



Universidade de Brasília – UnB  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE  
Curso de Mestrado Acadêmico



**PREDITORES DA MATURIDADE DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO  
DO MECANISMO DE CONTROLE DA GOVERNANÇA DO CONSELHO FEDERAL  
DE CONTABILIDADE E DOS CONSELHOS REGIONAIS**

MATHEUS HENRIQUE BASTOS LEITE

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior

Dissertação de Mestrado Acadêmico

Brasília – DF

2022

Preditores da Maturidade de Práticas Organizacionais: Estudo do Mecanismo de Controle da Governança do Conselho Federal de Contabilidade e dos Conselhos Regionais

**MATHEUS HENRIQUE BASTOS LEITE**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
SUBMETIDO AO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
COMO REQUISITO PARCIAL PARA A  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM  
ADMINISTRAÇÃO.

ORIENTADOR: PROF. DR. FRANCISCO ANTÔNIO COELHO JUNIOR

BRASÍLIA - DF  
2022

**MATHEUS HENRIQUE BASTOS LEITE**

Preditores da Maturidade de Práticas Organizacionais: Estudo do Mecanismo de Controle da Governança do Conselho Federal de Contabilidade e dos Conselhos Regionais

Comissão Examinadora:

---

Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior, Universidade de Brasília  
Orientador

---

Prof. Dr. Pedro Marques-Quinteiro, ISPA – Instituto Universitário (Lisboa)  
Examinador Externo

---

Prof. Dra Amália Perez-Nebram, Universidade de Brasília  
Examinador Interno

---

Prof. Dr. Diego Mota Vieira, Universidade de Brasília  
Suplente

Brasília, 25 de fevereiro de 2022

## AGRADECIMENTOS

Foram 2 anos de bastante esforço para chegar até aqui, um período árduo, em especial, devido à pandemia de Covid-19, que afetou a dinâmica das aulas e todo o processo tradicional anteriormente adotado por este curso de mestrado acadêmico. Tal período nos forçou a viver em isolamento social, algo que, de forma particular, muito me afetou. Esses dois anos foram divididos entre projetar e concretizar a realização deste trabalho que, após muito esforço, se materializa nesta Dissertação.

Serei eternamente grato à vida por me proporcionar a oportunidade de ter estudado (graduação e mestrado) nesta Universidade renomada, a qual tanto me orgulha fazer parte. É claro que sozinho eu não chegaria a lugar algum, portanto gostaria de deixar meu enorme agradecimento e admiração a todos aqueles que estiveram ao meu lado ao longo destes anos: professores extraordinários, amigos de dentro e de fora da Universidade e minha família, obrigado pelo apoio. Vocês são incríveis! Não poderia deixar de agradecer aos meus colegas de trabalho de todo o Sistema CFC/CRCs, lócus da presente pesquisa, pessoas que me auxiliaram e possibilitaram que este estudo pudesse se concretizar dentro dos prazos inicialmente propostos.

Foram tantas pessoas que me apoiaram ao longo deste processo, que seria injusto nominá-las aqui, pois poderia incorrer no grave erro de faltar com qualquer uma delas. Sendo assim, só posso dizer que sou muito grato a todos vocês que estiveram comigo.

Gostaria, também, de registrar um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Jr., por toda a parceria, dedicação, paciência e ensinamentos ao longo deste processo.

Por fim, gostaria de agradecer e, ao mesmo tempo dedicar, este trabalho ao meu pai, Sr. Altivo Graciano, que não está mais entre nós para celebrar comigo esta conquista, mas que sei que partiu muito orgulhoso da criação e educação que deu aos seus filhos ao lado da minha mãe. Obrigado a vocês, pai e mãe!

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1. OBJETIVO GERAL .....	16
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.3. JUSTIFICATIVAS .....	17
1.3.1. Justificativa Teórica .....	18
1.3.2. Justificativa Institucional.....	19
1.3.3. Justificativa Social.....	21
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	21
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1. CRITÉRIOS DE COMPOSIÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	23
2.2. MATURIDADE DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....	24
2.3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO .....	27
2.4. SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	30
2.5. DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO .....	33
2.6. GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	36
2.7. GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO .....	39
2.8. REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA DO TCU.....	40
2.8.1. Mecanismos de governança .....	41
2.9. MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO .....	42
2.9.1. Práticas Organizacionais Analisadas nos CRCs.....	43
2.10. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS .....	45
2.10.1. Comprometimento organizacional afetivo .....	45
2.10.2. Suporte organizacional .....	46
2.10.3. Desempenho individual no trabalho.....	46
2.10.4. Maturidade de práticas .....	46
2.11. HIPÓTESES DA PESQUISA .....	46
<b>3. MÉTODO</b> .....	<b>48</b>
3.1. TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	48
3.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO .....	49
3.2.1. Instâncias internas e externas .....	50
3.2.2. Caracterização da amostra.....	52
3.3. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	54
3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	59
3.4.1. Abordagem qualitativa .....	59

3.4.2. Abordagem quantitativa .....	60
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>61</b>
4.1. DADOS DESCRITIVOS .....	61
4.1.1. Suporte Organizacional .....	61
4.1.2. Comprometimento Organizacional Afetivo .....	62
4.1.3. Desempenho Individual no Trabalho .....	63
4.1.4. Maturidade de Práticas Organizacionais .....	64
4.2. ANÁLISES FATORIAIS EXPLORATÓRIAS .....	66
4.2.1. Escala de Suporte Organizacional .....	67
4.2.2. Escala de Comprometimento Afetivo .....	68
4.2.3. Escala de Autoavaliação de Desempenho Individual no Trabalho .....	70
4.2.4. Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais .....	71
4.3. MODELOS EMPÍRICOS .....	80
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>88</b>
5.1. CONTRIBUIÇÕES .....	90
5.2. LIMITAÇÕES .....	90
5.3. AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS .....	91
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
Anexo A – Questionário .....	101
Anexo B – Roteiro de entrevistas semi-estruturadas .....	104
Anexo C – Termo de Anuência da Instituição .....	105

## LISTA DE ABREVIACOES

CFC .....	Conselho Federal de Contabilidade
CRC .....	Conselho Regional de Contabilidade
CO .....	Comprometimento Organizacional
RI .....	Relato Integrado
E-SIC .....	Serviço de Informação ao Cidadão
PGR .....	Programa de Gestão de Riscos
PT .....	Portal da Transparência
RBG .....	Referencial Básico de Governança
TCU .....	Tribunal de Contas da União
LAI .....	Lei de Acesso  Informação
LRF .....	Lei de Responsabilidade Fiscal

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Teórico Hipotetizado .....	24
Figura 2. Estrutura de Governança .....	30
Figura 3. Gráfico de Escarpa – Medida de Suporte Organizacional .....	66
Figura 4. Gráfico de Escarpa – Medida de Comprometimento Afetivo.....	68
Figura 5. Gráfico de Escarpa – Medida de Autoavaliação de Desempenho Individual no Trabalho.....	69
Figura 6. Gráfico de Escarpa – Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais (Relato Integrado).....	70
Figura 7. Gráfico de Escarpa – Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais (Programa de Gestão de Riscos).....	72
Figura 8. Gráfico de Escarpa – Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais (Portal da Transparência).....	74
Figura 9. Gráfico de Escarpa – Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais (e-SIC) .....	76
Figura 10 – Modelo 1 .....	80
Figura 11 – Modelo 2 .....	81
Figura 12 – Modelo 3 .....	82
Figura 13 – Modelo 4 .....	83
Figura 14 – Modelo 5 .....	83
Figura 15 – Modelo 6 .....	84
Figura 16 – Modelo 7 .....	85
Figura 17 – Modelo 8 .....	85



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Definições teóricas – Governança Corporativa .....	19
Tabela 2. Caracterização da amostra .....	53
Tabela 3. Frequência de respostas por regional .....	54
Tabela 4. Características das escalas .....	57
Tabela 5. Estatísticas descritivas da variável Suporte Organizacional.....	60
Tabela 6. Estatísticas descritivas da variável Comprometimento Organizacional Afetivo. .....	62
Tabela 7. Estatísticas descritivas da variável Desempenho Individual no Trabalho.....	62
Tabela 8. Estatísticas descritivas da variável Maturidade de Práticas Organizacionais....	63
Tabela 9. Estrutura fatorial da Medida de Suporte Organizacional .....	67
Tabela 10. Estrutura fatorial da Medida de Comprometimento Afetivo.....	68
Tabela 11. Estrutura Fatorial da Medida de Autoavaliação de Desempenho Individual no Trabalho.....	69
Tabela 12. Estrutura Fatorial da Medida de Maturidade de Práticas Organizacionais (Relato Integrado).....	70
Tabela 13. Estrutura Fatorial da Medida de Maturidade de Práticas Organizacionais (Programa de Gestão de Riscos).....	72
Tabela 14. Estrutura Fatorial da Medida de Maturidade de Práticas Organizacionais (Portal da Transparência).....	74
Tabela 15. Estrutura Fatorial da Medida de Maturidade de Práticas Organizacionais (e- SIC).....	76
Tabela 16. Resultados da Regressão Múltipla – Modelo 1 .....	81
Tabela 17. Resultados da Regressão Múltipla – Modelo 3 .....	82
Tabela 18. Resultados da Regressão Múltipla – Modelo 5 .....	84
Tabela 19. Resultados da Regressão Múltipla – Modelo 7 .....	85

## RESUMO

Considerando a evolução das organizações, a modernização dos processos e a maior participação da sociedade na administração pública, pesquisas sobre boas práticas de governança no setor público se tornaram mais frequentes nos últimos anos. Torna-se premente, assim, que se pesquise o impacto das práticas de gestão aplicadas ao contexto de organizações públicas brasileiras. Isso posto, a presente dissertação tem como objetivo geral testar, empiricamente, os efeitos preditivos que o suporte organizacional, o comprometimento organizacional afetivo e o desempenho individual no trabalho exercem sobre a maturidade de práticas organizacionais de governança em uma organização do setor público. Foi realizado um *survey* à distância, por acessibilidade, junto a trabalhadores dos Conselhos Regionais de Contabilidade. Todos os procedimentos éticos foram adotados e seguidos. Foram calculados os escores fatoriais das escalas, bem como realizaram-se análises estatísticas descritivas e inferenciais para a análise e interpretação dos resultados. A amostra final foi composta por 391 participantes e, para a elaboração do questionário aplicado, foram utilizados quatro instrumentos: Medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho (Coelho Júnior et al., 2010), Escala de Suporte Organizacional (Abbad, Pilati & Borges, 1999), Escala de Comprometimento Organizacional (Maia, 2014; Medeiros & Enders, 1998) e Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais (Coelho Jr, Odaguiri & Borges, 2016). Os resultados encontrados no modelo de regressão demonstraram que as variáveis relacionadas são responsáveis por explicar de 43,3% a 44% da variância em relação à variável critério, maturidade de práticas organizacionais, de acordo com a distribuição dos fatores de cada variável. Após todas as discussões desenvolvidas, depreende-se que as principais contribuições desse trabalho foram: 1) demonstrar o efeito preditivo que variáveis organizacionais exercem sobre a maturidade de práticas no contexto organizacional; 2) disponibilizar e validar um instrumento para mensuração do nível de maturidade das práticas organizacionais; 3) avaliar a percepção dos funcionários acerca de fatores organizacionais e do próprio desempenho; e 4) evidenciar lacunas no processo de implementação de práticas organizacionais no Sistema CFC/CRCs, viabilizando os devidos ajustes.

**Palavras-chave:** maturidade de práticas; governança no setor público; variáveis predictoras; suporte organizacional; comprometimento organizacional afetivo, desempenho individual no trabalho.

## **ABSTRACT**

Considering the evolution of organizations, the modernization of processes and the participation of society in public administration, researches about good governance practices in the public sector has become more frequent in recent years. It is therefore urgent to research the impact of management practices applied to the context of Brazilian public organizations. That said, the present dissertation has the general objective of testing, empirically, the predictive effects that organizational support, affective organizational commitment and individual work performance exert on the maturity of organizational governance practices in a public sector organization. A survey was carried out remotely, for accessibility, with workers from the Regional Accounting Councils. All ethical procedures were adopted and followed. The factorial scores of the scales were calculated, as well as descriptive and inferential statistical analyzes for the analysis and interpretation of the results. The final sample consisted of 391 participants and, for the elaboration of the applied questionnaire, four instruments were used: Work Performance Self-Assessment Measure (Coelho Júnior et al., 2010), Organizational Support Scale (Abbad, Pilati & Borges, 1999), Organizational Commitment Scale (Maia, 2014; Medeiros & Enders, 1998) and Organizational Practices Maturity Scale (Coelho Jr, Odaguiri & Borges, 2016). The results found in the regression model showed that the related variables are responsible for explaining from 43.3% to 44% of the variance in relation to the criterion variable, maturity of organizational practices, according to the distribution of the factors of each variable. After all the discussions developed, it appears that the main contributions of this work were: 1) to demonstrate the predictive effect that organizational variables exert on the maturity of practices in the organizational context; 2) provide and validate an instrument to measure the maturity level of organizational practices; 3) assess the employees' perception of organizational factors and their own performance; and 4) highlight gaps in the process of implementing organizational practices in the CFC/CRCs System, enabling the necessary adjustments.

**Keywords:** maturity of practices; governance in the public sector; predictor variables; organizational support; affective organizational commitment, individual performance at work.

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no mercado de trabalho, em decorrência da intensificação tecnológica, instabilidade econômica (Corssatto & Hoffmann, 2016) e, mais recentemente, em virtude da pandemia de Covid-19, têm feito com que as organizações passem a adotar estratégias mais eficazes no desenvolvimento das atividades de gestão. Aspectos da estrutura organizacional precisam ser periodicamente verificados, em termos do melhor alcance da missão e objetivos organizacionais. A melhoria na gestão das organizações de trabalho passa pela compreensão de como ocorrem aspectos da governança, na busca por boas práticas de gestão e, também, no alcance dos resultados organizacionais.

Novas práticas organizacionais sempre são requeridas, ou mesmo a adaptação de práticas organizacionais já vigentes, exigindo-se um monitoramento contínuo de aspectos do *work design* (Homem & Dellagnelo, 2006). Há práticas organizacionais que são implementadas mais rapidamente ao passo que existem práticas que requerem um período maior de absorção por parte das organizações (Pardini e Matuck, 2012). Ainda segundo os autores, considera-se que as práticas organizacionais precisam de um tempo de amadurecimento a fim de que as mesmas sejam, de fato, incorporadas na cultura das organizações. Posto isto, nota-se a necessidade do acompanhamento sistêmico do processo de implementação e execução de novas práticas organizacionais, por parte de instâncias internas e/ou externas.

O processo de modernização e o surgimento de novas tecnologias acarretaram uma série de mudanças no âmbito profissional, tanto na administração privada quanto na pública. Ao mesmo passo, a inovação tecnológica apresenta uma série de novos caminhos de atuação que podem ser seguidos, oriundos de demandas que surgem a partir de uma sociedade cada vez mais exigente e questionadora.

Outro fator que também exige a atualização das práticas organizacionais vigentes e o controle para a implementação de novas práticas é a constante mudança no ambiente legislativo. Atualmente, a criação de novas legislações dispõe sobre matérias como o tratamento de dados, transparência, execução financeira e controle social, e impactam diretamente na execução de práticas organizacionais. Dessa forma, reafirma-se a importância em se adotar boas práticas de governança em âmbito organizacional, especialmente atentando-se ao controle a ser exercido sob as mesmas. Para Silva et al. (2018), nos últimos anos, tem-se dado maior atenção à participação efetiva da sociedade no âmbito da administração pública. Ainda segundo os autores, o setor público vem sendo reformulado e o controle social passa a se tornar uma

tendência mundial desde os anos de 1980. É seguindo esta tendência que, atualmente, diversas entidades brasileiras primam por práticas eficazes relacionadas à governança e se preocupam, cada vez mais, não só em adotar, como também em difundir condutas éticas e responsáveis diante da sociedade. Entidades públicas, então, existem para atender a finalidades específicas, sempre voltadas às necessidades apresentadas pela sociedade como um todo ou por um grupo específico que dela faça parte e são constantemente fiscalizadas por instâncias internas e externas e pela própria sociedade.

Estudos sobre o desenvolvimento das organizações podem gerar insumos e fomentar discussões que auxiliam na devida compreensão do processo de amadurecimento das instituições com o passar do tempo (Vilas Boas, 2009), possibilitando também que sejam identificados padrões de implementação, amadurecimento e desenvolvimento de práticas no âmbito da estrutura organizacional e suas mutações. Para Coelho Jr., Gondim, Borges-Andrade e Faiad (2012), o campo do Comportamento Organizacional (CO) consiste, justamente, no estudo do desenvolvimento das atividades organizacionais, baseando-se em outras disciplinas existentes como Psicologia, Sociologia e Economia e visa constituir uma área de pesquisa em que as atividades organizacionais são o principal objeto de estudo, não apenas um contexto de aplicação. Dessa forma, considera-se então que fatores referentes à conduta humana individual, que refletem em nível organizacional, são produtos do CO, resultantes da relação entre variáveis de nível individual, grupo e organizacional (Coelho Jr., Gondim, Borges-Andrade & Faiad 2012).

Teorias acerca de variáveis como a satisfação no trabalho, comprometimento, desempenho e suporte organizacional são oriundas do campo da Psicologia Organizacional e contribuem para o constante desenvolvimento do campo de CO e o aprimoramento das atividades organizacionais (Siqueira, 2002). Assim sendo, torna-se viável o estudo sobre o desenvolvimento das organizações, públicas e privadas, atrelado às contribuições teóricas de estudos que se utilizam de variáveis do CO.

Note-se que a importância atribuída ao comportamento organizacional, enquanto ciência, deve ser ressaltada em termos do seu estudo científico em lócus organizacionais ainda pouco estudados por esta literatura. Variar os lócus organizacionais é importante à testagem das teorias (Coelho Jr., Gondim, Borges-Andrade & Faiad 2012). Um dos lócus a que esta dissertação pretende contribuir é exatamente o contexto organizacional dos conselhos federal e

regionais de contabilidade, entidades de grande relevância e inserção nacional na gestão da atuação dos profissionais da contabilidade.

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) é uma Autarquia Especial Corporativa dotada de personalidade jurídica de direito público. Criado em 27 de maio de 1946, por meio do Decreto-Lei nº 9.295 e regido pelo mesmo, o CFC tem como funções precípua a orientação, normatização e fiscalização do exercício legal da profissão contábil, bem como atua na regulação dos princípios contábeis e na edição das Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs). A fim de executar suas principais funções, o CFC atua nos estados e municípios, de forma hierárquica, por intermédio dos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs), que são sediados em todos os estados da federação e no Distrito Federal, descentralizando, assim, estas atribuições e compondo o Sistema CFC/CRCs em amplitude nacional.

A renda auferida pelo sistema CFC/CRCs é resultante do somatório das anuidades pagas pelos profissionais da contabilidade registrados em Conselhos Regionais de todo Brasil, doações e legados e subvenções governamentais. Desse modo, como ente da Administração Pública indireta, o CFC e os CRCs devem prestar contas ao poder público, atendendo ao disposto na Lei Nº 12.527, de 18 de Novembro de 2011 - Lei de Acesso à informação (LAI) e na Lei Complementar Nº 101, de 04 de Maio de 2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), bem como atentar-se às boas práticas de Governança no Setor Público, de modo a atuar com desempenho íntegro, ético e transparente.

Também faz parte do rol de atribuições do CFC, disciplinar as atividades dos CRCs, com o intuito de manter a unidade da estrutura administrativa do Sistema CFC/CRCs. Dessa forma, as atividades operacionais, administrativas e finalidades institucionais dos CRCs devem ser realizadas de modo que não exista incongruência entre os atos executados pelo CFC e os CRCs, embora os Conselhos Regionais sejam dotados de autonomia no que se refere à administração de seus serviços, gestão dos recursos e relações empregatícias.

Após a crise fiscal instaurada no Brasil nos anos 1980, fez-se necessária a discussão de boas práticas de governança também no âmbito do setor público - o que já era usual no setor privado - a fim de tornar o Estado mais eficiente (TCU, 2014). A discussão provocada, posteriormente, resultaria no estabelecimento do que se consideram os princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: prestação de contas (*accountability*), transparência e integridade (TCU, 2014). Para Buta e Teixeira (2020), em termos normativos, boas práticas de governança representam modelos ideais de governança que

devem ser seguidos, tendo um sentido bastante amplo, e sendo vistas por muitos ao redor do mundo como agentes mitigadores eficientes para dirimir diversas mazelas que, porventura, possam ser causadas em decorrência de uma má gestão.

Tendo em vista o atendimento aos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas, o CFC decide, em meados de 2007, reformular seu planejamento estratégico e iniciar os procedimentos necessários para adequar seus processos no que tange a governança no setor público e, mais uma vez atuando como agente máximo no Sistema CFC/CRCs, no ano de 2018 institui a Política de Governança no âmbito do Sistema, com objetivo de capacitar de forma igualitária cada Conselho Regional e possibilitar que, de forma isonômica, todos os CRCs se tornem entes públicos efetivos quanto à realização de suas funções precípuas anteriormente mencionadas e atendam de forma íntegra às demandas da classe contábil brasileira e da sociedade em geral. Todavia, mesmo após a contextualização da importância da aderência às boas práticas de governança e de uma capacitação sistêmica, a alta gestão do CFC nota, informalmente, certa resistência por parte de alguns Conselhos Regionais diante da exigência da implantação destas práticas de governança.

Conselhos profissionais em geral, a exemplo dos Conselhos de Contabilidade (Sistema CFC/CRCs), atuam, primeiramente, em prol da profissão a qual devem representar, todavia, buscam atender demandas da sociedade por intermédio de seus profissionais registrados. Dessa forma, conselhos profissionais, em especial, estão expostos a um controle social ainda mais intensificado frente a outros órgãos do Poder Público. Isso se deve ao fato de que, além de se apresentarem como entes integrantes da administração pública indireta, os órgãos de classe devem prestar contas diretamente a seus profissionais registrados, sempre guiados por princípios éticos e pela transparência na gestão de recursos, que são garantidos devido à maturidade no atendimento de boas práticas de governança aplicada ao setor público.

Ante o exposto, o estudo deverá responder à seguinte questão norteadora: **comprometimento organizacional afetivo, suporte organizacional e desempenho individual no trabalho são preditores do nível de maturidade das práticas de governança no Sistema CFC/CRCs?** Para tal, analisar-se-ão os preditores da maturidade de práticas de governança nos 27 (vinte e sete) Conselhos Regionais de Contabilidade do Brasil, após capacitações sistêmicas realizadas pelo Conselho Federal de Contabilidade, a fim de alcançar total conformidade às boas práticas no Sistema CFC/CRCs. Irão compor o estudo as seguintes variáveis antecedentes: (1) comprometimento organizacional afetivo, (2) suporte

organizacional e (3) desempenho individual no trabalho. A análise das variáveis antecedentes supracitadas deverá explicar a variável critério (1) maturidade de práticas de governança no Sistema CFC/CRCs, de modo a esclarecer quais fatores podem levar os Conselhos Regionais a atender ou não ao disposto pelo CFC e ratificado por órgãos reguladores acerca da matéria de governança pública nas organizações.

### **1.1. OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral desta pesquisa é testar, empiricamente, se as variáveis antecedentes ‘comprometimento organizacional afetivo’, ‘suporte organizacional’ e ‘desempenho individual no trabalho’ são preditoras da variável critério ‘nível de maturidade de práticas de governança no Sistema CFC/CRCs’.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para alcance do objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- (1) Mensurar o nível de maturidade das práticas de Relato Integrado (RI), Portal da Transparência (PT), Programa de Gestão de Riscos (PGR) e e-SIC nos Conselhos Regionais de Contabilidade do Brasil;
- (2) Apresentar evidências de validade do instrumento de maturidade de práticas de governança no Sistema CFC/CRCs;
- (3) Testar variáveis que, na perspectiva da alta gestão do CFC, podem impactar na maturidade de práticas organizacionais;
- (4) Descrever o comprometimento organizacional afetivo percebido junto a trabalhadores dos Conselhos Regionais de Contabilidade;
- (5) Descrever o suporte organizacional percebido junto a trabalhadores dos Conselhos Regionais de Contabilidade;
- (6) Descrever indicadores de desempenho individual por parte de funcionários dos Conselhos Regionais de Contabilidade.

O estudo fará uma análise de todo o Sistema CFC/CRCs, admitindo-se o CFC como órgão máximo na hierarquia do sistema e que dispõe as boas práticas de governança aos Conselhos Regionais. Desse modo, será avaliado o nível de maturidade dos 27 (vinte e sete) CRCs acerca das práticas de controle na governança referentes ao RI, PT, PGR e e-SIC, bem como as variáveis que predizem o nível de maturidade das práticas em questão. Ademais, por questões éticas, os CRCs não serão identificados de forma individual no tocante a matérias relacionadas ao desempenho, comprometimento e suporte, bem como não serão identificados



os funcionários que responderem aos questionários e entrevistas que foram objeto da coleta de dados do estudo.

A Política de Governança no âmbito do Sistema CFC/CRCs é composta por uma série de práticas instituídas com base no disposto no Referencial Básico de Governança (RBG) aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública do TCU (Tribunal de Contas da União), com vistas a tornar todos os componentes do Sistema órgãos efetivos e que possam garantir qualidade e confiabilidade nos processos executados. Para fins de análise, este estudo abordará as práticas relativas ao mecanismo de controle na governança: Portal da Transparência (PT), Relato Integrado (RI), Programa de Gestão de Riscos (PGR) e Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), práticas que guardam afeita relação com os princípios norteadores da governança pública no Brasil. Segundo o RBG do TCU, os mecanismos de controle são responsáveis por avaliar e tratar os riscos inerentes aos demais mecanismos e processos de governança existentes na administração pública, embasados em pilares como avaliação, transparência e *accountability* (prestação de contas).

Dentro desse contexto, vislumbra-se que este estudo produzirá contribuições na área de Administração Pública, mais especificamente no campo de governança no setor público, abordando a variável maturidade de práticas organizacionais. O Sistema CFC/CRCs, uma vez que atua como conselho de classe profissional, fiscalizando e orientando o exercício legal da profissão contábil, deve agir de forma íntegra, responsável e transparente diante de seu papel na sociedade. Por essa razão, o Conselho Federal de Contabilidade busca, de diversas formas, arraigar em todo o Sistema CFC/CRCs a adoção das boas práticas de governança e orientá-los quanto a seus princípios norteadores.

### **1.3. JUSTIFICATIVAS**

Espera-se que a pesquisa seja fonte de insumos que viabilizem a avaliação e o desenho do atual estágio da governança no Sistema CFC/CRCs, após os esforços despendidos pelo CFC, a fim de disseminar as práticas e enraizá-las à cultura dos CRCs e todos os anos de alinhamento estratégico para alcançar um alto nível de governança pública, assim como preconizado pelos órgãos de controle nacionais. Os resultados da pesquisa poderão ser utilizados também como forma de traçar maneiras de preencher lacunas presentes nos processos de capacitação e sensibilização realizados, mapeando dificuldades existentes que impeçam a maturidade plena das práticas de governança analisadas no âmbito do Sistema CFC/CRCs. No que tange a

contribuição teórica da pesquisa, o estudo testará, ainda, instrumento de mensuração referente à maturidade de práticas.

### **1.3.1. Justificativa Teórica**

Em estudos atuais, muito se tem debatido sobre o conceito de governança, mas pouco se tem pesquisado sobre o conceito de maturidade na governança e suas consequências para a organização (Wlkinson, 2014). Mais do que um dever social, cumprir o disposto acerca da governança pública é matéria de credibilidade para as instituições no trato de seus processos e cumprimento de suas funções precípuas. Conhecer esse conceito se torna importante para que as organizações entendam como estão caminhando em relação ao progresso no processo de implementação de elementos de governança e definir os próximos passos e ações corretivas para que este processo seja de fato efetivo (Wlkinson, 2014).

Para Barbosa e Faria (2018), o estudo da governança no setor público brasileiro ainda é incipiente, fator que corrobora a necessidade de que mais estudos sejam produzidos acerca da temática que, segundo os autores, colabora de forma relevante para a manutenção de uma gestão pública mais efetiva. Práticas oriundas da governança corporativa, quando aplicadas ao setor público, considerando-se as devidas especificidades, também podem se tornar eficazes no aprimoramento da gestão pública. É observando a relevância da temática, que o TCU tem, nos últimos anos, direcionado esforços na melhoria da governança no setor público, visando a garantia do pleno atendimento aos cidadãos (Moraes, Elias & Vidal, 2018).

Para Barret (2002), nos últimos anos, relatórios de auditoria no âmbito do setor público têm apresentado práticas de governança como um estímulo ao alto desempenho e uma ferramenta eficaz na autoavaliação das organizações, sendo capaz também de detectar eventuais deficiências na administração. Para Silveira (2013), outro fator que demonstra a relevância de estudos sobre a governança no setor público está relacionado à Nova Gestão Pública, a qual enfatiza a ampliação do governo, deixando a restrição de atender a poucos, para atender a uma maior parte da população, visando a transparência e a correta gestão de recursos e negócios econômicos de domínio da gestão pública. Para Bovaird e Löffler (2003), parte-se do pressuposto que um serviço de excelência é complementar a uma boa governança. Ainda segundo os autores, a busca pela excelência na prestação de serviços fundamentou a série de reformas do setor público internacional, ocorrida nas décadas de 1980 e 1990, tornando-se tendência mundial no decorrer dos próximos anos, como será também apresentado nas Seções seguintes.

Löffler (2003) reafirma a utilização da governança pública como forma de garantir a excelência na prestação de serviços à sociedade a partir da década de 1990. Ainda segundo o autor, existe um interesse geral em medir a qualidade do serviço prestado e as melhorias trazidas por meio da execução de processos de boa governança. Dessa forma, o estudo da maturidade na governança possibilita que a organização entenda o estágio atual em que estão seus processos de governança à medida que a adoção de boas práticas garante a excelência na prestação de serviços (Wilkinson, 2014). Rehman e Hashim (2020) questionam, por meio de estudo descritivo, se a maturidade na governança pode ser de fato mensurada. Ao analisar uma amostra de 107 (cento e sete) empresas de capital aberto sediadas em Omã, os autores concluem que a governança pode ser mensurada por meio de níveis de maturidade. Todavia, os estudos listados não apresentam resultados referentes ao setor público exclusivamente.

Espera-se, ainda, cumprir parte da agenda de pesquisa proposta por Demo, Fogaça e Costa (2018), quando as autoras recomendam o estudo de políticas e práticas de gestão de pessoas associadas a outras variáveis do comportamento organizacional, construindo e validando medidas relacionadas aos temas de interesse da pesquisa, como se propõe neste trabalho (no caso, referente à escala de maturidade de práticas, que terá algumas de suas evidências de validade apresentadas nesta dissertação

### **1.3.2. Justificativa Institucional**

O ambiente dinâmico das organizações as torna constantemente mutáveis, fator que reforça a necessidade permanente de aferição de práticas organizacionais, bem como o andamento de seu processo de execução (Marques, Borges & Almada, 2016). As instituições públicas, em especial, devido à sua função social, são monitoradas não somente por unidades e controles internos, como também por instâncias externas e por toda a sociedade, de forma geral. As boas práticas de governança no setor público buscam alcançar a excelência na prestação de serviços (Sobreira & Rodrigues Júnior, 2017), firmando compromisso com a ética, a transparência, a integridade e a prestação de contas à sociedade (TCU, 2014). Dessa forma, o estudo do processo de maturação das boas práticas de governança na gestão pública se torna ferramenta importante no desenvolvimento organizacional e no alcance dos objetivos e finalidades institucionais.

A Resolução CFC N° 1.549, de 20 de setembro de 2018 institui a Política de Governança no âmbito do Sistema CFC/CRCs, bem como as instâncias internas e externas de apoio à governança. O planejamento estratégico do CFC vem sendo ajustado desde o ano de 2007, a

fim de se adequar às boas práticas de governança no setor público, todavia, somente no ano de 2018, com a atualização do planejamento estratégico para os próximos dez anos (2018-2027), foi formalizada a política de implementação nos CRCs, conforme resolução supracitada. Os princípios fundamentais estabelecidos pela Resolução são transparência, ética, eficiência, integridade, equidade e *accountability*, sendo, este último, compreendido como o conjunto de boas práticas adotado pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram, os quais evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações.

Considera-se, no contexto do Sistema CFC/CRCs, a governança como a combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, como forma de administrar, dirigir, monitorar e avaliar as atividades da organização. Admitindo-se também que uma boa governança parte de um sistema com instâncias internas bem definidas, funções segregadas, um fluxo claro de informações, o devido balanceamento de poderes de decisão e a obediência aos princípios norteados por parte das instâncias externas. O principal objetivo da Política de Governança é garantir a completa aderência aos princípios, às diretrizes e às boas práticas de governança, de modo a assegurar a qualidade e confiabilidade aos processos e procedimentos executados no âmbito do sistema, sempre pautados nos princípios de (I) transparência, (II) ética, (III) eficiência, (IV) integridade, (V) equidade e (VI) *accountability*.

Este estudo se alicerça nos componentes: gestão de riscos e controle interno (C1), auditoria interna (C2), e *accountability* e transparência (C3). Os componentes são parte integrante do mecanismo de controle na governança, conforme disposto no RBG TCU (2014). O Referencial supracitado é adotado como instrumento basilar de todo o processo de governança do Sistema CFC/CRCs e se encontra alinhado à missão, visão e valores da instituição, bem como ao planejamento estratégico estabelecido. Dessa forma, espera-se que os resultados obtidos por meio das análises realizadas forneçam insumos relevantes ao processo sistemático de gestão da governança no setor público, não somente na instituição em estudo como em instituições similares, bem como deva fomentar a necessidade perene em se realizar pesquisas no âmbito da governança pública e atentar-se às práticas de controle interno, externo e social. No que tange o processo de uniformização de práticas no contexto do Sistema CFC/CRCs, as variáveis estudadas devem evidenciar os estágios nos quais se encontram tais práticas, bem como sua relação funcional com o desempenho individual e a percepção do suporte e do comprometimento organizacional por parte de seus colaboradores, parte operacional essencial na execução dos processos internos inerentes à governança.

### **1.3.3. Justificativa Social**

É função de entes públicos a prestação de serviços e a entrega de produtos de uso comum ou individual à sociedade, tais feitos são realizados por meio de recursos investidos pela própria sociedade, recursos estes que são gerenciados pelo governo, no intuito de atender diversos anseios da sociedade de forma igualitária. A governança no setor público é agente direto na operacionalização dos princípios democráticos, pois garante os valores da democracia, da cidadania e do interesse público ao cidadão, de modo a viabilizar formas de participação da sociedade em matérias deliberativas tratadas nas altas cúpulas do Estado, por meio da transparência e do compartilhamento de informações (Ronconi, 2012).

Alguns dos pilares mais fortes da governança no setor público são a transparência e a prestação de contas, que possibilitam que o contribuinte acompanhe o uso dos recursos públicos e o trato da coisa pública. É dever de todo ente público a divulgação de informações acerca de gastos, orçamentos, movimentações, atos e fatos da administração pública, desde que não sejam informações sigilosas. A divulgação da informação garante o controle social e viabiliza a fiscalização no uso de recursos públicos. A Lei Nº 12.527 - Lei de Acesso à Informação regula o acesso à informação, bem como guia os procedimentos de divulgação a serem adotados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, procedimentos os quais estão subordinados todos os entes que compõem a administração direta e indireta.

Os pilares e procedimentos dispostos pelas instâncias externas e órgãos de controle devem ser sempre observados, de modo a alcançar sua total conformidade, garantindo uma prestação de serviços de alto nível, a integridade na utilização de recursos públicos e o bom funcionamento da máquina pública (Löffler, 2003). A sociedade se apresenta como um dos principais usuários da informação no que diz respeito ao uso de recursos públicos e ao funcionamento de suas instituições, assim sendo, o estudo deverá fornecer insumos à sociedade, em especial aos profissionais da contabilidade, com relação à execução responsável das finalidades institucionais por parte do Sistema CFC/CRCs.

## **1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

A constar, neste primeiro Capítulo foi demonstrada a introdução desta dissertação de mestrado acadêmico. Foram apresentados a pergunta de pesquisa, o objetivo geral da pesquisa e os objetivos específicos estabelecidos para este trabalho, bem como se disponibiliza a contextualização problemática em torno da questão em estudo (a saber, relações entre variáveis

individuais, de suporte e organizacionais sobre a maturidade de práticas percebida nos Conselhos Regionais de Contabilidade).

O Capítulo 2, a seguir, apresentará o referencial teórico de cada uma das variáveis presentes nesta dissertação, contemplando também as definições teóricas que dão base à realização da pesquisa, além de apresentar o modelo teórico hipotético e as hipóteses de trabalho. O Capítulo 3 descreve o método utilizado na execução da pesquisa, a descrição da organização em estudo, dos instrumentos e escalas e os procedimentos de coleta e análise dos dados coletados. O Capítulo 4 traz a apresentação dos resultados encontrados após os procedimentos de coleta, em especial, resultados das análises fatoriais exploratórias e as estatísticas descritivas encontradas.

A seguir, o Capítulo 5 demonstra a discussão dos resultados encontrados e quais relações podem ser apreendidas a partir das devidas análises estatísticas realizadas. Por fim, o Capítulo 6 apresenta as considerações finais deste estudo, além de suas limitações e possível agenda para futuras pesquisas, o Capítulo é seguido pela lista de referências bibliográficas utilizadas ao longo do estudo e dos anexos mencionados no corpo do texto.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Na presente Seção será apresentado o referencial teórico deste projeto de pesquisa. O referencial teórico aqui utilizado também dará base à construção final da pesquisa e tem como principal finalidade a fundamentação teórica do tema abordado e discussão dos resultados obtidos futuramente. Com base em estudos listados neste referencial teórico será possível interpretar e relacionar os resultados obtidos por meio da pesquisa, bem como compará-los a teorias pré-existentes. As teorias aqui apresentadas também exemplificam, de forma detalhada, o conceito, a construção, as dimensões e a relação que se espera aferir entre as variáveis de interesse e apresentam-se, ainda, demais estudos correlatos, os quais se utilizam da variável na construção de relações preditivas com outras variantes oriundas ou não do Comportamento Organizacional.

### **2.1. CRITÉRIOS DE COMPOSIÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente referencial está estruturado da seguinte forma: inicialmente será abordado o conceito base da variável critério estudada, que consiste, basicamente, nas dimensões, métodos, modelos e teorias existentes acerca da maturidade de práticas organizacionais. Em seguida, a abordagem será direcionada à apresentação das variáveis preditoras elencadas (a saber, suporte organizacional, comprometimento organizacional afetivo e desempenho individual no trabalho), de modo que se permita construir um panorama geral do conceito, das teorias existentes e das possíveis correlações entre as variáveis citadas. Posteriormente, serão apresentados conceitos abrangentes do que é a governança corporativa para a teoria, sendo estes conceitos aprofundados e direcionados à governança no setor público (foco do presente estudo) e ao Referencial Básico de Governança do TCU, manual que dispõe sobre os princípios básicos da governança no setor público brasileiro. E por fim, na última Seção, serão apresentadas as definições constitutivas e operacionais das variáveis estudadas, o modelo teórico hipotético e as hipóteses da pesquisa.

A construção do presente referencial se deu de forma que os conceitos, variáveis e temáticas elencadas fossem apresentados respeitando a conceituação e a cronologia dos fatos, bem como outras vertentes de correlação entre as variantes. Os estudos aqui apresentados foram selecionados, preferencialmente, para o período dos últimos 20 anos, visando manter a atualização das referências e corroborando com o período de ascensão de estudo publicados sobre o comportamento organizacional (Nascimento, Borges-Andrade & Porto, 2016). As palavras-chave definidas para a busca também seguiram os critérios definidos pelos autores

supracitados. Dessa forma, espera-se que esta Seção contribua no entendimento dos conceitos aqui tratados, na relevância das temáticas abordadas e na apresentação dos fatos de forma sequencial, traçando a origem e a evolução dos temas.

O referencial teórico sobre as variáveis relacionadas neste estudo se concentrou em periódicos nacionais e internacionais com classificação B3 ou superior no sistema WebQualis da Capes, em especial, periódicos vinculados ao Portal de Periódicos da Capes. Destaca-se que este referencial teórico possui intuito de continuidade e não tem o objetivo de esgotar a literatura sobre os temas apresentados, sendo assim, este Capítulo não abrange tudo que há disponível a nível de literatura sobre o tema, nem todos os estudos produzidos sobre as variáveis em questão.

## **2.2. MATURIDADE DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

A adoção de boas práticas de governança tem se mostrado uma iniciativa benéfica para as instituições (Holanda, 2014). Todavia, tais práticas são, habitualmente, dispostas por códigos e manuais técnicos às organizações, os quais oferecem uma série de recomendações teóricas referentes à adoção dessas práticas, porém não apresentam formas práticas e sistemáticas de verificar a aderência ao que é indicado, desta forma, modelos de maturidade podem suprir esta lacuna (Bramont, 2012). Modelos de maturidade possibilitam ainda que o desenvolvimento organizacional seja estruturado em estágios predeterminados e mensuráveis (Bramont, 2012; Coelho Junior et al., 2018), permitindo também que a gestão possua acompanhamento constante de práticas implementadas e processos internos da organização. Para Becker, Knackstedt e Pöppelbub (2009), modelos de maturidade possibilitam uma visão fluida do estágio corrente das organizações e o reconhecimento de eventuais melhorias, tempestivamente. Complementando, modelos de maturidade visam o alcance de um *status* futuro por meio de níveis predefinidos que constroem um processo de amadurecimento progressivo (Almeida Neto, Magalhães & Moura, 2015).

Para Silveira, Del Maestro Filho e Dias (2007), o desenvolvimento e o crescimento constante das organizações nos últimos anos são os maiores propulsores do estudo de modelos de maturidade, uma vez que possibilitam a identificação de aspectos-chave em cada fase das empresas. A partir de tais aspectos, a organização pode definir a forma como guiar suas ações gerenciais e se antecipar às mudanças de cenário que podem ocorrer. Ainda segundo os autores, é nesse momento que surgem os modelos multiníveis, baseados em estágios consecutivos de maturidade, que identificam e descrevem fases distintas do desenvolvimento das empresas,



possibilitando que seja dada uma visão geral dos cenários e desafios aos quais a organização poderá ser exposta futuramente.

Soanes e Stevenson (2008) definem a maturidade como algo que esteja “completo, perfeito ou pronto” e guarda relação com a expressão “o processo de trazer algo até a maturidade”. O processo de maturação percorre caminhos e estágios lógicos, que possuem características definidas para cada estágio e que também estabelecem relação entre si (Röglinger, Pöppelbuß & Becker, 2012; Van Looy, Poels & Snoeck, 2017). Urdang e Flexner (1968) acrescentam, ainda, que o conceito fundamental de maturidade pode ser entendido como condição de desenvolvimento completo ou perfeito de um processo ou atividade. Definir então o nível de maturidade de uma determinada prática organizacional consiste, basicamente, em verificar o estágio esperado para alcançar a maturidade plena da prática em questão. Tais estágios apresentam elementos os quais permitem com que determinada prática seja classificada em certo nível de maturidade, possibilitando que seja identificado o real nível de implementação da prática e as corretas possibilidades de aplicação de métodos, técnicas e ferramentas (Coelho Junior et al., 2018).

Corroborando com os demais autores, Silveira, Del Maestro Filho e Dias (2007) afirmam que o processo de maturidade de práticas organizacionais apresenta as razões as quais traduzem o alcance do sucesso organizacional, além dos meios de correção ou prevenção de intercorrências que impossibilitam a melhoria dos processos a longo prazo. Sendo assim, pode-se considerar que modelos de maturidade aplicados às organizações segregam processos em níveis distintos de evolução, que podem ser claramente identificados direcionados e controlados pela organização no decorrer de suas atividades. Por nível de maturidade, entende-se a efetividade de um processo, atividade ou prática organizacional específica, estruturando-se em estágios de desempenho total ou capacidade de realização máxima possível para tal atividade. Desse modo, o nível de maturidade está diretamente ligado ao nível de capacidade organizacional observado a partir da execução de tais práticas organizacionais (Curtis, Hefley & Miller, 2001).

A teoria apresenta modelos de maturidade propostos por diversos autores, a exemplo do modelo de Bessant, Caffyn e Gallagher (2001), que apresenta 5 (cinco) níveis de maturidade, indo do Nível 1, mais incipiente (pré-interesse na melhoria contínua: não existe um plano contingência para solucionar os problemas que surgem, as soluções surgem ao acaso, possibilitando um benefício apenas de curto prazo), ao Nível 5 (capacidade completa de

melhoria contínua: existe um modelo sistêmico para ações de contingência e constante compartilhamento do aprendizado organizacional). O modelo proposto por Crosby (1979) também é estruturado em 5 (cinco) níveis, porém indo do nível de ‘incerteza’, que se refere à incerteza sobre a prática, quando não há recursos, capacitações e inspeções de sua realização, ao nível de ‘certeza’, quando se pode aferir um nível satisfatório de qualidade em relação à realização da prática em questão. Já o modelo *Capability Maturity Model* (CMM), proposto pelo Instituto de Engenharia de *Software* da *Carnegie-Mellon University* (2000), aplicado ao desenvolvimento de *softwares*, por exemplo, baseia-se no princípio da qualidade total e guarda similaridade com o modelo de Crosby (1979), também dividido em 5 (cinco) estágios, porém, é amplamente conhecido e mais utilizado.

Na busca de compreender o Comportamento Organizacional e sua dinâmica ao longo dos anos, desenvolveram-se modelos que se baseiam em estágios que se sucedem em um processo de evolução, aplicados às práticas organizacionais, uma vez que, habitualmente, processos de trabalho são segregados pelas organizações a partir de fases e estágios de evolução, possibilitando melhor controle e gerenciamento destes (Silveira, 2009). Oliveira e Lopes (2019) reafirmam a importância da utilização de modelos de maturidade em práticas das organizações, pois permitem que esta compare os processos e métodos por ela empregados, com *benchmarks* externos, possibilitando que sejam mapeadas as fraquezas e desafios inerentes a seus próprios processos internos. Silveira (2009), em um estudo teórico exploratório, apresenta uma variedade de modelos multiestágios de maturidade, explorando a relevância, seu desenvolvimento histórico e os contextos de aplicação nas organizações. Segundo o autor, o processo de maturidade fornece insumos os quais possibilitam o entendimento de fatores que levam ao alcance do sucesso organizacional, bem como apresenta meios de prevenção a possíveis intercorrências que inviabilizam a melhoria de práticas organizacionais em uma perspectiva de longo prazo.

No contexto deste estudo, como abordado na Seção anterior, Wilkinson (2014), afirma que somente foi dada a devida importância à introdução de princípios de governança nas organizações, após uma série de “colapsos corporativos” e demandas legislativas ocorridas há poucas décadas. Ainda segundo o autor, mesmo que exista uma série de modelos dos quais se poderá fazer uso para a mensuração da maturidade de práticas de governança, tais modelos podem ser vistos por muitos como obstáculos para o desenvolvimento da própria governança. Dessa forma, o conceito de maturidade da governança nas organizações refere-se ao processo de implementação estabelecido para adotar estruturas, sistemas e processos de governança

adequados pela organização, bem como o corpo diretivo, a gestão e os empregados da instituição têm implementado e dado continuidade a estas estruturas, sistemas e processos (Gramling & Hermanson, 2006; Marks, 2007).

Um modelo de maturidade aplicado à governança pode avaliar aspectos relevantes na seara das boas práticas de governança, bem como idealizar e delimitar um estado futuro, de acordo com o nível de maturidade que se deseja alcançar (Almeida, 2019).

Para fins deste estudo, considera-se, então, a variável maturidade de práticas organizacionais, como o processo de maturação e implementação das práticas de governança no Sistema CFC/CRCs, levando em conta a particularidade de cada Conselho Regional, observado por meio de instrumento respondido pelos próprios colaboradores do Sistema. O modelo de maturidade, as fases elencadas e escalas utilizadas no presente estudo serão detalhadas na Seção 3 deste estudo.

### **2.3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO**

O estudo do conceito básico relacionado ao comprometimento organizacional surge na década de 1960, momento em que estudiosos decidem pesquisar a natureza dos vínculos entre os funcionários e as organizações (Meyer & Allen, 1997). Para Mowday, Steers e Porter (1979) o comprometimento organizacional diz respeito ao vínculo que o empregado estabelece com a organização, a postura que assume e as atitudes realizadas com vistas a beneficiar a organização, contribuindo para a melhoria de seu desempenho e envolvendo a disposição em despender esforços em prol desta. Segundo Mowday, Porter e Dubin (1974), trabalhadores que demonstram maior comprometimento tendem a apresentar melhor desempenho quando comparados aos que não apresentam alto nível de comprometimento organizacional.

Bastos, Brandão e Pinho (1997) associam o termo comprometimento às expressões “compromisso” e “envolvimento”, ou seja, como os indivíduos se comportam em relação a alcançar certos alvos, englobando a atenção, o cuidado e o esforço que o indivíduo apresenta durante a realização de algo. Para Steers (1977), comprometimento organizacional consiste, basicamente, na identificação do indivíduo e seu envolvimento com uma organização específica. Dessa forma, o comprometimento organizacional advém de 3 (três) fatores básicos: (1) acreditar e aceitar os objetivos e valores da organização; (2) se dispor a dispensar um notório esforço em prol do benefício da organização; e (3) uma forte vontade de continuar sendo parte daquela organização.

O interesse em estudar o comprometimento organizacional cresce a partir da década de 1970 impulsionado por achados empíricos como os que afirmavam que o comprometimento organizacional era o preditor mais indicado em relação à rotatividade, até mais que a satisfação no trabalho (Porter et al., 1974; Steers, 1977). Ainda na década de 1970 constatou-se trabalhadores mais comprometidos com o trabalho apresentavam melhor desempenho individual frente aos não (ou não tão) comprometidos (Mowday, Porter, & Dubin, 1974). Outro achado importante à época diz respeito à relação do comprometimento organizacional como representante da efetividade organizacional (Schein, 1970; Steers, 1975).

A priori, com o objetivo de organizar a diversas definições existentes, Morrow (1983) criou 5 (cinco) categorias com foco na medida do comprometimento: valores, carreira, trabalho, organização e sindicato. Anos mais tarde, com as adaptações da literatura, o comprometimento organizacional passou ser abordado na perspectiva de três diferentes enfoques: afetivo, instrumental e normativo (Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques, 2003), sendo a abordagem afetiva uma das mais estudadas na literatura do Comportamento Organizacional (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Meyer e Allen (1991) definem o comprometimento afetivo, em linhas gerais, como um sentimento de apego à organização por parte do funcionário, já o comprometimento instrumental diz respeito aos custos decorrentes da saída do funcionário da organização e toda a complexidade envolvida neste processo e, por fim, entende-se como comprometimento normativo o sentimento de obrigação em continuar sendo parte da organização, percebido pelo funcionário (Meyer, Allen & Smith, 1993). Morrow (1993) afirma que os diferentes conceitos atrelados ao comprometimento organizacional podem gerar constructos ambíguos e redundantes acerca do tema, dificultando a construção de um conhecimento sólido e cumulativo.

Diversos autores como McGee e Ford (1987), Osigweh (1989), Powell e Meyer (2004) e Solinger et al., (2008) fazem referência a um modelo tridimensional que une, em um mesmo constructo, os comprometimentos afetivo, normativo e instrumental, os quais possuem objetos distintos. Para Rego (2019), a junção de diferentes dimensões em um único modelo pode causar alguma discordância nos resultados empíricos entre as dimensões, uma vez que, ao considerar comprometimento afetivo, instrumental e normativo em um mesmo modelo, compreende-se também diferentes tipos de vínculos com origens e motivações distintas e que podem gerar resultados indesejados para a organização. Corroborando com a crítica apresentada, Rodrigues e Bastos (2010) sugerem a supressão das dimensões instrumental e normativa de

comprometimento, uma vez que os resultados de pesquisas que incluem a dimensão normativa podem se confundir com resultados relacionados ao comprometimento afetivo (Meyer & Allen, 1991; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Sendo assim, ao analisar o lócus da presente pesquisa e com base nos argumentos apresentados anteriormente, a variável comprometimento organizacional será apresentada neste estudo mediante sua dimensão afetiva, uma vez que representa de fato os vínculos ativos com a organização (Rodrigues & Bastos, 2010) e apresenta também relação com a estrutura, recursos humanos, valores organizacionais e desempenho organizacional (Medeiros, 2003).

O comprometimento organizacional afetivo aliado ao suporte organizacional relaciona-se também com a intenção de rotatividade dos colaboradores. Silva, Cappelozza e Costa (2014), afirmam que, ainda mais que o suporte, o comprometimento organizacional afetivo apresenta impacto altamente significativo sobre a intenção de rotatividade por parte dos funcionários, alertando ao fato de que gestores devem, de forma sistêmica, buscar fortalecer o comprometimento afetivo dos colaboradores os quais desejam que permaneçam na instituição. Já Caprioli e Araújo (2016), relacionam o comprometimento afetivo às dimensões de aprendizagem organizacional. Segundo os autores, o comprometimento afetivo não exerce efeitos de fato sob a aprendizagem organizacional, porém reafirmam a existência de relação entre a variável e a missão da organização, mostrando que indivíduos afetivamente comprometidos se tornam mais envolvidos com a organização. Ou seja, os indivíduos comprometidos afetivamente com a organização permanecem nela porque querem, gostam, se identificam e assentem os valores daquela organização (Rego, 2019).

Diversas são as relações que podem ser estabelecidas entre o comprometimento organizacional afetivo e outras variáveis do Comportamento Organizacional. Ao analisar teorias acerca do comprometimento organizacional, percebe-se que a variável pode ser relacionada a variantes como liderança, rotatividade, aprendizagem, suporte, entre outros. Para Bastos, Brandão e Pinho (1997), no comprometimento afetivo não existe o cálculo dos benefícios financeiros percebidos ao permanecer na organização, e sim o vínculo emocional criado. O'Reilly e Chatman (1986) complementam que o comprometimento afetivo versa também ao envolvimento sentimental de orgulho e o desejo de ser filiado e pertencer a uma determinada organização.

Nogueira, Costa e Claro (2015), afirmam que os estilos de liderança influenciam diretamente na geração de desempenho e na melhoria de resultados organizacionais. Ainda

segundo os autores, o comprometimento organizacional guarda relação com estilos de liderança “por tarefa” e “situacional” e acrescentam que o estudo da variável gera grandes contribuições em processos de gestão de pessoas, possibilitando um melhor desenvolvimento das lideranças e do comprometimento organizacional dos indivíduos, por meio de demais políticas organizacionais.

Dessa forma, as teorias apresentadas por diversos autores listados nesta Seção demonstram a correlação do comprometimento organizacional afetivo com demais variáveis do Comportamento Organizacional. Assumindo a premissa de que indivíduos afetivamente comprometidos tendem a apresentar maiores níveis de desempenho individual (Mowday, Porter, & Dubin 1974) e de identificação com a missão e as finalidades institucionais da organização (Caprioli & Araújo, 2016), espera-se que construção dessas relações possa explicar diretamente a disposição dos funcionários em aderir e colocar em prática determinadas diretrizes organizacionais, fator que impacta diretamente na variável critério anteriormente apresentada, que diz respeito à maturidade de práticas organizacionais, especialmente relacionadas à governança.

Tendo em vista que o comprometimento organizacional afetivo está constantemente relacionado a um tipo de vínculo do funcionário para com a organização, deve-se estabelecer os principais significados desta palavra. Segundo o Dicionário Escolar da Língua Portuguesa (2015), entre as definições da palavra “vínculo”, estão “aquilo que liga duas pessoas” e “laço”, moral ou estabelecido por lei. Sendo assim, no contexto desta pesquisa, entende-se que o comprometimento afetivo é uma espécie de vínculo, ou seja, uma conexão ou laço entre o indivíduo e a organização.

#### **2.4. SUPORTE ORGANIZACIONAL**

O suporte organizacional é, basicamente, a forma como o funcionário se sente em relação ao tratamento que recebe da organização em retribuição aos esforços por ele empreendidos no trabalho (Abbad, Pitali & Andrade, 2006; Rhoades & Eisenberger, 2002), a percepção do suporte organizacional consiste então na expectativa gerada por parte do empregado acerca da retribuição que este deve receber da organização por conta de seu trabalho (Tamayo & Tróccoli, 2002; Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Eisenberger et al. (1986) definem, ainda, as percepções de suporte organizacional como “crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar”. Sendo assim, para que o empregado manifeste uma

percepção positiva acerca do suporte organizacional recebido, ele deve acreditar que os esforços despendidos pela organização são verdadeiros, transparentes, bem-intencionados e não manipulativos (Abbad, Pilati & Borges-Andrade, 1999).

Para Cordes e Dougherty (1993), os empregados já iniciam sua trajetória em uma organização vislumbrando o que poderá suceder-lhes no que tange à realização profissional, bem como a forma que organização poderá recompensá-los e como poderá facilitar seu trabalho. Ainda segundo os autores, com o passar do tempo de trabalho na organização, a realidade diária é comparada às expectativas iniciais criadas pelos indivíduos e, quando apresentados resultados divergentes, estes podem afetar o comportamento do empregado no trabalho.

Para Levinson (1965), o funcionário chega a conceder características humanas à organização, causando-lhe a impressão de que ações de representantes da organização são ações da própria empresa em si. Em linhas gerais, o indivíduo estabelece uma relação de reciprocidade com a organização ao perceber o suporte organizacional como o comprometimento que a organização tem com ele (Eisenberger et al., 1986), fator que impacta diretamente na intensidade da dedicação empreendida pelo trabalhador à organização (Batista, 2010). Dessa forma, ocorre que nas relações sociais existentes no ambiente organizacional, o indivíduo cria expectativas similares às que teria em qualquer outro relacionamento social, ligando a percepção de suporte organizacional à frequência, intensidade e sinceridade percebida pelo funcionário em ações da empresa (Blau, 1964). Essa relação estabelecida entre reciprocidade e criação de expectativas impactam diretamente na percepção positiva ou negativa de suporte organizacional, de modo que indivíduos que percebem maiores níveis de suporte organizacional tendem a querer retribuí-lo com ações benéficas para a organização, resultando também, com efeito contrário, para indivíduos que experimentam baixos níveis de suporte organizacional (Rego, 2019)

Castro, Pilati e Andrade (1999) afirmam que o suporte organizacional pode ser abordado em 4 (quatro) dimensões distintas, são elas: gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários. Para Paschoal, Torres e Porto (2010) a gestão de desempenho consiste na percepção dos funcionários acerca do processo de gestão do desempenho individual feito pela organização, ou seja, estabelecimento de metas, apreciação de novas ideias, reconhecimento de complexidades inerentes à execução de tarefas e afins, já a dimensão relacionada à carga de trabalho versa com o nível de exigência e a quantidade de atividades designadas ao funcionário ou a um grupo de funcionários, o suporte material, por

sua vez, diz respeito ao fornecimento e a disponibilidade de recursos materiais e financeiros dispostos pela organização ao empregado para a execução de determinadas tarefas, além da modernização das estruturas e do constante investimento em mão-de-obra qualificada e, por fim, a dimensão referente à ascensão, promoção e salários está relacionada às políticas de remuneração, benefícios, promoções e ascensão de funcionários que são ofertadas pela organização (Oliveira-Castro et al., 1999). A seguir serão apresentados outros estudos que demonstram como a variável e suas dimensões podem se relacionar com outras variantes e contribuir na produção de conhecimento científico no campo do Comportamento Organizacional.

Brandão, Andrade e Guimarães (2010), analisam a relação preditiva entre o suporte organizacional percebido por gerentes de agências bancárias e o desempenho organizacional alcançado por estas agências. Estudos que tratam correlações como essas corroboram as teorias anteriormente apresentadas de que o suporte organizacional percebido pelos colaboradores pode impactar significativamente em resultados das organizações. Utilizando-se também da ótica preditiva, Paschoal, Torres e Porto (2010), relacionam felicidade e bem-estar no trabalho com o suporte organizacional, em todas as suas dimensões: práticas de gestão do desempenho, carga de trabalho, suporte material e promoções e recompensas. Para os autores, o suporte organizacional percebido pela amostra em questão, impacta diretamente no nível de bem-estar no trabalho também percebido pelos colaboradores, sendo gestão do desempenho o principal preditor de afeto positivo e carga de trabalho o principal preditor de afeto negativo, em relação ao bem-estar no trabalho.

Já Dourado, Gondim, Loiola, Ferreira e Alberton (2018), em estudo mais recente, se propuseram a testar a variável suporte organizacional como moderadora no desempenho de docentes universitários, porém, constataram que a variável não exerce relação significativa neste papel. Apesar dos estudos não se utilizarem de delineamento experimental e apresentarem resultados de validade interna, a contribuição teórica dos mesmos torna-se relevante e gera insumos para o estudo da variável em questão.

Diante do exposto, percebe-se a relevância do estudo do suporte organizacional e as possibilidades com as quais ele pode se correlacionar como variável. Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999), afirmam que a literatura relacionada ao Comportamento Organizacional à época já considerava a importância do estudo do suporte organizacional e suas relações no contexto da organização. Dessa forma, no estudo supracitado, a fim de solidificar a literatura



nacional, os autores relatam o processo de desenvolvimento e validação de questionário para avaliar a percepção do suporte organizacional. Para a construção, os autores se basearam no estudo de Eisenberger et al. (1986) alcançando altos níveis de confiabilidade nos itens apresentados, fato que será abordado de forma mais detalhada na Seção de instrumentos da presente Dissertação.

Assumindo, então, que o suporte organizacional percebido pelo funcionário impacta na dedicação deste aos objetivos da organização (Batista, 2010), torna-se verificável a possibilidade de que tal disposição esteja relacionada também à execução de práticas organizacionais dispostas pela própria organização. Ao contrário de outras variáveis do Comportamento Organizacional, o suporte organizacional diz respeito à percepção do indivíduo sobre o ambiente organizacional de modo geral, não sobre fatores específicos (Abbad, Coelho Junior, Freitas, & Pilati, 2006). Sendo assim, Rhoades e Eisenberger, (2002) constatam que, por se tratar de um construto geral, que impacta na percepção de todos os indivíduos da organização, o suporte organizacional é um importante preditor de diversas variáveis do Comportamento Organizacional. Ao analisar, especificamente, o lócus desta pesquisa, percebe-se uma carência informal dos empregados da organização em estudo com relação ao suporte organizacional, percepção que será reforçada na fase de entrevistas (ver Seção 3.4.1). Desse modo, este estudo investigará a percepção de suporte organizacional como antecedente da maturidade de práticas organizacionais.

## **2.5. DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO**

Para Coelho Júnior (2009), na área do Comportamento Organizacional, o termo “desempenho” remete ao comportamento do indivíduo na execução de tarefas e atribuições refletindo, de forma geral, em seu ambiente de trabalho. Pontes (2002) relata outro parâmetro para a definição de desempenho, ligado à avaliação. O autor atrela o desempenho a aspectos inerentes ao ato de desempenhar como, por exemplo, custo e tempo gastos na execução de determinada atividade e, por fim, o volume e a qualidade apresentados ao término da tarefa. Já Campbell (1990) define desempenho como um conjunto de atitudes que amparam a execução dos objetivos organizacionais, não caracterizando-o como o resultado propriamente dito, mas como ações individuais que podem colaborar para o desempenho da organização.

A partir da década de 1980, alguns estudos se tornaram fundamentais para o entendimento que se tem atualmente sobre o desempenho humano. Estudos como os de Murphy (1989), Borman e Motowidlo (1993) e Campbell, McCloy, Oppler e Sager (1993) contribuíram para um entendimento geral de que o desempenho humano poderia ser medido por meio das

ações do indivíduo, o que este realmente faz que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e do bom desempenho organizacional.

Atualmente, dentre as diversas abordagens relacionadas ao desempenho no trabalho encontradas na literatura, a mais comum se refere a relatos sobre desempenho individual no trabalho (Coelho Júnior & Borges-Andrade, 2011). Todavia, até a década de 1980, considerava-se inexistente a possibilidade de moldar o desempenho individual no trabalho como um constructo de fato (Rego, 2019), desta forma, os esforços se voltavam, então, para a construção de indicadores de desempenho que mensurassem a total contribuição do trabalhador para alcançar os objetivos da organização (Campbell & Wiernik, 2015). Mais precisamente, nos últimos 15 anos anteriores à década de 1990 muitos foram os avanços percebidos com relação aos conceitos de desempenho (Campbell, 1990), os quais se concentram, principalmente, na clarificação de preditores e processos relacionados ao desempenho individual no trabalho (Sonntag & Frese, 2002). Os autores definem, ainda, desempenho no trabalho como representante de habilidades e competências relacionadas a um cargo ou à maneira como um indivíduo se apresenta em termos de eficiência e rendimento, resultando no atingimento de objetivos organizacionais.

A definição de desempenho é ampla, uma vez que se altera de acordo com a realidade e é composta por dimensões ou fatores de cunho individual, de contexto e organizacional (Coelho Júnior, Borges-Andrade, Seidl & Pereira, 2010). Ainda segundo os autores, o desempenho, no campo do Comportamento Organizacional, versa com o empenho do indivíduo em realizar ações relativas ao alcance de objetivos e metas no trabalho. Já para Chase, Jacobs e Aquilano (2006), o desempenho humano pode estar atrelado também a fatores comportamentais, carga mental do trabalho e até mesmo à carga física ligada a um determinado projeto de trabalho. Fatores relacionados ao contexto podem interferir nas ações dos indivíduos e tal fator pode impactar em seus resultados de trabalho (Coelho Júnior & Borges-Andrade, 2011).

Para Rego (2019), desempenho se refere a ações de livre iniciativa, partindo de um indivíduo consciente, com o objetivo de alcançar um propósito, por meio de motivação prévia. Dessa forma, em um contexto organizacional, não é qualquer ação que poderá ser considerada como desempenho e sim aquelas esperadas para a execução de determinado cargo. Sendo assim, é importante destacar que analisar somente variáveis de nível individual como preditoras de desempenho no trabalho pode tornar errônea a delimitação desta variável, pois não somente diferenças individuais estão relacionadas ao comportamento do indivíduo no cargo, mas

também fatores que podem pertencer a um nível macro de análise (Coelho Júnior & Borges-Andrade, 2011).

Em estudos desenvolvido por Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet e van der Beek (2011) foram identificadas quatro dimensões do desempenho individual no trabalho: desempenho na tarefa, desempenho contextual, comportamentos contraproducentes e desempenho adaptativo. O desempenho na tarefa pode ser considerado a dimensão predominante em trabalhos acadêmicos acerca do desempenho e consiste, basicamente, no nível de competência que um indivíduo executa suas tarefas no ambiente de trabalho, levando em consideração fatores como a quantidade, qualidade e conhecimento do trabalho. O desempenho de contexto compreende as ações do indivíduo que amparam o ambiente organizacional, essas ultrapassam o que é inerente ao cargo/função, como desempenhar tarefas extras, auxiliar colegas e participar de projetos (Koopmans et al., 2011). Já a dimensão relacionada aos comportamentos contraproducentes, compreende atitudes indesejáveis e que causam prejuízos para a organização, como atrasos, absenteísmo, baixa produtividades e a realização de atividades não relacionadas à organização no ambiente de trabalho. Por fim, última dimensão identificada é o desempenho adaptativo que consiste no grau de adaptabilidade de um indivíduo frente às mudanças organizacionais.

Medidas de desempenho podem ser utilizadas como instrumento eficaz no planejamento estratégico de gestão de pessoas, podendo causar efeitos de melhoria na relação entre chefias e subordinados e produzir efeitos diretos no clima organizacional, na satisfação com o trabalho e em níveis de comprometimento e envolvimento (Coelho Júnior, Borges-Andrade, Seidl & Pereira, 2010). Campbell (1990) apresenta 8 (oito) importantes indicadores de desempenho no trabalho, que devem ser considerados quando do seu estudo, são eles: desempenho/resultados de tarefas específicas do cargo; desempenho/resultados de tarefas não necessariamente específicas de um cargo; comunicação escrita e oral; grau de esforço despendido; disciplina; facilitação do desempenho de pares e grupo de trabalho; capacidade de supervisão, de gerenciamento e de administrar a execução de seu trabalho.

Todos esses indicadores são facilmente encontrados em estudos que seguem a linha do Comportamento Organizacional e versam com elementos relativos à execução de qualquer cargo no contexto organizacional. O desempenho é fator essencial para a continuidade de qualquer organização e está relacionado aos resultados obtidos pela organização, os quais mais interessam aos gestores, e são esses resultados que guiam o futuro sucesso de uma empresa

(Fogaça & Coelho Júnior, 2015). Sendo assim, o desempenho individual é uma variável a qual as organizações buscam constante melhoria e otimização (Sonnentag & Frese, 2002).

Por meio de estudo multinível, Coelho Júnior (2009) relata a escassez de pesquisas que relacionam o desempenho individual no trabalho a preditores como “satisfação no trabalho” e “suporte à aprendizagem informal”. Em sua maioria, os estudos estão direcionados a preditores de classes individuais como, por exemplo, personalidade, estilos de liderança, criatividade e comprometimento. Cavazotte, Moreno Júnior e Turano (2015), produziram estudo que investiga a relação entre cultura de aprendizagem contínua, percepção de oportunidades de crescimento e desempenho individual. A pesquisa é alicerçada no princípio de que crenças compartilhadas sobre o apoio à aprendizagem organizacional podem impactar em atitudes de empregados e influenciar seu desempenho no trabalho, fator que é comprovado com os resultados encontrados pelos autores. No que diz respeito à avaliação do desempenho individual, Donato, Kubo, Pereira e Oliva (2013) publicaram estudo que, de forma empírica, busca apresentar um modelo de avaliação de desempenho individual com foco em atitudes, utilizado por uma instituição específica, sem qualquer alinhamento à estratégia da organização. A instituição afirma que, ao utilizar tal modelo peculiar, corrobora com a promoção de um clima organizacional mais harmonioso.

Os autores listados comprovam, por meio de estudos, a relevância do tema e sua natureza multicausal. Sendo assim, torna-se viável considerar o estudo do desempenho individual no trabalho como preditor de outras variáveis ligadas ao Comportamento Organizacional e relacioná-lo não somente a fatores de nível individual como de nível organizacional. Dentre as diversas relações que se pode verificar sobre o desempenho no trabalho, é factível, ainda, considerar o estudo do desempenho individual no trabalho como possível preditor do desempenho organizacional. Dessa forma, considerando-se o objetivo do presente estudo, serão consideradas, para fins de análise, as dimensões de desempenho na tarefa e desempenho contextual de Koopmans et al. (2011), por meio de itens propostos na escala de Autoavaliação de Desempenho Individual no Trabalho desenvolvida por Coelho Junior, Borges Andrade, Oliveira e Pereira (2010), mais especificamente no que diz respeito à Regulação do Desempenho, como será detalhado no Capítulo de método deste estudo.

## **2.6. GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Como apresentado nas Seções anteriores, é notório o impacto que variáveis organizacionais podem causar ao ambiente organizacional e ao comportamento do indivíduo

no trabalho. Além de garantir a conformidade com altos padrões de qualidade em gestão, a Governança Corporativa tem por finalidade manter o constante alinhamento entre práticas organizacionais internas, fator que perpassa o comportamento do indivíduo e sua percepção acerca do contexto no qual a organização está inserida. A seguir, serão apresentados os conceitos básicos referentes à governança corporativa, suas variações e normatizações, a fim de conectá-la ao *compliance* de práticas organizacionais no cenário desta dissertação.

O Referencial Básico de Governança do TCU (2014) retrata que a governança surge com a necessidade de mitigar o chamado conflito de agência causado por um momento em que, por uma série de fatores, as organizações deixam de ser gerenciadas por seus proprietários e passam a ser geridas por terceiros, os quais passam a deter autoridade e poder para administrar seus recursos. O RBG também data as origens do termo governança corporativa em meados da década de 1990, quando o mundo enfrentava crises financeiras. Ainda no mesmo período, o Banco da Inglaterra cria o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, estudo que posteriormente daria origem ao *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

Anos depois, no início dos anos 2000, após um notório caso envolvendo demonstrações contábeis fraudadas com anuência de uma firma de auditoria independente, é publicada nos Estados Unidos a Lei Sarbanes-Oxley com vistas a garantir maior fidedignidade nas demonstrações contábeis publicadas por empresas de capital aberto. Para Weisbach e Hermalin (2012), com a chegada da Sarbanes-Oxley, passa-se a exigir maiores detalhes para relatórios financeiros fora do balanço e aumento nas penalidades impostas para divulgação de relatórios fraudulentos. A publicação da Lei abre precedentes à criação de outros procedimentos com objetivos correlatos, a exemplo da fundação do *European Corporate Governance Institute* – ECGI no ano de 2002 e a publicação do *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* pelo COSO, no ano de 2004, dispositivo que ainda atualmente é considerado referência no que tange a gestão de riscos.

Segundo o *International Federation of Accountants* (IFAC, 2013), a governança, em um contexto geral, compreende estruturas administrativas, políticas, econômicas, sociais e ambientais empenhadas em garantir que os resultados e objetivos almejados pela organização e suas partes interessadas sejam definidos e alcançados de forma efetiva. A governança corporativa é compreendida como o procedimento organizacional que orienta a relação entre acionistas/proprietários e as administrações das empresas, as quais exercem a efetiva gestão da

organização (Lethbridge, 1997). Ainda segundo o autor, em estudo publicado na década de 1990, já se vislumbrava que a governança seria uma temática importante a ser debatida no Brasil nos anos subsequentes, devido aos rumos tomados pela economia nacional e a entrada de investidores estrangeiros em empresas brasileiras de capital aberto.

Para Cuervo (2002), durante a década de 1990 houve uma expansão no mercado de capitais e o aumento do número de empresas listadas em bolsas de valores, fator que viabiliza a globalização dos investimentos e requer mecanismos mais robustos de governança corporativa, uma vez que ocorre cada vez mais o aumento do distanciamento entre propriedade e controle nas organizações. A tabela a seguir apresenta, de forma sintetizada, definições teóricas de governança corporativa:

Tabela 1

### Definições teóricas – Governança Corporativa

Definições teóricas de governança	Referências
Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009)
A governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura de governança corporativa especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas.	<i>Organization for Economic Coperation and Development</i> (OECD, 2014)
A governança corporativa compreende mecanismos que garantam tomadas de decisão eficientes, maximizando o valor da firma.	Cuervo (2002)
A governança corporativa é um meio pelo qual se busca solucionar os conflitos de interesses entre principal e agente, especialmente por meio de princípios básicos de transparência, através da divulgação de informações financeiras.	Peleias, Segreti, e Costa (2009)

Fonte: elaborado pelo autor

Para Maio e Di Serio (2017), é crescente o número de estudos publicados sobre a temática de governança nos últimos anos, principalmente a partir do ano de 2007, corroborando com o proposto por Lethbridge (1997).

## 2.7. GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

Contrapondo o setor privado, organizações do setor público não visam lucro ou maximização de receitas, portanto, os processos de governança destas instituições possuem entendimentos e são operacionalizados de formas distintas. Todavia, as práticas na gestão privada contribuíram para a discussão do tema de governança em outros setores, incluindo a administração pública (Oliveira & Pisa, 2015). Kissler e Heidemann (2006) relatam um estreitamento na relação entre os cidadãos e a administração pública, após um período de “modernização” do setor público que teve início na Alemanha. Segundo os autores, após esse período de modernização, a relação entre as partes assume uma nova postura, viabilizando a participação social no setor público. O controle social é uma das dimensões abordadas pela governança aplicada ao setor público, porém o tema se torna bastante amplo no contexto do setor. Para Koomain (2003), é importante estabelecer as diferentes dimensões de governança ao estudar o tema, uma vez que o termo pode assumir uma variedade de significados, devido à amplitude do conceito e a massifica utilização por diversos setores.

O Banco Mundial (1991) define a relação entre sociedade e estado, que é pautada pela governança pública, como a forma pela qual o Estado, no exercício do poder, administra os recursos sociais e econômicos de um país, buscando seu desenvolvimento. A governança pública, de modo geral, consiste em um processo conjunto de geração de valor público, por meio de uma série de fatores e agentes que colaboram entre si, visando à melhoria do desempenho de serviços, bens públicos e políticas, de modo que não se pode desenvolver nenhum destes componentes isoladamente (Martins e Marini, 2014). Também Oliveira e Pisa (2015) definem a governança pública como um processo de gestão baseado em princípios de integridade, transparência, prestação de contas (*accountability*), ética, legalidade, integridade e participação social no Estado.

Segundo o TCU (2014), a necessidade de se implementar processos de governança no setor público brasileiro surge após a década de 1980, quando o país se encontra em um período “pós crise fiscal” e a sociedade anseia por um novo arranjo na administração do Brasil onde, nos primeiros anos, o processo é orientado por dispositivos publicados por instituições como o IFAC, a *Australian National Audit Office (ANAO)*, o *The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA)* e o *Office for Public Management Ltd (OPM)*. Ainda segundo o TCU, a busca no momento era em tornar o setor público mais eficiente, ético, íntegro, comprometido, transparente e responsável, com vistas a atender aos interesses da sociedade,

garantindo que as organizações estejam em plena conformidade com o disposto em regulamentações, códigos, normas e padrões e assegurando uma comunicação transparente e efetiva entre Estado e sociedade, equilibrando os interesses dos chamados *stakeholders* (usuários da informação), os quais podem ser cidadãos, usuários de serviços, outras entidades e afins.

"Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade." (TCU, 2014)

## **2.8. REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA DO TCU**

O RBG do TCU surge em 2013 (1ª versão) por meio de esforços de um grupo de trabalho direcionado à sua produção, com o intuito de propor um referencial básico de governança que pudesse ser aplicado a outros órgãos da administração pública. A ideia é que o referencial auxilie na implementação do planejamento estratégico de governança em entidades públicas, guie as ações de controle externo sobre governança no setor público e possa também auxiliar de maneira geral todos aqueles que busquem uma melhoria na governança, não sendo necessário que as organizações sigam completamente todos os itens dispostos no referencial, obrigatoriamente. O próprio referencial menciona que deve ser analisada a natureza de cada organização e como o manual poderá ser aplicado e auxiliará na execução das boas práticas de governanças.

Para o TCU (2014), ao realizar o lançamento da 2ª versão do RBG no ano de 2014, o TCU está comprometido em promover a melhoria das práticas de governança da administração pública brasileira. O documento, reformulado, faz junção e organiza as boas práticas aplicáveis na governança pública e que, quando bem observadas, garantem melhor desempenho e a eficiência da administração pública. Em dezembro de 2020 o TCU publicou, então, a 3ª edição do RBG, na qual foram realizadas apenas atualizações conceituais. Todavia, para fins deste estudo, especificamente, não será considerada a alteração supracitada e suas novas disposições, não causando qualquer prejuízo à pesquisa, por não contemplar atualizações relevantes neste contexto. Uma vez que o principal objetivo do estudo é analisar a maturidade das referidas práticas, torna-se viável a utilização do disposto na 2ª versão do referencial, conteúdo exaustivamente debatido e estudado pelas comissões de governança e *compliance* do Sistema CFC/CRCs e ainda vigente em suas políticas de governança.



O exercício da governança no setor público apresenta sua complexidade, uma vez que envolve uma série de agentes que, com atitudes simétricas, em ambientes políticos e administrativos, devem agir com vistas a produzir resultados satisfatórios e que estejam em conformidade com os interesses sociais. Um dos precedentes necessários para o exercício efetivo da governança no setor público é uma liderança forte, ética e comprometida com a entrega de bons resultados, que traça uma estratégia clara e empenhada em defender os interesses sociais e que possua uma estrutura de controles que permita acompanhar, avaliar, monitorar e corrigir as ações, quando necessário (TCU, 2014). Para tal, o RBG dispõe de mecanismos que, quando executados de forma satisfatória buscam avaliar, direcionar e monitorar as ações, são eles: a liderança, a estratégia e o controle.

### **2.8.1. Mecanismos de governança**

O RGB define que a governança no setor público pode ser observada por meio de perspectivas: (a) sociedade e Estado; (b) entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; (c) órgãos e entidades; e (d) atividades intraorganizacionais. Considerando tais perspectivas, o referencial entende que os mecanismos de liderança, estratégia e controle são aplicáveis a todas elas, porém devem estar alinhados para que resultem na aplicação de ações práticas dentro da organização e atinja níveis subalternos.

A liderança se refere a um conjunto de práticas de natureza humana e comportamental, as quais devem possibilitar condições para o exercício da boa governança, por meio de: agentes íntegros, capacitados, responsáveis e motivados. Esses líderes devem conduzir a estratégia da organização de modo que sejam promovidas ações como a escuta ativa de demandas, o monitoramento de objetivos, a avaliações de ambientes, climas e cultura e a avaliação de ambiente interno e externo. Todavia, para que os mecanismos citados sejam executados de forma eficaz, é necessário avaliar os riscos e realizar o controle periódico, desta forma, o mecanismo de controle incentiva a transparência e *accountability*, envolvendo, entre outros fatores, a responsabilização pelos atos praticados.

#### **2.8.1.1. Mecanismo de controle**

A sociedade dá à Administração Pública o poder de gerenciar recursos públicos e, em resposta a esse gerenciamento, entidades públicas devem prestar contas aos cidadãos, de modo a atestar o emprego ético e legal de tais recursos (TCU, 2020). Dessa forma, a sociedade pode controlar a forma como seus recursos são empregados e se os objetivos traçados estão sendo alcançados, porém, para que isto aconteça, são necessárias práticas eficazes de transparência e

prestação de contas no setor público. Para o TCU (2020), ter amplo acesso à informação e o acompanhamento sistêmico sobre o que ocorre nas instituições, possibilita que o cidadão se posicione a respeito do planejamento das organizações e de seus feitos.

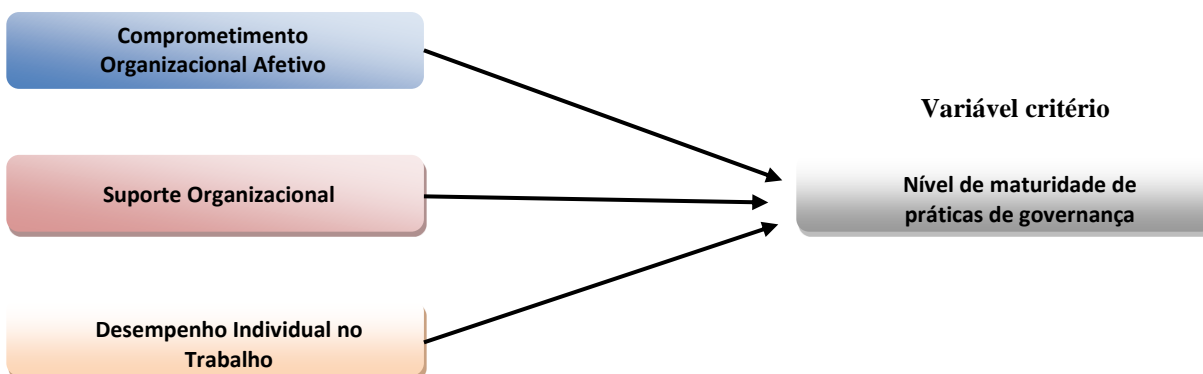
O objetivo proposto no presente estudo visa, então, analisar práticas do Sistema CFC/CRCs relacionadas ao mecanismo de controle. A cada um dos mecanismos citados na Seção anterior é atribuído um conjunto de componentes que contribuem direta ou indiretamente para o alcance dos respectivos objetivos, ao mecanismo de controle estão associados: gestão de riscos e controle interno (C1), auditoria interna (C2), e *accountability* e transparência (C3). As práticas propostas no estudo são relacionadas ao mecanismo de controle e se encontram vigentes no CFC e foram sistematicamente dispostas para realização nos CRCs.

Visando entender o comportamento teórico, esperado no relacionamento empírico entre este conjunto de variáveis, propõe-se um modelo teórico geral de pesquisa, apresentado e descrito na Seção 2.9, apresentada a seguir.

## 2.9. MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO

Referente a esta dissertação de mestrado, serão considerados os escores fatoriais correspondentes às seguintes variáveis: (1) comprometimento organizacional afetivo, (2) suporte organizacional e (3) desempenho individual no trabalho. A análise das variáveis antecedentes supracitadas poderá explicar a variável critério (1) nível de maturidade de práticas de governança no Sistema CFC/CRCs. O modelo abaixo será aplicado da mesma forma às 4 (quatro) práticas analisadas, as quais serão detalhadas na Seção seguinte, resultando também na aplicação de quatro modelos distintos. A seguir, apresenta-se a representação gráfica do modelo teórico hipotetizado:

### Variáveis Predictoras



**Figura 1 – Modelo Teórico Hipotetizado**

Fonte: elaborado pelo autor

### **2.9.1. Práticas Organizacionais Analisadas nos CRCs**

Considerada como a combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, a governança tem o propósito de melhorar o desempenho organizacional, contribuir para a redução dos riscos, alinhar as ações à estratégia do Sistema CFC/CRCs e prestar contas das atividades desenvolvidas para a sociedade.

As práticas de governança que serão analisadas no estudo dizem respeito ao mecanismo de controle proposto no Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (RBG) do Tribunal de Contas da União (TCU) e na Resolução CFC Nº 1.549, de 20 de Setembro de 2018, que institui a Política de Governança no âmbito do Sistema CFC/CRCs e serão utilizadas como amostra na verificação do nível de maturidade das boas práticas de governança, bem como na investigação de relações preditivas entre as variáveis anteriormente apresentadas e o nível de maturidade verificado. A escolha do mecanismo de controle referendado no RBG se deve ao fato de este mecanismo possuir a particularidade de ser constatado como meio de avaliação e tratamento de riscos inerentes aos demais mecanismos apresentados no RBG (liderança e estratégia).

No que tange o mecanismo de controle na governança, considera-se a formação de 3 (três) componentes fundamentais: (C1) gestão de riscos e controle interno, (C2) auditoria interna e (C3) *accountability* e transparência. Posto isso, a seguir serão apresentadas as práticas de controle propostas que serão avaliadas no estudo em questão.

#### **2.9.1.1. Relato Integrado (RI)**

O Relato Integrado (RI) é um documento de publicação anual no qual se objetiva apresentar, de forma resumida, todas as principais práticas, inovações e investimentos realizados, com vistas a alcançar o desenvolvimento sustentável da classe contábil e o pleno funcionamento do Sistema CFC/CRCs. Ademais, o RI busca apresentar, de forma pública, as atividades, os resultados e as novas metas do CFC para o exercício seguinte, de modo que possa ter suas informações acompanhadas e mensuradas.

As informações apresentadas no RI funcionam como direcionadores para o aprimoramento dos mecanismos de controle na governança, bem como visa a execução dos componentes de auditoria interna, *accountability* e transparência. O RI deve ser publicado anualmente pelo CFC e pelos CRCs em seus respectivos portais, de modo a garantir o amplo acesso aos interessados.

### **2.9.1.2. Programa de Gestão de Riscos (PGR)**

O gerenciamento de riscos prima pela boa governança e, para tal, deve-se instituir controles internos eficazes com vistas a garantir o monitoramento e a avaliação do sistema, de modo que a gestão de riscos sempre contribua para a melhoria organizacional. Compete à gestão de riscos, portanto, tratar as incertezas existentes no ambiente organizacional, interno ou externo, por meio da maximização do aproveitamento de oportunidade ou pela mitigação da probabilidade de ocorrência ou do impacto causado por eventos negativos, desta forma, é possível garantir a geração de valor ao usuário e potencializar a capacidade de cumprir com os objetivos previamente estabelecidos.

De modo a garantir o efetivo cumprimento da prática do programa de gestão de riscos o CFC, bem como os CRCs, deve instituir, por meio de portaria, os integrantes que irão compor o Comitê de Gestão de Riscos e divulgar em portal *on-line* para garantir ampla acessibilidade. O comitê será responsável por elaborar a política de gestão de riscos (Resolução CFC nº 1.528) e o plano de gestão de riscos (Resolução CFC nº 1.532), que apresentarão as orientações basilares e o plano de ações necessárias, respectivamente, para a completa e efetiva execução do PGR. Depois de publicados os normativos direcionadores da prática do PGR, deve-se realizar o mapeamento dos riscos existentes, bem como as respectivas oportunidades e ameaças a estes atreladas. O mapeamento é consignado em formato de matriz de riscos por Unidade Operacional (UO) e é mensurado de forma quantitativa, em relação ao seu grau de impacto e probabilidade de ocorrência, possibilitando que seja evidenciado um grau de atenção inerente a cada risco.

### **2.9.1.3. Portal da Transparência (PT)**

A Lei n.º 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação (LAI) tem seus dispositivos aplicáveis aos três poderes da União, estados, Distrito Federal e municípios e possui o objetivo de regulamentar o direito constitucionalmente garantido, que possibilita aos cidadãos o livre acesso às informações públicas, desde que estas não sejam sigilosas. A publicação da referida lei simboliza um importante marco na democracia brasileira por tornar acessível uma participação popular, antes reduzida, e o controle social das ações governamentais. Ou seja, de modo geral, o acesso da sociedade às informações públicas permite que de fato ocorra uma melhoria na gestão pública.

Compete ao CFC, bem como aos CRCs, em atendimento ao disposto no RBG do TCU e em consonância aos mecanismos de controle e aos componentes de *accountability* e transparência, a criação de Portal de Transparência (Resolução CFC nº 1.439/13) em veículo

de ampla acessibilidade ao cidadão. Deve constar no PT, minimamente, informações relativas à estrutura organizacional, atos normativos, programas, projetos, metas e resultados, execução orçamentária, licitações, contratos, convênios e atas de registro de preços, diárias e passagens, concurso público, quadro de pessoal e demonstrações contábeis e prestação de contas que dizem respeito ao ente público.

#### **2.9.1.4. e-SIC**

O E-SIC permite que qualquer pessoa, física ou jurídica, solicite e tenha acesso a informações não sigilosas referentes ao CFC. O solicitante pode, por meio de sistema eletrônico, enviar solicitação de pedido de informação e acompanhar o andamento e prazo de resposta da mesma, por meio de número de protocolo gerado no ato da solicitação. O objetivo principal da prática é facilitar o exercício do direito de acesso às informações públicas, que é garantido pela LAI e dever dos entes públicos.

O sistema E-SIC foi criado por embasamento legal oriundo da Lei n.º 12.527/2011, que possibilita aos cidadãos o acesso às informações públicas, bem como pela Resolução CFC n.º 1.439/13, que regula o acesso concedido pela Lei supracitada. Compete ao CFC e aos CRCs manter, em seus portais, sistema ativo que possibilite ao cidadão a realização de solicitação de informações que sejam de seu interesse e é dever também dos entes mencionados recebê-la, analisá-la e respondê-la, conforme prazo estabelecido na legislação aplicável.

### **2.10. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS**

A fim de viabilizar a compreensão do modelo teórico, a seguir, estão elencadas as definições operacionais e constitutivas das variáveis que compõem tal modelo e, por conseguinte, fazem parte deste estudo.

#### **2.10.1. Comprometimento organizacional afetivo**

*Definição constitutiva:* Uma disposição para manifestar esforço considerável em favor da organização (Freire, 1999).

*Definição operacional:* Diz respeito ao comprometimento dos funcionários em trabalhar com responsabilidade, afinco e dedicação nos projetos a serem executados, apresentados pela organização. No contexto desta dissertação, a variável será mensurada a partir da percepção dos funcionários dos CRCs, por meio de questionário de levantamento de opinião (*survey*).

### **2.10.2. Suporte organizacional**

*Definição constitutiva:* percepção do trabalhador sobre a qualidade do tratamento recebido da organização e a valorização das suas contribuições (Eisenberger et al., 1986).

*Definição operacional:* Diz respeito ao suporte que a organização fornece aos funcionários para execução efetiva de suas atividades, em relação à demanda de trabalho, recursos, capacitação e etc. No contexto desta dissertação, a variável será mensurada a partir da percepção dos funcionários dos CRCs, por meio de questionário de levantamento de opinião (*survey*).

### **2.10.3. Desempenho individual no trabalho**

*Definição constitutiva:* O empenho de um indivíduo em ações ligadas ao alcance de metas e objetivos no trabalho (Coelho Júnior, Borges-Andrade, Seidl & Pereira, 2010).

*Definição operacional:* Diz respeito à autoavaliação do empregado acerca do desempenho individual no trabalho. No contexto desta dissertação, a variável será mensurada a partir da percepção dos funcionários dos CRCs, por meio de questionário de levantamento de opinião (*survey*).

### **2.10.4. Maturidade de práticas**

*Definição constitutiva:* O progresso de comportamentos individuais que constituem habilidades de construir e incorporar rotinas. Consistem em um significativo processo de aprendizagem e acumulação gradual de conhecimento (Bessant; Caffyn e Gallagher, 2001).

*Definição operacional:* Diz respeito ao estágio atual, em recorte transversal, do nível de maturidade das práticas em questão. No contexto desta dissertação, a variável será mensurada a partir da percepção dos funcionários dos CRCs, por meio de questionário de levantamento de opinião (*survey*).

## **2.11. HIPÓTESES DA PESQUISA**

Considerando que o ambiente do Sistema CFC/CRCs possui planejamento estratégico fundamentado de acordo com o preconizado pelas instâncias externas e orientado a alcançar a conformidade das boas práticas de governança no setor público, é pertinente investigar o atual nível de maturidade destas práticas percebido pelos colaboradores do Sistema. Mais especificamente, por meio de testes de regressão a serem realizados, testar a relação de predição do nível de maturidade apresentado com as variáveis anteriormente citadas.

A construção das hipóteses a serem testadas neste estudo tomaram como base as proposições dos trabalhos de Rego (2019) e Wilkinson (2014), considerando a semelhança das variáveis envolvidas e as relações estabelecidas entre elas. Serão apresentadas a seguir as relações entre as variáveis que foram consideradas para a elaboração das hipóteses e do modelo teórico hipotético. Assim, com base no referencial teórico utilizado, a pesquisa realizará o teste das seguintes proposições hipotéticas:

**H1:** Indivíduos mais comprometidos com o trabalho avaliarão mais positivamente o estágio atual da maturidade da(s) prática(s) do CRC;

**H2:** Indivíduos que percebem maior suporte organizacional avaliarão mais positivamente o estágio atual da maturidade da(s) prática(s) do CRC;

**H3:** A percepção de desempenho individual dos indivíduos exercerá efeito preditivo positivo sobre o estágio atual da maturidade da(s) prática(s) de governança no Sistema CFC/CRCs.

A seguir, apresentar-se-á o método que será utilizado na construção da pesquisa, dado o enredo das temáticas e as atuais condições que possibilitem a realização da mesma.

### 3. MÉTODO

Visando atender o objetivo geral deste estudo, isto é, testar, empiricamente, se as variáveis antecedentes ‘comprometimento organizacional afetivo’, ‘suporte organizacional’ e ‘desempenho individual no trabalho’ são preditoras da variável critério ‘maturidade de práticas de governança no Sistema CFC/CRCs’, apresenta-se, neste Capítulo, a trilha metodológica de procedimentos utilizados para a produção do presente estudo, traçados com o intuito de atender aos objetivos específicos anteriormente citados. Além disso, serão apresentados tópicos referentes à tipificação da pesquisa, à descrição da organização em estudo e à descrição dos instrumentos, escalas e procedimentos de coleta e análise de dados do estudo.

A definição das variáveis preditoras testadas neste estudo parte de uma análise qualitativa da percepção da alta direção do CFC frente ao processo de implantação das práticas de governança nos Conselhos Regionais de Contabilidade. A análise será detalhada no item 3.3.1 deste Capítulo.

#### 3.1. TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se iniciou por meio de leituras transversais acerca do tema e as possíveis relações a serem estabelecidas perante as variáveis no contexto da organização, a fim de verificar a viabilidade de realização da pesquisa. Dessa forma, foi possível traçar o método inicial da realização da pesquisa e mapear os principais autores e teorias relacionados ao tema, bem como sua relevância teórica e social.

Considerou-se a pesquisa como qualitativa e quantitativa em relação à abordagem, uma vez que ocorreu a mescla dos dois tipos de abordagem. Por se tratar da investigação de relações preditivas entre variáveis distintas, classificou-se a pesquisa como teórico-empírica inferencial e de recorte transversal, haja vista que os dados são estáticos, coletados em um momento específico da organização e não em uma série histórica. Em relação à coleta, os dados utilizados na pesquisa são primários (coleta direta) e secundários (já disponíveis na organização).

A etapa qualitativa da análise correspondeu à realização de entrevistas com a alta cúpula da Comissão de Governança, Gestão de Riscos e *Compliance* do CFC, de modo que fossem mapeadas as principais diretrizes do processo de implementação das boas práticas de governança. A realização de entrevistas também proporcionou a produção de indicadores os quais podem ser utilizados para aferir o desempenho organizacional esperado para cada CRC. A pesquisa qualitativa procura entender os fenômenos sociais de forma interpretativa e, para tal, faz uso de uma variedade de materiais empíricos coletados por meio de instrumentos como

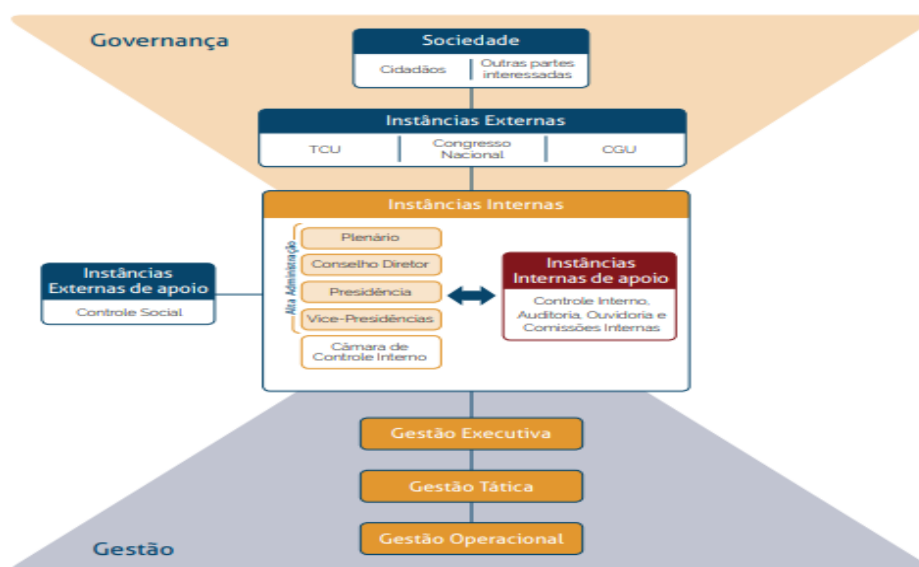


a realização entrevistas, relatos de experiências pessoais e observações (Godoy, 2013). Já a abordagem quantitativa, diz respeito à análise numérica dos resultados coletados, uma vez que, com base nos questionários aplicados para mensurar variáveis como suporte organizacional, comprometimento organizacional, desempenho individual no trabalho e maturidade, foram realizados testes de regressão múltipla padrão, a fim de verificar a relação preditiva entre as variáveis. Uma análise quantitativa consiste, basicamente, em definir um problema, elaborar um modelo, coletar dados, determinar uma solução, testar a solução, analisar os resultados e executar os resultados obtidos (Render, Stair & Hanna, 2010)

### **3.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO**

O Sistema CFC/CRCs é responsável por orientar, normatizar e fiscalizar o exercício legal da profissão contábil no Brasil, bem como atua na regulação dos princípios contábeis e na edição das Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs). Em âmbito nacional, a missão do sistema é “inovar para o desenvolvimento da profissão contábil, zelar pela ética e qualidade na prestação dos serviços, atuando com transparência na proteção do interesse público” (CFC, 2020), para cumprir com a missão proposta, assume-se a seguinte visão “ser reconhecido como uma entidade profissional partícipe no desenvolvimento sustentável do país e que contribui para o pleno exercício da profissão contábil no interesse público” (CFC, 2020) e de modo que a missão seja alcançada, por meio da visão, busca-se arraigar os seguintes valores organizacionais à cultura da instituição: ética, excelência, confiabilidade e transparência.

O CFC é o órgão máximo do Sistema CFC/CRCs e, portanto, atua de forma perene na disposição de boas práticas de gestão, regulatórias e de integridade aos CRCs. A governança, por sua vez, é um componente diretamente presente no item de Tecnologia e Processos, fazendo parte do Mapa Estratégico do Sistema CFC/CRCs e é elemento fundamental no alcance da missão proposta e no seguimento linear da visão anteriormente apresentada. A Governança, no âmbito do CFC e que deve ser replicada nos CRCs, então, é estruturada da seguinte forma:



**Figura 2 – Estrutura de governança**

Fonte: Portal do CFC

Como citado anteriormente, após realizar a implementação de boas práticas de governança, por anos, o CFC busca possibilitar que estas estejam também presentes no cotidiano dos CRCs de forma isonômica, compreendendo as realidades e particularidades de cada CRC, considerando fatores relevantes como localização, recursos, quadro de pessoal, entre outros.

### 3.2.1. Instâncias internas e externas

As instâncias internas e de apoio no âmbito do Sistema CFC/CRCs são responsáveis por definir a estratégia e as políticas, atuando também no monitoramento de seu desempenho, na conformidade e na autuação de possíveis desvios. Outros pontos de atuação das instâncias internas em apoio à governança são a viabilização da comunicação entre partes interessadas (internas e externas à administração), a realização de auditorias internas visando a avaliação e monitoramento de riscos e controles internos e a comunicação imediata de eventuais transgressões à administração. Posto isso, a Resolução CFC N° 1.549 elenca como devem ser minimamente compostas as estruturas das instâncias internas de governança no CFC e nos CRCs.

I- Integram a estrutura de governança do Conselho Federal de Contabilidade, na figura de instâncias internas:

- a) Alta administração (Plenário, Conselho Diretor e Vice-presidências);
- b) Câmara de Controle interno;
- c) Auditoria interna;

- d) Ouvidoria;
- e) Comissões internas

II- Devem integrar a estrutura mínima de governança dos Conselhos Regionais de Contabilidade, na figura de instâncias internas:

- a) Auditoria interna do CFC;
- b) Alta administração;
- c) Câmara de controle interno;
- d) Ouvidoria;
- e) Comissões internas

As instâncias externas são entidades autônomas e independentes as quais são responsáveis pela fiscalização, controle e regulação. Essas entidades dão apoio à governança no âmbito do Sistema CRC/CRCs atuando na avaliação, auditoria e monitoramento independente e, no caso de possíveis irregularidades, devem comunicar os fatos às instâncias superiores. Dessa forma, as instâncias externas e de apoio à governança do Sistema CRC/CRCs são segregadas da seguinte forma:

I- Integram a estrutura de governança do Conselho Federal de Contabilidade, na figura de instâncias externas:

- a) Tribunal de Contas da União (TCU);
- b) Congresso Nacional;
- c) Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU).

II- Integram a estrutura de governança dos Conselhos Regionais de Contabilidade, na figura de instâncias externas:

- a) Tribunal de Contas da União (TCU);
- b) Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU).

Na peculiaridade do Sistema CFC/CRCs, atuando como conselho profissional, além das orientações e regulamentos dispostos pelas instâncias externas, aderir às boas práticas de governança torna-se fundamental para a efetiva representação ética da classe contábil brasileira. De modo a fazer-se cumprir o inicialmente disposto na Resolução CFC Nº 1.549, a Política de Governança possui, de forma sucinta, os seguintes objetivos:

- I - direcionar e monitorar as estratégias, políticas e planos institucionais;

- II – estabelecer metas e indicadores e monitorar o desempenho e os resultados;
- III – promover ações de atualização e capacitação da alta administração;
- IV – garantir o cumprimento de padrões elevados de conduta;
- V – definir formalmente funções, competências e responsabilidades;
- VI – aperfeiçoar os controles internos e implementar a gestão de risco aos processos e procedimentos de trabalho;
- VII – atuar em conformidade legal, primando pela qualidade nos procedimentos, pela desburocratização e pela transparência;
- VIII – promover a comunicação aberta, voluntária e transparente, fortalecendo a participação social e o acesso público à informação.

### **3.2.2. Caracterização da amostra**

Toda a análise do presente estudo foi baseada em respostas e relatos de funcionários do Sistema CFC/CRCs. A amostra apresenta uma composição heterogênea, uma vez que os respondentes estão lotados em todos os estados do país. Outros fatores que colaboram com a diversificação da amostra são os diferentes tempos de dedicação como funcionários ao Sistema, diferentes cargos, as diferentes idades e faixas salariais. O Sistema CFC/CRCs conta com, aproximadamente, 1.157 funcionários, destes, aproximadamente 1.000 são lotados nos CRCs, os demais compõem o quadro funcional do CFC. Dessa forma, a população do presente estudo compreende, aproximadamente, 1.000 funcionários presentes em todos os estados da federação. O instrumento foi respondido de forma completa por 391 indivíduos, ou seja, 39,1% da população, concretizando-se a amostra final do presente estudo.

Como a análise final dos dados foi baseada em testes de regressão, utilizou-se a metodologia de cálculo amostral de Tabachnick e Fidell (2007) para definir o tamanho ideal da amostra, com intervalo de confiança mínimo de 95%. Segundo as autoras, o tamanho da amostra deve ser igual ou superior ao resultado da fórmula  $50+8m$ , onde 'm' corresponde ao número de variáveis antecedentes.

Dessa forma, baseando-se na teoria de Tabachnick e Fidell (2007), a mostra se considera válida, uma vez que ultrapassou o valor determinado no cálculo.

Por se tratar de um ente público, o ingresso para exercer função efetiva no CFC ou nos CRCs se dá por meio de concurso público em regime celetista, conforme previsto no parágrafo

único do Art. 4º da Resolução CFC nº 1.370, de 8 de dezembro de 2011. Nesse ponto, a amostra apresenta características homogêneas, uma vez que todos os respondentes desempenham funções de empregados públicos e assumiram-nas por meio de concurso público ou nomeação de cargo em comissão, bem como a percepção de benefícios ofertados pela instituição, uma vez que estes são iguais a todos os funcionários (respondentes).

Uma vez que os itens foram enviados a todos os funcionários dos CRCs e não houve obrigatoriedade na resposta, a amostra do presente estudo se caracteriza como amostra não probabilística por conveniência, ou seja, quando são selecionados elementos que querem ou que estão disponíveis para participar da pesquisa, sem qualquer restrição (Cooper & Schindler, 2016).

A Tabela 2 apresenta a distribuição da amostra por meio de dados sociodemográficos. Os dados demonstram um equilíbrio no que diz respeito ao sexo dos respondentes, masculino e feminino, os quais se aproximam a 50% da amostra cada um, uma vez que não houve ocorrência de participantes na opção “outro”. A maior parte da amostra (22,5%) possui entre 16 e 25 anos de trabalho em seu respectivo CRC, fator que corrobora com a faixa etária mais elevada (64%) dos respondentes que se concentra entre 31 e 50 anos. Outro ponto a se destacar é que, no que se refere ao grau de escolaridade, mais da metade da amostra (53,7%) afirma possuir algum tipo de curso de pós-graduação.

Tabela 2  
**Caracterização da amostra**

<b>Amostra (N)</b>		
391		
<b>Idade (maior média)</b>		
31 a 50 anos (64%)		
<b>Tempo de trabalho na organização (maior média)</b>		
16 a 25 anos (22,3%)		
<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Masculino	198	50,6%
Feminino	193	49,4%
Outro	0	0%
<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Ensino Fundamental	1	0,3%
Ensino Médio	48	12,3%
Graduação	132	33,8%
Pós-graduação	210	53,7%

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar a completude das respostas (391), a Tabela 3 demonstra que a maior frequência de respostas se concentra no estado de Minas Gerais, ou seja, respostas vinculadas ao Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais (CRCMG), o qual, mesmo não possuindo o maior quadro funcional do Sistema CFC/CRCs, lidera a lista de respondentes por

frequência absoluta. Em contrapartida, estados como Mato Grosso do Sul, Pernambuco e Rio Grande do Sul (CRCMS, CRCPE e CRCRS) apresentaram apenas uma ocorrência de resposta, o que representa 0,3% do total.

Tabela 3

**Frequência de respostas por regional**

<b>Estado</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Minas Gerais (MG)	53	13,6 %
São Paulo (SP)	47	12 %
Paraná (PR)	38	9,7 %
Ceará (CE)	23	5,9 %
Maranhão (MA)	22	5,6 %
Distrito Federal (DF)	19	4,9 %
Rio de Janeiro (RJ)	19	4,9 %
Santa Catarina (SC)	19	4,9 %
Pará (PA)	17	4,3 %
Mato Grosso (MT)	15	3,8 %
Paraíba (PB)	14	3,6 %
Piauí (PI)	14	3,6 %
Espírito Santo (ES)	12	3,1 %
Alagoas (AL)	11	2,8 %
Goiás (GO)	10	2,6 %
Amazonas (AM)	08	2 %
Acre (AC)	07	1,8 %
Rondônia (RO)	07	1,8 %
Sergipe (SE)	07	1,8 %
Bahia (BA)	06	1,5 %
Tocantins (TO)	06	1,5 %
Amapá (AP)	05	1,3 %
Rio Grande do Norte (RN)	05	1,3 %
Roraima (RR)	04	1 %
Mato Grosso do Sul (MS)	01	0,3 %
Pernambuco (PE)	01	0,3 %
Rio Grande do Sul (RS)	01	0,3 %
<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

### **3.3. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS**

Como informado anteriormente, o estudo é composto por 3 (três) variáveis antecedentes e uma variável resposta (critério), que foram aplicadas conforme modelo teórico hipotético relacionado a cada uma das práticas mencionadas no Capítulo 2 do presente estudo. Sendo assim, as técnicas de coleta de dados atenderam às particularidades de cada variável analisada, conforme listado a seguir:

#### **3.3.1. Etapa qualitativa**

As entrevistas foram realizadas com três membros gestores da Comissão De Governança, Gestão de Riscos e *Compliance* do CFC, no intuito de coletar informações pertinentes ao bom desempenho dos CRCs sob a ótica da alta gestão da governança no CFC e

as diretrizes seguidas ao longo de todo o processo de implementação das boas práticas. As entrevistas ocorreram na modalidade on-line, com base em um termo de consentimento livre e esclarecido de participação, sem qualquer registro de imagem e foram realizadas na forma de roteiro semiestruturado (Apêndice B), ou seja, quando as questões são dispostas de forma aberta aos respondentes, potencializando seu poder dissertativo. Para Bardin (1977), questões abertas possibilitam a análise de respostas que retratam as relações psicológicas que um indivíduo possui com um determinado contexto. Com base no contexto da instituição a ser analisada, criou-se o roteiro das entrevistas, com vistas a viabilizar respostas que produzissem insumos relevantes para a construção de indicadores de desempenho próprios referentes à percepção da alta gestão.

As entrevistas foram utilizadas para o levantamento de informações sistemáticas, junto a gestores responsáveis pela gestão de tais práticas nos CRCs brasileiros. Estas entrevistas visaram subsidiar a melhor compreensão das expectativas de implementação destas práticas e o que significava a sua maturidade, considerando-se os níveis esperados de execução delas em relação a quando as mesmas foram propostas e criadas. As entrevistas serviram, também, de base para a realização da etapa posterior, *survey*, conforme descrito na Seção 3.3.2

### 3.3.2. Etapa quantitativa

O questionário (apêndice A) é composto por 35 (trinta e cinco) itens, sendo 5 (cinco) referentes a informações sociodemográficas dos respondentes, 8 (oito) referentes à percepção do **suporte organizacional**, 4 (quatro) referentes à percepção do **comprometimento organizacional afetivo**, 4 (quatro) referentes ao **desempenho individual no trabalho** e 14 (dez) referentes à **maturidade** das práticas analisadas, nas três fases elencadas. O questionário foi aplicado a todos os funcionários dos 27 (vinte e sete) CRCs, por meio da *internet*, durante um período de 2 (dois) meses, julho e agosto de 2021, com o auxílio da ferramenta *GoogleForms®*.

Como abordado em Seções anteriores, anualmente o CFC convoca todos os CRCs para um período de reuniões individuais sobre alinhamentos das práticas de governança, com vistas a auxiliar cada Conselho Regional em particularidades que se fizerem necessárias. As reuniões ocorreram no mês de agosto/2021, porém a convocação das equipes para participação na série de reuniões virtuais ocorreu em julho/2021. No ato da convocação todos os funcionários receberam, por *e-mail*, convite para a reunião, acompanhado de *link* para responder ao questionário desta pesquisa. Devido ao baixo índice de respostas alcançado no primeiro mês,

por meio da convocação, durante cada reunião era solicitado novamente que todos os funcionários daquele CRC, que ainda não haviam respondido ao questionário, o fizessem. Dessa forma, foi coletada a totalidade das respostas.

Os respondentes tiveram sua anonimidade garantida e apenas foram questionados quanto a itens relacionados ao ambiente de trabalho e às variáveis apresentadas, exceto quanto aos dados sociodemográficos solicitados, sendo garantida também a utilização dos dados única e exclusivamente para fins de pesquisa.

Por meio de pesquisa *survey*, aplicada de forma *on-line*, os participantes responderam a itens relacionados ao comprometimento organizacional afetivo, suporte organizacional, desempenho individual no trabalho e à maturidade das práticas analisadas. Para Babbie (1999), o *survey* permite a coleta de percepções empíricas sobre a relação entre diversas variáveis, bem como facilita a análise aprofundada de cada uma destas variáveis. Todas as variáveis mensuradas no modelo foram dimensionadas na forma de escala do tipo *Likert* de 10 pontos, sendo 1 correspondente a “discordo totalmente da afirmativa” e 10 correspondendo a “concordo totalmente com a afirmativa”.

#### ***3.3.2.1. Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo***

Para mensurar a variável comprometimento organizacional afetivo, os itens são oriundos de escalas desenvolvidas por Maia (2014) e Medeiros e Enders (1998). Maia (2014) desenvolveu a referida escala com base no Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ) de Mowday (1979) o qual foi traduzido e adaptado anteriormente por Borges-Andrade, Afanasiéff e Silva (1989). Medeiros e Enders (1998) traduziram e adaptaram itens da Escala de Comprometimento Afetivo (ACS) desenvolvida por Allen e Meyer (1990), a qual, por sua vez, foi revisada por Meyer et al. (1993). Dessa forma, entende-se que a junção das escalas favorece a formação de uma única e mais robusta no que diz respeito ao comprometimento organizacional afetivo. Aplicando os itens ao contexto da organização estudada, foram selecionados 4 itens acerca do comprometimento organizacional, em dimensões do comprometimento organizacional afetivo.

#### ***3.3.2.2. Escala de Suporte Organizacional***

A fim de mensurar a variável suporte organizacional, serão utilizados itens de escala elaborada e validada por Abbad, Pilati e Borges (1999), a qual foi embasada na proposta teórica de Eisenberger et al. (1986) e revalidada por Brandão (2009), resultando em um modelo reduzido de itens em relação à versão original, porém seguindo os mesmos índices de



consistência. Dessa forma, o instrumento de Brandão (2009) possui 28 itens segregados em quatro dimensões: suporte material, práticas de gestão do desempenho, carga de trabalho e práticas de promoção e recompensa. Aplicando os itens ao contexto da organização estudada, será utilizada a seguinte relação de itens: 3 itens referentes à práticas de gestão do desempenho, 2 itens referente à carga de trabalho e 3 itens referentes às práticas de promoção e recompensa, resultando em um total de 8 itens acerca da percepção de suporte organizacional.

### ***3.3.2.3. Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho***

Com vistas a operacionalizar a mensuração do desempenho individual dos respondentes, utilizou-se itens da escala de medidas de autoavaliação de desempenho no trabalho desenvolvida e validada por Coelho Júnior et al. (2010). A escala é focada na análise do desempenho, com base no autorrelato ou na percepção do próprio indivíduo sobre seus resultados individuais no trabalho, direcionando-se para processos (eficiência) e produtos (eficácia). A escala original é composta por 30 (trinta) itens segregados em 4 (quatro) grupos: regulação do desempenho; grau de esforço e conhecimento da tarefa; execução, monitoramento e revisão do desempenho; e autogerenciamento de desempenho. Dessa forma, foram elencados 4 (quatro) itens referentes à regulação do desempenho, dado o contexto da organização em estudo. Estudos que se utilizam de abordagens envolvendo a regulação do desempenho normalmente buscam evidenciar as distinções entre os indivíduos e seus diferentes níveis de desempenho, bem como características individuais podem levar ao maior ou menor desempenho (Ericsson & Smith, 1991)

### ***3.3.2.4. Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais***

Para mensurar a variável maturidade em relação às práticas de governança a serem analisadas, serão utilizados itens originários da escala desenvolvida e validada por Coelho Jr, Odaguiri e Borges (2016). Aplicando os itens ao contexto da organização estudada, foram selecionados 10 itens referentes ao nível de maturidade a ser mensurado. A escala utilizada elenca 8 fases para o processo de maturidade, destas, ao analisar o contexto particular da organização, serão utilizadas 3: sensibilização (SA), execução (EXEC) e monitoramento (MON), ambas relacionadas às práticas propostas no estudo. As fases elencadas são compatíveis com o processo de implementação das práticas entre o CFC e os CRCs. O CFC, como órgão máximo na hierarquia no Sistema CFC/CRCs, realiza reuniões de capacitação e acompanhamento constantes, com cada CRC, individualmente, a fim de arraigar a realização

das práticas na cultura dos regionais, desta forma, as fases de sensibilização, execução e monitoramento atendem a todo o processo de disseminação das práticas.

De forma sintética, a Tabela 4 apresenta o quantitativo de itens e as principais características das escalas utilizadas neste estudo.

Tabela 4  
**Características das escalas**

<b>Escala</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Confiabilidade (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Quantidade de itens</b>
Comprometimento Organizacional	Afetivo	0,89	4 itens
Suporte Organizacional	Práticas de gestão do desempenho	0,87	3 itens
	Carga de trabalho	0,85	2 itens
	Práticas de promoção e recompensa	0,85	3 itens
Autoavaliação de Desempenho no Trabalho	Regulação do desempenho	0,91	4 itens
Maturidade de Práticas Organizacionais	Sensibilização	-	4 itens
	Execução		4 itens
	Monitoramento		2 itens
<b>Total</b>			<b>26 itens</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

### **3.3.3. Validação por juízes e semântica da Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais**

O questionário (anexo A) foi objeto de análise prévia para fins de validação, etapa anterior à coleta de dados da amostra final do estudo. O instrumento foi submetido, primeiramente, à análise do Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional (Gepaco), do qual 3 (três) membros efetivos realizaram testes de aplicabilidade, viabilidade e validação semântica dos itens dispostos, apresentando considerações teóricas e práticas acerca do questionário, de modo geral, além de 3 professores do Departamento de Administração da UnB

Em seguida, o instrumento ajustado foi aplicado a 4 (quatro) funcionários do Conselho Federal de Contabilidade e membros da Comissão de Governança, Gestão de Riscos e *Compliance* do CFC. Os respondentes apresentaram considerações e contribuições acerca da viabilidade de operacionalização do instrumento no contexto do Sistema CFC/CRCs, proporcionando a validação semântica do mesmo.

O Anexo C desta dissertação contempla o Termo de Anuência da Instituição, o qual foi celebrado entre os pesquisadores participantes do estudo e a autoridade máxima do Sistema CFC/CRCs.

### **3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS**

Esta Seção apresentará a metodologia utilizada para tratar e analisar os dados coletados, demonstrados por abordagem qualitativa e quantitativa, conforme sua natureza.

#### **3.4.1. Abordagem qualitativa**

Bardin (1977) propõe uma sequência lógica de fases como método para realizar análise de conteúdo. Segundo a autora, deve-se estruturar a análise nas seguintes etapas: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Seguindo o modelo proposto pela autora, as respostas coletadas nas entrevistas semiestruturadas foram categorizadas de modo que possibilitassem a elaboração de hipóteses e indicadores analíticos, desta forma, foi possível elencar expressões reproduzidas com frequência pelos respondentes e assuntos correlatos aos quais estas expressões estão habitualmente conectadas.

Na fase de pré-análise ocorreu a organização dos dados a serem analisados, este é um período de intuições, porém, tem a finalidade de sistematizar e operacionalizar as ideias iniciais. A fase de exploração do material consistiu, basicamente, em codificar os dados já coletados e dar prosseguimento às regras definidas na fase anterior. Por fim, na fase de tratamento dos resultados, ocorreu o tratamento dos dados brutos, de maneira que estes pudessem ser materializados na forma de indicadores.

Foi realizada análise de conteúdo a posterior, considerando-se em grandes grupos temáticos ou categorias as respostas dadas pelos três entrevistados. Estas categorias diziam respeito à organização administrativa dos CRCs, qualidade na execução das práticas de governança e na prestação de serviços.

### 3.4.2. Abordagem quantitativa

Os dados quantitativos foram analisados por meio do *software* estatístico SPSS Statistics. A primeira etapa do processo consistiu-se em realizar as análises descritivas e fatorial exploratória dos dados, bem como de seus indicadores psicométricos, a fim de se verificar as características principais dos dados, conforme orienta Tabachnick e Fidel (2007). Após o término dessa etapa, os dados foram submetidos a procedimentos de cálculo de regressão múltipla padrão, a fim de que fosse verificada a correlação entre as variáveis antecedentes e a variável critério. Na primeira fase, os dados foram tratados em sua totalidade (N= 391), com vistas a verificar as cargas fatoriais de cada item e otimizar o processo de análise.

Em um segundo momento, houve a identificação de casos extremos (*outliers*) uni e multivariados e, em seguida, sua retirada da amostra para que fosse realizado um novo processo de tratamento destes dados (análise descritiva, fatorial exploratória e de regressão). Após a retirada dos casos extremos, obteve-se um novo total de casos válidos (N= 275), o qual apresentou cargas fatoriais ainda mais satisfatórias que as demonstradas anteriormente, fator decisivo para a escolha de se trabalhar com a amostra sem casos extremos para análise e discussão de dados deste estudo. Os resultados e discussões serão detalhados nos Capítulos 4 e 5 desta dissertação.

Os dados que constituíram objeto da análise proposta foram extraídos das respostas ao questionário aplicado (*survey*), possuindo resultados equivalentes ao formato escala Likert de concordância. A análise de regressão pode ser utilizada para modelar fatores como a correlação entre duas variáveis distintas, sendo que buscar entender o relacionamento entre duas ou mais variáveis é um dos principais objetivos de se realizar uma análise de regressão (Render, Stair Jr. & Hanna, 2010)

Após a coleta dos dados e a realização dos procedimentos necessários para seu tratamento, no próximo Capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa, seguidos de suas respectivas análises e discussões.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este Capítulo apresenta os resultados dos métodos quantitativos e qualitativos utilizados nesta Dissertação. Serão apresentadas as evidências de validade das escalas utilizadas, por meio das análises fatoriais exploratórias, os dados descritivos referentes ao grupo analisado e os modelos empíricos resultantes do processo estatístico de regressão múltipla.

### 4.1. DADOS DESCRITIVOS

Com o objetivo de apresentar a força com que as variáveis se apresentaram na amostra, foram extraídas a média, o desvio padrão e a variância de cada item que compõe o modelo. Todas as escalas tiveram seus escores dimensionados na forma de escala Likert de concordância por 10 pontos, sendo que a marcação 1 correspondia ao entendimento “discordo totalmente da afirmativa” e a marcação 10 a “concordo totalmente com a afirmativa”.

#### 4.1.1. Suporte Organizacional

Com relação à variável de Suporte Organizacional, a Tabela 12 apresenta a média, desvio padrão e variância dos escores obtidos pelos respondentes com relação aos oito itens dispostos no instrumento de pesquisa.

Tabela 5

#### **Estatísticas descritivas da variável Suporte Organizacional**

	N	Média	Desvio Padrão	Variância
Este CRC procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.	275	6,96	2,406	5,790
Neste CRC, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	275	7,58	2,087	4,354
Este CRC promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.	275	6,93	2,591	6,711

Funcionários que possuem melhor desempenho recebem uma carga de trabalho maior neste CRC.	275	7,43	2,744	7,530
Este CRC estabelece prazos suficientes para realização de trabalhos, considerando a disponibilidade de recursos (financeiros, materiais e humanos) necessários à sua execução.	275	7,49	2,147	4,608
Neste CRC, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.	275	4,23	2,721	7,404
Neste CRC, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo).	275	4,85	2,950	8,701
Este CRC, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.	275	5,94	2,865	8,208

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, nos escores apresentados, que os itens “neste CRC, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades”, “funcionários que possuem melhor desempenho recebem uma carga de trabalho maior neste CRC” e “este CRC estabelece prazos suficientes para realização de trabalhos, considerando a disponibilidade de recursos (financeiros, materiais e humanos) necessários à sua execução” tiveram médias mais próximas e elevadas, destacando-se o primeiro que, além de obter a maior média, possui o menor desvio-padrão entre todos os itens. O item com a menor média foi “neste CRC, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais” e conta com desvio-padrão similar aos demais itens. Ademais, destaca-se que os escores de variância apresentados, próximo ou acima de 5 (cinco), indicam uma provável dispersão dos dados

#### **4.1.2. Comprometimento Organizacional Afetivo**

Com relação à variável de Comprometimento Organizacional Afetivo, a Tabela 13 apresenta a média, desvio padrão e variância dos escores obtidos pelos respondentes com relação aos quatro itens dispostos no instrumento de pesquisa.

Tabela 6  
**Estatísticas descritivas da variável Comprometimento Organizacional Afetivo**

	N	Média	Desvio Padrão	Variância
Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte deste CRC.	275	8,04	2,098	4,400
Conversando com meus amigos, eu sempre me refiro a este CRC como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	275	7,82	2,181	4,755
Este CRC realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho no trabalho	275	6,93	2,487	6,184
Sinto os objetivos do Sistema CFC/CRCs como se fossem os meus objetivos.	275	6,99	2,432	5,912

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, nos escores apresentados, que os quatro itens referentes ao comprometimento afetivo percebido pelos funcionários possuem médias acima de 5, destacando-se o item “eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte deste CRC” o qual possui a maior média frente aos demais. O item com a menor média foi “sinto os objetivos do Sistema CFC/CRCs como se fossem os meus objetivos” contando com desvio-padrão similar aos demais itens.

#### 4.1.3. Desempenho Individual no Trabalho

Com relação à variável de Desempenho Individual no Trabalho, a Tabela 14 apresenta a média, desvio padrão e variância dos escores obtidos pelos respondentes com relação aos quatro itens dispostos no instrumento de pesquisa.

Tabela 7  
**Estatísticas descritivas da variável Desempenho Individual no Trabalho**

	N	Média	Desvio Padrão	Variância
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para o alcance da missão e objetivos do Sistema CFC/CRCs.	275	9,03	1,114	1,240

Meu trabalho é importante para o desempenho deste CRC.	275	9,33	0,915	0,837
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	275	9,02	1,181	1,394
Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	275	9,04	1,037	1,075

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos itens referentes à variável de Desempenho Individual no Trabalho, os escores apresentados retratam que a percepção dos funcionários acerca do próprio desempenho é elevada, uma vez que todos os itens alcançaram médias superiores a 9. Outro fator a se destacar, são os baixos escores referentes ao desvio padrão, demonstrando uma baixa dispersão entre as respostas.

#### 4.1.4. Maturidade de Práticas Organizacionais

Com relação à variável de Maturidade de Práticas Organizacionais, a Tabela 15 apresenta a média, desvio padrão e variância dos escores obtidos pelos respondentes com relação aos dez itens dispostos no instrumento de pesquisa.

Tabela 8

#### Estatísticas descritivas da variável Maturidade de Práticas Organizacionais

	N	RI			PGR			PT			e-SIC		
		$\bar{X}$	$\Sigma$	V	$\bar{X}$	$\sigma$	V	$\bar{X}$	$\sigma$	V	$\bar{X}$	$\Sigma$	V
A alta administração (diretoria/presidência) deste CRC demonstrou/demonstra comprometimento no desenvolvimento desta etapa.	275	7,61	2,31	5,4	7,55	2,27	5,18	7,77	2,22	4,95	7,65	2,3	5,31
O CFC conseguiu/consegue explicar bem o desenvolvimento desta prática, facilitando sua compreensão por parte dos CRCs.	275	7,23	2,25	5,06	7,21	2,2	4,82	7,35	2,21	4,91	7,33	2,21	4,9
O CFC disponibilizou e-mails, telefones ou contatos para	275	7,36	2,43	5,94	7,4	2,42	5,9	7,41	2,41	5,82	7,41	2,42	5,9



dirimir dúvidas e repassar informações sobre esta etapa.														
O CFC disponibilizou ações de capacitação/treinamento e/ou material informativo sobre normativos acerca das práticas. (Ex: cursos, treinamentos, cards, emails, cartilhas, etc.	275	7,08	2,43	5,94	7,1	2,43	5,93	7,11	2,42	5,87	7,1	2,42	5,88	
As equipes designadas, neste CRC, participam/participaram da execução desta prática conforme o inicialmente previsto.	275	7,49	2,33	5,45	7,46	2,32	5,41	7,53	2,3	5,26	7,48	2,32	5,4	
Identifica-se/identificou-se claramente algum responsável pela execução desta prática neste CRC.	275	7,55	2,37	5,6	7,5	2,33	5,45	7,53	2,33	5,46	7,52	2,34	5,47	
Os funcionários deste CRC já sabem como esta prática é realizada.	275	6,81	2,45	6,03	6,76	2,41	5,81	6,85	2,44	5,95	6,81	2,4	5,76	
Esta prática já está incorporada na cultura organizacional deste CRC.	275	7,03	2,42	5,86	6,93	2,38	5,7	7,08	2,43	5,9	7,01	2,4	5,75	
Em minha opinião, esta prática foi implementada de maneira desorganizada, só para “cumprir tabela”.	275	4,3	2,84	8,11	4,33	2,82	7,96	4,33	2,85	8,15	4,31	2,84	8,1	
Esta prática foi implementada às pressas, com a sensação de se “trocar o pneu do carro com o carro andando”.	275	4,51	2,87	8,273	4,56	2,86	8,2	4,51	2,87	8,28	4,51	2,86	8,21	

Fonte: Dados da pesquisa

Em um contexto geral, os escores mostram que o item “a alta administração (diretoria/presidência) deste CRC demonstrou/demonstra comprometimento no desenvolvimento desta etapa”, que se refere à execução das práticas, obteve os maiores valores médios dentre os demais, variando entre 7,55 e 7,77. Tal fator, demonstra a percepção dos

funcionários frente ao comprometimento da entidade com a execução das práticas organizacionais propostas. Indo ao encontro do ponto anterior, os itens “em minha opinião, esta prática foi implementada de maneira desorganizada, só para “cumprir tabela”” e “esta prática foi implementada às pressas, com a sensação de se “trocar o pneu do carro com o carro andando””, possuem os menores valores médios com relação à variável de maturidade de práticas. Os resultados apresentam uma possível percepção de compromisso por parte da gestão também na fase de planejamento, uma vez que os baixos valores médios demonstram certa discordância dos respondentes com as afirmativas supracitadas.

#### **4.2. ANÁLISES FATORIAIS EXPLORATÓRIAS**

Nesta Seção serão apresentados os resultados das análises fatoriais exploratórias das quatro escalas utilizadas, a última (maturidade) separada conforme o entendimento de cada prática distinta, visando apresentar evidências de validade dos instrumentos utilizados. Os resultados desta etapa possibilitaram a definição dos fatores das variáveis antecedentes e critério e, por conseguinte, os resultados do modelo de regressão múltipla padrão. Primeiramente, os dados foram analisados sem que fossem verificados os casos extremos uni e multivariados, optando-se por manter apenas a análise dos casos válidos, ou seja, excluindo-se os casos extremos uni e multivariados. A amostra inicial era de 391 respondentes, aproximadamente 39,1% da população estudada. Ao considerar apenas os casos válidos, obteve-se uma nova amostra de 275 respondentes, aproximadamente 27,5% da população.

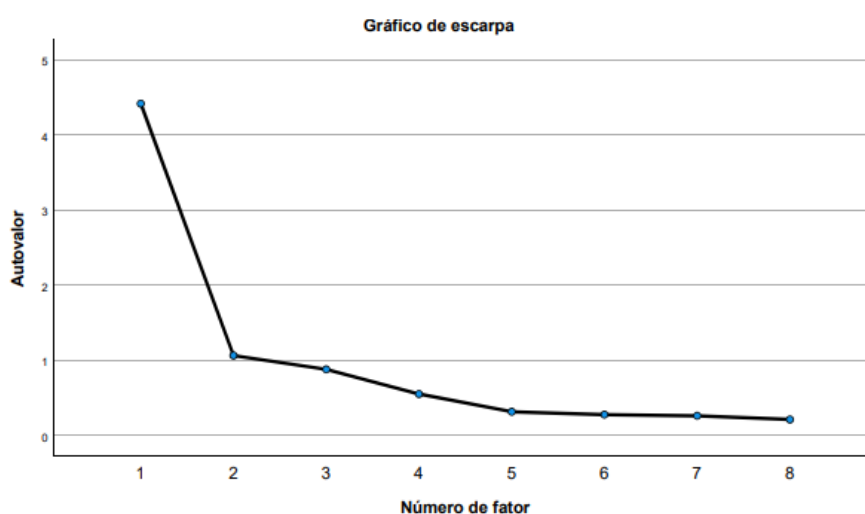
As análises foram realizadas utilizando a rotação oblíqua (*direct oblimin*), aplicada ao método de Fatoração pelo Eixo Principal (PAF) e o índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para verificar a fatorabilidade dos dados coletados. Para elencar os fatores, utilizou-se como critério o valor das cargas fatoriais maiores do que 0,30 e Eigenvalues maiores do que 1. As Seções seguintes apresentarão, de forma detalhada, os resultados da análise fatorial exploratória das escalas utilizadas nesta pesquisa.

Todos os resultados foram analisados com e sem a presença dos outliers identificados. Notou-se que houve diferença entre os índices de ajustamento da regressão, que justificou a retirada de significativa parte da amostragem, optando-se, então, por relatar os resultados sem a presença dos casos extremos. Estes casos extremos podem dizer da diferença entre os níveis de maturidade percebidos em trabalhadores de Conselhos diferentes, por exemplo, demonstrando que o nível de maturidade não é uma medida estática ou padronizada entre todos os Conselhos Regionais pesquisados. Isto posto, optou-se, então, pela retirada destes casos

extremos, buscando-se uma compreensão média acerca dos estágios de maturidade observados até então. Reforça-se que houve diferenças estatísticas substanciais que justificaram a retirada dos casos extremos identificados.

#### 4.2.1. Escala de Suporte Organizacional

O teste de KMO da escala foi de 0,877, indicando a existência de dois fatores que, juntos, explicam 60,142% da variância. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,573 e 0,901 e três das variáveis apresentaram cargas cruzadas. A Figura 3 apresenta o Scree Plot ou Gráfico de Escarpa, que tem o objetivo de demonstrar a relação de fatores obtidos após a realização da análise fatorial exploratória pelo eixo principal (PAF).



**Figura 3.** Gráfico de Escarpa – Medida de Suporte Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

O item “Funcionários que possuem melhor desempenho recebem uma carga de trabalho maior neste CRC” foi descartado na análise fatorial por apresentar carga fatorial menor que 0,30. A Tabela 5 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória.

Tabela 9

#### Estrutura fatorial da Medida de Suporte Organizacional

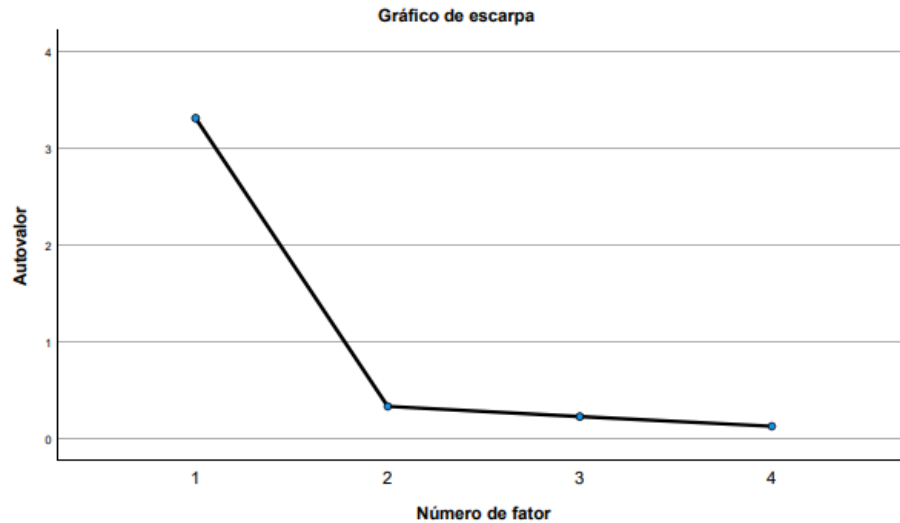
Fator	Alpha de Cronbach	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial
Carga de trabalho,	0,85	51,455%	Neste CRC, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	0,901

promoção e recompensas			Este CRC procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.	0,890
			Este CRC promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.	0,829
			Este CRC estabelece prazos suficientes para realização de trabalhos, considerando a disponibilidade de recursos (financeiros, materiais e humanos) necessários à sua execução.	0,598
			Este CRC, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.	0,573
Práticas de Gestão do desempenho	0,87	8,687%	Neste CRC, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo).	0,715
			Neste CRC, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais	0,599

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2. Escala de Comprometimento Afetivo

O teste de KMO da escala foi de 0,834, indicando a existência de um fator que explica 77,161% da variância. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,807 e 0,922. A Figura 4 apresenta o Scree Plot ou Gráfico de Escarpa.



**Figura 4.** Gráfico de Escarpa – Medida de Comprometimento Afetivo

Fonte: Dados da pesquisa

Nenhum dos itens apresentou carga fatorial menor que 0,30, portanto, nenhum item foi descartado na análise fatorial. A Tabela 6 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória.

Tabela 10

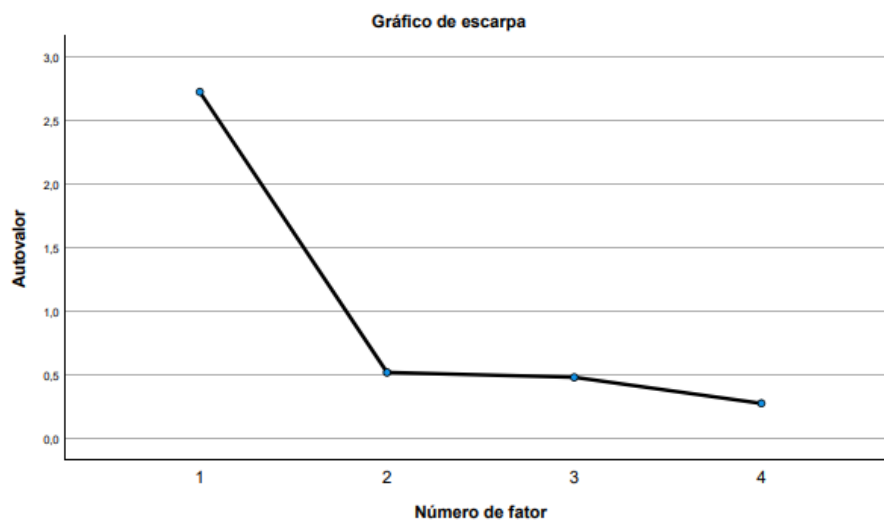
**Estrutura fatorial da Medida de Comprometimento Afetivo**

Fator	Alpha de Cronbach	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,89	77,161%	Conversando com meus amigos, eu sempre me refiro a este CRC como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	0,922
			Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte deste CRC.	0,906
			Este CRC realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho no trabalho.	0,875
			Sinto os objetivos do Sistema CFC/CRCs como se fossem os meus objetivos.	0,807

Fonte: Dados da pesquisa

### 4.2.3. Escala de Autoavaliação de Desempenho Individual no Trabalho

O teste de KMO da escala foi de 0,794, indicando a existência de um fator que explica 57,945% da variância. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,680 e 0,845. As 4 cargas fatoriais variaram entre 0,680 e 0,845. A Figura 5 apresenta o Scree Plot ou Gráfico de Escarpa.



**Figura 5.** Gráfico de Escarpa – Medida de Autoavaliação de Desempenho Individual no Trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Nenhum dos itens apresentou carga fatorial menor que 0,30, portanto, nenhum item foi descartado na análise fatorial. A Tabela 7 apresenta os resultados da análise fatorial..

Tabela 11

#### Estrutura Fatorial da Medida de Autoavaliação de Desempenho Individual no Trabalho

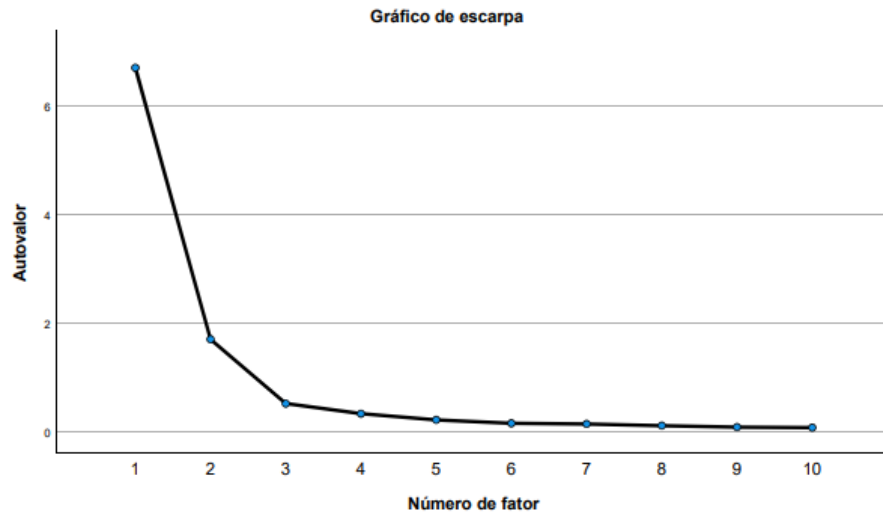
Fator	Alpha de Cronbach	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial
Regulação do desempenho	0,91	57,945%	Meu trabalho é importante para o desempenho deste CRC.	0,845
			Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para o alcance da missão e objetivos do Sistema CFC/CRCs.	0,814
			Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	0,692
			Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	0,680

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.4. Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais

##### 4.2.4.1. Relato Integrado (RI)

O teste de KMO da escala foi de 0,886, indicando a existência de dois fatores que, juntos, explicam 80,524% da variância. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,832 e 0,940. A Figura 6 apresenta o Scree Plot ou Gráfico de Escarpa.



**Figura 6.** Gráfico de Escarpa – Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais (Relato Integrado)

Fonte: Dados da pesquisa

Nenhum dos itens apresentou carga fatorial menor que 0,30, portanto, nenhum item foi descartado na análise fatorial. A Tabela 8 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória.

Tabela 12

#### Estrutura Fatorial da Medida de Maturidade de Práticas Organizacionais (Relato Integrado)

Fator	Alpha de Cronbach	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial
Planejamento e Execução	0,90	64,878%	As equipes designadas, neste CRC, participam/participaram da execução desta prática conforme o inicialmente previsto.	0,938
			Identifica-se/identificou-se claramente algum responsável pela execução desta prática neste CRC	0,905

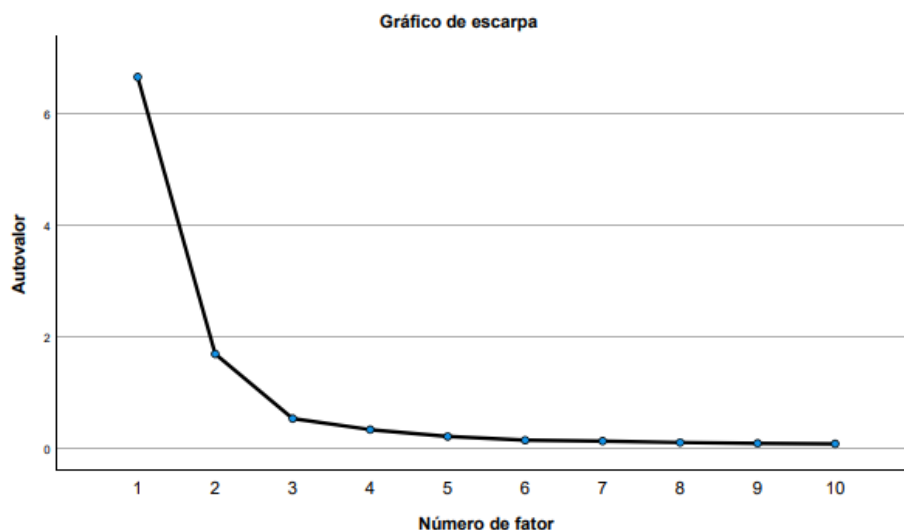
			CFC disponibilizou e-mails, telefones ou contatos para dirimir dúvidas e repassar informações sobre esta etapa.	0,888
			O CFC conseguiu/consegue explicar bem o desenvolvimento desta prática, facilitando sua compreensão por parte dos CRCs.	0,885
			Esta prática já está incorporada na cultura organizacional deste CRC.	0,874
			O CFC disponibilizou ações de capacitação/treinamento e/ou material informativo sobre normativos acerca das práticas. (Ex: cursos, treinamentos, cards, e-mails, cartilhas, etc.).	0,873
			Os funcionários deste CRC já sabem como esta prática é realizada.	0,860
			A alta administração (diretoria/presidência) deste CRC demonstrou/demonstra comprometimento no desenvolvimento desta etapa.	0,836
Monitoramento	0,88	15,647%	Esta prática foi implementada às pressas, com a sensação de se “trocar o pneu do carro com o carro andando”.	0,939
			Em minha opinião, esta prática foi implementada de maneira desorganizada, só para “cumprir tabela”.	0,925

Fonte: Dados da pesquisa

#### ***4.2.4.2. Programa de Gestão de Riscos (PGR)***

O teste de KMO da escala foi de 0,891, indicando a existência de dois fatores que, juntos, explicam 79,878% da variância. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,832 e 0,946. A Figura 7 apresenta o Scree Plot ou Gráfico de Escarpa.





**Figura 7.** Gráfico de Escarpa – Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais (Programa de Gestão de Riscos)

Fonte: Dados da pesquisa

Nenhum dos itens apresentou carga fatorial menor que 0,30, portanto, nenhum item foi descartado na análise fatorial. A Tabela 9 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória.

Tabela 13

**Estrutura Fatorial da Medida de Maturidade de Práticas Organizacionais (Programa de Gestão de Riscos)**

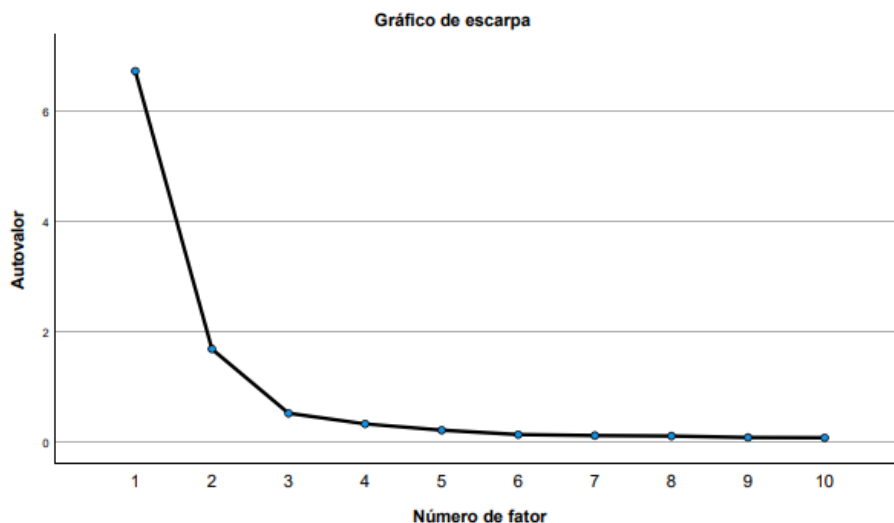
Fator	Alpha de Cronbach	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial
Planejamento e Execução	0,91	64,349%	As equipes designadas, neste CRC, participam/participaram da execução desta prática conforme o inicialmente previsto.	0,946
			Identifica-se/identificou-se claramente algum responsável pela execução desta prática neste CRC	0,906
			CFC disponibilizou e-mails, telefones ou contatos para dirimir dúvidas e repassar informações sobre esta etapa.	0,892
			O CFC conseguiu/consegue explicar bem o desenvolvimento desta prática, facilitando sua compreensão por parte dos CRCs.	0,890

			Esta prática já está incorporada na cultura organizacional deste CRC.	0,871
			O CFC disponibilizou ações de capacitação/treinamento e/ou material informativo sobre normativos acerca das práticas. (Ex: cursos, treinamentos, cards, e-mails, cartilhas, etc.).	0,862
			Os funcionários deste CRC já sabem como esta prática é realizada.	0,861
			A alta administração (diretoria/presidência) deste CRC demonstrou/demonstra comprometimento no desenvolvimento desta etapa.	0,832
Monitoramento	0,85	15,529%	Esta prática foi implementada às pressas, com a sensação de se “trocar o pneu do carro com o carro andando”.	0,933
			Em minha opinião, esta prática foi implementada de maneira desorganizada, só para “cumprir tabela”.	0,924

Fonte: Dados da pesquisa

#### ***4.2.4.3. Portal da Transparência (PT)***

O teste de KMO da escala foi de 0,889, indicando a existência de dois fatores que, juntos, explicam 80,625% da variância. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,848 e 0,943. A Figura 8 apresenta o Scree Plot ou Gráfico de Escarpa.



**Figura 8.** Gráfico de Escarpa – Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais (Portal da Transparência)

Fonte: Dados da pesquisa

Nenhum dos itens apresentou carga fatorial menor que 0,30, portanto, nenhum item foi descartado na análise fatorial. A Tabela 10 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória.

Tabela 14

**Estrutura Fatorial da Medida de Maturidade de Práticas Organizacionais (Portal da Transparência)**

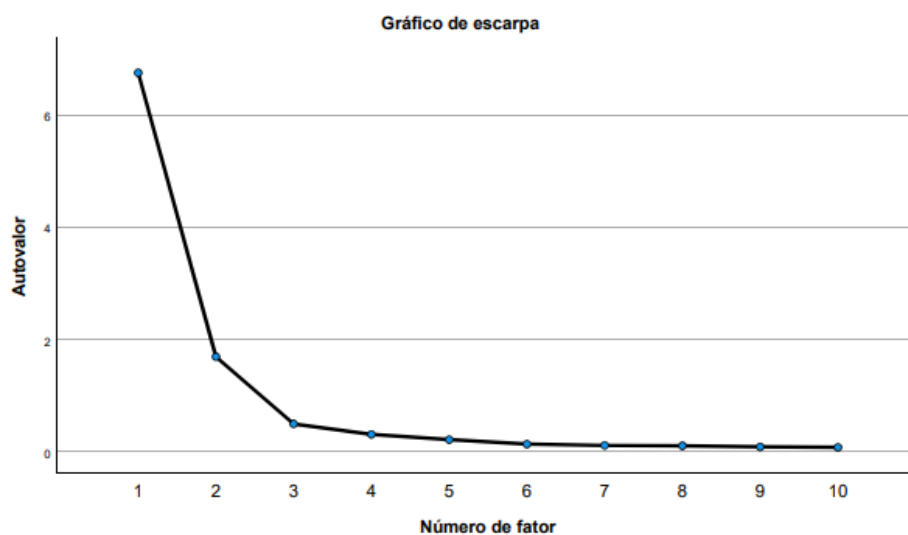
Fator	Alpha de Cronbach	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial
Planejamento e Execução	0,79	65,119%	As equipes designadas, neste CRC, participam/participaram da execução desta prática conforme o inicialmente previsto.	0,943
			Identifica-se/identificou-se claramente algum responsável pela execução desta prática neste CRC	0,904
			CFC disponibilizou e-mails, telefones ou contatos para dirimir dúvidas e repassar informações sobre esta etapa.	0,898
			O CFC conseguiu/consegue explicar bem o desenvolvimento desta prática, facilitando sua compreensão por parte dos CRCs.	0,893

			Esta prática já está incorporada na cultura organizacional deste CRC.	0,892
			O CFC disponibilizou ações de capacitação/treinamento e/ou material informativo sobre normativos acerca das práticas. (Ex: cursos, treinamentos, cards, e-mails, cartilhas, etc.).	0,863
			Os funcionários deste CRC já sabem como esta prática é realizada.	0,857
			A alta administração (diretoria/presidência) deste CRC demonstrou/demonstra comprometimento no desenvolvimento desta etapa.	0,848
Monitoramento	0,81	15,505%	Esta prática foi implementada às pressas, com a sensação de se “trocar o pneu do carro com o carro andando”.	0,934
			Em minha opinião, esta prática foi implementada de maneira desorganizada, só para “cumprir tabela”.	0,929

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.4.4. e-SIC

O teste de KMO da escala foi de 0,890, indicando a existência de dois fatores que, juntos, explicam 81,284% da variância. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,857 e 0,945. A Figura 9 apresenta o Scree Plot ou Gráfico de Escarpa.



**Figura 9.** Gráfico de Escarpa – Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais (e-SIC)

Fonte: Dados da pesquisa

Nenhum dos itens apresentou carga fatorial menor que 0,30, portanto, nenhum item foi descartado na análise fatorial. A Tabela 11 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória.

Tabela 15

**Estrutura Fatorial da Medida de Maturidade de Práticas Organizacionais (e-SIC)**

Fator	Alpha de Cronbach	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial
Planejamento e Execução	0,82	65,638%	As equipes designadas, neste CRC, participam/participaram da execução desta prática conforme o inicialmente previsto.	0,945
			Identifica-se/identificou-se claramente algum responsável pela execução desta prática neste CRC	0,911
			CFC disponibilizou e-mails, telefones ou contatos para dirimir dúvidas e repassar informações sobre esta etapa.	0,898
			O CFC conseguiu/consegue explicar bem o desenvolvimento desta prática, facilitando sua compreensão por parte dos CRCs.	0,897

			Esta prática já está incorporada na cultura organizacional deste CRC.	0,892
			O CFC disponibilizou ações de capacitação/treinamento e/ou material informativo sobre normativos acerca das práticas. (Ex: cursos, treinamentos, cards, e-mails, cartilhas, etc.).	0,868
			Os funcionários deste CRC já sabem como esta prática é realizada.	0,864
			A alta administração (diretoria/presidência) deste CRC demonstrou/demonstra comprometimento no desenvolvimento desta etapa.	0,857
Monitoramento	0,80	15,647%	Esta prática foi implementada às pressas, com a sensação de se “trocar o pneu do carro com o carro andando”.	0,935
			Em minha opinião, esta prática foi implementada de maneira desorganizada, só para “cumprir tabela”.	0,932

Fonte: Dados da pesquisa

Após o período de coleta de dados, percebeu-se que os instrumentos utilizados foram bem aceitos pela amostra, uma vez que os respondentes não manifestaram qualquer crítica, desconforto ou suscitaram dúvidas acerca do formulário. Considera-se também que todas as escalas alcançaram o mínimo de respondentes, conforme preconizado por Tabachinick e Fidel (2007).

No que se refere às escalas utilizadas, o comportamento dos fatores encontrados nas análises fatoriais ocorreu dentro do esperado para as escalas de Comprometimento Organizacional e Autoavaliação de Desempenho no Trabalho, uma vez que os itens de ambas as escalas não foram inseridos em sua totalidade no instrumento e apenas se referiam a uma única dimensão cada. A escala de Comprometimento Organizacional, apenas apresentou itens referentes à dimensão de Comprometimento Organizacional Afetivo, assim como a escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho, apenas apresentou itens referentes à dimensão de

Regulação do Desempenho. Dessa forma, era esperado que tais escalas apresentassem um único fator.

O estudo de Bertussi (2012) apontou a existência de quatro fatores para a escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho, enquanto o de Cruz (2013) apresentou cinco. Comparativamente, os estudos citados diferem do estudo atual, uma vez que os autores se utilizaram de mais de uma dimensão da escala, ao contrário do presente estudo, que apenas contemplou itens referentes à Regulação do Desempenho, os quais melhor se adequavam ao contexto da organização em estudo. Corroborando com o presente estudo, Rego (2019) apresenta também uma análise de um único fator para a escala de Comprometimento Organizacional ao trabalhar com itens referentes à dimensão do Comprometimento Organizacional Afetivo.

Como demonstrado no Capítulo 4, dentre as variáveis preditoras, apenas a escala de Suporte Organizacional apresentou dois fatores, os quais foram compreendidos em “Carga de Trabalho, Promoção e Recompensas” e “Práticas de Gestão do Desempenho”. Era esperado que a escala se apresentasse na forma de mais de um fator, uma vez que foram utilizados itens de três dimensões da escala original. O que surpreendeu no resultado foi o agrupamento das dimensões “Carga de Trabalho” e “Promoção e Recompensas” em um único fator, sugerindo a similaridade das dimensões no entendimento dos respondentes. Rego (2019), utilizou-se da mesma escala de Suporte Organizacional, porém, em sua totalidade. Dessa forma, a autora obteve uma análise fatorial com dois fatores “Carga de Trabalho” e “Práticas de Gestão do Desempenho”.

Outro ponto de destaque é divisão por fatores da escala de Maturidade de Práticas Organizacionais. A escala original separa os itens em 10 (dez) diferentes fases. De acordo com o contexto da organização, foram elencados 10 (dez) itens da escala original, que se referem às fases de Planejamento, Execução e Monitoramento das práticas, a fim de compreender todo seu processo de implementação.

Ao verificar a análise fatorial exploratória da escala, constatou-se a junção de itens referentes às fases de Planejamento e Execução, resultando em único fator, tal junção levanta uma série de questionamentos acerca do processo de implementação das práticas de governança no Sistema CFC/CRCs. Os respondentes estariam associando os itens por não verem uma divisão clara entre planejamento e execução? Existiu de fato um planejamento prévio para a implementação das práticas elencadas? Caso não tenha existido planejamento, isso pode estar

relacionado à uma exigência intempestiva do CFC ou do órgão regulador da governança pública no Brasil? Deve-se destacar, ainda, que este trabalho possibilitou a validação da escala de maturidade de práticas organizacionais proposta por Coelho Jr, Odaguiri e Borges (2016), por meio dos indicadores apresentados no Capítulo 4.

Em conformidade com as hipóteses levantadas, confirmou-se o efeito preditivo das variáveis “Suporte Organizacional (no que diz respeito à carga de trabalho, promoções e recompensas)” “Comprometimento Organizacional Afetivo” e “Desempenho Individual no Trabalho”, em relação às fases de planejamento e execução das práticas organizacionais de governança no Sistema CFC/CRCs. Em contrapartida, constatou-se que as variáveis inseridas nos modelos apresentados não possuem qualquer relação significativa com o monitoramento das práticas em questão.

### **4.3. MODELOS EMPÍRICOS**

Considerando-se as hipóteses apresentadas neste estudo, espera-se que as variáveis: Comprometimento Organizacional Afetivo (1 fator), Suporte Organizacional (2 fatores) e Desempenho Individual no Trabalho (1 fator) sejam preditoras da Maturidade de Práticas Organizacionais de Governança (2 fatores) no Sistema CFC/CRCs, que configura como principal objetivo desta dissertação. Desse modo, pela divisão das variáveis em seis fatores, a relação proposta contou com quatro variáveis antecedentes e duas variáveis critério, resultando em oito modelos hipotéticos distintos e sendo escolhida para testar cada modelo hipotético, a técnica da Regressão Múltipla Padrão.

Para esse estudo, a variável critério adotada é “Maturidade de Práticas Organizacionais”, a qual, após a análise fatorial, foi segregada em dois fatores: “planejamento e execução” e “monitoramento”. Assim sendo, as variáveis preditoras são “comprometimento organizacional afetivo”, “desempenho individual no trabalho” e “suporte organizacional”, esta última segregada em dois fatores: “carga de trabalho e promoção, ascensão e recompensa” e “práticas de gestão do desempenho”. O modelo teórico hipotético prevê a correlação entre cada um dos fatores (4 fatores) atribuídos às variáveis antecedentes e cada um dos fatores atribuídos à variável critério (2 fatores), resultando na construção de oito modelos hipotéticos teóricos distintos. Assim, foi efetuada a regressão múltipla do tipo padrão (*enter*), na qual todas as variáveis preditoras, e seus respectivos fatores, foram incluídas ao modelo. A partir da tabela de correlações, foi possível observar que todas as variáveis antecedentes apresentaram significância em relação à variável critério.

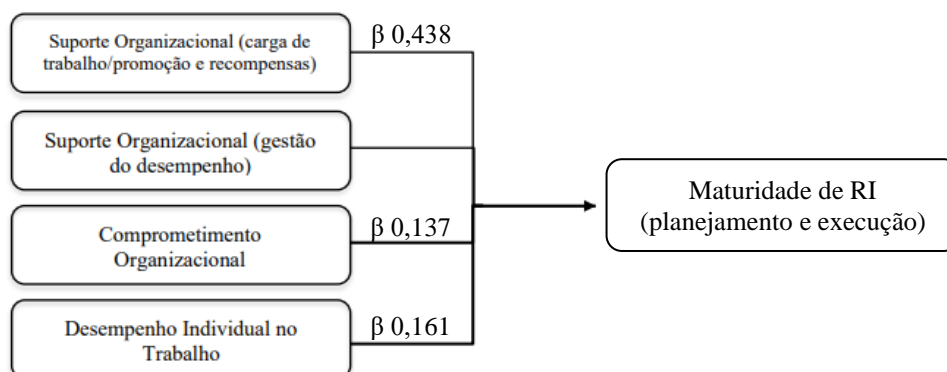


Para Tabachnick e Fidell (2007), a regressão múltipla é, basicamente, um conjunto de técnicas estatísticas que permite a análise relacional entre variáveis. O procedimento estatístico resulta em uma equação linear a qual irá apresentar a relação de predição entre as variáveis. Ao final do processo, também é possível auferir o peso da contribuição relativa e a influência de cada variável antecedente na previsão da variável critério (Hair et al., 2009).

Isso posto, foram realizados os devidos testes de regressão para análise das relações de predição hipotetizadas deste estudo. As hipóteses investigadas eram: H1 – Indivíduos mais comprometidos com o trabalho avaliarão mais positivamente o estágio atual da maturidade da(s) prática(s) do CRC; H2 – Indivíduos que percebem maior suporte organizacional avaliarão mais positivamente o estágio atual da maturidade da(s) prática(s) do CRC; e H3 – A percepção de desempenho individual dos indivíduos exercerá efeito preditivo positivo sobre o estágio atual da maturidade da(s) prática(s) de governança no Sistema CFC/CRCs.

Deve-se destacar que o construto “suporte organizacional”, conforme apresentado no Capítulo anterior, está dividido em dois fatores: 1) carga de trabalho, promoção e recompensas; e 2) práticas de gestão do desempenho; e que o constructo “maturidade de práticas organizacionais” também está dividido em dois fatores: 1) planejamento e execução; e 2) monitoramento. Diante do exposto, para que exista uma compreensão assertiva da influência de cada fator nos respectivos construtos, foram realizados testes de regressão considerando cada um dos fatores separadamente, os quais terão seus resultados apresentados em seguida, juntamente com os demais.

Destaca-se também que, conforme disposto neste Capítulo, dada a estrutura fatorial das variáveis, o modelo teórico hipotetizado deste estudo foi reformulado para melhor compreensão de todos os fatores apresentados para cada variável, conforme demonstrado a seguir:



**Figura 10** – Modelo 1

Fonte: elaborado pelo autor.

O resultado da regressão para o **primeiro** modelo demonstrou que três variáveis antecedentes contribuíram significativamente para a explicação da maturidade da prática de Relato Integrado (fase de planejamento e execução). Estas três variáveis explicaram cerca de 43,3% ( $R^2= 0,433$ ) da variável critério, conforme apontado na Tabela 16.

Tabela 16

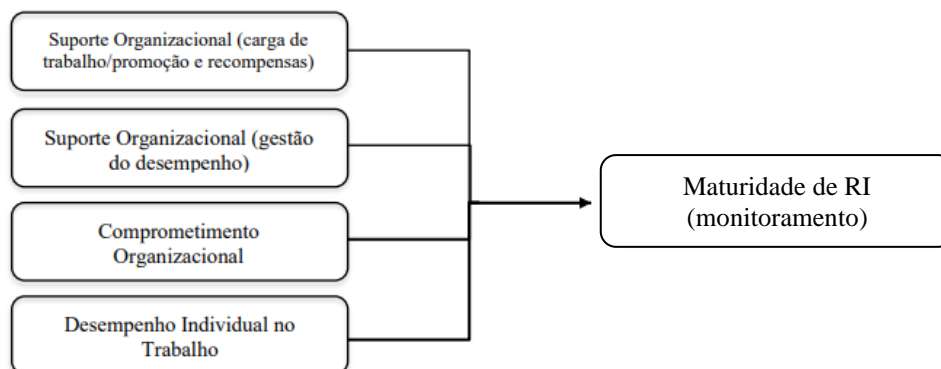
**Resultados da Regressão Múltipla – Modelo 1**

Variáveis Explicativas	Valores de $\beta$
Suporte Organizacional (carga de trabalho, promoção e recompensas)	0,478***
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,137*
Desempenho Individual no Trabalho	0,161*
R= 0,658 $R^2= 0,433$ R ajustado= 0,424	
*p < 0,05; **P<0,01, ***p<0,001	

Fonte: dados da pesquisa.

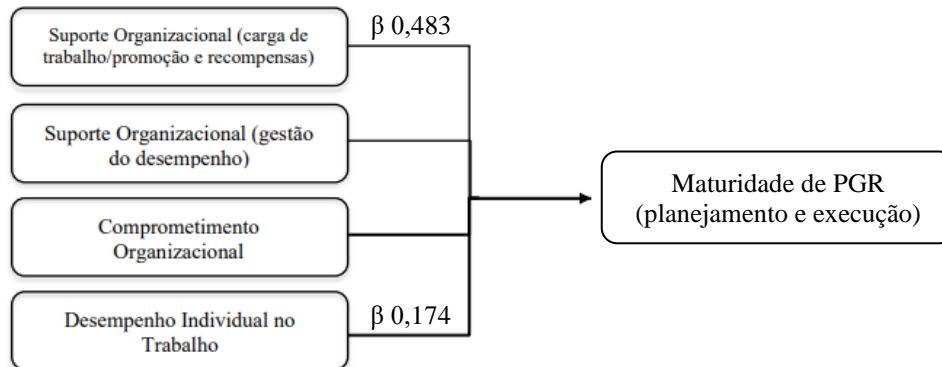
Os fatores “Suporte organizacional à carga de trabalho, promoção e recompensas”, “Desempenho individual no trabalho” e “Comprometimento organizacional afetivo” se relacionaram positivamente com o Fator 1 da variável de maturidade de práticas organizacionais, no que se refere à prática de publicação do Relato Integrado, conforme aponta o coeficiente de regressão ( $\beta=0,478$ ;  $\beta = 0,161$ ; e  $\beta = 0,137$ ). O modelo também apresentou resultados significativos para as três variáveis ( $p < 0,05$ ).

Posto isso, os resultados da Tabela 16 demonstram que os indivíduos dessa Organização, que percebem de forma mais favorável o suporte à carga de trabalho, promoção e recompensas, bem como, autoavaliam mais positivamente que seu comprometimento afetivo e desempenho individual no trabalho, possuem uma percepção de maior nível de maturidade no processo de planejamento e execução da prática de RI no Sistema CFC/CRCs.

**Figura 11 – Modelo 2**

Fonte: elaborado pelo autor.

O resultado da regressão para o **segundo** modelo demonstrou que nenhuma das variáveis relacionadas contribuiu significativamente para a explicação da maturidade da prática de Relato Integrado (fase de monitoramento). As variáveis explicaram cerca de 9,7% ( $R^2=0,097$ ) da variável critério e não possuem significância ( $p < 0,05$ ).



**Figura 12** – Modelo 3

Fonte: elaborado pelo autor.

O resultado da regressão para o **terceiro** modelo demonstrou que duas variáveis antecedentes contribuíram significativamente para a explicação da maturidade da prática de Programa de Gestão de Riscos (fase de planejamento e execução). Estas duas variáveis explicaram cerca de 43,5% ( $R^2=0,435$ ) da variável critério, conforme apontado na Tabela 17.

Tabela 17

**Resultados da Regressão Múltipla – Modelo 3**

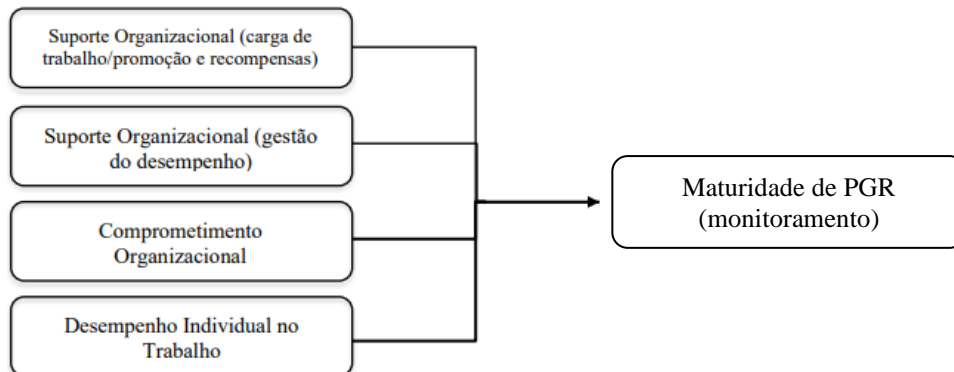
Variáveis Explicativas	Valores de $\beta$
Suporte Organizacional (carga de trabalho, promoção e recompensas)	0,483***
Desempenho Individual no Trabalho	0,174***
R= 0,659 $R^2= 0,435$ R ajustado= 0,426	
* $p < 0,05$ ; ** $P < 0,01$ , *** $p < 0,001$	

Fonte: dados da pesquisa.

Os fatores “Suporte organizacional à carga de trabalho, promoção e recompensas” e “Desempenho individual no trabalho” se relacionaram positivamente com o Fator 1 da variável de maturidade de práticas organizacionais, no que se refere à prática de instauração do Programa de Gestão de Riscos, conforme aponta o coeficiente de regressão ( $\beta=0,483$ ;  $\beta = 0,174$ ). O modelo também apresentou resultados significativos para ambas as variáveis ( $p < 0,05$ ).

Posto isso, os resultados da Tabela 17 demonstram que os indivíduos dessa Organização, que percebem de forma mais favorável o suporte à carga de trabalho, promoção e recompensas, bem como, autoavaliam mais positivamente seu desempenho individual no

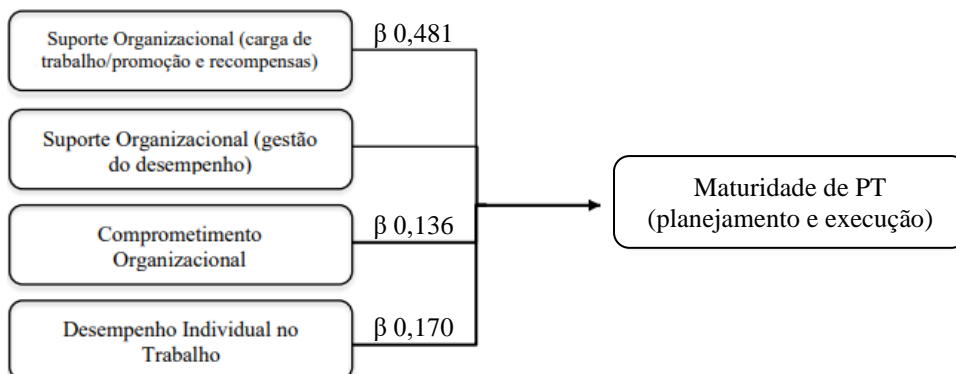
trabalho possuem uma percepção de maior nível de maturidade no processo de planejamento e execução da prática do PGR no Sistema CFC/CRCs.



**Figura 13** – Modelo 4

Fonte: elaborado pelo autor.

O resultado da regressão para o **quarto** modelo demonstrou que nenhuma das variáveis relacionadas contribuiu significativamente para a explicação da maturidade da prática do Programa de Gestão de Riscos (fase de monitoramento). As variáveis explicaram cerca de 9,3% ( $R^2= 0,093$ ) da variável critério e não possuem significância ( $p > 0,05$ ).



**Figura 14** – Modelo 5

Fonte: elaborado pelo autor.

O resultado da regressão para o **quinto** modelo demonstrou que três variáveis antecedentes contribuíram significativamente para a explicação da maturidade da prática do Portal da Transparência (fase de planejamento e execução). Estas três variáveis explicaram cerca de 44% ( $R^2= 0,440$ ) da variável critério, conforme apontado na Tabela 18.

Tabela 18

**Resultados da Regressão Múltipla – Modelo 5**

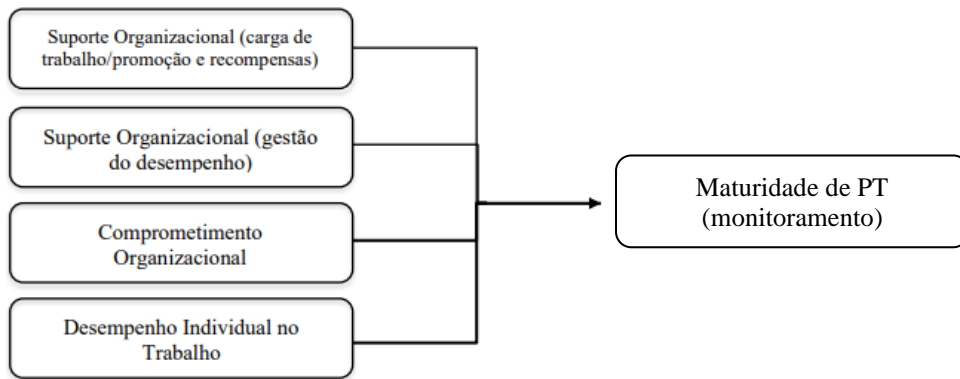
Variáveis Explicativas	Valores de $\beta$
Suporte Organizacional (carga de trabalho, promoção e recompensas)	0,481***
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,136*
Desempenho Individual no Trabalho	0,170***
R= 0,664 $R^2= 0,440$ R ajustado= 0,432	

\*p < 0,05; \*\*P<0,01, \*\*\*p<0,001

Fonte: dados da pesquisa.

Os fatores “Suporte organizacional à carga de trabalho, promoção e recompensas”, “Comprometimento organizacional afetivo” e “Desempenho individual no trabalho” se relacionaram positivamente com o Fator 1 da variável de maturidade de práticas organizacionais, no que se refere à prática do Portal da Transparência, conforme aponta o coeficiente de regressão ( $\beta=0,481$ ;  $\beta = 0,136$ ; e  $\beta = 0,170$ ). O modelo também apresentou resultados significativos para ambas as três variáveis ( $p < 0,05$ ).

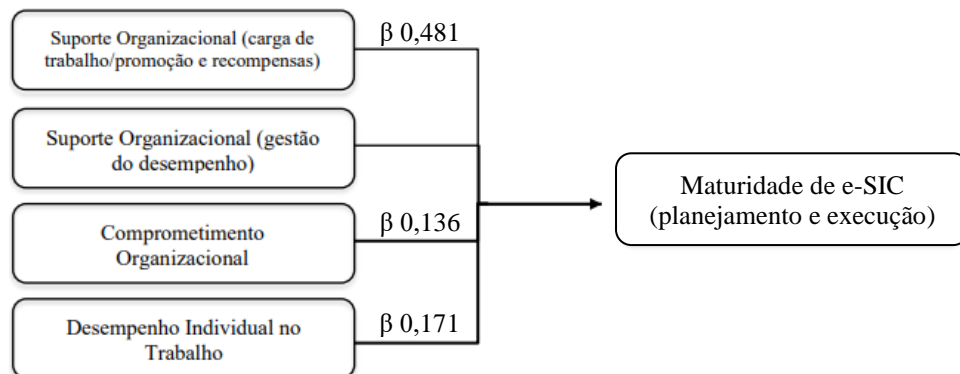
Posto isso, os resultados da Tabela 18 demonstram que os indivíduos dessa Organização, que percebem de forma mais favorável o suporte à carga de trabalho, promoção e recompensas, bem como, autoavaliam mais positivamente que seu comprometimento afetivo e desempenho individual no trabalho possuem uma percepção de maior nível de maturidade no processo de planejamento e execução da prática do PT no Sistema CFC/CRCs.



**Figura 15** – Modelo 6

Fonte: elaborado pelo autor.

O resultado da regressão para o **sexto** modelo demonstrou que nenhuma das variáveis relacionadas contribui significativamente para a explicação da maturidade da prática do Portal da Transparência (fase de monitoramento). As variáveis explicaram cerca de 9,3% ( $R^2= 0,093$ ) da variável critério e não possuem significância ( $p > 0,05$ ).



**Figura 16 – Modelo 7**

Fonte: elaborado pelo autor.

O resultado da regressão para o **sétimo** modelo demonstrou que três variáveis antecedentes contribuíram significativamente para a explicação da maturidade da prática do Portal da Transparência (fase de planejamento e execução). Estas três variáveis explicaram cerca de 44% ( $R^2= 0,440$ ) da variável critério, conforme apontado na Tabela 18.

Tabela 19

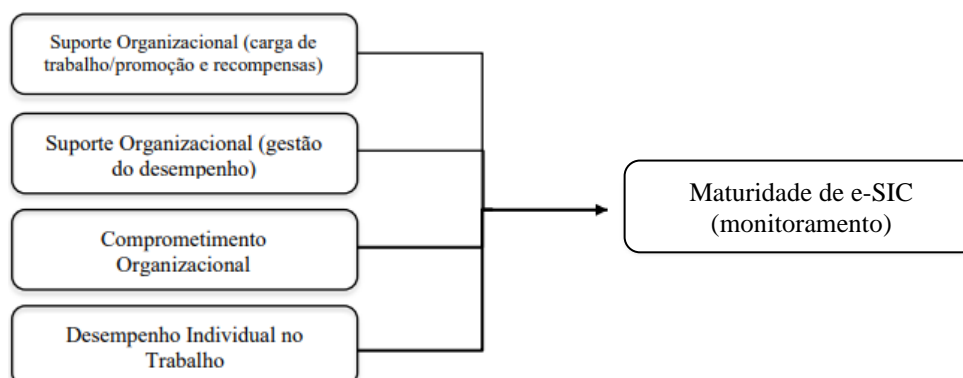
**Resultados da Regressão Múltipla – Modelo 7**

Variáveis Explicativas	Valores de $\beta$
Suporte Organizacional (carga de trabalho, promoção e recompensas)	0,481***
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,136*
Desempenho Individual no Trabalho	0,171***
R= 0,663 $R^2= 0,440$ R ajustado= 0,432	
*p < 0,05; **P<0,01, ***p<0,001	

Fonte: dados da pesquisa.

Os fatores “Suporte organizacional à carga de trabalho, promoção e recompensas”, “Comprometimento organizacional afetivo” e “Desempenho individual no trabalho” se relacionaram positivamente com o Fator 1 da variável de maturidade de práticas organizacionais, no que se refere à prática de execução do sistema online de informação ao cidadão (e-SIC), conforme aponta o coeficiente de regressão ( $\beta=0,481$ ;  $\beta = 0,136$ ; e  $\beta = 0,171$ ). O modelo também apresentou resultados significativos para ambas as variáveis ( $p < 0,05$ ).

Posto isso, os resultados da Tabela 19 demonstram que os indivíduos dessa Organização, que percebem de forma mais favorável o suporte à carga de trabalho, promoção e recompensas, bem como, autoavaliam mais positivamente seu desempenho individual no trabalho possuem uma percepção de maior nível de maturidade no processo de planejamento e execução da prática de serviço e-SIC no Sistema CFC/CRCs.

**Figura 17 – Modelo 8**

Fonte: elaborado pelo autor.

O resultado da regressão para o **oitavo** modelo demonstrou que nenhuma das variáveis relacionadas contribui significativamente para a explicação da maturidade da prática de e-SIC (fase de monitoramento). As variáveis explicaram cerca de 9,4% ( $R^2= 0,094$ ) da variável critério e não possuem significância ( $p > 0,05$ ).

Estudos como os de Aquino (2020), Rego (2019), Flores (2018) e Mendes (2015) se utilizaram de variáveis similares para construir suas proposições hipotéticas, entretanto, não as relacionam com a variável de maturidade de práticas organizacionais, não podendo ser utilizados como parâmetro fidedigno para comparabilidade de resultados. O estudo de Wilkinson (2014) trata exatamente da maturidade de práticas organizacionais relacionadas à governança, porém, não menciona qualquer ligação ou relação preditiva com variáveis de cunho organizacional, impossibilitando-se também que os resultados sejam efetivamente comparáveis.

Dada a especificidade do tema, torna-se inviável a comparação dos resultados aqui apresentados com outros estudos publicados anteriormente. O Capítulo 2, que se refere ao referencial teórico desta pesquisa, apresenta diversas relações que podem ser estabelecidas entre as variáveis preditoras elencadas, porém não lista demais estudos que relacionem estas mesmas variáveis com a variável critério de maturidade de práticas organizacionais, em especial, acerca da governança no setor público.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Capítulo se inicia ao recordar que o principal objetivo desta dissertação era identificar, empiricamente, os efeitos preditivos de variáveis organizacionais sobre a maturidade de práticas de governança vigentes no Sistema CFC/CRCs. Para atingir o objetivo geral deste estudo, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- (1) Mensurar o nível de maturidade das práticas de RI, PT, PGR e e-SIC nos Conselhos Regionais de Contabilidade do Brasil;
- (2) Apresentar evidências de validade do instrumento de maturidade de práticas de governança no Sistema CFC/CRCs;
- (3) Descrever o comprometimento organizacional afetivo percebido junto a trabalhadores dos Conselhos Regionais de Contabilidade;
- (4) Descrever o suporte organizacional percebido junto a trabalhadores dos Conselhos Regionais de Contabilidade;
- (5) Descrever indicadores de desempenho individual por parte de funcionários dos Conselhos Regionais de Contabilidade.

De posse dos resultados apresentados no Capítulo 4, considera-se que os objetivos propostos foram atingidos, tais resultados foram alcançados com base nas hipóteses formuladas neste estudo (ver Capítulo 2). Para o alcance dos resultados em tela, utilizou-se do procedimento estatístico de regressão múltipla padrão, o qual, para Tabachnick e Fidell (2001), consiste em um aparato de técnicas estatísticas que permitem avaliar o relacionamento entre a variável dependente com mais de uma variável independente ou preditora. No contexto deste estudo, assumiu-se como variável critério a “maturidade de práticas de governança do Sistema CFC/CRCs”. Dessa forma, tem-se como variáveis preditoras “comprometimento organizacional afetivo”, “suporte organizacional” e “desempenho individual no trabalho”.

Como forma de atingir o objetivo geral deste trabalho, foram delimitados os seguintes objetivos específicos: 1) Mensurar o nível de maturidade das práticas de RI, PT, PGR e E-SIC nos Conselhos Regionais de Contabilidade do Brasil; 2) Apresentar evidências de validade do instrumento de maturidade de práticas de governança no Sistema CFC/CRCs; 3) Descrever o comprometimento organizacional afetivo percebido junto a trabalhadores dos Conselhos Regionais de Contabilidade; 4) Descrever o suporte organizacional percebido junto a



trabalhadores dos Conselhos Regionais de Contabilidade; e 5) Descrever indicadores de desempenho individual por parte de funcionários dos Conselhos Regionais de Contabilidade.

Com base nos resultados apresentados no Capítulos 4, pode-se aferir, por meio das médias das respostas dadas ao questionário, que os respondentes possuem um bom nível de conhecimento das práticas elencadas e atribuem ao próprio desempenho e à gestão da Organização o alto nível desta maturidade. As cargas fatorias dispostas no Capítulo 4 também demonstram evidências de validade das escalas e descrevem, de forma quantitativa, a percepção dos respondentes acerca do suporte organizacional e de seu próprio comprometimento afetivo com a Organização. Sendo assim, os objetivos específicos propostos também foram atingidos.

Em síntese, os principais achados do estudo foram:

- Mais da metade dos funcionários da organização afirmam ter entre 31 e 50 anos e que possuem nível de pós-graduação;
- Na percepção dos respondentes, não há muitas oportunidades de promoção e crescimento na Organização. Ademais, funcionários com bom desempenho não necessariamente receberão chances de promoções ou recompensas;
- No que se refere ao comprometimento afetivo, os respondentes afirmam sentir orgulho de trabalhar na Organização e descrevem a terceiros a Organização como “ótima para se trabalhar”;
- Os respondentes autoavaliam positivamente seu desempenho individual no trabalho, considerando suas atividades como importantes para o desenvolvimento da organização, que estão dentro do que se é esperado e que contribuem para o alcance da missão desta Organização;
- Segundo os respondentes, tanto a alta administração de cada CRC, quanto o CFC se comprometeram e geriram de forma correta o processo de implementação das práticas de governança no Sistema CFC/CRCs, disponibilizando também material de capacitação e divulgação;
- Em acréscimo, pode-se inferir que o processo de implementação das práticas de governança no Sistema CFC/CRCs não foi realizado de forma desorganizada ou às pressas e que a maioria dos funcionários (executores) já entende bem como funciona cada uma das práticas elencadas.

Recomenda-se que os achados elencados acima sejam analisados com cautela pela alta administração da Organização, em especial, os itens que apresentaram baixos valores com relação a média de respostas, podendo ser encarados como possíveis lacunas na estrutura

organizacional do Sistema CFC/CRCs e como possibilidades de melhoria. Já itens que apresentaram altos valores médios para as respostas, podem ser entendidos como pontos fortes para gestão e de manutenção de processos e procedimentos aprovados na percepção dos funcionários.

### **5.1. CONTRIBUIÇÕES**

Ante o exposto nos Capítulos anteriores, espera-se que este estudo contribua expressivamente para o avanço teórico dos estudos relacionados a práticas de governança no setor público e às variáveis estudadas, sendo que as principais contribuições foram: 1) demonstrar o efeito preditivo que variáveis organizacionais exercem sobre a maturidade de práticas no contexto organizacional; 2) disponibilizar e validar um instrumento para mensuração do nível de maturidade das práticas organizacionais; 3) avaliar a percepção dos funcionários acerca de fatores organizacionais e do próprio desempenho; e 4) evidenciar lacunas no processo de implementação de práticas organizacionais no Sistema CFC/CRCs, viabilizando os devidos ajustes.

Outra contribuição a se destacar é o fator de originalidade do estudo, uma vez que a pesquisa testa a relação preditiva entre a maturidade de práticas organizacionais e outras variáveis organizacionais ainda não pesquisadas anteriormente.

Além disso, é importante reconhecer que este estudo não é conclusivo acerca da predição dos efeitos relacionados à maturidade de práticas organizacionais, sendo necessário continuar investigando tais as razões em pesquisas futuras.

### **5.2. LIMITAÇÕES**

É comum aos estudos acadêmicos que se suportem em escolhas teóricas e metodológicas, assumam uma infinita possibilidade de alternativas, as quais algumas são consideradas e outras são descartadas. Dessa forma, tais decisões podem trazer limitações aos estudos, em especial, na fase que são traçados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Nesta Seção, buscar-se-á descrever algumas dessas limitações encontradas no decorrer da pesquisa e as consequências que podem afetar os resultados encontrados, bem como possíveis alternativas de estudo para superá-las (quando possível).

A primeira limitação desta dissertação se refere à amostra, apesar de ser diversificada, estar dentro dos padrões teóricos aceitáveis e ter englobado grande parte dos colaboradores da Organização, não foi possível contar com a totalidade dos colaboradores. Uma amostra maior

possibilitaria alcançar resultados cada vez mais generalizáveis e contribuiria ainda mais para a validação dos instrumentos e resultados.

Ainda com relação à amostra, uma parcela considerável dos estados (CRCs) respondentes, apresentou baixa adesão ao questionário, com frequências que chegaram a apenas uma resposta por CRC. A forma de mitigar a baixa adesão foi o envio recorrente de lembretes aos gestores dos Conselhos Regionais, a fim de que repassassem o questionário a seus subordinados. Dessa forma, não houve a ocorrência de caso omissos entre os CRCs, ou seja, todos apresentaram pelo menos uma resposta ao formulário. Outro fator que foi utilizado para mitigar a ocorrência de casos omissos foi a inclusão de “obrigatoriedade” de respostas para todos os itens do questionário, assim, ao iniciar seu preenchimento, o respondente só conseguia finalizá-lo após responder todos os itens apresentados, impossibilitando a existência de itens omissos no momento da análise.

Do ponto de vista teórico, a escassez de estudos voltados ao tema de análise da maturidade de práticas organizacionais no âmbito da governança no setor público ou governança corporativa se consagrou como uma limitação desta pesquisa. Estudos sobre a maturidade de práticas de modo geral existem em abundância nas bases de dados indexadas, todavia, poucos são os estudos que abordam práticas organizacionais acerca da governança nas organizações.

Ademais, a pandemia causada pelo novo coronavírus (Covid-19) impediu a realização de entrevistas presenciais e observações *in loco*, inclusive a realização de visitas presenciais em determinados Conselhos Regionais, por exemplo, visando ver na prática, no cotidiano, como as práticas são gerenciadas e operacionalizadas. O advento da pandemia também pode ter colaborado por um índice de retorno menor dos questionários via *survey*.

### **5.3. AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS**

Como informado na Subseção anterior, esta dissertação atingiu seus objetivos e seus achados poderão contribuir teoricamente para estudo das variáveis propostas e operacionalmente para a identificação de lacunas organizacionais relacionadas às práticas do Sistema CFC/CRCs.

No entanto, também como informado anteriormente, são escassos os estudos que tratam da maturidade de práticas de governança atualmente, em especial no setor público. Com a nova roupagem assumida pela administração pública no Brasil, maior tem sido a atenção voltada ao controle social e às boas práticas de governança, fator que corrobora e manifesta a necessidade

perene de que sejam realizadas mais pesquisas acerca do tema, especialmente devido sua relevância.

O presente estudo também não fez uso das escalas em sua totalidade, uma vez que os itens propostos foram elencados de acordo com a realidade da Organização. Outra sugestão, então, é que, para uma pesquisa futura, utilizem-se de uma maior abrangência nos itens das referidas escalas ou até mesmo sejam testadas outras variáveis pessoais e organizacionais. Além da busca constante por aumentar a amostra do estudo para fins de maior generalização dos resultados, na mesma organização ou em qualquer outra organização, da mesma área de atuação ou atuação distinta.

Recomenda-se, ainda, estudos que tratem do impacto de políticas e práticas de desenvolvimento e gestão de pessoas sobre o cotidiano de trabalho dos indivíduos, visando identificar quais são suas estratégias para melhor desempenhar e que tipo de competências são mais requeridas, especialmente no atual contexto pandêmico. Ainda, recomenda-se que as atuais práticas de governança sejam definidas em termos da busca pelo *compliance*, ou do que se espera, em termos de excelência, na realização destas práticas.

A cultura organizacional dos CRSs, especialmente em termos das práticas sociais, quando se compara o tamanho (número de trabalhadores) das equipes de trabalho, influencia no menor ou maior estágio evolutivo de determinada prática? O que se espera das lideranças dos Conselhos Regionais quanto ao seu papel ocupacional na promoção da maturidade das práticas? E qual será o papel desejado, do dimensionamento da força de trabalho, nos arranjos do trabalho e no estágio evolutivo de cada prática? Como as equipes de trabalho se configuram para desempenhar cada prática? Equipes menores têm implementado níveis mais avançados de maturidade das práticas? Conselhos que têm particularidades (por exemplo, maior número de profissionais registrados) têm práticas organizacionais mais bem estabelecidas do que Conselhos menores, ou de atuação em capitais com população menor? O tipo de demanda ao Conselho estimula maior alcance de maturidade de suas práticas? Quais são as expectativas de desempenho para os indivíduos, CRCs e para o próprio Conselho Federal de Contabilidade, em relação ao nível esperado daquilo que os Órgãos de controle determinam? A própria incorporação da teoria multinível poderá agregar bastante valor a este debate, demonstrando o efeito de variáveis interníveis sobre o estágio evolutivo maturacional das práticas organizacionais presentemente pesquisadas.

As sugestões supracitadas são meramente exemplificativas e poderão ser repensadas e mais bem elaboradas para fins de realização de uma nova pesquisa a respeito do tema em questão.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, F. R. (2019). *Maturidade em governança cooperativa: estudo nas cooperativas de crédito singulares de Rondônia*. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGA), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho.
- Almeida Neto, H. R., Magalhães, E. M. C, Moura, H. P. (2015). Avaliação de um Modelo de Maturidade para Governança Ágil em Tecnologia da Informação e Comunicação. *iSys - Revista Brasileira de Sistemas de Informação*, Rio de Janeiro, 8 (4), 44-79.
- Bastos, A. V. B., & Brandao, M. G. A; Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba , v. 1, n. 2, p. 97-120.
- Barbosa C. & Faria F. (2018). Governança No Setor Público: Um Estudo Na Administração Direta Estadual. *R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte* v. 17 n. 4 p. 129-147.
- Bardin, L. (1977). Análise de Conteúdo retirar. *Revista Educação* (Vol. 22, Issue 37).
- Barret, P. (2002). Achieving Better Practice Corporate Governance in the Public Sector. *AM Auditor General for Austrália*.
- Batista, R. L. (2010). *Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: antecedentes da confiança do empregado na organização* (Dissertação de mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia
- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelhub, J. (2009). Developing Maturity Models for IT Management - A Procedure Model and its Application. *Business & Information Systems Engineering (BISE)*, 1(3), 213-222.
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). Evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, 21(2), 67-77.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bovaird, T. & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, v. 69, n. 3, p. 313-328.
- Bradley, R. T. & Pribram K. H. (1996). Communication and Optimality in Biosocial Collectives, em D. S. Levine e W. S. Elsberry (Eds.), *Optimality in Biological and Artificial Networks*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Bramont, P. (2012). Maturidade em governança corporativa: diretrizes para um modelo preliminar. 2012. 131 f. *Dissertação (Mestrado em Informática)* - Universidade Católica de Brasília, Brasília.
- Brandão, H. P. (2009) Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível. xi, 345., il. *Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)* - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- Brandao, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimaraes, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Rev. Adm. (São Paulo)*, São Paulo , v. 47, n. 4, p. 523-539.

- Brandão, H.P.; Zimmer, M.V.; Guarçoni, C.P.; Marques, F.; Viana, H.; Carbone, P.P.; Almada, V.F. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.875-898.
- Brasil. TCU, T. de C. da U. (2014). Referencial básico. Tribunal de Contas Da União. 2ª ed.
- Brasil. TCU, T. de C. da U. (2020). Referencial básico. Tribunal de Contas Da União. 3ª ed.
- Buta, B. O., & Teixeira, M. A. C. (2020). Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. *Organizações & Sociedade*, 27(94), 370–395.
- Campbell, J. P. (1990) Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: *Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Eds.). Handbook of industrial and organizational psychology*, 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc. 687-732 p.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.
- Caprioli, K., & Araujo, B. (2016). A Relação entre o Comprometimento Afetivo e as Dimensões da Aprendizagem Organizacional. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 18(3), 76-103.
- Carbone, P.P., Brandão, H.P., Leite, J.B. & Vilhena, R.M. (2009). Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Carnegie-Mellon University, Software Engineering Institute. (2000). *Technical report CMU/SEI-2000-TR-018*.
- Cavazotte, F. S. C. N., Moreno Júnior, V. A. & e Turano, L. M. (2015). Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. *Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro* 49(6):1555-1578, nov./dez.
- Chase, R. B.; Jacobs, F. R.; Aquilano, N. J. Administração da produção para a vantagem competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Coelho Junior, F. A. (2009). Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Coelho Junior, F. A. & Borges-Andrade, J., E. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 16(2), maio-agosto/2011, 111-120.
- Coelho Jr, F. A. C., Gondim, S. M. G., Borgesandrade, J. E., & Faiad, C. (2012). O Comportamento Organizacional como campo científico: uma análise crítica. Rio de Janeiro: XXXVI Encontro da ANPAD. Disponível em [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EOR1807.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR1807.pdf)
- Coelho Junior, F. A., Borges-Andrade, J. E., Oliveira, J. S., & Pereira, A. C. (2010). Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho. In *Anais 34º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.

Rio de Janeiro, ANPAD.

- Coelho Junior, F. A., Meneses, P. P. M., Silva-Filho, A. I. D. & Fonseca, D. R. D. (2018). Maturidade da gestão do desempenho em uma agência reguladora federal. *Revista de Administração da UFSM*, 11 (3), 564-580. doi:10.5902/1983465914168.
- Coelho Junior, F. A., Odaguiri, Y. E., & Borges, M. (2016). Maturidade de práticas organizacionais de gestão por competências e desempenho.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Grupo A.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and a integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Corsatto, C. A., & Hoffmann, W. A. M. (2016). A Evolução Das Mudanças Técnicas, Tecnológicas E Da Inovação E Seus Impactos Na Produção Do Conhecimento Organizacional: Aprendizagem Organizacional E Open User Innovation. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 6(2), 4-31.
- Cuervo, A. (2002). Corporate governance mechanisms: a plea for less code of good governance and more market control. *Corporate Governance - an International Review*, v. 10, n. 2, p. 84-93.
- Curtis, B., Hefley, W. E., Miller, S. A. (2003). Experiences applying the People Capability Maturity Model. In. *Crosstalk: The Journal of Defense Software Engineering*.
- Demo, G., Fogaça, N. & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *FGV EBAPE*.
- De Oliveira, A. M. B.; De Oliveira, A. J. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 650-669, 11.
- Dicionário Escolar da Língua Portuguesa. 1 ed. Barueri, SP: Ciranda Cultural, 2015.
- Donato, J., Kubo, E., Pereira, R., & Oliva, E. (2013). Rethinking the logic in appraisal of individual performance: an empirical study in a Development Bank from the Northeast of Brazil. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 12(4), 50-62.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Ericsson, K. A., & Smith, J. (1991). Prospects and limits of the empirical study of expertise: An introduction. In K. A. Ericsson & J. Smith (Eds.), *Toward a general theory of expertise: prospects and limits* (pp. 1-38). Cambridge: Cambridge University Press.
- Fernandes, B.H.; Fleury, M.T.; Mills, J. (2006) Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.46, n.4, p.48-65.
- Ferreira, A. B. H. (1999). Novo dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.



- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264. doi: 10.1016/S1053-4822(98)90004-3
- Fogaça, N. & Coelho Júnior, F. A. (2015). A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE.BR*. <https://doi.org/10.1590/1679-395126953>
- Freire, J. R. S. (2012). Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. *Revista Administração em Diálogo - RAD* (Vol. 1, Issue 1).
- Godoy, A. & Takahashi, A. R. W. (2013). Pesquisa Qualitativa em Administração. Fundamentos, métodos e usos no Brasil. *Editora Atlas S.A.*
- Gonçalves, M. V. S., Pasqualini Peron, A. C. P, Zuba, M. E., Figueiredo M. L. G. M., & Nascimento, D. E., & Souza, M. (2018). A Administração Pública Societal: um instrumento de controle e participação social. *Revista de Políticas Públicas*, 22(1),371-394.
- Gramling, A. A., Hermanson, D. R. (2006). What Role Is Your Internal Audit Function Playing In Corporate Governance? Vol. 21, Ed. 6, (Nov/Dec 2006): 37-39.
- Hair Jr., J.F.; William, B.; Babin, B.; Anderson, R.E. (2009). Análise multivariada de dados. 6.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2012). Information disclosure and corporate governance. *The Journal of Finance*, 67(1), 195-233.
- Holanda, M. A. P. (2014) *Maturidade em governança corporativa: uma pesquisa aplicada às entidades EIRELI*. 2014. 171 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Homem, I. D; DELLAGNELO, E. H. L. (2006). Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. *RAE electron*. São Paulo , v. 5, n. 1.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009). Governança corporativa. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/>
- IFAC. International Federation of Accountants. (2013). Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework.
- Kooiman, J. (2003). Governing as governance. *London: SAGE*.
- Koopmans L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B, de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856866.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lopes, A.; Baioa, P. (2011). O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percecionado. *Gestão e Desenvolvimento*, n. 19, p. 7-36, 1 .
- Maia, L. G. (2014). *Organizational commitment, psychological contract and job performance: a longitudinal study with newcomers*. (Tese de Doutorado). Departamento de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia.

- Maia, J. L.; & Di Serio, L. C. (2017). Governança corporativa e estratégia empresarial: mapeamento bibliométrico da produção na área. *Revista Gestão & Tecnologia*, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 160-185.
- Marks, N. (2007). Internal audits of governance: assessing organizational governance can be complicated and may involve political risk, but it should still be given strong consideration in the audit plan. *Internal Auditor*, 64(6), 31+.
- Marques, A. L.; Borges, R. S. G.; & Almada, L. (2016). Resistência à Mudança Organizacional e stress no trabalho. *Revista de Administração FACES Journal*.
- McGee, G., & Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Medeiros, C. A. F. et al. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. California (EUA): Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a threecomponent conceptualization. *Journal Psychology*, [S. I.], 78, 538-551.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Moraes, E., Marcia Elias, L., & Pont Vidal, J. (2019). Un análisis sobre la adopción de buenas prácticas de gobernanza por el Estado de Pará. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 5(83-90), 224-241.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Muritiba, P. M.; Muritiba, S. N.; Campanário, M.; & Ribeiro, H. C. M. (2014). Governança em Empresas Públicas. *Revista de Administração, contabilidade e economia*, v.13, n.2.
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), *Theoretical and Applied Perspectives* (pp. 218-247). New York: Praeger.
- Nascimento, T., Borges-Andrade, J., & Porto, J. (2016). Produção científica brasileira sobre comportamento organizacional no terceiro setor. *Estudos De Psicologia (Campinas)*, 33(2), 367-374.
- Nogueira, M. L. O., Costa, L. V., & Claro, J. A. C. D. S. (2015). Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(2), 707-736.
- Pardini, D., & Matuck, P. (2012). Mudanças nas práticas organizacionais com a implementação do programa de gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) em uma multinacional do setor siderúrgico. *Revista De Gestão Da Tecnologia E Sistemas De Informação*, 9(1), 147-170.
- Parra Filho, D. & Santos, J. A. (2012). *Metodologia Científica*. 2ª Ed. *Cengage Learning*. São Paulo.
- Pontes, B. R. (2002). *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. São Paulo: Ltr.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- OECD – Organisation for Economic Co-Operation and Development. (2014). Principles of corporate governance.
- Oliveira-Castro, G. A. de, Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29–51.
- Oliveira, Antonio G., & Pisa, Beatriz 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.
- Oliveira, M. & Lopes, I. (2019). Evaluation and improvement of maintenance management performance using a maturity model. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69 (3), 559-581.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. doi:10.1037/0021-
- Osigweh, C. A. B. (1989). Concept fallibility in organizational science. *The Academy of Management Review*, 14(4), 579-594.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054–1072.
- Peleias, I. R., Segreti, J. B., & Costa, C. A. (2009). Comitê de auditoria ou órgãos equivalentes no contexto da Lei Sarbanes-Oxley: Estudo da percepção dos gestores de empresas brasileiras emitentes de American Depositary Receipts– ADRs. *Contabilidade Vista & Revista*, 20(1), 41-65.
- Rego, M. B. C. (2019). Desempenho no Trabalho, Comprometimento, Entrincheiramento, Justiça e Suporte Organizacional: um estudo multinível. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília.
- Render, B. Ralph Jr, M. S. Michael, E. H. (2010). *Análise Quantitativa para Administração. Rio Grande do Sul: Grupo A.*
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Röglinger, M., J. Pöppelbuß, & J. Becker. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal* 18: 328–346.
- Ronconi, L. (2011). Governança pública: um desafio à democracia. Public governance: a challenge to Democracy. *Emancipacao*, 11(1), 21–34.
- Schein, E. H. (1970). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall
- Silveira, E. D. (2013). *Aplicação do conceito de governança corporativa segundo o IFAC em uma empresa pública brasileira*. 143 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis).

Programa de Pós Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, SC.

- Siqueira, M. M. M.. (2002). Medidas do Comportamento Organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(spe), 11-18.
- Soanes, C., & A. Stevenson. (2008). Concise oxford english dictionary, 11th ed. New York: Oxford University Press Inc.
- Sobreira, K. R; & Rodrigues Júnior, M. S. (2017). Governança no setor público segundo IFAC: levantamento do nível de aderência de uma instituição de ensino superior. *Rev. Controle, Fortaleza*, v. 15, n.1, p. 166-194
- Solinger, O. N., Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Sonnentag, S.; Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In: *Sonnentag, S. (Ed.). Psychological Management of Individual Performance*. Great Britain: John Wiley & Sons. 3-27 p.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-558
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Silveira, V. N. S. (2009). Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 228-246.
- Silveira, V. N. S., Del Maestro Filho, A. & Dias, D. V. (2007). Maturidade em Gestão de Pessoas e Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação: Uma Análise a Partir do People Capability Maturity Model (P-CMM). *XXXI Encontro Anpad*. Rio de Janeiro.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. 5. ed. Boston: Pearson Allyn and Bacon.
- Van Looy, A., G. Poels, & M. Snoeck. (2017). Evaluating business process maturity models. *Journal of the Association for Information Systems*. 18: 461–486.
- Vilas Boas, M. C. G. (2009). *Avaliação da maturidade organizacional em gestão de projectos de SI/TI - Administração Pública Portuguesa*. 139 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Projetos, Faculdade de Engenharia da Universidade de Porto (FEUP), Portugal.
- Wilkinson, N. (2014). A framework for organisational governance maturity: An internal audit perspective. *ProQuest Dissertations and Theses*, August, 214.
- World Bank. (19992). The International Bank for Reconstruction and Development. *Managing development: the governance dimension*.

## Anexo A – Questionário

Prezado Funcionário,

Sou aluno do Mestrado Acadêmico em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas (EOGP) na Universidade de Brasília – UNB e estou desenvolvendo um estudo sobre as variáveis que possuem relação preditiva com o nível de maturidade das boas práticas de governança no Sistema CFC/CRCs.

Este questionário visa identificar a sua percepção quanto à maturidade das práticas supracitadas, ao comprometimento organizacional percebido e o suporte organizacional recebido por parte desta instituição. Trata-se de uma pesquisa acadêmica, e os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. Sua participação consiste em responder cada item com base em sua experiência como colaborador deste Conselho de Contabilidade.

Ratifico que as informações obtidas nesta pesquisa serão divulgadas para fins estritamente acadêmicos. Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato comigo pelo e-mail [matheushenriquebl@gmail.com](mailto:matheushenriquebl@gmail.com).

Agradeço, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa. O sigilo das suas respostas está totalmente garantido. Obrigado pela atenção e pela sua participação.

Matheus Henrique Bastos Leite  
[matheushenriquebl@gmail.com](mailto:matheushenriquebl@gmail.com)

### Dados Sociodemográficos

**Sexo:**

- a) Masculino
- b) Feminino
- c) Outro

**Tempo de serviço no CRC:**

- a) Menos de 5 anos
- b) 5 a 10 anos
- c) 11 a 15 anos
- d) 16 a 25 anos
- e) Mais de 25 anos

**Idade:**

- a) 18 a 30 anos
- b) 31 a 40 anos
- c) 41 a 50 anos
- d) 51 a 60 anos
- e) Mais de 60 anos

**Grau de escolaridade:**

- a) Ensino fundamental
- b) Ensino médio
- c) Graduação
- d) Pós-graduação

**Selecione o CRC que você trabalha:**

*\*caixa de seleção – estados brasileiros\**

As afirmativas abaixo deverão ser respondidas considerando o nível de concordância. Sendo 1 correspondente a “discordo totalmente da afirmativa” e 10 correspondente a “concordo totalmente com a afirmativa”:

**Suporte Organizacional****Práticas de Gestão do desempenho:**

- 1) Esta organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.
- 2) Nesta organização, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.
- 3) Esta organização promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.

**Carga de trabalho:**

- 4) Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.
- 5) Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua execução.

**Promoções e recompensas:**

- 6) Nesta organização, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.
- 7) Na organização em que trabalho, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo).
- 8) A organização em que trabalho, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.

**Comprometimento Organizacional****Comprometimento afetivo:**

- 1) Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte desta Organização.
- 2) Conversando com meus amigos, eu sempre me refiro à organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar

- 3) A Organização realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho no trabalho.
- 4) Sinto os objetivos da Organização como se fossem os meus objetivos.

### **Desempenho Individual no Trabalho**

#### **Regulação do desempenho:**

- 1) Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.
- 2) Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.
- 3) Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.
- 4) Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.

### **Maturidade**

#### **Fases avaliadas: Sensibilização (SA), Execução (Exec) e Monitoramento (Mon):**

- 1) As chefias demonstram/demonstraram comprometimento no desenvolvimento desta etapa.
- 2) O CFC conseguiu/consegue “mastigar” bem esta prática, facilitando sua compreensão por parte dos regionais.
- 3) Disponibilizam-se/disponibilizaram-se emails, telefones ou contatos para dirimir dúvidas e repassar informações sobre esta etapa.
- 4) Disponibilizaram-se ações de capacitação/treinamento e/ou material informativo sobre normativos acerca das práticas. (Ex: cursos, treinamentos, cards, e-mails, cartilhas, etc.).
- 5) Os funcionários designados participam/participaram da execução desta prática conforme o inicialmente previsto.
- 6) Identifica-se/identificou-se claramente algum responsável pela execução desta prática.
- 7) Os funcionários já sabem como esta prática é realizada.
- 8) Esta prática já está incorporada na cultura organizacional do regional.
- 9) Em minha opinião, esta prática foi realizada de maneira assistemática, só para “cumprir tabela”.
- 10) Esta prática foi implementada com a sensação de se “trocar o pneu do carro com o carro andando”.

### **Questões Adicionais**

- 1) De 1 a 10, qual o nível de importância desta prática para este CRC?
- 2) De 1 a 10, qual o nível de dificuldade em gerenciar esta prática neste CRC?

## **Anexo B – Roteiro de entrevistas semi-estruturadas**

**Entrevistadas (os):** Diretora Executiva do CFC, Ouvidora do CFC e Membro da Comissão de Governança do CFC.

1 - Como você avalia o desempenho de um regional de excelência de modo geral e por quê? Se possível, cite exemplos.

2 - E em questão de governança, como você avalia o desempenho de um regional de excelência nesta área e por quê? Se possível, cite exemplos.

3 - Em sua opinião, qual a maior dificuldade dos regionais para implantar práticas de governança de modo geral?

4 - Quais as maiores resistências apresentadas pelos regionais acerca da implantação das práticas de governança?

5 - Em sua opinião, as práticas estão sendo eficazes? O que define de fato uma prática eficaz ou ineficaz?

6 - Você sente que os regionais querem de fato aderir às práticas de governança ou seguem apenas por exigências do Federal?

7 - Quais características definem um regional de baixo desempenho de modo geral? E em questão de aderência das práticas de governança?

8 - Em sua opinião, regionais que não adotam as práticas de governança tendem a ter um desempenho ruim também em outras áreas do sistema?



**Anexo C – Termo de Anuência da Instituição****TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO**

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) está de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado ‘Preditores da Maturidade de Práticas Organizacionais: Estudo do Mecanismo de Controle da Governança do Conselho Federal de Contabilidade e dos Conselhos Regionais’, coordenado pelo pesquisador Francisco Antônio Coelho Júnior, desenvolvido em conjunto ao discente Matheus Henrique Bastos Leite, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília (UnB).

O Conselho Federal de Contabilidade assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados durante os meses de maio/2021 até dezembro/2021.

Declaramos ciência de que nossa instituição é coparticipante da presente dissertação de mestrado, e requeremos o compromisso dos pesquisadores responsáveis com o resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa nela recrutados.

Brasília, 02 de maio de 2021



---

**Contadora Elys Tevania Alves de Souza Carvalho**  
**Diretora Executiva do CFC**