

UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS INTERNACIONAIS DE GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

ELYS TEVANIA ALVES DE SOUZA CARVALHO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

DIANA VAZ DE LIMA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

ALBERTINO PEREIRA DA GLÓRIA
FACULDADE FORTIUM

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos ao Conselho Federal de Contabilidade pelo apoio no fornecimento dos dados, pelo reconhecimento da importância do desenvolvimento profissional e contínuo e à gestão do CFC que não mediu esforços para promover suporte necessário para o desenvolvimento do projeto.

UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS INTERNACIONAIS DE GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

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 o 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.

De posse de inúmeras ferramentas internacionais, 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.

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.

Nesse sentido, surgiram diversos modelos e metodologias com vistas a contribuir e a fortalecer o entendimento sobre o conceito de governança, como o "*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).

Com o conhecimento dessas diversas ferramentas internacionais, 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).

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. 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. O Modelo Anglo-Saxão, por sua vez, 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. Por fim, o Modelo da União Europeia é um híbrido que incorpora elementos dos modelos nórdico e anglo-saxão, adaptados ao contexto de uma integração supranacional (Tabela 1).

Tabela 1 – 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.

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.

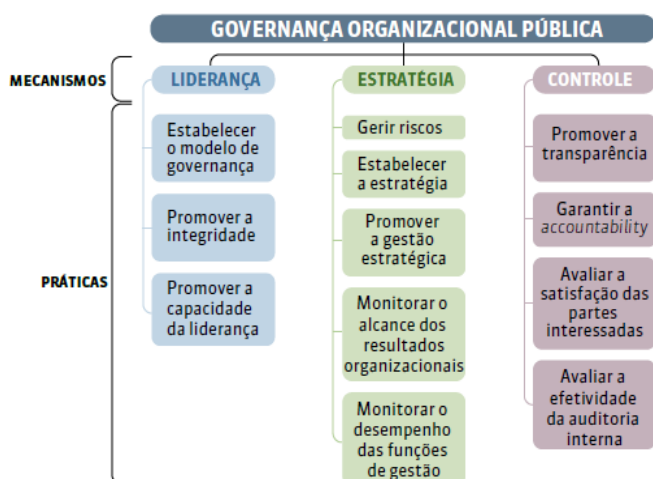
Matias e Pereira (2010) afirmam que a governança pública está associada a todos os envolvidos de uma organização, com vistas a se alcançar o bem comum, acima de interesses próprios de pessoas ou grupos. Nesse viés, Jensen e Meckling (1976) definiram esse conflito de interesses em sua Teoria da Agência, 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), que já está em sua 3ª edição, 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.

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. No 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 escolha do questionário como instrumento de coleta de dados 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 2, 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 2 – Mecanismos de Liderança – evidências do CFC

	Prática	CFC
Mecanismo Liderança	Estabelecer o modelo de governança	<u>Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade</u>
		<u>Regimento Interno</u>
		<u>Política de Governança no âmbito do Sistema CFC/CRCs</u>
		<u>Portaria para delegação de competências</u>
	Promover a integridade	<u>Plano de Integridade</u>

		<u>Código de Conduta para os Conselheiros, Colaboradores e Funcionários dos Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade</u>
		<u>Regimento das Comissões de Conduta</u>
		<u>Comissão de Conduta para apuração de infração cometida por conselheiros do Sistema CFC/CRCs</u>
		<u>Comissão de Conduta para apuração de infração cometida por funcionários e colaboradores do CFC</u>
		<u>Guia de Conduta para Relações Público-Privadas</u>
		<u>Cartilha de Combate e Prevenção contra Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação no Ambiente de Trabalho do CFC</u>
		<u>Comissão de Integridade, Gestão da Governança e Compliance do CFC</u>
	Promover a capacidade da liderança	<u>Resolução para eleição dos membros do Plenário do CFC</u>
		<u>Plano de Transição de Gestão do Sistema CFC/CRCs</u>
		<u>Guia de Orientação para o Plano de Transição de Gestão (PTG)</u>
		<u>Plano de Cargos e Salários (PCS)</u>
		<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, 2024.

Na Tabela 3, temos as evidências dos mecanismos de Estratégia em funcionamento no CFC em conformidade com normativos legais e monitoramento de desempenho.

Tabela 3 – Mecanismos de Estratégia – evidências do CFC

Mecanismo Estratégia	Prática	CFC
	Gerir riscos	
		<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 2024.

A Tabela 4 ilustra o conjunto de políticas, procedimentos e ferramentas implementadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), referentes ao mecanismo de Controle.

Tabela 4 – Mecanismos de Controle – Evidências do CFC

Mecanismo Controle	Prática	CFC	
	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 accountability		<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>
	Avaliar a satisfação das partes interessadas		<u>Comissão Permanente de Procedimento Administrativo Disciplinar (CPPAD)</u>
			<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>
			<u>Carta de Serviços ao Usuário</u>
	Avaliar a efetividade da auditoria interna		<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.

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).

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.

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.

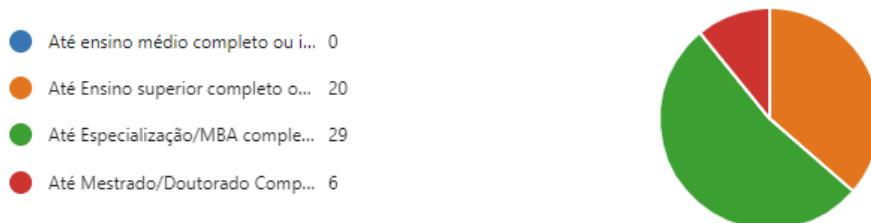
Já o questionário foi respondido por 55 (cinquenta e cinco) indivíduos. Essa população é composta de líderes do CFC, englobando tanto funcionários ocupantes de cargos de chefia ou assessoramento quanto membros do Conselho Diretor – aqueles eleitos para os cargos de Presidente e Vice-Presidentes da entidade.

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.

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.

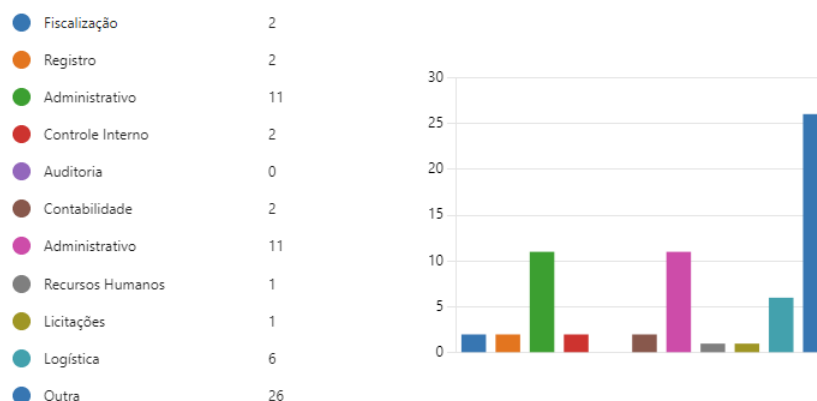
Gráfico 1 – Escolaridade - respondentes



Fonte: a autora.

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 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.

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 a alinhamento e engajamento dos colaboradores (Kotter, 1996).

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 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.

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 enfatizados 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>
- 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., Kiple, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Palgrave Macmillan.
- 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*.

- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research* (15a ed.). Cengage AU.
- 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>
- 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
- 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>
- 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
- Černej, 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
- 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
- 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>
- 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>
- 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>

- 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>
- 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>
- 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.
- 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>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Massachusetts, EUA: Harvard business press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business Press.
- 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>
- Lei Complementar n° 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/l6404consol.htm
- 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>
- 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>
- 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>
- Mulgan, R. (2002). Accountability: An ever-expanding concept? *Public administration*, 78(3), 555-573. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00218>
- 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>
- 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>
- 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>
- Ronconi, L. (2011). Governança pública: Um desafio à democracia. *Emancipação*, 11(1), 21-34. <http://dx.doi.org/10.5212/Emancipacao.v.11i1.0002>
- 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.
- 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>
- 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>
- 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>
- United Nations. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (2018). *What is good governance?* <https://hdl.handle.net/20.500.12870/3794>
- 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>

7. Apêndice A – QUESTIONÁRIO

https://drive.google.com/file/d/15yEjofDHjxMO6pFqmhH5Ra09Huc3lKbw/view?usp=drive_link