D. P. (2011). Motives, difficulties and benefits in implementing the ISO 14001 Environmental Management System. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 22(4), 502-521. <http://dx.doi.org/10.1108/14777831111136090>
- Rendon, R. G., & Rendon, J. M. (2015). Auditability in public procurement: An analysis of internal controls and fraud vulnerability. *International Journal of Procurement Management*, 8(6), 710-730. https://www.researchgate.net/publication/283837085_Auditability_in_public_procurement_An_analysis_of_internal_controls_and_fraud_vulnerability
- Ribeiro, H. C. M. (2023). Cadbury report: 30 anos de sua produção científica à luz da análise de redes sociais. *Desafio Online*, 11(2), 315-333. <https://doi.org/10.55028/don.v11i2.16291>
- Ribeiro, J. E., & Souza, A. A. (2022). 20 anos de governança corporativa no Brasil. *Revista de Administração Unimep*, 19(13), 156-180. <https://congressosp.fipecafi.org/anais/22UspInternational/ArtigosDownload/3719.pdf>
- Riva, P., & Provasi, R. (2015). The updated COSO report 2013. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 11(10), 487-498. https://www.researchgate.net/publication/283776875_The_Updated_COSO_Report_2013
- Ronconi, L. (2011). Governança pública: Um desafio à democracia. *Emancipação*, 11(1), 21-34. <http://dx.doi.org/10.5212/Emancipacao.v.11i1.0002>
- Safitra, M. F., Lubis, M., & Fakhurroja, H. (2023). Counterattacking cyber threats: A framework for the future of cybersecurity. *Sustainability*, 15(18), 13369. <https://doi.org/10.3390/su151813369>
- Santos, A. F. C., Deda, R. R., & Oliveira, A. A. (2015). Identificação de ontologias com BPM no ambiente da saúde: Uma revisão sistemática. *Gestão.Org.*, 13(4), 176-186. <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaoorg/article/view/22119>
- Sarens, G., & De Beelde, I. (2006). The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions. *International Journal of Auditing*, 10(3), 219-241. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2006.00351.x>
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: Pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(1), 1-15. <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>

- Scarpin, J. E., & Slomski, V. (2007). Estudo dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento humano nos municípios do estado do Paraná: Instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão governamental. *Revista de administração pública*, 41(5), 909-933. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000500006>
- Schaltegger, S. & Csutora, M. (2012). Carbon accounting for sustainability and management. Status quo and challenges. *Journal of Cleaner Production*, 36, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.06.024>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4), 222-237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schellong, A. (2008). Citizen relationship management. In A. V. Anttiroiko, (Eds), *Electronic government: Concepts, methodologies, tools, and applications* (Vol. 4, pp. 2567-2579). Information Science Reference.
- Scott, J. (2014). *A matter of record: Documentary sources in social research*. John Wiley & Sons.
- Scottish Government (2006). *Guide for Board Members of Public Bodies in Scotland*. <https://www.ullapool-harbour.co.uk/wp-content/uploads/2016/04/Guide-for-Board-Members-of-Public-Bodies-in-Scotland.pdf>
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de administração pública*, 43(2), 347-369. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>
- Silveira, E. D. (2013). *Aplicação do conceito de governança corporativa segundo o IFAC em uma empresa pública brasileira*. (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina). Repositório Institucional da UFSC. <https://core.ac.uk/download/pdf/30400186.pdf>
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2005). *Levers of organization design: How managers use accountability systems for greater performance and commitment*. Harvard Business School Press.
- Slomski, V., Camargo, G. B. D., Amaral Filho, A. C. C. D., & Slomski, V. G. (2010). A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e *accountability* no setor público: Uma aplicação na Procuradoria-Geral do Município de São Paulo. *Revista de Administração Pública*, 44, 933-937. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000400008>

- Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640-661. <https://doi.org/10.1108/09513570310492335>
- Stradiotto, T. B. (2023). *Controvérsia na implementação das normas internacionais de contabilidade aplicada ao setor público no Brasil: Uma análise a partir da Teoria Ator-Rede* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo). Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-04122023-181744/en.php>
- Sundgren, S., & Svanström, T. (2014). Auditor-in-charge characteristics and going-concern reporting. *Contemporary accounting research*, 31(2), 531-550. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12035>
- Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 5(2), 297-322. <https://doi.org/10.3926/jiem.488>
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302868>
- Teixeira, A. F., Gomes, R. C. (2019). Governança pública: Uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, 70(4), 519-550. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Tribunal de Contas da União. (2020). *Referencial básico de governança organizacional* (3a ed.). Tribunal de Contas da União.
- Tribunal de Contas da União. (2020). *Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados do TCU* (3a ed.). <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7AB5B041017BABE767F6467E>
- Tricker, R. I. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Trivelato, B. F., Mendes, D. P., & Dias, M. A. (2018). A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas. *Refas-Revista Fatec Zona Sul*, 4(2), 1-20. <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/147>
- Turner, D., Schroeck, M., & Shockley, R. (2013). *Analytics: The real-world use of big data in financial services*. IBM Global Business Services. <https://pt.scribd.com/document/493308839/Analytics-The-real-world-use-of-big-data-in-financial-services>

- United Nations. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (2018). *What is good governance?* <https://hdl.handle.net/20.500.12870/3794>
- Vadasi, C., Bekiaris, M., & Andrikopoulos, A. (2019). Corporate governance and internal audit: An institutional theory perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(1), 175-190. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2019-0215>
- Van Greuning, H., & Bratanovic, S. B. (2020). *Analyzing banking risk: A framework for assessing corporate governance and risk management* (4th ed.). Washington, DC: World Bank Publications. <https://hdl.handle.net/10986/33860>
- Wachelke, J. F. R., & Andrade, A. L. D. (2009). Influência do recrutamento de participantes em sítios temáticos e comunidades virtuais nos resultados de medidas psicológicas aplicadas pela Internet. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 357-367. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000300009>
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (Vol. 49, 2nd ed). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412983488>
- Weber, S. S. K., & de Souza Bispo, J. (2024). A influência do mecanismo liderança da governança pública na auditoria interna das instituições federais de ensino superior. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 10(1), 375-401. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n1-018>
- Wilkinson, N. (2014). *A framework for organisational governance maturity: An internal audit* (Masters dissertation, Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria, Pretoria). UPSpace Institucional Repository. <http://hdl.handle.net/2263/43563>
- World Bank. (1992). *Governance and development*. <http://documents.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/Governance-and-development>
- World Bank. (2017). *World development report 2017: Governance and the law*. https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2022-05/WDR_2017.pdf
- Zeng, SX, Shi, JJ e Lou, GX (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: An empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1760-1767. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.03.007>
- Zorzal, L., & Rodrigues, G.M. (2015). Disclosure e transparência no setor público: Uma análise da convergência dos princípios de governança. *Informação & Informação*, 20(3), 113-146. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2015v20n3p113>

Apêndice A – QUESTIONÁRIO

Prezado Gestor(a),

Este questionário tem como objetivo analisar a percepção dos líderes do Conselho Federal do Contabilidade sobre o nível de maturidade da Governança da entidade, ademais, é parte integrante do projeto de pesquisa “PRÁTICAS DE CONTROLE NA GOVERNANÇA DO SETOR PÚBLICO NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO NO CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE”, realizado por pesquisadores da Universidade de Brasília. Os dados obtidos por meio deste questionário serão sigilosos e confidenciais, bem como tratados de forma consolidada, em hipótese alguma, os respondentes serão identificados. Prontamente, agradecemos a sua colaboração!

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DO RESPONDENTE

Sexo

Homem

Mulher

Prefiro não dizer

Idade

(apenas números; em anos) _____.

Escolaridade

Até ensino médio completo ou incompleto

Até Ensino superior completo ou incompleto

Até Especialização/MBA completo

Até Mestrado/Doutorado Completo ou incompleto

Área de atuação no CFC (pode marcar mais de um)

Fiscalização

Registro

Administrativo

Controle Interno

Auditoria

Contabilidade

Recursos Humanos

Licitações

Logística

Outra (informar)

Inscrito em Conselho Regional de Contabilidade?

Distrito Federal

Outro (informar)

Não inscrito

PARTE II – PESQUISA EXPLORANDO A QUESTÃO DO STUDY 13 DA IFAC

DIREÇÃO DA GESTÃO – Todos entendem o que se espera que façam?

- 1- Discorda totalmente
- 2- Discorda
- 3- Concorda
- 4- Concorda totalmente

Pergunta	1	2	3	4
A missão e as prioridades do CFC são claras e são compreendidas e compartilhadas por toda a organização?				
Existem valores compartilhados que unem os colaboradores do CFC, valorizando a diversidade e respeitando as diversas culturas, facilitando o trabalho em equipe?				
Os funcionários têm a autoridade e as ferramentas de que precisam para tomar decisões e agir, de forma consistente com as responsabilidades que lhes foram atribuídas?				

Base 1: De acordo com a pesquisa, “*O Study 13 da IFAC estabelece os princípios comuns e recomendações sobre a governança das entidades do setor público, com o objetivo de orientar e ajudar os órgãos governamentais a desenvolver e revisar suas práticas de governança, de modo a permitir que eles operem de maneira mais eficaz, eficiente e transparente.*” Cappelleso *et al.* 2016, p. 81. Pesquisa empírica quantitativa do tipo descritiva: <https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/395>

Base 2: Considerando o ambiente laboral, temos a pesquisa que trata do fortalecimento da impessoalidade e da construção das relações de poder. Pesquisa: empírica qualitativa e descritiva. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3183>

Base 3: A pesquisa destaca que os recursos relacionados ao capital intelectual ganham destaque como um determinante para lidar com as variáveis contingenciais. Pesquisa bibliográfica: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331247426004.pdf>

RELEVÂNCIA – As atividades continuam a fazer sentido em termos das condições, necessidades ou problemas aos quais se destinam a responder/resolver/atender?

5- Discorda totalmente

6- Discorda

7- Concorda

8- Concorda totalmente

Pergunta	1	2	3	4
Conhecemos a natureza e a extensão dessas condições, necessidades ou problemas — e como podem ser alteradas ao longo do tempo? (Registro, fiscalização e Educação continuada)				
Sabemos o que outras entidades similares estão fazendo em relação a melhores práticas de atendimento a essas demandas ou problemas?				
Entendemos o valor agregado que os serviços do CFC podem oferecer a sociedade?				

Base 1: Segundo Matias (2010) “O maior desafio a ser superado pelo governo brasileiro é a consolidação e institucionalização do processo de governança pública no país.” Pesquisa teórico-empírica exploratória: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>

Base 2: Pesquisa aponta que a concepção democrático-participativa de governança pareceu ser aquela que melhor contempla o compromisso com as dimensões de controle social e *accountability*, envolvidas nos processos de gestão pública. Pesquisa conceitual: <https://www.redalyc.org/pdf/3211/321143695012.pdf>

Base 3: A pesquisa concluiu que decorridas mais de duas décadas da vigência da LRF de 2000, e mais de uma década dos dispositivos de Transparência, a maioria das controladorias Estaduais Brasileiras ainda divulga seus relatórios externos aquém do esperado em seus portais eletrônicos, mesmo na era digital. Pesquisa empírica: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1775>

ADEQUAÇÃO – Os níveis de esforço e os métodos selecionados para perseguir objetivos são sensatos e suficientes?

- 1- Discorda totalmente
- 2- Discorda
- 3- Concorda
- 4- Concorda totalmente

Pergunta	1	2	3	4
O grau em que serviço do CFC é desenvolvido atende aos objetivos definidos no planejamento estratégico?				
Os serviços do CFC são projetados e entregues de maneira que melhor responde à natureza e extensão das condições, necessidades ou problemas identificados?				
O nível geral e a distribuição do esforço representado pelos projetos ou serviços do CFC são proporcionais aos objetivos e necessidades identificadas na elaboração/planejamento desses trabalhos?				

Base 1: Pesquisa aponta relação entre a adoção de uma gestão de processos com mecanismos de governança pública apresentados pelo TCU, permitindo à governança maior transparência. Pesquisa empírica, qualitativa e exploratória.
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3183>

Base 2: Como principais resultados, observou-se que o modelo de governança praticado na administração direta do Estado de Goiás pode ser melhorado, considerando-se os três princípios do modelo do PSC/IFAC, transparência, integridade e *accountability*. Pesquisa empírica, qualitativa e descritiva. <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/5934>

Base 3: Constatou-se que ao estabelecer regras e conceitos sobre registros, classificações, planejamento, controle, elaboração e divulgação de informações melhoraram a governança pública. Pesquisa empírica, qualitativa, bibliográfica e documental.
<https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/395>

ALCANÇAR OS RESULTADOS PROJETADOS – Quão desafiadores são os objetivos?

- 1- Discorda totalmente
- 2- Discorda
- 3- Concorda
- 4- Concorda totalmente

Pergunta	1	2	3	4
A extensão das conquistas dos resultados-chave atende às expectativas em termos de resultados institucionais?				
As condições, necessidades ou problemas (registro, fiscalização e educação continuada); metas de desempenho definidas; desempenho organizacional passado; o comparativo com o desempenho de entidades similares atendem as expectativas da alta gestão?				
O CFC cumpre os próprios normativos?				

Base 1: Constatou-se que a nova contabilidade pública pode contribuir para mitigar os efeitos dos ciclos políticos no Brasil, em função do enfoque patrimonial e da adoção do regime de competência que permeiam os novos normativos contábeis. Pesquisa exploratória: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/Ambiente/article/viewArticle/1792>

Base 2: Segundo Zorzal (2015), “A boa governança está condicionada ao envolvimento de todas as dimensões institucionais e organizacionais, portanto será alcançada plenamente quando todos os seus princípios forem implementados.” Pesquisa: empírica qualitativa. <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/19470>

Base 3: A pesquisa aponta para a importância do Citizen Relationship Management (CiRM) que surge no setor público como estratégia para aprimorar o atendimento ao cidadão e incentivar a cidadania. Pesquisa descritiva instrumental: <https://www.scielo.br/j/rap/a/kg784qV8w3QkpTBWKsMdxKf/>

RESULTADOS FINANCEIROS – Quão bons são os resultados financeiros em termos de correspondência de despesas e receitas?

- 1- Discorda totalmente
- 2- Discorda
- 3- Concorda
- 4- Concorda totalmente

Pergunta	1	2	3	4
Os registros contábeis, controles e sistemas de gestão financeira estão de acordo com políticas do CFC?				
A proporção custo e receita se comparam a entidades similares?				
A posição financeira geral do CFC é sustentável?				

Base 1: Pesquisa aponta que o processo de convergência para as IPSAS no Brasil é percebido pelos contadores públicos como uma iniciativa positiva, mas que demanda investimentos significativos em formação, capacitação e ajustes infraestruturais. Os autores sugerem que ações de capacitação continuada, aliadas ao desenvolvimento e à adaptação de sistemas de informação contábil, são essenciais para superar os desafios identificados e garantir o sucesso da convergência. Pesquisa empírica. <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/161973>

Base 2: A pesquisa revelou que há um reconhecimento explícito da CGU sobre a responsabilidade do governo quanto à transparência e a *accountability*, e um nível de divulgação abrangente de informações referentes a gastos públicos, como aquelas disponibilizadas no Portal da Transparência e nos relatórios de fiscalizações feitas nos estados e municípios escolhidos por meio de sorteio público. Pesquisa empírica, qualitativa, exploratória. <https://www.repec.org.br/repec/article/view/138>

Base 3: Os resultados da pesquisa apontam para a aplicação dos conceitos de governança corporativa para o âmbito público, visto em uma perspectiva de agência, fundamentada na problemática que discute a efetividade da implementação da Governança Pública de forma contributiva à sustentabilidade da pública. Pesquisa qualitativa de fonte bibliográfica: <https://crcmg.emnuvens.com.br/rmc/article/view/247>

AMBIENTE DE TRABALHO – No CFC há ambiente de trabalho feliz, saudável e construtivo onde os funcionários estão motivados a trabalhar juntos, adaptar-se a mudanças e se desenvolver?

- 1- Discorda totalmente
- 2- Discorda
- 3- Concorda
- 4- Concorda totalmente

Pergunta	1	2	3	4
A habilidade pessoal da equipe e prestação de serviços do CFC são valorizadas pelos profissionais da contabilidade e demais partes interessadas?				
O pessoal do CFC está atuando conforme as expectativas declaradas e acordadas, e recebendo o reconhecimento apropriado por seus esforços?				
O plano de gestão de recursos humanos do CFC está integrado à cultura da organização e aos planos operacionais, possibilitando assim o recrutamento, retenção, desenvolvimento e reposição de pessoas bem qualificadas?				

Base 1: Contatou-se que os órgãos da Administração Pública Federal Brasileira estão dando os primeiros passos na adoção de melhores práticas de governança corporativa, mas ainda tem muito a avançar. Pesquisa empírica, quantitativa do tipo descritiva. <https://www.redalyc.org/journal/3515/351558326007/351558326007.pdf>

Base 2: A pesquisa apresentou como resultado que é possível afirmar que as percepções dos trabalhadores na administração local sobre as variáveis justiça distributiva e justiça informacional têm impacto direto positivo nas suas percepções relativamente à satisfação com a avaliação de desempenho. Pesquisa empírica, qualitativa, utilizando questionário semiestruturado. <http://aleph.lettras.up.pt/index.php/Sociologia/article/viewFile/6373/5992>

Base 3: A pesquisa considerou que transcorrido mais de uma década do marco legal do uso de competências no contexto público, faz-se mister compreender o processo de implantação da Gestão por Competências (GC) na administração pública. Pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7569>



PROTEÇÃO DE ATIVOS – Como o CFC se protege contra eventos surpresa ou perdas de pessoal-chave, ocupações críticas, informações de profissionais da contabilidade, instalações, equipamentos, inventários, processos ou acordos?

- 1- Discorda totalmente
- 2- Discorda
- 3- Concorda
- 4- Concorda totalmente

Pergunta	1	2	3	4
O CFC possui estratégia que respondem adequadamente à natureza e ao nível de risco de depreciação ou perda dos ativos-chave?				
As estratégias e desempenho do CFC estão em conformidade com as regulamentações aplicáveis?				
Essas estratégias e desempenho estão adequadas com as demais entidades de Profissões Regulamentadas?				

Base 1: Como principais resultados, temos que para fortalecer a atuação da sociedade civil em ambientes de decisão sobre políticas públicas, com a união ao Estado em busca de oportunidade de efetiva participação democrática e representativa, torna-se necessário o encontro entre administração e interesse públicos. Pesquisa conceitual.
<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4534>

Base 2: Pesquisa aponta que a abordagem do poder público brasileiro sobre a governança e o combate à corrupção tem evoluído significativamente nas últimas décadas, refletindo tanto uma resposta às demandas internas por maior transparência e integridade quanto um alinhamento com as tendências e práticas globais nesses campos. Pesquisa teórica.
<https://editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2017/05/governanca-combate-corrupcao.pdf>

Base 3: Consoante pesquisa, as configurações e os arranjos institucionais são múltiplos, sendo necessária a construção de insights úteis e ferramentas conceituais para possibilitar uma melhor compreensão sobre como as redes públicas funcionam, sobretudo em políticas específicas. Pesquisa empírica qualitativa. <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/89644>

MONITORAMENTO E RELATÓRIO – A gestão do CFC tem as informações de que precisa para apoiar a tomada de decisão e a própria responsabilidade, e usam isso apropriadamente?

- 1- Discorda totalmente
- 2- Discorda
- 3- Concorda
- 4- Concorda totalmente

Pergunta	1	2	3	4
A gestão do CFC recebe informações completas, confiáveis e suficientes para as necessidades na tomada de decisão?				
A prestação de contas pela gestão do CFC é realizada de maneira transparente; as coisas certas são relatadas as instâncias de governança no momento certo e no nível apropriado de detalhe ou agregação?				
Os sistemas e processos de monitoramento e relatório são efetivos?				

Base 1: Resultado de pesquisa indicam como foram avaliados indicadores; alinhamento das definições de Governança Pública e suas Dimensões; Desenvolvimento de Indicadores; Coleta de Dados; Teste e Validação dos Indicadores; Análise de Dados e Construção do Índice: realizada através de métodos estatísticos, ponderação dos indicadores, e agregação dos scores para formar o índice final. Pesquisa: empírica e qualitativa.
<https://www.scielo.br/j/rap/a/KxTVtv4BGSZCLpYDP4b4wRR/?lang=pt>

Base 2: Pesquisa aponta que entre os instrumentos utilizados, destaca-se o relatório de prestação de contas, sem, contudo, evidenciar articulação entre investimentos realizados e o alcance de metas traçadas nos planos municipais. Pesquisa empírica qualitativa.
<https://www.scielo.br/j/rap/a/jnkPDcgfsgpPNLpVTKydkyL/>

Base 3: A pesquisa a ser considerada busca averiguar os órgãos de controle, além dos instrumentos e códigos de melhores práticas de governança que são empreendidos pelos países membros o BRICS. Abordou o papel dos órgãos de controle externo como protagonistas da discussão da boa governança na administração pública. Pesquisa descritiva qualitativa.
<https://www.scielo.br/j/rap/a/jnkPDcgfsgpPNLpVTKydkyL/>

