



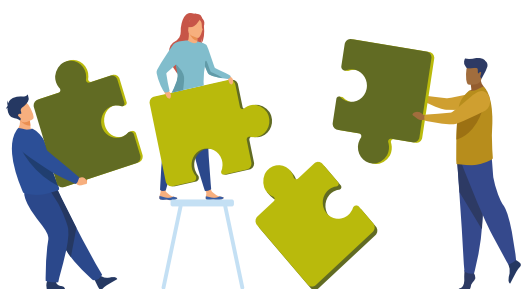
EXCELÊNCIA EM GESTÃO: GOVERNANÇA QUE UNE E FORTALECE

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA O
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
DO SISTEMA CFC/CRCS



EXCELÊNCIA EM GESTÃO: GOVERNANÇA QUE UNE E FORTALECE

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL DO SISTEMA CFC/CRCS



EXCELÊNCIA EM GESTÃO: GOVERNANÇA QUE UNE E FORTALECE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SISTEMA CFC/CRCs

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC)

SAUS Quadra 5, Bloco J, Edifício CFC, Asa Sul, Brasília/DF – CEP: 70070-920

Telefone: (61) 3314-9600

Site: www.cfc.org.br – e-mail: cfc@cfc.org.br

Presidente do Conselho Federal de Contabilidade

Joaquim de Alencar Bezerra Filho

Diretora de Gestão Operacional

Adriana Guimarães

Diretora de Estratégias e Parcerias Globais

Elys Tevania Alves de Souza Carvalho

EQUIPE TÉCNICA

Colaboração

Stephanie Vasconcelos Lacerda
Jaqueline Rodrigues Portela Elmiro
Lucia Helena Alves de Figueiredo

Curadoria

Silvia Neves Oliveira

Gerência

Thiago Luis Gomes

Projeto Gráfico e diagramação

Leandro Touret

Revisão

Maria do Carmo Nóbrega

Tiragem

300 exemplares

Conselho Federal de Contabilidade

Excelência em gestão: governança que une e fortalece: diretrizes estratégicas para o desenvolvimento sustentável do Sistema CFC/CRCs / Conselho Federal de Contabilidade. -- Brasília: CFC, 2026.

166 p.

1. Gestão Pública Responsável – Sistema CFC/CRCs. 2. Fiscalização Profissional. 3. Segurança Jurídica. 4. Governança Corporativa. 5. Compliance. 6. Gestão Orçamentária. 7. Gestão Patrimonial. 8. Gestão Administrativa. 9. Gestão de Pessoas. 10. Tecnologia da Informação. 11. Sustentabilidade. 12. Política Institucional. I. Conselho Federal de Contabilidade - CFC. II. Título.

CDU 35.072/.073

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Lúcia Helena Alves de Figueiredo CRB 1/1.401

Conselho Diretor

Joaquim de Alencar Bezerra Filho
Presidente

Weberth Fernandes (GO)
Vice-Presidente Administrativo

Haroldo Santos Filho (ES)
Vice-Presidente de Governança e de Gestão Estratégica

Márcio Schuch Silveira (RS)
Vice-Presidente de Inovação e Tecnologia

Sebastião Célio Costa Castro (TO)
Vice-Presidente de Controle Interno

João Carlos Castilho Garcia (SP)
Vice-Presidente Técnico

Angela Andrade Dantas Mendonça (SE)
Vice-Presidente de Registro

Laudelino Jochem (PR)
Vice-Presidente de Desenvolvimento Profissional

Sandra Maria de Carvalho Campos (MG)
Vice-Presidente de Fiscalização, Ética e Disciplina

Maria Dorgivânia Arraes Barbará (PE)
Ouvidora do CFC

Marisa Luciana Schvabe de Moraes (SC)
Diretora da EGC

Reinaldo Miranda de Castro (MT)
**Representante dos Técnicos
de Contabilidade**

Conselheiros(as) Efetivos(as)

Katiucya Julião de Moura Manfredini (AC)
Carlos Henrique do Nascimento (AL)
Manoel Carlos de Oliveira Junior (AM)
Andrezza Carolina Brito Farias (AP)
Sônia Maria da Silva Gomes (BA)
Fellipe Matos Guerra (CE)
Adriano de Andrade Marrocos (DF)
Haroldo Santos Filho (ES)
Weberth Fernandes (GO)

Ana Lígia Coelho Martins (MA)
Sandra Maria de Carvalho Campos (MG)
Carlos Rubens de Oliveira (MS)
Reinaldo Miranda de Castro (MT)
Ian Blois Pinheiro (PA)
Brunno Sitônio Fialho de Oliveira (PB)
Maria Dorgivânia Arraes Barbará (PE)
Joaquim de Alencar Bezerra Filho (PI)
Laudelino Jochem (PR)

Ana Luiza Pereira Lima (RJ)
Erivan Ferreira Borges (RN)
José Domingos Filho (RO)
Itajay Maria Soares (RR)
Márcio Schuch Silveira (RS)
Marisa Luciana Schvabe de Moraes (SC)
Ângela Andrade Dantas Mendonça (SE)
João Carlos Castilho Garcia (SP)
Sebastião Célio Costa Castro (TO)

Conselheiros(as) Suplentes

Marcelo Augusto Jorge (AC)
Jordão Vieira Júnior (AL)
Lucilene Florêncio Viana (AM)
Angela Dias Alves Valadares (AP)
Sérvio Túlio dos Santos Moura (BA)
Welynadia Rodrigues Pereira (CE)
Jose Luiz Marques Barreto (DF)
Roberto Schulze (ES)
Einstein Almeida Ferreira Paniago (GO)

Helcimar Araujo Belém Filho (MA)
Domingos Sávio Alves da Cunha (MG)
Maria Leny Adânia de Sylos (MS)
Elba Vicentina de Moraes (MT)
Antonio Carlos Sales Ferreira Junior (PA)
Abelci Daniel de Assis Filho (PB)
José Goncalves Campos Filho (PE)
José Corsino Raposo Castelo Branco (PI)
Cesar Alberto Ponte Dura (PR)

Luiz Francisco Peyon da Cunha (RJ)
Anailson Márcio Gomes (RN)
Vilma Fátima Mendes (RO)
Palmira Leão de Souza (RR)
Elaine Gorgen Streh (RS)
Milena Propp (SC)
Jorge Luiz dos Santos (SE)
Marcelo Roberto Monello (SP)
Márcio Sousa Ribeiro (TO)

Presidentes dos CRCs

Edberto Gomes de Sousa
Presidente CRCAC

José Alberto Viana Gaia
Presidente CRCAL

André de Medeiros Caria
Presidente CRCAM

Fabiano Ribeiro Pimentel
Presidente CRCAP

Altino do Nascimento Alves
Presidente CRCBA

Rondinely Coelho Rodrigues
Presidente CRCCE

Darlan de Lima Barbosa
Presidente CRCDF

Walterleno Maifrede Noronha
Presidente CRCES

Marcelo Cordeiro Silva
Presidente CRCGO

Fernando Henrique Farias Rodrigues
Presidente CRCMA

Maria da Conceição Barros de Rezende Ladeira
Presidente CRCMG

Josemar Battisti
Presidente CRCMS

Silvia Mara Leite Cavalcante
Presidente CRCMT

Ailton Ramos Correa Júnior
Presidente CRCPA

Eliedna de Sousa Barbosa
Presidente CRCPB

Roberto Vieira do Nascimento
Presidente CRCPE

Ricjardeson Rocha Dias
Presidente CRCPI

Everson Luiz Breda Carlin
Presidente CRCPR

Rafael da Silva Machado
Presidente CRCRJ

Radna Rayanne Medeiros Rocha
Presidente CRCRN

Jair Genor Bevilaqua
Presidente CRCRO

Luís Pereira da Silva
Presidente CRCRR

Patrícia de Souza Arruda
Presidente CRCRS

Lecir dos Passos Ghisi
Presidente CRCSC

Ionas Santos Mariano
Presidente CRCSE

Heloísa de Castro Alves Felipe da Silva
Presidente CRCSP

Celi Regina Leobas de Sousa
Presidente CRCSTO

Presidentes do CFC

Aécio Prado Dantas Júnior (SE)
Mandato: 3/1/2022 a 31/12/2025

Zulmir Ivânio Breda (RS)
Mandato: 3/1/2018 a 31/12/2021

José Martonio Alves Coelho (CE)
Mandato: 07/01/2014 a 31/12/2017

Juarez Domingues Carneiro (SC)
Mandato: 01/01/2010 a 31/12/2013

Maria Clara Cavalcante Bugarim (AL)
Mandato: 01/01/2006 a 31/12/2009

José Martonio Alves Coelho (CE)
Mandato: 01/01/2004 a 31/12/2005

Alcedino Gomes Barbosa (MG)
Mandato: 01/01/2002 a 31/12/2003

José Serafim Abrantes (SP)
Mandato: 01/01/1998 a 31/12/2001

José Maria Martins Mendes (CE)
Mandato: 07/01/1994 a 31/12/1997

Ivan Carlos Gatti (RS)
(in memoriam)
Mandato: 03/01/1990 a 31/12/1993

Militino Rodrigues Martinez (BA)
(in memoriam)
Mandato: 01/01/1986 a 31/12/1989

João Verner Juenemann (RS)
Mandato: 09/02/1982 a 31/12/1985

Nilo Antônio Gazire (MG)
(in memoriam)
Mandato: 01/01/1978 a 08/02/1982

Ynel Alves de Camargo (RJ)
(in memoriam)
Mandato: 01/01/1974 a 31/12/1977

Ivo Malhões de Oliveira (RJ)
(in memoriam)
Mandato: 01/01/1970 a 31/12/1973

Eduardo Foreis Domingues (RJ)
(in memoriam)
Mandato: 16/02/1961 a 31/12/1969

Amaro Soares de Andrade (PE)
(in memoriam)
Mandato: 26/08/1956 a 15/02/1961

Ibere Gilson (RJ)
(in memoriam)
Mandato: 15/09/1955 a 24/07/1956

Paulo Lyra Tavares (PE)
(in memoriam)
Mandato: 27/05/1946 a 14/09/1955

Sumário

Miniglossário e siglas (consulta rápida).....	8
---	---

Palavra do Presidente.....	14
----------------------------	----

Capítulo 1

Os Fundamentos Essenciais da Gestão Pública.....	15
1. Gestão Pública Responsável no Sistema CFC/CRCs	15
2. Os cinco pilares da sua atuação: princípios constitucionais.....	16
3. Como a gestão pública se materializa no trabalho dos Conselhos de Contabilidade	18
4. O controle na administração pública: sua rede de segurança	18
5. Governança pública: direção e controle com propósito.....	19
6. O papel essencial do gestor no Sistema CFC/CRCs	20
7. Como transformar fundamentos em decisão e prática?.....	21

Capítulo 2

Conselhos de Fiscalização Profissional: Estrutura, Leis e Responsabilidades	23
1. A verdadeira natureza dos Conselhos	23
2. Nosso arcabouço legal: a base do Sistema CFC/CRCs	25
3. Gestão fiscal responsável: o que você precisa saber (LRF e princípios).....	25
4. Como o Sistema CFC/CRCs está organizado	26
5. Conselheiro: atribuições, competências e responsabilidades jurídicas	28
6. Tipos de responsabilidade do conselheiro	29
7. Responsabilidade solidária: o peso das decisões coletivas.....	31
8. Deveres essenciais: diligência, zelo e participação	31
9. Tomada de Contas Especial (TCE): quando o dano precisa ser esclarecido	33
10. O impacto das decisões e a dimensão institucional do cargo	34
11. O papel essencial dos funcionários no apoio aos conselheiros	34
12. O essencial para atuar com segurança	35

Capítulo 3

Segurança Jurídica e Defesa Institucional: Protegendo o Sistema e Sustentando Decisões Seguras	37
1. Segurança jurídica: por que ela é a base do nosso trabalho.....	37
2. Legalidade e conformidade jurídica: indo além do “sempre foi assim”	39
3. Assessoria jurídica: bússola da conformidade e parceira da gestão.....	40
4. Decisões administrativas e judiciais: como elas redesenham o nosso caminho	42
5. LINDB: decidir considerando consequências e contexto real	44
6. Defesa institucional: proteger a credibilidade, não esconder problemas	45
7. Segurança jurídica como base da governança e do <i>compliance</i>	46

Capítulo 4

Governança e Compliance: sua Bússola para uma Gestão de Futuro	47
1. Fundamentos da governança no Sistema CFC/CRCs	47
2. Planejamento Estratégico e Transparência	50
3. Gestão de Riscos: de obrigação à aliada estratégica	52
4. Plano de Integridade: padrões de conduta e responsabilidade institucional	54
5. Governança arquivística e gestão documental: prova, transparência e memória institucional	58
6. Tecnologia a serviço da governança e integridade: a conexão digital	61
7. Referenciais para uma gestão coerente e segura	62

Capítulo 5

As Competências Essenciais do Sistema CFC/CRCs	63
1. Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs): a base técnica da orientação e da fiscalização	64
2. Registro Profissional: porta de entrada para o exercício responsável	70
3. Fiscalização profissional: protegendo a sociedade e a profissão	73
4. Desenvolvimento Profissional e Educação Continuada	79
5. Competências que exigem recursos e responsabilidade	83

Capítulo 6

Gestão Orçamentária e Financeira	85
1. Por que a gestão orçamentária e financeira importa para você	85
2. O ciclo do orçamento: planejar, aprovar, executar, controlar e avaliar	85
3. Sustentabilidade financeira e alocação eficiente de recursos	87
4. Ajustes no orçamento: créditos adicionais e remanejamentos	89
5. Plano de Contratações Anual (PCA)	91
6. Gestão e fiscalização de contratos	91
7. Execução da despesa: empenho, liquidação e pagamento	92
8. Como o orçamento orienta o dia a dia	94

Capítulo 7

Cobrança de Anuidades: Por Que é Essencial e Como Funciona	95
1. Base legal: por que a anuidade pode (e deve) ser cobrada	95
2. Como as anuidades são definidas e reajustadas?	97
3. Como a anuidade sustenta o Sistema CFC/CRCs	98
4. O que o profissional e a sociedade recebem em troca?	99
5. Parcelamento, transação e isenção: como regularizar com responsabilidade e sensibilidade	100
6. Inadimplência: cobrança administrativa e judicial	102
7. O papel de conselheiros e funcionários na gestão das anuidades	102
8. O essencial para cobrar com segurança e coerência	104

Capítulo 8

Gestão Patrimonial: Cuidando do que é de todos	105
1. Princípios da gestão patrimonial: a base da responsabilidade institucional	105
2. Características e funções essenciais da gestão patrimonial	106
3. Consequências da ausência de controle patrimonial	107
4. Principais leis e normas aplicáveis	108
5. Objetivos da gestão patrimonial: maximizando o valor público	109
6. Responsabilidade compartilhada: quem faz o controle acontecer	110

Capítulo 9

Gestão Administrativa e de Pessoas: O Motor do Sistema CFC/CRCs	113
1. Gestão de processos internos e modernização administrativa	113
2. Estrutura organizacional e regras internas de funcionamento	115
3. O papel da gestão administrativa na governança	116
4. Políticas de Gestão de Pessoas	121
5. Quadro de Referência Rápida – Gestão Administrativa e de Recursos Humanos	121
6. Processos e pessoas como base da confiança	122

Capítulo 10

Tecnologia da Informação: Impulsionando a Gestão e a Confiança	123
1. Onde estamos e por que a TI virou prioridade no Sistema CFC/CRCs	123
2. Automação e eficiência operacional: menos retrabalho, mais entrega	125
3. Infraestrutura centralizada e soberania digital: base para segurança e continuidade	126
4. Pilares da transformação digital sustentável	128
5. Inteligência Artificial: usos possíveis, limites e governança	129
6. Prevenindo riscos: a importância da resiliência	130
7. Diretrizes estratégicas e papel de conselheiros e funcionários	131

Capítulo 11

Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental: Um Compromisso com o Futuro	133
1. Por que isso importa para um conselho de fiscalização profissional	133
2. A Contabilidade e o marco normativo: do relato à asseguuração da sustentabilidade	134
3. Do cenário global à gestão do dia a dia: Pacto Global, ODS e ESG como linguagem prática	135
4. Como isso aparece na prática no Conselho	136
5. ESG como estrutura prática para organizar a agenda	136
6. Instrumentos e evidências: PLS e relatórios de desempenho	137
7. Papéis e responsabilidades	138
8. Riscos, consequências e ganhos institucionais	138
9. Como cumprir e evoluir o PLS (evolução compatível com o porte do CRC)	138

Capítulo 12

Política Institucional e Relacionamento com a Sociedade: Nossa Voz, Nossas Pontes	141
1. O que é a Política Institucional do Sistema CFC/CRCs	141
2. Frentes de atuação institucional do Sistema CFC/CRCs	142
3. Estratégias de conexão e engajamento: construindo diálogo com nossos públicos	142
4. Quem fala em nome do Sistema	148
5. Como incorporar a Política Institucional à rotina	149

Capítulo 13

Parcerias Internacionais e Inserção Global: Conectando a Contabilidade Brasileira ao Mundo	151
Introdução – Por que a Contabilidade brasileira precisa estar conectada ao mundo	151
1. Por que as relações com organismos internacionais são indispensáveis	151
2. Quem faz o quê: o papel do CFC e dos CRCs	152
3. Entidades e redes internacionais: como ler essa “sopa de letrinhas”	152
4. Contribuições e deslocamentos: lógica de governança, critério e retorno institucional	161
5. Benefícios das parcerias internacionais para o Brasil, o Sistema e os profissionais	163
6. O que isso muda no seu dia a dia (Conselheiros e Funcionários)	164

Capítulo Final

Deixando Sua Marca no Sistema CFC/CRCs	165
---	-----

Miniglossário e siglas (consulta rápida)

No dia a dia do Conselho, siglas aparecem em processos, sistemas, decisões e documentos. Esta lista ajuda a decodificar rapidamente as principais siglas usadas no livro, com o nome por extenso e, quando necessário, um breve contexto.

Seção A — SIGLAS (A–Z)

Sigla	Nome por extenso	Contexto
AGU	Advocacia Geral da União	Órgão de advocacia pública federal que representa a União e orienta juridicamente a administração pública; referência para atuação contenciosa, consultiva e segurança jurídica.
CBPS	Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade	Instância nacional de apoio técnico para pronunciamentos e referências de divulgação de sustentabilidade.
CCI	Câmara de Controle Interno do CFC	Instância que apoia e orienta controles internos, com foco na conformidade e no acompanhamento da execução orçamentária e financeira do Sistema.
CEPC	Comissão de Educação Profissional Continuada	Instância que avalia e delibera sobre processos do Programa de Educação Profissional Continuada, incluindo validação de pontuação e requisitos.
CFC	Conselho Federal de Contabilidade	Autarquia federal que coordena o Sistema CFC/CRCs e edita normas e diretrizes para a atuação profissional e institucional.
CFC/CRCs	Sistema CFC/CRCs	Conjunto formado pelo CFC e pelos CRCs, que atua de forma integrada para normatizar, registrar, fiscalizar e fortalecer o exercício da Contabilidade.
CGOV	Coordenadoria de Governança do Sistema CFC/CRCs	Unidade organizacional que apoia a aplicação de diretrizes de governança e incentiva padronização de práticas para decisões e rotinas mais consistentes no Sistema.
CGTI	Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação	Unidade organizacional que coordena e apoia iniciativas de TI no Sistema, buscando alinhamento de prioridades, padronização e maior segurança dos serviços digitais.
CGU	Controladoria-Geral da União	Órgão federal de controle e integridade, referência em transparência, auditoria e apuração de irregularidades.
CNAI	Cadastro Nacional de Auditores Independentes	Cadastro que registra e organiza a habilitação/atuação em auditoria independente, conforme requisitos e normas aplicáveis.
CNPC	Cadastro Nacional de Peritos Contábeis	Cadastro que registra e organiza a habilitação/atuação em perícia contábil, conforme requisitos e normas aplicáveis.
Conarq	Conselho Nacional de Arquivos	Referência nacional para diretrizes e instrumentos de gestão documental e arquivística (classificação, temporalidade e preservação).
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis	Instância nacional de apoio para pronunciamentos e orientações técnicas que servem de referência para normas e práticas contábeis no país.
CPCASP	Comitê Permanente para Contabilidade Aplicada ao Setor Público	Instância nacional de apoio técnico que orienta e harmoniza entendimentos sobre contabilidade aplicada ao setor público.
CRC	Conselho Regional de Contabilidade	Autarquia regional do Sistema responsável pelo registro e fiscalização na sua jurisdição, além de rotinas de orientação e atendimento ao profissional.
CT	Comunicados Técnicos	Comunicados que esclarecem e orientam a aplicação de normas e procedimentos, ajudando a padronizar o entendimento.
CTN	Código Tributário Nacional	Base de conceitos e regras gerais sobre o sistema tributário.
Decore	Declaração Comprobatória de Percepção de Rendimentos	Declaração emitida por profissional contábil para comprovar rendimentos, exigindo critérios e evidências que sustentem a informação prestada.
EaD	Educação a Distância	Modalidade de capacitação e cursos realizada por meios digitais, ampliando alcance e flexibilidade de acesso.
EGC	Escola de Governança e Gestão dos Conselhos de Contabilidade	Instância de treinamento e desenvolvimento do público interno do Sistema CFC/CRCs.
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>	Em português, Ambiental, Social e Governança. Abordagem que organiza prioridades, ações e indicadores para incorporar sustentabilidade e governança às decisões e rotinas da instituição.
EQT	Exame de Qualificação Técnica	Avaliação que comprova requisitos técnicos para habilitação/atuação em áreas específicas, conforme normas aplicáveis.
IA	Inteligência Artificial	Tecnologias que analisam dados e/ou geram conteúdo para apoiar tarefas e decisões; no setor público, exigem uso responsável, critérios e supervisão.
Iasb	<i>International Accounting Standards Board</i>	Entidade internacional que define padrões IFRS para demonstrações e relatórios financeiros.

Sigla	Nome por extenso	Contexto
Ifac	<i>International Federation of Accountants</i>	Entidade internacional da profissão contábil que apoia padrões e boas práticas (ética, educação e qualidade)
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i> (IFRS)	Normas internacionais de relatório financeiro (demonstrações e divulgações).
IFRS S1/ S2	<i>IFRS Sustainability Disclosure Standards</i> S1 e S2	Padrões internacionais para reportar riscos e oportunidades de sustentabilidade.
IES	Instituições de Ensino Superior	Universidades e faculdades; no livro, público estratégico para ações de formação e articulação institucional.
Iesba	<i>International Ethics Standards Board for Accountants</i>	Conselho internacional responsável por emitir e atualizar o Código Internacional de Ética para profissionais da contabilidade.
ISAs	<i>International Standards on Auditing</i>	Normas internacionais que orientam a execução de trabalhos de auditoria.
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (ISO)	Normas de sistemas de gestão usadas como referência para padronizar rotinas, controles e auditorias.
IT	Interpretações Técnicas	Orientações complementares às NBCs que esclarecem aplicação e padronizam entendimento em situações específicas.
LAI	Lei de Acesso à Informação (Lei n.º 12.527, de 2011)	Estabelece o direito de acesso a informações públicas e o dever de transparência e resposta da administração pública.
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei n.º 13.709, de 2018)	Estabelece regras para uso, guarda e compartilhamento de dados pessoais, exigindo finalidade, necessidade e segurança nas rotinas da instituição.
LINDB	Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro	Base para decisões administrativas motivadas, com análise de consequências práticas e viabilidade de execução.
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal (LC n.º 101, de 2000)	Estabelece regras e princípios para planejamento, controle e transparência da gestão fiscal, com foco em equilíbrio e responsabilidade no uso de recursos públicos.
MPF	Ministério Público Federal	Órgão do Ministério Público da União que atua na defesa da ordem jurídica e do interesse público, com atribuições de fiscalização, investigação e propositura de ações; referência em responsabilização e controle.
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade	Conjunto de normas editadas pelo CFC que orientam o exercício profissional e as práticas contábeis (técnicas e profissionais).
NBC PA	Normas Profissionais de Auditoria Independente	Normas do CFC voltadas à atuação em auditoria independente.
NBC PG	Normas Profissionais Gerais	Normas do CFC sobre princípios e requisitos profissionais (ex.: ética e educação continuada).
NBC PP	Normas Profissionais de Perícia	Normas do CFC voltadas à atuação em perícia contábil.
NBC TAS	Normas para Asseguração	Normas do CFC para trabalhos de asseguração.
NBC TDS	Normas de Divulgação de Sustentabilidade	Normas do CFC sobre divulgações de sustentabilidade.
NBC TG	Normas Técnicas Gerais	Normas do CFC sobre critérios e procedimentos técnicos contábeis.
NBC TSP	Normas Técnicas do Setor Público	Normas do CFC para contabilidade aplicada ao setor público.
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	Metas da Agenda 2030 usadas como referência para organizar prioridades e indicadores de sustentabilidade.
PCA	Plano de Contratações Anual	Planeja e organiza as contratações do ano, dando previsibilidade, prioridade e transparência à execução.
PDA	Plano de Dados Abertos	Organiza a publicação de dados abertos para transparência, com padrão, consistência e reutilização das informações.
PDL	Plano de Desenvolvimento de Líderes	Desenvolve lideranças para melhorar decisões, gestão e alinhamento institucional nas rotinas do Sistema.
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação	Orienta o planejamento de TI, definindo prioridades, projetos e investimentos para sustentar serviços digitais com segurança e continuidade.
PEPC	Programa de Educação Profissional Continuada	Organiza a atualização profissional contínua em áreas específicas, com requisitos e acompanhamento voltados a atuações de maior risco e impacto.
PLS	Plano Diretor de Logística Sustentável	Orienta práticas sustentáveis nas operações (compras, consumo e serviços), promovendo uso responsável de recursos e redução de impactos.
RPA	<i>Robotic Process Automation</i>	Em português, Automação Robótica de Processos. Automação de tarefas repetitivas para padronizar rotinas e processos digitais.
SEI	Sistema Eletrônico de Informações	Plataforma de processo eletrônico para tramitar e formalizar documentos e decisões, fortalecendo padronização e rastreabilidade.
SGI	Sistema de Gestão por Indicadores	Organiza indicadores para acompanhar desempenho, execução e avanço de objetivos e metas.
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão	Canal institucional para pedidos de acesso à informação.

Sigla	Nome por extenso	Contexto
e-SIC	Sistema eletrônico do SIC	Plataforma para registrar, tramitar, responder e acompanhar pedidos de acesso à informação.
SPER	Sistema de Processo Eletrônico de Registro	Sistema que organiza e tramita processos de registro, com padronização, controle e rastreabilidade.
SPT	Sistema de Plano de Trabalho	Registra atividades e entregas para acompanhamento e rastreabilidade da execução.
SST	Saúde e Segurança do Trabalho	Práticas e controles para prevenir acidentes e riscos ocupacionais, organizando medidas de proteção e rotinas de segurança.
STF	Supremo Tribunal Federal	Referência em interpretação constitucional, com efeitos relevantes para segurança jurídica e atuação institucional.
STJ	Superior Tribunal de Justiça	Tribunal superior responsável por uniformizar a interpretação da legislação federal; suas decisões orientam entendimentos e podem impactar rotinas e decisões institucionais.
TCE	Tomada de Contas Especial	Procedimento para apurar responsabilidade por dano ao erário e viabilizar ressarcimento, quando cabível.
TCU	Tribunal de Contas da União	Órgão de controle externo que fiscaliza a gestão pública e é referência em orientações sobre governança e prestação de contas.
TI	Tecnologia da Informação	Sustenta sistemas, infraestrutura e serviços digitais, apoiando segurança da informação e continuidade das operações.
VPCI	Vice-Presidência de Controle Interno	Abrija e coordena a atuação da CCI do CFC, fortalecendo controles e conformidade na gestão orçamentária e financeira do Sistema.

Seção B — MINIGLOSSÁRIO (A–Z)

Termo	O que significa	Na prática no Sistema CFC/CRCs
Acesso à informação	Direito de solicitar e obter informações públicas, com dever de transparência do órgão e limites legais (sigilo e proteção de dados).	Exige respostas consistentes e rastreáveis a pedidos de informação, com registros organizados e cuidado com dados pessoais e informações protegidas.
Agenda 2030	Referencial global que reúne metas de desenvolvimento sustentável e uma linguagem comum para planejamento, indicadores e prestação de contas.	Ajuda a organizar prioridades e a escolher indicadores de sustentabilidade com linguagem comparável, sem desconectar as iniciativas da missão e da capacidade de execução do Sistema.
Anuidade	Contribuição devida ao Sistema para custear atividades finalísticas e administrativas, com regras próprias de arrecadação, cobrança e destinação.	Sustenta a previsibilidade financeira: exige cobrança, registro e destinação bem controlados para reduzir dúvidas, retrabalho e questionamentos em controles e prestações de contas.
Auditoria de qualidade	Avaliação periódica de processos e padrões de gestão para verificar aderência a requisitos e apoiar melhoria contínua.	Quando adotada, transforma padrão em prática: define responsabilidades, registros e evidências e ajuda a reduzir variações entre áreas, sustentando melhorias com método.
Auditoria interna	Atividade independente dentro da organização, voltada a avaliar controles e processos e a apoiar melhorias.	Ajuda a identificar fragilidades antes que virem achados: fortalece controles e orienta ajustes com evidências, aumentando consistência e previsibilidade das rotinas.
Autarquia	Entidade da administração pública indireta, criada por lei, com personalidade jurídica própria e dever de atuar no interesse público.	Enquadra toda a atuação do Conselho: decisões e uso de recursos precisam observar legalidade, transparência, controles e prestação de contas.
Backup	Cópia de segurança que permite restaurar dados e sistemas após falhas, incidentes ou ataques.	Deve ser rotineiro, confiável e testado, com responsabilidades definidas e verificação periódica, para sustentar a continuidade dos serviços e a recuperação de dados quando necessário.
Baixa/alienação/descarte	Procedimentos formais para retirar bens do patrimônio, transferir, vender ou descartar, conforme regras e autorizações.	Mantém o patrimônio “limpo e defensável”: pede justificativa, autorização e atualização dos registros, reduzindo perdas e fortalecendo inventário e prestação de contas.
Canal de denúncia	Meio institucional para receber relatos de irregularidades, com proteção, tratamento e encaminhamento responsável.	Fortalece a integridade e colabora para a detecção precoce de riscos: exige triagem, confidencialidade, registro e encaminhamento adequado para evitar omissão ou exposição indevida.
Certificações ISO (9001, 37001, 14001, 45001)	Referenciais de sistemas de gestão (qualidade, anticorrupção, meio ambiente e SST) que exigem auditorias e evidências.	Quando adotadas, elevam o padrão de consistência: pedem processos definidos, responsabilidades claras e registros que sustentem auditorias e melhoria contínua.

Termo	O que significa	Na prática no Sistema CFC/CRCs
Ciclo orçamentário	Etapas anuais de planejamento, execução, acompanhamento e prestação de contas do orçamento.	Organiza planejamento e execução com acompanhamento e registros, permitindo ajustes responsáveis e prestação de contas consistente.
Compliance (conformidade)	Conjunto de práticas para assegurar aderência a normas, políticas e procedimentos, prevenindo e corrigindo desvios.	Garante que as rotinas sejam executadas em conformidade com leis, normas e políticas do Conselho: orienta a prevenção, a identificação e a correção de desvios, dando mais segurança e consistência à atuação institucional.
Continuidade e recuperação	Planejamento e procedimentos para manter serviços essenciais e retomar operações após incidentes (tecnológicos ou operacionais).	Define prioridades, responsáveis e procedimentos para manter serviços essenciais e retomar operações com segurança, reduzindo indisponibilidades e evitando imprevisto.
Contraditório e ampla defesa	Garantias de que a pessoa conhece a acusação, pode se manifestar e apresentar provas, acompanhando a apuração.	Em processos sancionadores, reforça a validade e a legitimidade do procedimento, ao assegurar apuração regular e decisão bem fundamentada.
Conflito de interesses	Situação em que interesse privado (real, potencial ou aparente) pode influenciar — ou parecer influenciar — decisão tomada no interesse público.	Protege a credibilidade da decisão: pede transparência e registro e, quando cabível, impedimento/afastamento para preservar impessoalidade e confiança.
Controle externo	Fiscalização realizada por órgãos de controle sobre legalidade, regularidade e resultados da gestão pública.	Ajuda a aprimorar a gestão e a fortalecer a confiança institucional: orienta boas práticas, identifica pontos de melhoria e incentiva transparência e responsabilidade no uso de recursos.
Controle interno	Conjunto de rotinas e mecanismos para prevenir falhas e fortalecer conformidade, integridade e segurança da execução.	Previne falhas e impropriedades e dá mais previsibilidade à execução: estabelece controles mínimos e responsabilidades para que as rotinas ocorram com consistência, com evidências suficientes para orientar correções e sustentar a prestação de contas.
Cota-parte	Parcela de recursos arrecadados cujo repasse segue critérios e regras do Sistema.	Sustenta previsibilidade financeira ao exigir critérios claros e controle do repasse e da destinação.
Créditos adicionais	Instrumentos para ajustar dotações orçamentárias ao longo do exercício, conforme hipóteses e autorizações previstas.	Permite ajustar o orçamento ao longo do exercício com responsabilidade, realocando ou reforçando dotações de forma planejada e autorizada, sem comprometer controle e transparência.
Dados abertos	Disponibilização de dados públicos em formato aberto e reutilizável, para permitir acesso, análise e uso por qualquer interessado.	Amplia transparência ao permitir que qualquer interessado consulte, reutilize e verifique informações públicas, com os cuidados necessários para não expor dados pessoais ou informações protegidas.
Decisão colegiada	Deliberação tomada por Plenário/Câmaras e registrada formalmente, com efeitos práticos na execução.	Define um encaminhamento institucional único para orientar a execução: dá segurança às áreas técnicas, reduz divergências de entendimento e deixa claro o que deve ser cumprido e registrado.
Defesa institucional	Postura de proteção responsável do Sistema e de seus agentes, baseada em decisões consistentes, transparentes e bem registradas.	Protege a atuação do Conselho e de seus agentes: decisões consistentes e bem registradas dão segurança para executar, comunicar e sustentar encaminhamentos quando houver questionamento.
Devido processo	Garantias e etapas mínimas que devem orientar a condução de procedimentos e decisões institucionais.	Organiza o caminho da decisão com etapas mínimas e garantias, dando mais legitimidade e segurança jurídica.
Educação continuada	Atualização e aperfeiçoamento profissional contínuos para manter competências e acompanhar mudanças técnicas e normativas.	Eleva o padrão de atuação profissional e reduz risco de práticas desatualizadas, reforçando a confiança da sociedade na Contabilidade e na fiscalização exercida pelo Sistema.
Excesso de arrecadação	Arrecadação superior à prevista que pode fundamentar ajustes orçamentários, conforme regras aplicáveis.	Permite reforçar dotações e viabilizar despesas necessárias ao longo do exercício, mantendo disciplina e transparência no ajuste do orçamento.
Gestão e fiscalização de contratos	Rotinas para acompanhar execução, prazos, entregas, fiscalização, qualidade e pagamentos.	Garante que o serviço contratado seja entregue com qualidade, prazo e custo controlados, com pagamentos vinculados ao que foi efetivamente executado, reduzindo riscos, aditivos desnecessários e retrabalho.
Gestão de Riscos	Processo contínuo para identificar, avaliar e tratar riscos que possam comprometer objetivos, conformidade e continuidade.	Antecipar riscos melhora a decisão e a execução: ajuda a definir prioridades, direcionar controles e proteger a continuidade das entregas do Conselho, reduzindo surpresas e vulnerabilidades institucionais.

Termo	O que significa	Na prática no Sistema CFC/CRCs
Gestão documental	Práticas para produzir, organizar, classificar, guardar, acessar e destinar documentos e processos.	Traz segurança e continuidade às rotinas: organiza registros e preserva evidências, reduzindo perda de informação, exposição indevida e descarte irregular e facilitando respostas institucionais consistentes.
Gestão patrimonial	Práticas para controlar bens públicos ao longo do ciclo de vida, com registros de guarda, uso, movimentação e destinação.	Protege o patrimônio público e dá segurança à gestão: mantém inventário atualizado, responsabilidades definidas e movimentações formalizadas, reduzindo perdas, inconsistências e risco de responsabilização.
Governança	Conjunto de práticas, papéis e mecanismos que organizam a forma de decidir, priorizar, executar e acompanhar resultados na instituição.	Melhora a qualidade das decisões e da execução: organiza papéis e responsabilidades, orienta prioridades e acompanhamento e dá previsibilidade às rotinas, reforçando transparência e prestação de contas.
Governança de dados	Conjunto de diretrizes que assegura que os dados do Conselho sejam confiáveis, coerentes e adequados às finalidades institucionais.	Garante uso responsável dos dados ao estabelecer limites de acesso e segregação de funções, preservando rastreabilidade e histórico nas rotinas do Conselho.
Incidente cibernético	Evento de segurança que compromete (ou ameaça comprometer) dados ou sistemas, afetando confidencialidade, integridade ou disponibilidade.	Impacta serviços e dados e exige resposta coordenada para retomar operações com segurança e limitar danos.
Interesse público	Critério que direciona a atuação do Conselho para o benefício coletivo que justifica sua existência e suas decisões.	Ajuda a definir prioridades e a calibrar decisões e exigências com legitimidade, evitando escolhas orientadas por conveniência e mantendo a atuação coerente com a finalidade pública.
Inventário de bens	Procedimento periódico de conferência e conciliação do patrimônio, para garantir que os registros reflitam a situação real dos bens.	Protege o patrimônio público ao revelar inconsistências e necessidades de regularização, evitando perdas, imprevistos e riscos de responsabilização.
Motivação do ato	Registro dos fundamentos e razões que justificam uma decisão administrativa.	Oferece segurança para cumprir e sustentar o encaminhamento: explicita o critério da decisão e reduz dúvidas, reinterpretações e retrabalho na execução.
Ouvidoria	Instância de escuta institucional que organiza o tratamento de demandas e promove retorno qualificado ao cidadão e ao profissional.	Qualifica o relacionamento com o cidadão e o profissional: reúne percepções (elogios, sugestões, reclamações e denúncias) e transforma essas informações em encaminhamentos e melhorias nas rotinas e no atendimento.
Padronização de rotinas	Adoção de um modelo comum de execução para processos recorrentes, com parâmetros mínimos que orientam como a rotina deve funcionar.	Dá previsibilidade ao dia a dia: reduz variações indevidas entre áreas e CRCs, facilita continuidade mesmo com troca de pessoas e melhora a qualidade e a consistência das entregas.
Penalidade disciplinar	Medida sancionatória aplicada ao final de um processo regular, quando se conclui pela ocorrência de infração e pela necessidade de resposta disciplinar.	Quando aplicada com critério e proporcionalidade, preserva a justiça do procedimento, protege direitos e reforça a credibilidade do Sistema, seja em processos de profissionais, seja em apurações envolvendo conselheiros e equipes.
Poder de polícia	Competência legal do Conselho para regular, fiscalizar e aplicar medidas previstas em lei, em favor do interesse público.	Confere autoridade para que o Sistema cumpra sua missão de fiscalização com legitimidade, tratamento isonômico e segurança jurídica, preservando a confiança da sociedade na profissão.
Prazos de guarda e destinação de documentos	Critérios que organizam o ciclo de vida dos documentos, definindo prazos de guarda e o destino adequado ao final desse período, conforme normas aplicáveis.	Dá segurança para preservar o que é essencial e eliminar o que pode ser descartado de forma regular, evitando perda de informação, acúmulo desnecessário e descarte indevido.
Prestação de contas	Dever de demonstrar regularidade dos atos, uso de recursos e resultados alcançados, com transparência e registros verificáveis.	Fortalece a credibilidade do Sistema e melhora a gestão ao exigir clareza sobre escolhas, prioridades e entregas.
Processo Administrativo Disciplinar (PAD)	Procedimento administrativo formal para apurar conduta e responsabilidade e, quando cabível, aplicar medida disciplinar, com garantias e decisão fundamentada.	Assegura apuração justa e institucionalmente segura: permite esclarecer fatos, corrigir condutas quando necessário e preservar a confiança na atuação do Conselho e de suas equipes.
Processo eletrônico (SEI)	Processo administrativo tramitado integralmente no SEI, com documentos produzidos, assinados e organizados em meio digital, permitindo atuação, instrução, despacho/decisão, tramitação e arquivamento com controle de acesso e histórico.	Viabiliza tramitação à distância com mais agilidade e sustentabilidade, reduz uso de papel e deslocamentos e reforça segurança e rastreio das informações por controle de acesso e histórico do processo.

Termo	O que significa	Na prática no Sistema CFC/CRCs
Proteção de dados pessoais (LGPD)	Conjunto de regras para usar e proteger dados pessoais com finalidade legítima, necessidade e segurança, assegurando direitos dos titulares e responsabilidades da instituição.	Orienta limites e cuidados no uso de dados em atendimento, processos e sistemas (coleta, acesso, armazenamento, compartilhamento e publicações), contribuindo para reduzir exposição indevida, fortalecer a segurança da informação e aumentar a confiança do cidadão e do profissional no relacionamento com o Conselho.
Rastreamento e rastreabilidade	Capacidade de acompanhar e recuperar o caminho de uma decisão ou processo com histórico claro do que foi feito e por quem.	Confere segurança à execução e à continuidade das rotinas: permite localizar rapidamente o fundamento e o andamento de cada caso, reduzindo perda de contexto, dúvidas e retrabalho.
Razoabilidade e proporcionalidade	Princípios que orientam a adoção de medidas compatíveis com o caso e com a finalidade, evitando excessos.	Orienta decisões equilibradas e executáveis: ajuda a ajustar exigências e medidas ao necessário para cumprir a finalidade pública, preservando coerência e legitimidade na atuação institucional.
Registro profissional	Habilitação formal para o exercício da profissão contábil, que vincula o profissional ao Sistema para fins de orientação, fiscalização e responsabilidade.	Confere segurança ao profissional e proteção à sociedade: torna a habilitação verificável, permite fiscalização e responsabilização quando necessário e reforça a confiança no exercício da Contabilidade.
Responsabilidade fiscal	Princípios e regras que orientam a gestão de recursos públicos com planejamento, transparência e equilíbrio entre receitas e despesas.	Orienta prioridades e gastos compatíveis com a receita e o planejamento, evitando compromissos que o orçamento não suporta e preservando a capacidade de funcionamento e entrega do Conselho ao longo do tempo.
Restos a pagar	Despesas já empenhadas que permanecem pendentes de pagamento ao final do exercício e são inscritas para quitação no exercício seguinte, conforme regras aplicáveis.	Compromete parte do orçamento e do caixa do exercício seguinte para quitar despesas do ano anterior. Por isso, exige planejamento e acompanhamento para não limitar novas despesas nem afetar a continuidade de contratos e entregas.
SEI	Sistema Eletrônico de Informações: plataforma oficial do Governo Federal para gestão de processos e documentos administrativos em meio digital (produção, assinatura, tramitação e arquivamento).	Permite tramitar processos e documentos de forma 100% digital, com mais agilidade e padronização entre unidades, reduzindo papel e deslocamentos e reforçando controle de acesso e histórico do processo.
Segurança da informação	Medidas e práticas para proteger dados e sistemas, assegurando confidencialidade, integridade e disponibilidade.	Sustenta a continuidade dos serviços e a confiança nas rotinas digitais: reduz risco de indisponibilidade e exposição ao exigir controle de acesso, proteção de dados e rotinas de backup e recuperação.
Segurança jurídica	Previsibilidade e coerência na atuação institucional, com decisões baseadas em critérios estáveis e bem fundamentadas.	Ajuda a manter entendimento uniforme e decisões aplicáveis: reduz divergências, retrabalho e mudanças bruscas de critério, dando mais estabilidade às rotinas e aos encaminhamentos.
Segregação de funções	Separação de etapas críticas de um processo entre pessoas ou unidades, para reduzir risco de erro, fraude e conflito de interesses.	Reforça controles onde o risco é maior: evita que a mesma pessoa concentre autorizar, executar e conferir, aumentando a segurança em pagamentos, contratações e autorizações.
Sigilo legal	Restrição de acesso a informações prevista em lei, para proteger direitos, dados pessoais e informações sensíveis, nos limites legais.	Orienta o que pode ser divulgado e para quem: evita exposição indevida e dá segurança a decisões de acesso, com justificativa e controle, conciliando transparência com proteção (LGPD e sigilo).
Superávit financeiro	Disponibilidade financeira apurada no balanço, que pode fundamentar ajustes na execução, conforme regras aplicáveis.	Dá margem para decidir uso de recursos e ajustes com segurança, desde que apurado e registrado de forma consistente, permite reforçar ações e cobrir necessidades sem comprometer equilíbrio e prestação de contas.
Sustentabilidade institucional	Capacidade de manter a atuação do Conselho no longo prazo com equilíbrio financeiro, planejamento e controle, garantindo continuidade das entregas.	Orienta decisões de receita e despesa para preservar funcionamento e capacidade de investimento, evitando compromissos sem lastro e garantindo continuidade dos serviços.
Transparência ativa	Divulgação proativa de informações de interesse público, sem necessidade de solicitação, nos canais oficiais.	Melhora atendimento e eficiência: com informação atualizada e acessível, reduz demandas repetidas e facilita o acesso, fortalecendo confiança e prestação de contas sem violar sigilo ou LGPD.
Transparência passiva	Atendimento a pedidos de acesso à informação apresentados por interessados, nos termos da LAI.	Organiza respostas com consistência: registra pedido, análise e retorno, reduz divergências e retrabalho e assegura transparência com proteção de informações pessoais ou sigilosas (LGPD/sigilo).

Palavra do Presidente

Este livro nasce de uma construção coletiva.

Ele é fruto de uma gestão que carrega a maturidade institucional construída ao longo de décadas pelo Sistema CFC/CRCs. Cada presidente, vice-presidente, conselheiro e funcionário que passou por esta Casa deixou uma contribuição que nos trouxe até aqui. Honramos essa trajetória. Respeitamos essa história. E é sobre esse alicerce que avançamos.

A obra “Excelência em Gestão: Governança que Une e Fortalece – Diretrizes Estratégicas para o Desenvolvimento Sustentável do Sistema CFC/CRCs” representa a consolidação de boas práticas, aprendizados acumulados e aprimoramentos institucionais que vêm sendo fortalecidos a cada ciclo de gestão.

Foi essa evolução consistente que posicionou o Conselho Federal de Contabilidade como o conselho profissional regulamentado mais bem conceituado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) no quesito governança. Esse reconhecimento não é ponto de chegada, é responsabilidade ampliada.

Nosso compromisso é seguir aprofundando essa jornada de conhecimento e de maturidade em governança no Sistema CFC/CRCs, fortalecendo a integração e a unidade entre CFC e CRCs, qualificando processos, ampliando transparência, consolidando práticas de *compliance*, investindo em gestão de pessoas, transformação digital, sustentabilidade e reconhecimento internacional.

Mais do que um livro institucional, este material foi concebido como instrumento de trabalho. Ele foi estruturado para apoiar presidentes, vice-presidentes, conselheiros e funcionários no exercício cotidiano de suas atribuições, no Plenário, nas Câmaras, na fiscalização, no registro profissional, na educação continuada, na condução de processos e no atendimento à sociedade.

Aqui estão reunidas as bases normativas, os pilares de gestão e as diretrizes estratégicas que orientam nossas decisões. O propósito é oferecer clareza, segurança técnica e alinhamento institucional, permitindo que cada integrante do Sistema atue com ética, consistência e excelência.

A governança que defendemos não é formalidade burocrática. É instrumento de unidade. É mecanismo de fortalecimento institucional. É condição para que possamos nos posicionar de forma ainda mais qualificada perante a sociedade.

Seguiremos trabalhando para que o Sistema CFC/CRCs seja cada vez mais reconhecido como referência de integridade, eficiência e responsabilidade e confiança pública, atuando como verdadeira aliança estratégica para o desenvolvimento do Brasil.

Que esta obra sirva como guia, inspiração e ferramenta prática para o seu dia a dia.
Com compromisso institucional e visão de futuro,

Joaquim de Alencar Bezerra Filho

Presidente do Conselho Federal de Contabilidade



Capítulo 1

Os Fundamentos Essenciais da Gestão Pública

Este capítulo é o seu ponto de partida para entender o que chamamos aqui de gestão pública responsável e como ela aparece, na prática, no coração do Sistema CFC/CRCs.

Vamos ver por que o Sistema CFC/CRCs precisa seguir regras claras e mecanismos eficientes de administração pública, como esses princípios se conectam à sua rotina de conselheiro ou funcionário e de que forma eles se materializam no dia a dia dos Conselhos de Contabilidade.

1. Gestão Pública Responsável no Sistema CFC/CRCs

Gerir o que é público é, em essência, usar recursos e processos para servir à sociedade, de forma ética, transparente e eficiente.

No Sistema CFC/CRCs, isso envolve:

- administrar recursos de natureza pública (anuidades, taxas, multas);
- normatizar o exercício da profissão contábil, por meio da edição, interpretação e uniformização de normas técnicas e profissionais;
- organizar o registro profissional e manter cadastros confiáveis;
- estruturar a fiscalização do exercício profissional;
- ofertar ações de educação continuada;
- atuar como ponte entre a profissão contábil e a sociedade.

Tudo isso sob a lente dos princípios básicos da administração pública, previstos no art. 37 da Constituição Federal: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Esses princípios não são apenas conceitos abstratos, mas o mapa que orienta decisões, atos e projetos dentro do Sistema CFC/CRCs.

Você pode estar se perguntando: por que isso é tão importante para o meu dia a dia?

Porque os Conselhos:

- são entidades públicas com autonomia para conduzir suas ações e seus orçamentos;
- exercem poder de polícia administrativa sobre o exercício da profissão (ou seja, têm competência para orientar, fiscalizar e, quando necessário, aplicar sanções dentro das regras);
- e, por isso, precisam equilibrar o interesse da categoria com o interesse público.

Na prática, isso significa que, ao mesmo tempo em que o Sistema regulamenta e fiscaliza a atuação dos profissionais (para garantir ética e qualidade técnica), também administra recursos para sustentar entregas institucionais que precisam ser úteis, legítimas e bem justificadas para quem paga e para quem acompanha a atuação do Conselho.

Por isso, quando falamos em gestão pública responsável no Sistema CFC/CRCs, falamos de algo maior do que “cumprir normas”:

- agir com boa governança, garantindo decisões claras e bem fundamentadas;
- praticar transparência, para que profissionais e sociedade entendam o que fazemos;
- exercer integridade, afastando favorecimentos, desvios e interesses particulares;
- buscar melhoria contínua, revisando processos, aprendendo com erros e evoluindo.

Cada deliberação, cada uso de recurso, cada ação de fiscalização ou de educação continuada pode fortalecer ou enfraquecer:

- a reputação da profissão;
- a credibilidade do Sistema CFC/CRCs;
- e a confiança da sociedade na gestão pública.

O Mapa que Nos Guia



Os princípios da administração pública não são apenas uma exigência formal. Eles são o mapa que orienta cada decisão, cada ação e cada projeto dentro dos Conselhos de Contabilidade.

2. Os cinco pilares da sua atuação: princípios constitucionais

Para uma atuação responsável e eficaz no Sistema CFC/CRCs, é fundamental conhecer e aplicar os cinco princípios do art. 37 da Constituição Federal. Pense neles como a bússola da sua atuação.

2.1. Legalidade – Faça o que a lei autoriza

No setor público, diferentemente do setor privado, você não pode fazer tudo o que a lei não proíbe.

Você só pode fazer o que a lei autoriza ou determina.

Sua atuação no CFC e nos CRCs deve estar sempre amparada em:

- leis;
- decretos;
- resoluções;
- regimentos;
- e demais atos normativos válidos.

Por que isso importa para você? Porque:

- garante que normas, fiscalizações, penalidades, contratações e decisões sejam legítimas e transparentes.
- evita que decisões sejam baseadas apenas em opinião, tradição ou conveniência.

Em resumo: sem base legal, não pode ser feito.

2.2. Impessoalidade – O interesse de todos em primeiro lugar

Impessoalidade significa colocar o interesse público acima de interesses pessoais, políticos ou corporativos.

No contexto dos Conselhos:

- não se decide com base em simpatia, amizade ou pressões particulares;
- não se usa a estrutura do Conselho para fins eleitorais ou pessoais;
- não se favorecem grupos específicos em detrimento do coletivo.

Por que isso importa para você? Porque:

- você deve tratar todos – profissionais, empresas, funcionários, fornecedores – com equidade e justiça.
- a impessoalidade protege você de acusações de favorecimento e reforça a credibilidade do Conselho.

2.3. Moralidade – Agir com ética e honestidade

Moralidade administrativa é ir além da mera obediência à lei. É agir com:

- honestidade;
- boa-fé;
- lealdade às instituições;
- respeito às expectativas legítimas da sociedade.

Mesmo quando não há uma proibição expressa, é preciso perguntar: “Isso é ético? Isso faz sentido para quem confia em nós?”

Por que isso importa para você? Porque:

- sua conduta individual comunica o padrão ético do Sistema.
- a moralidade é o “cartão de visitas” da instituição e afeta diretamente a imagem da profissão contábil.
- violação à moralidade pode resultar em responsabilização, inclusive por improbidade administrativa, conforme a legislação aplicável.

Mais do que medo de punição, a ideia aqui é prevenção: conduta ética, decisão bem fundamentada e registro adequado reduzem exposição a questionamentos e preservam a confiança na instituição e na profissão.

2.4. Publicidade – Tudo às claras, com limites legais

As ações da administração pública devem ser divulgadas, salvo hipóteses legais de sigilo. Isso inclui:

- decisões de plenário;
- regulamentos;
- prestações de contas;
- licitações e contratos;
- critérios para fiscalização e aplicação de sanções.

Na prática, publicidade não é “expor tudo”, mas é dar visibilidade ao que pode e deve ser público, com linguagem clara e rastreabilidade. Quando houver hipótese legal de restrição (sigilo, dados pessoais, informações sensíveis), o caminho seguro é delimitar o acesso com critério, registrar a justificativa e manter o que for possível em transparência ativa, preservando direitos e a finalidade pública.

Por que isso importa para você? Porque:

- transparência é condição para que a sociedade e os profissionais possam acompanhar, compreender e confiar na atuação do Conselho.
- publicidade responsável reduz boatos, ruídos internos e suspeitas infundadas

Quando a publicidade tem limites?

Em algumas situações, a própria lei determina que o acesso à informação seja restrito, como, por exemplo:

- informações que possam comprometer a segurança da sociedade ou do Estado;
- processos que envolvam intimidade, vida privada, honra ou imagem das pessoas;
- dados protegidos por sigilo legal (bancário, fiscal, profissional etc.).

Nessas hipóteses, o acesso pode ser restringido conforme a base legal aplicável e o grau de sensibilidade da informação, com critérios claros e justificativa registrada. O desafio é equilibrar transparência com proteção de dados e direitos individuais, sempre dentro da lei.



2.5. Eficiência – fazer bem e cada vez melhor

Eficiência é entregar o melhor resultado possível com os recursos disponíveis. No Sistema CFC/CRCs, isso aparece em:

- processos de registro e fiscalização mais ágeis e claros;
- atendimento ao profissional bem estruturado;
- prestação de contas organizada;
- uso adequado de tecnologia para reduzir retrabalho e burocracia.

Por que isso importa para você? Porque:

- a eficiência melhora a experiência do profissional da contabilidade e também a percepção da sociedade sobre a utilidade do Conselho;
- fortalece o respeito da categoria ao Sistema;
- mostra que o uso das anuidades e demais receitas está alinhado ao interesse público.

Na prática, esses princípios deixam de ser “conceitos de Constituição” e viram critérios concretos para decidir, registrar e executar – é isso que veremos a seguir.

3. Como a gestão pública se materializa no trabalho dos Conselhos de Contabilidade

Os princípios e a ideia de gestão pública responsável ganham corpo no dia a dia do Sistema CFC/CRCs em atividades como:

- **Fiscalização Profissional:** rotinas, critérios e procedimentos para assegurar que apenas profissionais habilitados atuem, protegendo a sociedade e valorizando a qualidade técnica.
- **Registro e Cadastro:** inscrição, baixa, alteração cadastral, registro de organizações contábeis e outras rotinas que precisam ser ágeis, bem documentadas e acessíveis.
- **Ações Educativas:** eventos, cursos, palestras, campanhas e programas de educação continuada que apoiam o desenvolvimento técnico e comportamental dos profissionais.
- **Comunicação:** canais claros, respeitosos e eficientes com o profissional e com a sociedade, tanto nos momentos de orientação quanto nos de cobrança ou sanção.
- **Gestão de Projetos e Programas:** iniciativas com planejamento, metas, cronogramas, acompanhamento e prestação de contas.

Gerir um Conselho de Contabilidade é um desafio dinâmico: o ambiente jurídico, econômico e tecnológico mudam; a profissão evolui; as expectativas da sociedade aumentam. O que não muda é a necessidade de manter a atuação alinhada aos princípios constitucionais e à finalidade pública do Sistema CFC/CRCs.

4. O controle na administração pública: sua rede de segurança

Para garantir que tudo isso aconteça dentro da lei e em favor do interesse público, existe um conjunto de mecanismos de controle. Eles não existem para “burocratizar a gestão”, mas para:

- prevenir erros e desvios;
- corrigir rumos;
- proteger a instituição e as pessoas que nela atuam.

Podemos enxergar o controle em três níveis principais:



Controle Interno: é o olhar de dentro. São as estruturas do próprio Conselho (assessoria de controle interno, auditorias internas, normas e procedimentos) que verificam se atos e processos estão em conformidade.



Controle Externo: é o olhar de fora. Tribunal de Contas, Poder Judiciário, Ministério Público e outros órgãos verificam a legalidade, legitimidade e economicidade da gestão.



Controle Social: é a participação da sociedade e dos profissionais, por meio de ouvidorias, denúncias, consultas e acompanhamento das ações do Conselho.

Um sistema de controle bem estruturado:

- aumenta a transparência;
- melhora a qualidade das decisões;
- reduz riscos de responsabilização de conselheiros, gestores e funcionários;
- e reforça a confiança institucional.

Na rotina de Plenário e Câmaras, esse controle também se traduz em uma prática simples e poderosa: decidir com base em informação técnica e jurídica e deixar registrado o fundamento (relatório, parecer, nota técnica, voto, ata e documentos de suporte). Isso protege a instituição – e também conselheiros e equipes – porque dá rastreabilidade ao motivo da decisão e reduz espaço para interpretações improvisadas.

5. Governança pública: direção e controle com propósito

Se o controle é a rede de segurança, a governança é o modo como organizamos a tomada de decisão, o acompanhamento e a prestação de contas para que essa segurança se transforme em entrega.

A Governança Pública é a forma como o Sistema CFC/CRCs é direcionado e controlado para cumprir sua missão com integridade, transparência e foco em resultados.

Ela envolve:

- **Quem decide o quê** (estrutura de responsabilidades);
- **Como as decisões são tomadas** (processos, critérios, informações);
- **Como o desempenho é acompanhado** (metas, indicadores, relatórios);
- **Como se presta contas** à sociedade e aos órgãos de controle.

O objetivo central é simples e exigente: garantir que o interesse público esteja sempre em primeiro lugar, com serviços entregues à profissão e à sociedade com qualidade e eficiência.

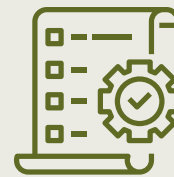
Para isso, a governança pública se apoia em princípios como:

- capacidade de resposta;
- integridade;
- confiabilidade;
- prestação de contas (*accountability*) – isto é, responder pelas decisões e resultados;
- transparência; e
- melhoria regulatória (buscar regras e processos mais claros, proporcionais e eficientes, sem perder rigor).

Princípios de Governança que guiam o Sistema

Quando esses princípios são levados a sério:

- decisões se tornam mais previsíveis e justificadas;
- o uso de recursos é melhor planejado e acompanhado;
- riscos são identificados e tratados com antecedência;
- a confiança de profissionais, sociedade e órgãos de controle no Sistema CFC/CRCs aumenta.



6. O papel essencial do gestor no Sistema CFC/CRCs

Seja você presidente, conselheiro, diretor, ou funcionário ocupante de função de liderança, sua responsabilidade vai além de “cumprir tarefa” ou “representar a classe”.

Você:

- influencia diretamente a forma como o Conselho funciona;
- define prioridades, aprova projetos, analisa processos;
- inspira (ou desmotiva) equipes.

Seu papel inclui:

- **planejar:** ajudar a definir objetivos, metas e prioridades;
- **organizar:** apoiar a estruturação de equipes, processos e rotinas;
- **decidir:** deliberar com base em informações técnicas e jurídicas;
- **acompanhar:** monitorar resultados, corrigir desvios e propor ajustes;
- **prestar contas:** responder, com transparência, pelo uso de recursos e pelas decisões tomadas.

Em um cenário de constante evolução, o gestor do Sistema CFC/CRCs precisa:

- **manter-se atualizado:** acompanhar mudanças legais, tecnológicas e institucionais e reavaliar processos;
- **ser um líder:** apoiar a equipe, promover ambiente respeitoso e aberto ao diálogo e à inovação;
- **incentivar a participação:** ouvir profissionais, funcionários e sociedade e valorizar contribuições responsáveis;
- **pensar à frente:** enxergar riscos e oportunidades, preparando o Sistema para o que vem pela frente.

Em resumo, como gestor no Sistema CFC/CRCs, você é um **agente de transformação**. Sua atuação proativa, ética e tecnicamente fundamentada é uma das chaves para o aprimoramento contínuo da profissão contábil e para o fortalecimento dos Conselhos de Contabilidade.

7. Como transformar fundamentos em decisão e prática?

Com esses fundamentos em mente, o próximo passo é transformá-los em critério de decisão e em prática cotidiana. Para isso, vale organizar a reflexão em três perguntas-chave, que ajudam a orientar escolhas, prioridades e responsabilidades no Sistema CFC/CRCs:

1. Quem somos, juridicamente e institucionalmente, dentro do Estado brasileiro?

- É o que você vai ver no **Capítulo 2**, ao conhecer a natureza jurídica dos Conselhos, sua estrutura e as responsabilidades formais de conselheiros e funcionários.

2. Como essa arquitetura institucional se traduz em segurança jurídica e proteção da própria instituição?

- Esse é o tema do **Capítulo 3**, que aprofunda segurança jurídica, defesa institucional e o papel da assessoria jurídica e da jurisprudência.

3. Como essas bases se organizam em uma política de governança e de *compliance* que orienta o dia a dia da gestão?

- Esse é o foco do **Capítulo 4**, onde veremos, em detalhes, como a governança e o *compliance* se materializam em políticas, planos, gestão de riscos e integridade.

Este primeiro capítulo, portanto, é o chão firme sobre o qual caminharemos. A partir daqui, vamos descer um degrau de cada vez, conectando fundamentos, estrutura, segurança jurídica, governança e prática cotidiana do Sistema CFC/CRCs.

Capítulo 2

Conselhos de Fiscalização Profissional: Estrutura, Leis e Responsabilidades

Este capítulo é essencial para entender quem somos, como estamos organizados e quais são as responsabilidades concretas de quem atua no Sistema CFC/CRCs.

Depois dos fundamentos da gestão pública no Capítulo 1, agora vamos:

- situar os Conselhos de Fiscalização Profissional no contexto do Estado brasileiro;
- identificar as leis e normas que sustentam juridicamente nossas decisões;
- compreender como o Sistema CFC/CRCs se organiza; e
- entender as responsabilidades e os deveres de quem exerce a função de conselheiro, bem como o papel essencial dos funcionários no apoio às decisões.

1. A verdadeira natureza dos Conselhos

Os Conselhos de Fiscalização Profissional são criados por lei e cumprem uma missão clara: proteger a sociedade, regulando e fiscalizando o exercício de profissões com impacto no interesse público.

No caso dos Conselhos de Contabilidade, essa missão se traduz em:

- assegurar que apenas profissionais devidamente habilitados e regularmente registrados exerçam a atividade contábil;
- zelar pela qualidade técnica e pela observância dos padrões éticos que orientam a prestação dos serviços contábeis;
- resguardar o interesse público, a fé pública e a confiabilidade das informações econômicas e financeiras produzidas pela profissão.

1.1. Autarquias especiais: o que isso significa na prática

Do ponto de vista jurídico, os conselhos de fiscalização profissional são autarquias especiais. Na prática, isso significa que:

- integram a administração pública indireta;
- têm autonomia administrativa e financeira para planejar e executar suas ações e gerir seu orçamento;
- não ficam subordinados diretamente a ministérios ou órgãos da administração direta – o que confere maior autonomia administrativa, mas exige maior responsabilidade, formalização e controle sobre os atos praticados.

1.2. O que o Supremo Tribunal Federal (STF) diz sobre nós

Em precedentes relevantes, como as Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADIs) 1717 e 3428, o Supremo Tribunal Federal consolidou o entendimento de que os conselhos de fiscalização profissional:

- exercem função típica de Estado, que não pode ser delegada a entidades privadas;
- têm personalidade jurídica de direito público;
- exercem poder de polícia administrativa, com competência para normatizar e fiscalizar o exercício

profissional em proteção ao interesse coletivo;

- arrecadam receitas próprias, como anuidades, taxas e multas;
- devem prestar contas ao Tribunal de Contas da União (TCU);
- devem observar os princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), já examinados no Capítulo 1.

Em termos simples, “poder de polícia” é a autoridade legal para regular e fiscalizar a profissão em benefício da sociedade. Na prática, isso envolve:

- organizar o registro profissional;
- realizar ações de fiscalização;
- instaurar e conduzir processos quando há indícios de infração; e
- quando cabível, aplicar sanções – sempre com devido processo, motivação e registro.

Ponto de Atenção: O Caso da OAB



A Ordem dos Advogados do Brasil tem um tratamento jurídico próprio, reconhecido pelo Supremo Tribunal Federal, por exercer um papel constitucional específico. Por isso, ela não se submete integralmente ao mesmo regime aplicado aos demais conselhos de fiscalização profissional. Essa particularidade é exclusiva da OAB e não muda a natureza jurídica dos demais Conselhos nem as obrigações que decorrem de sua condição de autarquias, especialmente quanto ao cumprimento das normas aplicáveis e à prestação de contas aos órgãos de controle.

O Tribunal de Contas da União reforça esse entendimento ao classificar os conselhos de fiscalização profissional como autarquias e, não, como entidades privadas ou associações de classe.

1.3. Aplicamos princípios de administração pública de acordo com a nossa realidade

Mesmo com características próprias, é entendimento consolidado no meio jurídico e nos órgãos de controle que os conselhos de fiscalização profissional devem observar os princípios da administração pública – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – especialmente em atividades externas, como:

- concursos públicos;
- licitações;
- contratações administrativas;
- atos de fiscalização e de aplicação de sanção.

Ao mesmo tempo, pode ser necessário ajustar procedimentos para aplicar esses princípios no dia a dia, conforme a realidade e o funcionamento de cada Conselho. Os deveres permanecem; o que pode variar é a forma de organizar e registrar as rotinas, para garantir consistência e permitir verificação. Isso não autoriza descumprir a lei – é adequação responsável ao nosso contexto institucional.

Em qualquer cenário, continuam essenciais:

- decidir com base legal;
- motivar os atos;
- registrar o que foi feito;
- dar publicidade quando exigida;
- manter controles que permitam verificação por instâncias internas e órgãos de controle.

Em outras palavras: ajustar a forma sem mexer no conteúdo.

2. Nosso arcabouço legal: a base do Sistema CFC/CRCs

A atuação do Sistema CFC/CRCs se apoia em leis e resoluções que estruturam e orientam a ação institucional. Não é necessário decorar números, mas é fundamental reconhecer esse conjunto e saber onde consultá-lo quando necessário.

Principais Leis (Base Legal do Sistema)	Principais Resoluções do Sistema CFC/CRCs (Normas Internas)
- Decreto-Lei n.º 9.295, de 1946 - Decreto-Lei n.º 1.040, de 1969 - Lei n.º 11.000, de 2004 - Lei n.º 11.160, de 2005 - Lei n.º 12.249, de 2010 - Lei n.º 12.932, de 2013 - Lei n.º 12.514, de 2011	- Resolução CFC n.º 1.612, de 2021 (Regulamento Geral) - Resolução CFC n.º 1.616, de 2021 (Regimento Interno do CFC) - Resolução CFC n.º 1.523, de 2017 (Código de Conduta) - Resolução CFC n.º 1.679, de 2022 (Tomada de Contas Especial) - Resolução CFC n.º 1.678, de 2022 (Plano de Transição de Gestão) - Resolução CFC n.º 1.768, de 2025 (PAD Ordinário) - Resolução CFC n.º 1.769, de 2025 (PAD Sumário) - Normas sobre eleições, estrutura e processos éticos disciplinares - Regimentos internos dos CRCs

Esse conjunto normativo é o alicerce que assegura a legalidade e a regularidade das ações institucionais, orienta a conduta de conselheiros e funcionários e sustenta a gestão do Sistema CFC/CRCs.

E, além das normas próprias do Sistema, há uma dúvida recorrente no dia a dia: como os princípios de responsabilidade fiscal se aplicam à nossa realidade institucional.

3. Gestão fiscal responsável: o que você precisa saber (LRF e princípios)

“Os Conselhos estão sujeitos à Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)?”

A resposta exige atenção porque:

- a Lei Complementar n.º 101/2000 (LRF) foi pensada principalmente para a Administração Direta (União, estados, municípios) e entidades que integram o Orçamento Geral da União.
- os Conselhos de Fiscalização Profissional não fazem parte diretamente desse orçamento e suas contas não impactam a meta de resultado primário do Governo Federal.

Por isso, os Conselhos não se submetem, de forma automática, a todos os limites numéricos previstos na LRF (como percentuais de despesa com pessoal estabelecidos para União, estados e municípios).

Isso não afasta o dever de atuar com responsabilidade fiscal. Por integrarem a administração pública indireta, os Conselhos devem observar os princípios da gestão fiscal responsável, nos termos do art. 1º, § 1º, da LRF, conforme entendimento firmado no Acórdão TCU n.º 341, de 2004 – Plenário.

Na prática, isso significa:

- planejar bem os gastos;
- atuar com transparência na execução orçamentária;
- prevenir riscos financeiros (endividamento, desequilíbrios, despesas sem cobertura); e
- corrigir desvios com rapidez, quando identificados.

Em síntese, a autonomia do Sistema caminha junto com a responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

4. Como o Sistema CFC/CRCs está organizado

O Sistema CFC/CRCs funciona em dois níveis complementares:

4.1. Conselho Federal de Contabilidade (CFC)

Você pode pensar no CFC como o nosso centro de coordenação nacional:

- é o órgão central que cria normas e coordena todos os Conselhos de Contabilidade;
- representa o Sistema CFC/CRCs perante órgãos de controle e outras instituições nacionais e internacionais;
- define as diretrizes nacionais e aprova os regimentos dos CRCs;
- é composto de conselheiros eleitos pelos próprios Conselhos Regionais.

4.2. Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs)

São as pontas operacionais em cada Unidade da Federação (UF), pois:

- executam a fiscalização profissional em seus territórios;
- gerem registros, campanhas, projetos e ações locais;
- possuem autonomia para organizar suas atividades, desde que sigam as normas e princípios estabelecidos pelo CFC.

4.3. Realidades diferentes, responsabilidades comuns

É importante reconhecer que:

- há CRCs com estrutura robusta, equipes numerosas e maior capacidade de investimento;
- e CRCs menores, com equipes enxutas, grande volume de demandas concentrado em poucos funcionários e limitações orçamentárias mais visíveis.

Essas diferenças impactam:

- a forma de organizar setores;
- o nível de detalhamento de processos internos;
- a possibilidade de ter áreas especializadas (jurídico próprio, controle interno estruturado, por exemplo);
- a segregação de funções.

Mas elas não eliminam as responsabilidades básicas de:

- seguir as leis e resoluções que regem o Sistema CFC/CRCs;
- prestar contas com transparência;
- zelar pela ética e pela qualidade do exercício profissional;
- planejar o uso dos recursos de forma responsável.

Na prática, conselheiros e funcionários respondem pelas mesmas obrigações essenciais, ainda que a forma de organizar rotinas varie entre os Conselhos. O desafio é adaptar as boas práticas à realidade de cada CRC, sem perder de vista o compromisso permanente com o interesse público.

4.4 Plenário e Câmaras: como funciona a estrutura de decisão do Conselho

Compreendida a organização entre CFC e CRCs, é preciso olhar para o núcleo decisório do Conselho: como funcionam o Plenário e as instâncias que o apoiam.

Pela complexidade das atribuições de um conselho de fiscalização profissional, essa estrutura precisa ser clara e organizada para que o colegiado consiga deliberar com segurança e acompanhar a execução das decisões com eficiência e base técnica.

Nos Conselhos de Contabilidade, o Plenário é a instância deliberativa máxima: é ali que se concentram as decisões estratégicas e normativas, que se definem prioridades, que se aprovam regulamentos e que se preservam a ética e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

- No CFC, o Plenário é a reunião formal do colegiado de conselheiros federais, responsável por debater, deliberar e aprovar diretrizes nacionais.
- Nos CRCs, o Plenário segue a mesma lógica decisória, ajustada à realidade regional: cabe aos conselheiros discutir e deliberar sobre temas que afetam diretamente o exercício profissional em cada Estado, em consonância com as normas e diretrizes do CFC.

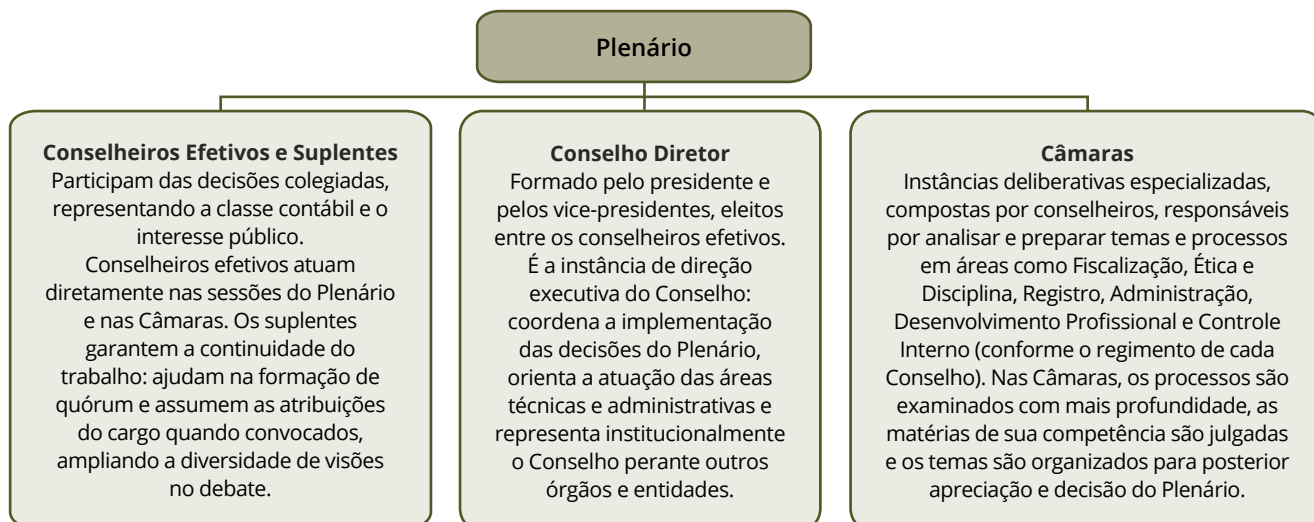
Para que essa dinâmica funcione com segurança e previsibilidade, é útil ter um “mapa” das instâncias que compõem a estrutura do Conselho:

- **Plenário e Câmaras:** instâncias colegiadas responsáveis por aprovar normas, julgar processos e definir prioridades institucionais.
- **Comissões e comitês:** grupos de apoio técnico, compostos por conselheiros, especialistas e/ou funcionários, que analisam temas específicos e elaboram pareceres e propostas (fiscalização, ética, orçamento, educação continuada etc.).
- **Presidência e instâncias de direção:** conduzem a gestão, coordenam a execução e representam o Conselho.
- **Áreas técnicas e administrativas:** unidades responsáveis por instruir os processos, executar as decisões e oferecer suporte permanente à operação do Conselho.

Essa estrutura é disciplinada por regimentos, resoluções internas e atos administrativos. Por isso:

- **conselheiros** precisam ter clareza sobre até onde vai a competência deliberativa (o que o colegiado decide e aprova) e onde começa a competência executiva (o que a gestão e as áreas técnicas executam e implementam); e
- **gestores e funcionários** precisam compreender a distribuição de responsabilidades, para organizar fluxos, instruir processos e prestar contas com segurança.

Na prática, quando cada instância sabe o seu papel, o Conselho decide melhor, executa com mais consistência e mantém a visão integrada do Sistema.



4.5 Conselheiros e corpo técnico: parceria indispensável

Nenhuma dessas estruturas funciona bem isoladamente. A qualidade das decisões do Plenário e das Câmaras depende diretamente:

- da solidez do trabalho técnico desenvolvido pelas equipes internas (Jurídico, Fiscalização, Registro, Contabilidade, TI, Desenvolvimento Profissional, Comunicação, entre outras);
- da disposição dos conselheiros para ouvir, questionar, dialogar e valorizar as análises apresentadas.

Na prática:

- o corpo técnico instrui processos, elabora pareceres, organiza dados e aponta riscos e alternativas;
- os conselheiros fornecem a visão da profissão, o olhar estratégico e o julgamento colegiado;
- a governança sólida, legítima e eficaz nasce do encontro entre esses dois planos – o técnico e o deliberativo.

Essa dinâmica distribui responsabilidades de forma mais equilibrada, qualifica o debate institucional e dá sustentação técnica às deliberações do Plenário, sempre em coerência com a missão do Sistema CFC/CRCs: proteger a sociedade por meio de uma regulação firme, ética e responsável do exercício profissional.

5. Conselheiro: atribuições, competências e responsabilidades jurídicas

O exercício do cargo de conselheiro no Sistema CFC/CRCs possui natureza honorífica e gratuita.

Isso significa que:

- não há remuneração pelo exercício da função;
- é uma função pública de elevada relevância, prevista no Decreto-Lei n.º 9.295, de 1946 e atualmente disciplinada pela Resolução CFC n.º 1.612, de 2021.

Não é um papel apenas simbólico ou representativo. É um cargo com atribuições definidas e responsabilidades jurídicas concretas, que exige consciência institucional, diligência e compromisso com o interesse público.

5.1. Atribuições e competências

Entre as principais atribuições do conselheiro, destacam-se:

- participar das reuniões Plenárias e das Câmaras;
- julgar processos encaminhados pelas Câmaras e Vice-presidências;
- relatar processos e elaborar pareceres técnicos;
- representar o Conselho institucionalmente em eventos e reuniões;
- contribuir para o planejamento e a definição de diretrizes do Conselho.

Importante: Código de Conduta

Toda a atuação dos conselheiros deve ser guiada pelo Código de Conduta para os Conselheiros, Colaboradores e Funcionários dos Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade (Resolução CFC n.º 1.523, de 2017), que exige:



- legalidade;
- impessoalidade;
- ética;
- lealdade institucional;
- imparcialidade e responsabilidade.

5.2. Você é um agente público – a responsabilidade não é “simbólica”

Ao integrar um órgão colegiado de decisão (Plenário e Câmaras), o conselheiro assume a condição de agente público, ainda que o exercício do cargo seja de natureza honorífica.

Ou seja: as ações e omissões do conselheiro podem repercutir fora do âmbito interno do colegiado:

- podem impactar diretamente o interesse público;
- podem ser avaliadas com base na Lei de Improbidade Administrativa (Lei n.º 8.429, de 1992, com as alterações da Lei n.º 14.230, de 2021);
- e podem resultar em responsabilização civil, administrativa e penal, inclusive em casos de conflito de interesses.

5.3. Mandato, chapa e compromisso com o Sistema

Para compreender o mandato do conselheiro, é importante entender como os candidatos são escolhidos. Tanto no CFC como nos CRCs, o acesso ao cargo de conselheiro ocorre por meio de processo eleitoral.

Nos CRCs, os profissionais da contabilidade de cada estado elegem, por voto direto, os conselheiros que irão compor o Plenário do Conselho Regional. A disputa ocorre por chapas regularmente inscritas e habilitadas, e a votação é eletrônica – o que amplia a participação e facilita o acesso ao processo.

No CFC, a eleição é indireta e quem vota são representantes designados pelos CRCs. Nesse modelo, cada CRC escolhe, em reunião Plenária Extraordinária, um representante-eleitor (e um suplente) – que devem ser profissionais com registro ativo e situação regular. Reunidos, esses representantes formam o Colégio Eleitoral do CFC, e é esse Colégio Eleitoral que vota nas chapas concorrentes, previamente registradas e homologadas pela Comissão Eleitoral. Conforme as regras do edital, a votação é presencial, e o resultado define os conselheiros federais eleitos.

Em ambos os casos, é um processo democrático de representação da profissão, com regras próprias no âmbito regional e no federal. Mas, uma vez eleito e empossado, o conselheiro, seja regional ou federal:

- deixa de representar exclusivamente a chapa ou o segmento profissional que o conduziu ao mandato;
- passa a representar o Sistema CFC/CRCs e o interesse público inerente à profissão contábil;
- assume compromisso institucional com a instituição como um todo, o que exige distanciamento de interesses privados ou de grupos específicos.

Na prática, isso significa:

- atuar em conformidade com os objetivos, valores e normas do Sistema CFC/CRCs;
- manter independência em relação a interesses particulares ou de grupos específicos;
- não ceder a pressões de natureza político-partidárias;
- não utilizar o cargo para benefício próprio ou promoção de terceiros;
- fundamentar as decisões colegiadas em critérios técnicos, jurídicos e institucionais.

Essa passagem da lógica da chapa para a lógica do Sistema marca a mudança de perspectiva exigida pelo exercício da função: atuar com responsabilidade institucional e foco no interesse público.

6. Tipos de responsabilidade do conselheiro

6.1. Responsabilidade civil – o dever de reparar danos

A responsabilidade civil se aplica quando uma ação ou omissão do conselheiro causa prejuízo financeiro ao Conselho – seja por intenção (dolo) ou por falha no dever de cuidado (culpa), como negligência, imprudência ou imperícia – nos termos do art. 37, §§ 4º e 6º, da Constituição Federal.

Exemplos:

- aprovar despesas sem a devida justificativa ou sem base legal;
- deliberar de forma a causar prejuízo financeiro ao Conselho;
- participar direta ou indiretamente de contratações irregulares;
- omitir-se em processos de fiscalização ou de cobrança, permitindo a prescrição ou o agravamento de danos.

Nessas hipóteses, o conselheiro poderá ser responsabilizado e ser obrigado a ressarcir o prejuízo causado.

6.2. Responsabilidade administrativa – sanções internas

O CFC e os CRCs podem instaurar processos administrativos disciplinares em relação a conselheiros, com base na Resolução CFC n.º 1.612, de 2021.

Condutas que podem gerar sanções administrativas:

- faltas reiteradas e injustificadas às reuniões;
- comportamento incompatível com a dignidade e as atribuições da função de conselheiro;
- desrespeito ao Código de Conduta para os Conselheiros, Colaboradores e Funcionários dos Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade ou às normas internas aplicáveis;
- descumprimento de deliberações do Plenário ou de decisões do CFC.

Sanções possíveis (art. 21, §1º da Resolução CFC n.º 1.612, de 2021):

- advertência escrita ou pública;
- suspensão do cargo por até 60 dias;
- destituição da função de conselheiro;
- obrigação de devolver valores relacionados a prejuízos apurados.

6.3. Responsabilidade penal – crimes contra a administração pública

Dependendo da conduta, o conselheiro pode responder criminalmente, com base no Código Penal (artigos de 312 a 327).

São possíveis crimes:

- **Peculato:** apropriar-se ou desviar bens ou valores públicos;
- **Corrupção Ativa ou Passiva:** solicitar, receber ou oferecer vantagem indevida;
- **Prevaricação ou Condescendência Criminosa:** deixar de praticar, deliberadamente, ato de ofício para favorecer irregularidades;
- **Fraude em Licitações:** manipular ou direcionar procedimentos de contratação em benefício próprio ou de terceiros, nos termos da Lei n.º 14.133, de 2021.

Atenção!



Mesmo sendo um cargo não remunerado, a atuação como agente público é suficiente para a aplicação dos tipos penais relacionados a crimes contra a administração pública.

6.4. Improbidade administrativa

Após as mudanças trazidas pela Lei n.º 14.230, de 2021, a improbidade administrativa passou a exigir dolo – ou seja, intenção. Ainda assim, o conselheiro pode ser responsabilizado quando:

- houver enriquecimento ilícito (art. 9º);
- ocorrer dano ao erário (art. 10);
- forem violados princípios da administração pública (art. 11), como honestidade, imparcialidade e lealdade às instituições.

Nessas hipóteses, as sanções aplicáveis podem incluir a perda da função pública, a suspensão dos direitos políticos, multa civil e a proibição de contratar com o Poder Público, entre outras previstas em lei.

7. Responsabilidade solidária: o peso das decisões coletivas

Nos órgãos colegiados – Plenário e Câmaras – as deliberações são adotadas de forma conjunta. Por essa razão, seus membros podem ser chamados a responder, inclusive solidariamente, por eventuais irregularidades nas decisões colegiadas, nos termos da Instrução Normativa TCU n.º 63, de 2010.

Na prática, isso significa que, quando uma irregularidade é apontada, os órgãos de controle tendem a avaliar tanto o teor da decisão quanto a atuação de cada conselheiro que participou da deliberação – por exemplo, se houve cautela, questionamentos, pedido de esclarecimentos e registro do que foi debatido e decidido.

Exceções: quando o conselheiro tende a não ser responsabilizado solidariamente?



A responsabilização do conselheiro é afastada quando:

- houver voto contrário à deliberação, devidamente registrado em ata;
- houver ausência à reunião, desde que a justificativa seja aceita;
- ficar demonstrado, de forma justificável e comprovada, que não era razoável exigir o conhecimento da irregularidade.

É importante manter um ponto de equilíbrio: em regra, os conselheiros respondem pela qualidade e pela regularidade das decisões que aprova – com diligência, boa-fé, leitura mínima do que está em pauta e registro adequado do que foi decidido. Já os funcionários respondem por instruir bem os processos, garantir o cumprimento dos ritos e executar as decisões, sempre em conformidade com as normas aplicáveis.

Quando essa divisão de responsabilidades está bem documentada e com registros que permitem rastrear o que foi feito, o Sistema ganha segurança institucional e as responsabilidades ficam mais claras e bem delimitadas.

8. Deveres essenciais: diligência, zelo e participação

Além das responsabilidades de natureza jurídica, a função de conselheiro também envolve deveres práticos e rotineiros que fazem diferença na qualidade da sua atuação.

8.1. Diligência: cuidado técnico e foco no interesse público

Ser diligente implica:

- examinar previamente os processos em pauta;
- participar de forma ativa e qualificada dos debates;
- solicitar esclarecimentos sempre que necessário; e
- fundamentar o voto com responsabilidade e consistência.

O Código de Conduta para os Conselheiros, Colaboradores e Funcionários dos Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade exige que o conselheiro atue com responsabilidade, imparcialidade, integridade e transparência, com domínio das normas aplicáveis e critério técnico no exercício da função.

8.2. Zelo: protegendo o patrimônio e a imagem do Sistema CFC/CRCs

Zelo traduz-se no cuidado ativo com:

- os recursos financeiros e patrimoniais da entidade;
- os valores institucionais e os princípios que orientam a administração pública;
- a credibilidade do Sistema perante a sociedade, especialmente em um ambiente de maior transparência e cobrança.

O conselheiro que atua com zelo:

- acompanha e fiscaliza a adequada aplicação dos recursos;
- evita decisões precipitadas ou insuficientemente instruídas;
- resguarda o Conselho de riscos jurídicos e de danos à sua reputação institucional; e
- orienta sua atuação pelo interesse público.

O cumprimento desses deveres pressupõe:

- presença efetiva e responsável nas reuniões do Plenário e das Câmaras;
- análise prévia e criteriosa dos processos em pauta;
- votos conscientes e devidamente fundamentados; e
- representação institucional compatível com a função, com postura e profissionalismo.

Atenção: Presença importa!



A ausência injustificada em reuniões pode levar à perda do mandato de conselheiro, conforme o art. 16 do Regulamento Geral dos Conselhos (Resolução CFC n.º 1.612, de 2021).

8.3. Consequências do não cumprimento dos deveres

A ausência de diligência, a omissão ou condutas inadequadas podem acarretar:

- responsabilização nas esferas civil ou administrativa;
- irregularidades nas contas do Conselho;
- fragilização institucional, com reflexos na credibilidade do Sistema;
- responsabilização por ato de improbidade administrativa (art. 11 da Lei n.º 8.429, de 1992), em casos de violação de deveres como a honestidade, imparcialidade e legalidade.

8.4. Impedimento, suspeição e conflito de interesses: quando é melhor se declarar impedido

Na atuação colegiada, pode haver situações em que o mais prudente é se declarar impedido ou suspeito para votar ou relatar um tema – especialmente quando existe vínculo pessoal, profissional ou interesse direto que possa comprometer, ou até gerar dúvida sobre a imparcialidade do julgador. Essa postura resguarda a integridade do conselheiro e, principalmente, preserva a legitimidade e a autoridade da decisão proferida pelo Plenário ou pela Câmara.

Na prática, a conduta segura é simples: declarar o impedimento ou a suspeição no momento oportuno, pedir o registro em ata e se afastar da deliberação específica, assegurando a transparência e a integridade do processo decisório.

9. Tomada de Contas Especial (TCE): quando o dano precisa ser esclarecido

A Tomada de Contas Especial (TCE), regulamentada pela Resolução CFC n.º 1.679/2022, é um processo administrativo instaurado no âmbito do CFC para apurar fatos que possam envolver dano ao erário ou irregularidades relevantes na gestão. Dependendo do caso – do tipo de ocorrência, do valor envolvido e do estágio do procedimento – o processo pode ser encaminhado para apreciação dos órgãos de controle competentes, especialmente a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU).

A TCE é instaurada quando:

- há prejuízo ao erário (recursos públicos);
- há omissão no dever de prestar contas;
- são identificadas irregularidades relevantes na gestão.

Na prática, a TCE:

- apura a responsabilidade individual e solidária dos envolvidos;
- pode levar à obrigação de ressarcir integralmente o dano apurado;
- pode resultar no encaminhamento do caso ao TCU e ao Ministério Público.

Mais do que um procedimento sancionatório, a TCE funciona como mecanismo de proteção institucional: ajuda a esclarecer o que ocorreu, delimitar responsabilidades e buscar a recomposição de prejuízos que poderiam – e deveriam – ter sido evitados ou corrigidos no tempo adequado.

Fluxo simplificado da Tomada de Contas Especial



10. O impacto das decisões e a dimensão institucional do cargo

As decisões tomadas no exercício do mandato de conselheiro:

- constroem, de forma contínua, a imagem do Sistema CFC/CRCs perante a sociedade, a categoria profissional e os órgãos de controle;
- tem o potencial de fortalecer ou fragilizar a reputação institucional;
- são permanentemente observadas pelo TCU, CGU, MPF e demais órgãos de fiscalização.

A reputação institucional se consolida a partir de:

- uma gestão regular, responsável e transparente;
- aderência às normas e aos princípios éticos que orientam a administração pública;
- fidelidade à missão institucional de proteger a sociedade.

Por outro lado, decisões mal instruídas, omissões ou atuações percebidas como parciais no ambiente colegiado tendem a gerar questionamentos, abrir frentes de responsabilização e afetar a credibilidade de todo o Sistema. Nessa perspectiva, o conselheiro não atua apenas como julgador técnico ou representante da classe: ele exerce uma função pública em uma autarquia, com decisões que impactam a imagem da profissão contábil, a legitimidade das ações do Sistema CFC/CRCs e a confiança que profissionais e a sociedade depositam nos Conselhos.

11. O papel essencial dos funcionários no apoio aos conselheiros

Se ao conselheiro cabe a dimensão deliberativa do Sistema CFC/CRCs, aos funcionários cabe a sustentação técnica e operacional que dá base às decisões para que sejam bem instruídas, juridicamente seguras e executadas com eficiência e continuidade.

Na prática institucional, é a equipe técnica e administrativa que:

- **Oferece suporte técnico e informacional:** reúne dados, instrui processos, elabora pareceres, minutas e relatórios. O conhecimento acumulado sobre normas, finanças, fiscalização e rotinas internas é indispensável para que as decisões colegiadas sejam sólidas e bem fundamentadas;
- **Assegura a continuidade e a execução administrativa:** mantém o funcionamento regular da estrutura organizacional, implementando as deliberações adotadas e garantindo a continuidade dos serviços institucionais;
- **Promove a conformidade e a prevenção de riscos:** identifica inconformidades, sinaliza pontos de atenção e zela pela observância dos ritos processuais, dos regulamentos internos e das normas externas aplicáveis.

A responsabilidade do conselheiro se sustenta, na prática, no apoio técnico e na expertise das equipes. Conselheiros e funcionários formam um mesmo corpo institucional, com atribuições diferentes e igualmente relevantes para assegurar a proteção da sociedade e a atuação ética e qualificada da profissão contábil.

"O princípio da moralidade administrativa, como valor supremo, exige que a conduta do agente público seja pautada pela honestidade, lealdade e boa-fé."

José Afonso da Silva

12. O essencial para atuar com segurança

Neste capítulo, reunimos os elementos essenciais para atuar com segurança no Sistema CFC/CRCs, em especial:

- a natureza jurídica dos Conselhos, como autarquias especiais responsáveis pelo exercício de função de Estado;
- o arcabouço legal e normativo que orienta sua atuação;
- a forma de organização interna do Sistema CFC/CRCs;
- as responsabilidades e os deveres inerentes ao exercício do mandato de conselheiro;
- o papel essencial dos funcionários na sustentação técnica e operacional das decisões e das atribuições institucionais.

Esse conjunto forma o ponto de partida para os próximos temas do livro, que aprofundam como o Sistema se organiza para atuar com segurança, consistência e responsabilidade.

Na sequência, você verá dois desdobramentos práticos deste capítulo:

- **No Capítulo 3** – como o Sistema se protege juridicamente – o papel da assessoria jurídica, a gestão de litígios e o uso de entendimentos e precedentes (Judiciário, CGU, AGU, TCU) como referência para a tomada de decisões.
- **No Capítulo 4** – como responsabilidades e riscos se traduzem em práticas institucionais – políticas de governança, estruturas de integridade, gestão de riscos e rotinas de *compliance* voltadas à prevenção de problemas.

A partir daqui, o foco passa a ser como o Sistema se protege e se organiza para sustentar decisões com segurança e legitimidade.

Capítulo 3

Segurança Jurídica e Defesa Institucional: Protegendo o Sistema e Sustentando Decisões Seguras

Nos capítulos anteriores, você viu:

- quais são os fundamentos da gestão pública responsável;
- quem somos juridicamente, como autarquia especial com função típica de Estado;
- a forma de organização do Sistema CFC/CRCs e as responsabilidades concretas atribuídas a conselheiros e funcionários.

Agora, damos um passo a mais: refletir sobre como assegurar que tudo isso seja feito com segurança, coerência e previsibilidade ao longo do tempo.

É aqui que entram a segurança jurídica e a defesa institucional.

Quando falamos em segurança jurídica no Sistema CFC/CRCs, estamos falando de algo muito concreto e diretamente relacionado ao seu dia a dia:

- normas harmônicas e coerentes entre CFC e CRCs;
- processos estruturados que respeitam ritos, prazos e garantias;
- uma atuação administrativa sustentável capaz de resistir a questionamentos legítimos dos órgãos de controle, do Poder Judiciário e da própria sociedade.

Segurança jurídica é, em última instância, um dos pilares que sustentam a atuação dos Conselhos de Contabilidade: dá previsibilidade para profissionais, sociedade e órgãos de controle e reduz a exposição indevida de conselheiros e funcionários a riscos pessoais e institucionais.

1. Segurança jurídica: por que ela é a base do nosso trabalho

De forma simples, há segurança jurídica quando se estabelece uma rede de proteção institucional sólida e bem estruturada:

- as normas internas estão alinhadas com a legislação vigente e com a Constituição;
- as decisões são devidamente fundamentadas, formalizadas e podem ser explicadas a qualquer tempo;
- existe coerência entre o que o Conselho faz hoje e o que já foi decidido em situações semelhantes;
- a instituição acompanha, compreende e incorpora a jurisprudência dos tribunais e os entendimentos dos órgãos de controle;
- a gestão identifica, avalia e se antecipa aos riscos, em vez de apenas reagir a eles.

No Sistema CFC/CRCs, isso se concretiza por meio de:

- resoluções e regimentos internos coerentes, alinhados à legislação e a entendimentos consolidados;
- orientações técnicas que não oscilam a cada troca de gestão;
- procedimentos de Registro, Fiscalização, Educação Continuada e Cobrança com fluxos estáveis;
- respostas institucionais firmes e uniformes aos órgãos de controle, aos profissionais da contabilidade e à sociedade.

Para quem atua no Sistema, segurança jurídica significa ter a certeza de que:

- existe base normativa consistente para as decisões adotadas;
- há memória institucional preservada acerca do tratamento conferido aos casos semelhantes, por meio de atas, pareceres, notas técnicas e demais registros formais;
- há critérios objetivos e transparentes para revisar entendimentos quando necessário – e não apenas decisões circunstanciais de quem está na gestão.

Quando uma prática local diverge da orientação normativa ou de entendimento já consolidado no Sistema, o caminho mais seguro não é improvisar nem repetir, automaticamente, o “sempre foi assim”. Em regra, deve-se identificar a divergência, registrar a dúvida com contexto e impactos e buscar alinhamento institucional – por orientação técnica/jurídica ou por deliberação colegiada. Se houver exceção por limitações estruturais, ela deve ser formalmente justificada e tratada como solução transitória, com prazo e plano de ajuste, para evitar tratamentos desiguais e reduzir questionamentos.

Uma gestão que desconsidera a segurança jurídica:

- amplia o risco de as decisões serem anuladas;
- abre espaço para contestações judiciais e para atuação dos órgãos de controle;
- gera insegurança interna (ninguém sabe “qual é a regra vigente”);
- expõe conselheiros e funcionários a responsabilizações individuais;
- gera retrabalho e custos evitáveis, com impacto no interesse público e na capacidade de entrega do Conselho.

A segurança jurídica não é burocracia adicional, mas é o que nos dá capacidade de planejar, decidir e sustentar a atuação institucional com previsibilidade, coerência e tranquilidade.

1.1. Conselhos de Fiscalização Profissional: nosso propósito principal

No Capítulo 2, vimos que os conselhos de fiscalização profissional existem para proteger a sociedade, regulando e fiscalizando o exercício das profissões. No caso dos Conselhos de Contabilidade, essa missão se traduz em:

- assegurar que apenas profissionais habilitados, em situação regular e comprometidos com padrões éticos exerçam a profissão contábil;
- fortalecer a transparência e a confiabilidade das informações econômicas e financeiras produzidas no âmbito da atividade profissional.

Não somos clubes de serviços, nem sindicatos, nem associações. Não temos pautas trabalhistas ou classistas. Nosso eixo de atuação é o interesse público, ainda que nossas ações também gerem benefícios a uma categoria profissional. Nossa missão é permanente. Isso quer dizer que ela não muda com a troca da gestão, com a alternância de conselheiros ou com variações de contexto político.

O papel da segurança jurídica é justamente blindar essa missão contra imprevistos e oscilações, evitando que:

- regras sejam adaptadas apenas para atender interesses circunstanciais;
- decisões divergentes entre CRCs, sobre temas idênticos, fragilizem a coerência do Sistema;
- diferentes gestões desfaçam, sem justificativa consistente, caminhos institucionais construídos ao longo do tempo.

Sem segurança jurídica, nosso propósito institucional fica vulnerável. É ela que confere credibilidade às normas editadas e que sustenta a confiança no exercício do poder de polícia, nas atividades de registro, fiscalização e aplicação de sanções desempenhadas pelos Conselhos de Contabilidade.

Conselhos x Sindicatos: Papéis Muito Diferentes

Conselhos de Fiscalização Profissional

- São entidades públicas qualificadas como autarquias especiais.
- Exercem poder de polícia administrativa com competência para editar normas, fiscalizar o exercício profissional e aplicar sanções.
- Arrecadam receitas próprias de natureza pública (anuidades, taxas, multas).
- Devem prestar contas ao TCU e seguir os princípios da administração pública.

Sindicatos e Associações

- São entidades privadas, voltadas à representação de categorias profissionais.
- Atuam na defesa de interesses de classe, inclusive na negociação de condições de trabalho, benefícios e pautas correlatas.
- Não exercem poder de polícia, nem aplicam sanções disciplinares sobre o exercício da profissão.

Confundir o papel de conselhos com o dos sindicatos e associações compromete a autoridade técnica e jurídica das entidades de fiscalização. A missão dos Conselhos é clara: proteger a sociedade por meio da regulação e fiscalização do exercício da profissão contábil.

2. Legalidade e conformidade jurídica: indo além do “sempre foi assim”

No Capítulo 1, você viu que, na administração pública, só é permitido fazer o que a lei autoriza ou determina. No Capítulo 2, abordamos como isso se aplica à natureza jurídica e às responsabilidades do Sistema CFC/CRCs.

Aqui, o foco é outro: compreender como assegurar, na prática administrativa, que decisões e processos estejam em conformidade jurídica, e não apenas amparados em usos, costumes ou precedentes informais.

No Sistema CFC/CRCs, isso se traduz, objetivamente, em:

- observar as leis que instituem e estruturam os Conselhos de Contabilidade;
- cumprir a legislação aplicável a licitações, contratos, gestão de pessoas e transparência;
- verificar se decisões, projetos e regulamentos estão em conformidade com as leis, decisões judiciais e orientações dos órgãos de controle que incidem sobre o Sistema;
- promover o alinhamento das resoluções, regimentos e demais atos normativos internos a esse marco jurídico;
- registrar, de forma clara e motivada, as razões que conduziram à adoção de determinada decisão.

Na prática, a legalidade e a conformidade jurídica (*compliance* jurídico) caminham juntas:

- não basta o argumento de que “sempre ter sido assim”; é preciso verificar se a prática vigente é compatível com a legislação atual;
- não basta afirmar que “ninguém nunca questionou”; é preciso avaliar se o risco jurídico é aceitável;
- não basta sustentar que “o sistema foi configurado dessa forma”; é indispensável conferir se os fluxos automatizados observam as exigências legais.

A segurança jurídica que buscamos não é conservar erros por medo de mudar, mas:

- ajustar a rota com base em fundamentos jurídicos consistentes;
- registrar as mudanças de forma adequada;
- comunicar, com clareza e transparência, o que foi modificado e as razões da alteração.

O argumento do “sempre foi assim” pode esconder

- práticas que funcionaram em outro contexto, mas hoje são incompatíveis com a legislação vigente ou com a jurisprudência consolidada;
- normas internas desatualizadas que conflitam com leis mais recentes;
- procedimentos herdados sem base legal conhecida ou existente.

Quando decisões e rotinas são mantidas apenas por força do hábito, surgem problemas recorrentes

- **insegurança:** ninguém sabe indicar, com clareza, “onde está escrito” que deve ser feito daquela forma;
- **desalinhamento:** mudanças legais e decisões de tribunais e órgãos de controle (como STF, STJ e TCU) deixam de ser incorporadas às práticas internas;
- **fragilidade institucional:** em auditorias, fiscalizações ou ações judiciais, fica difícil demonstrar que a atuação do Conselho estava juridicamente amparada.

A conformidade jurídica não deve ser sinônimo de “travamento”

Ao contrário:

- ajuda a escolher caminhos juridicamente mais seguros entre as opções possíveis;
- oferece tranquilidade para inovar dentro dos limites da lei;
- previne retrabalho, nulidades e responsabilizações futuras.

3. Assessoria jurídica: bússola da conformidade e parceira da gestão

A assessoria jurídica é um dos pilares centrais da segurança jurídica no Sistema CFC/CRCs, não apenas porque interpreta e aplica leis, mas porque:

- traduz a linguagem jurídica para a linguagem da gestão;
- contribui para a prevenção de riscos;
- auxilia para que decisões técnicas e políticas estejam juridicamente amparadas;
- reforça a defesa institucional nas relações com órgãos de controle e com o Poder Judiciário.

A atuação da assessoria jurídica pode ser compreendida a partir de três grandes blocos:

- **Aplicar e manter atualizado o marco regulatório do Sistema**
 - acompanhar alterações legislativas que impactam os Conselhos;
 - revisar normas internas desatualizadas ou potencialmente geradoras de insegurança jurídica;
 - propor ajustes em resoluções, regimentos e procedimentos para alinhá-los à legislação e à jurisprudência dos tribunais.
- **Apoiar a edição de normas e decisões internas**
 - revisar minutas de resoluções e demais atos normativos;
 - orientar quanto à compatibilidade entre normas internas e o ordenamento jurídico;
 - alertar sobre riscos, conflitos e lacunas jurídicas em propostas de alteração;
 - contribuir para a construção de decisões colegiadas mais bem fundamentadas, inclusive no Plenário.
- **Atuar na prevenção e gestão de riscos**
 - identificar fragilidades em contratos, convênios e nas rotinas de fiscalização, registro, tecnologia da informação e de gestão de pessoas;
 - sugerir formas de mitigar riscos antes que se transformem em problemas maiores;
 - apoiar a gestão na resposta a órgãos de controle e demandas judiciais.

Essa forma de atuação está alinhada às boas práticas de governança no setor público: decisões baseadas em evidências, integridade na condução dos processos, elaboração de atos normativos consistentes e gestão estruturada de riscos.

Para que esse papel seja efetivo, alguns cuidados são essenciais:

- **Procurar a assessoria jurídica antes que o problema se agrave:** quanto mais cedo a assessoria jurídica é acionada, maiores são as possibilidades de prevenir danos ou, reduzir seus impactos.
- **Tratar o parecer jurídico como elemento de apoio à decisão:** o parecer não substitui o juízo do gestor, mas qualifica a decisão e evidencia que ela foi tomada com fundamento legal e com registro adequado.
- **Registrar a orientação:** guardar pareceres, notas técnicas e orientações jurídicas é crucial para evidenciar o processo adotado – e isso é parte da defesa institucional.

Regra de ouro para decisões colegiadas (Plenário e Câmaras)



Tratar casos semelhantes de forma semelhante e, sempre que houver alteração de entendimento, explicitar as razões da mudança, registrá-las em ata e indicar, com transparência, como se dará a transição. Essa postura resguarda a instituição e também quem delibera.

Além disso, a proteção institucional no âmbito colegiado depende de três cuidados simples, mas consistentes: fundamentar o voto com base nos elementos dos autos e na norma aplicável; registrar em ata, com clareza, os fundamentos adotados, eventuais divergências e encaminhamentos; e assegurar a instrução mínima do processo, com documentos essenciais, pareceres ou notas técnicas quando cabíveis e o histórico do caso.

Quando houver dúvida relevante ou faltarem elementos para o julgamento, o pedido de vista e a complementação da instrução são medidas prudentes, alinhadas à boa governança e à responsabilidade das decisões colegiadas.

3.1 Gerenciar conflitos para evitar judicialização desnecessária

Outra função relevante da assessoria jurídica é a de administrar conflitos desde o início, evitando que controvérsias administrativas se transformem, de forma prematura ou desnecessária, em processos judiciais ou em representações a órgãos de controle.

Exemplos comuns:

- divergências entre profissionais e Conselho quanto a exigências de registro ou procedimentos de fiscalização;
- reclamações sobre procedimentos de inscrição, alteração cadastral ou baixa;
- questionamentos sobre regras de participação em processos eleitorais ou da composição de chapas;
- dúvidas quanto à aplicação de sanções ético-disciplinares.

Em muitos casos, a solução passa por: esclarecer o fundamento jurídico da exigência, revisar procedimentos pouco claros e propor ajustes para manter a legalidade. Isso reduz desgaste institucional e risco de judicialização.

O caminho judicial é legítimo e, em muitas situações, necessário. Mas não deve ser a resposta automática para todo o tipo de conflito. Ao atuar de forma preventiva e orientada à solução administrativa, a assessoria jurídica:

- reduz a judicialização desnecessária;
- resguarda a imagem do Conselho;
- preserva tempo e recursos que seriam consumidos com litígios evitáveis;
- protege conselheiros e funcionários de decisões apressadas ou mal instruídas.

Em termos práticos, vale privilegiar a solução administrativa prévia sempre que houver espaço para esclarecer o fundamento jurídico, ajustar procedimentos, corrigir falhas de comunicação ou regularizar fluxos internos.

A judicialização, por sua vez, tende a ser mais provável – e, por vezes, inevitável – quando há controvérsia jurídica relevante, risco institucional elevado, necessidade de medidas coercitivas ou quando o conflito já atingiu um grau que inviabiliza uma solução estável pela via administrativa. O ponto central é que, em qualquer cenário, a atuação seja bem instruída, juridicamente fundamentada e registrada, de modo a proteger a instituição e quem conduz o caso.

4. Decisões administrativas e judiciais: como elas redesenham o nosso caminho

A segurança jurídica não se constrói apenas com leis e regimentos. Ela também se forma a partir de decisões administrativas internas – como resoluções, orientações normativas e entendimentos reiterados dos órgãos colegiados – e de decisões de órgãos de controle e do Poder Judiciário, que impactam diretamente a nossa atuação.

Em termos simples, essas interpretações formam a jurisprudência administrativa e os entendimentos consolidados do Sistema: delimitam possibilidades e restrições, apontam caminhos mais seguros e contribuem para uniformizar a atuação no âmbito do Sistema CFC/CRCs.

No dia a dia, isso se reflete em temas como:

- a natureza jurídica e autonomia dos Conselhos;
- a obrigatoriedade de prestação de contas ao TCU;
- a forma de cobrança e execução de anuidades;
- a exigência e formato do Exame de Suficiência;
- a padronização de procedimentos de fiscalização e sanção disciplinar;
- as regras de licitações, contratos e convênios aplicáveis aos Conselhos;
- as relações trabalhistas entre funcionários e Conselhos;
- os limites e possibilidades de atuação em comunicação institucional e relacionamento com a sociedade.

Quando uma decisão relevante é proferida, ela pode:

- confirmar práticas já adotadas;
- exigir ajustes pontuais; ou
- demandar mudanças relevantes em processos, sistemas e práticas internas – por vezes com impacto direto no orçamento, na gestão de pessoas, na tecnologia da informação e na rotina de fiscalização.

4.1. Alguns exemplos de como a jurisprudência nos afeta

Sem entrar em detalhes técnicos, é importante saber que decisões de Tribunais e outros órgãos de controle já:

- consolidaram a natureza autárquica especial dos conselhos de fiscalização profissional e a consequente exigência de prestação de contas;
- reforçaram que os recursos administrados pelos Conselhos possuem natureza pública e se submetem a controle;
- reconheceram a legitimidade e a importância de instrumentos como o Exame de Suficiência e a edição/aplicação de normas profissionais;
- balizaram a cobrança de anuidades, multas e outros créditos;
- fixaram critérios objetivos para contratação e rescisão de contratos de trabalho.

Essas decisões:

- esclarecem o que é permitido e o que não é na atuação dos Conselhos;
- contribuem para padronizar procedimentos e entendimentos entre os CRCs;
- servem de base para revisar normas e aprimorar rotinas;
- orientam escolhas mais eficientes e seguras, compatíveis com o interesse público.

Quando a assessoria jurídica informa que há posicionamento consolidado sobre determinado tema, isso é um alerta institucional claro: insistir em práticas divergentes aumenta, significativamente, o risco jurídico e compromete a segurança e a credibilidade da atuação administrativa.

Casos que ilustram a força da jurisprudência no Sistema CFC/CRCs

Principais Leis (Base Legal do Sistema)	Síntese do Entendimento Jurídico (em linguagem simples)
Natureza jurídica e sujeição ao TCU	Decisões do STF e do TCU consolidaram o entendimento de que os conselhos de fiscalização profissional são autarquias especiais, exercem função típica de Estado e, por isso, estão sujeitos ao dever de prestar contas aos tribunais de contas, observando os princípios da administração pública.
Cobrança de anuidades e execução de créditos	A jurisprudência firmou que as anuidades dos conselhos profissionais possuem natureza jurídica própria, vinculada ao exercício do poder de polícia e ao custeio da atividade fiscalizatória, submetendo-se a regras específicas quanto à cobrança e à prescrição.
Exame de Suficiência	Decisões judiciais vêm reafirmando a legitimidade do Exame de Suficiência como requisito para o registro profissional, desde que amparado em base legal e observado o respeito a critérios objetivos, impessoais e previamente definidos.
Processos disciplinares e punições a profissionais	A jurisprudência reconhece, de modo geral, a legitimidade dos processos ético-disciplinares conduzidos pelos conselhos, desde que observados o devido processo legal, o contraditório, a ampla defesa e a adequada fundamentação das decisões.
Justiça do Trabalho e pessoal dos Conselhos	Embora se trate de entidades de direito público, a jurisprudência tem, em regra, enquadrado os Conselhos Profissionais de Contabilidade na competência da Justiça do Trabalho para dirimir conflitos decorrentes das relações de trabalho com seus empregados.
Licitações, contratos e convênios	Decisões do TCU e orientações da AGU vêm balizando a aplicação da legislação de contratações públicas pelos conselhos, inclusive da Lei n.º 14.133, de 2021, consideradas as adaptações compatíveis com a realidade dos conselhos de fiscalização profissional.

A jurisprudência não é um detalhe técnico restrito ao campo jurídico. Ela redefine os limites e as possibilidades da atuação institucional, na cobrança, na fiscalização, na educação continuada, na gestão de pessoas, nas contratações e na forma de relacionamento com a sociedade. Compreender seus efeitos é parte essencial da segurança jurídica e da defesa institucional do Sistema CFC/CRCs.

Na prática, acompanhar entendimentos consolidados reduz o risco de surpresas, evita retrabalho e diminui a probabilidade de nulidades e questionamentos posteriores. E, quando mudanças forem necessárias, a LINDB ajuda a conduzir a transição com responsabilidade, considerando consequências, contexto e a capacidade real de implementação nos CRCs.

5. LINDB: decidir considerando consequências e contexto real

A Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB) trouxe diretrizes importantes para a atuação do gestor público e dos órgãos de controle, reforçando que decisões administrativas devem considerar:

- o contexto concreto em que são adotadas;
- as consequências práticas que dela resultam;
- a realidade da administração pública que vai implementá-las.

Para o Sistema CFC/CRCs, essas diretrizes se traduzem em quatro chaves de leitura:

- **Considerar as consequências práticas**

Ao alterar procedimentos, criar novas obrigações ou revisar entendimentos consolidados, é importante avaliar previamente:

- se a medida pode ser implementada por CRCs de diferentes portes;
- os impactos para os profissionais da contabilidade e para o atendimento à sociedade;
- a existência de recursos, tempo e estrutura suficientes para a implantação da mudança.

- **Evitar mudanças abruptas e não justificadas**

Quando um entendimento é aplicado de forma consistente no Sistema, sua alteração exige:

- justificar por que a mudança é necessária;
- comunicar com antecedência;
- definir um prazo razoável de adaptação sempre que possível.

- **Fundamentar decisões com qualidade**

As decisões da gestão, das Câmaras e do Plenário devem apresentar:

- o contexto considerado no processo decisório;
- os fundamentos normativos aplicáveis;
- os motivos da solução adotada, especialmente quando houver revisão de uma orientação já consolidada.

- **Respeitar a capacidade de implementação dos CRCs**

É indispensável considerar as diferenças de estrutura, orçamento e equipes entre os Conselhos Regionais, sem perder de vista as obrigações que são comuns a todo o Sistema.

Sempre que houver mudança de entendimento, a transição deve fazer parte da própria decisão. Em geral, ajuda muito explicitar:

- o que muda e o que permanece inalterado,
- a justificativa objetiva da mudança, indicando qual o risco ou a necessidade que se busca enfrentar;
- como será a implementação, com orientações claras, materiais de apoio e canais para esclarecimento de dúvidas;
- um período de adaptação compatível com a realidade de CRCs de diferentes portes.

Essa previsibilidade reduz ruídos, evita aplicação desigual e fortalece a confiança institucional no Sistema.

Para conselheiros e funcionários, a mensagem é clara: decidir com segurança jurídica não se resume a “citar a lei”; exige ponderar impactos, contexto e capacidade de execução – e registrar essas escolhas de modo claro e transparente.

Exemplo: mudança em rotina de fiscalização

Imagine que o Sistema CFC/CRCs decida adotar um novo modelo de fiscalização eletrônica, mais intenso e automatizado.



Pela LINDB, essa decisão deve:

- ser bem fundamentada, deixando claro por que o modelo atual é insuficiente e quais objetivos se pretende alcançar com a mudança;
- considerar as condições reais de implementação nos CRCs, especialmente estrutura de TI, equipes disponíveis e limitações orçamentárias;
- prever uma transição organizada, com prazos de adaptação, orientações claras e ações de capacitação;
- avaliar os impactos para os profissionais da contabilidade, com comunicação transparente e canais efetivos para esclarecimento.

Ou seja, não basta “mudar a regra”, mas é necessário promover a mudança com responsabilidade, observando o contexto, as consequências práticas e a capacidade real de execução no âmbito do Sistema.

6. Defesa institucional: proteger a credibilidade, não esconder problemas

Segurança jurídica e defesa institucional caminham juntas. E, quando falamos em defesa institucional, é comum reduzir o tema à ideia de “responder processos” ou apenas “rebater críticas”.

Defesa institucional é:

- responder com clareza, consistência e transparência a questionamentos da sociedade, da imprensa, dos órgãos de controle e dos próprios profissionais;
- reconhecer eventuais falhas, quando existentes, e adotar providências efetivas para corrigi-las;
- proteger a imagem do Sistema contra ataques injustos, desinformação ou narrativas distorcidas.

No Sistema CFC/CRCs, a defesa institucional passa por:

- atuação coordenada entre Presidência, Diretoria, Assessoria Jurídica, Comunicação e áreas técnicas;
- produção e organização de informações confiáveis (dados, relatórios, documentos) capazes de sustentar respostas consistentes;
- alinhamento interno, para que a comunicação institucional se baseie em uma compreensão compartilhada da realidade.

Uma defesa institucional bem conduzida não se confunde com blindagem de erros, não significa silêncio diante de problemas e não se presta a disputas pessoais ou políticas. Ao contrário, fortalece a confiança na profissão e no Sistema e demonstra maturidade institucional na relação com os órgãos de controle e com a sociedade.

7. Segurança jurídica como base da governança e do *compliance*

Segurança jurídica e defesa institucional não são atribuições exclusivas da área jurídica. São construções institucionais que dependem de atuação coordenada entre áreas técnicas, instâncias de gestão, colegiados e assessoria jurídica, desde a definição das políticas até sua execução, com adequado registro e prestação de contas. Na prática, isso define:

- como se delibera e se vota no Plenário ou nas Câmaras;
- como se desenham e executam os processos na Fiscalização, Registro, Educação Continuada, Tecnologia da Informação e Gestão de Pessoas;
- como o Conselho se posiciona e responde aos órgãos de controle, à sociedade e aos próprios profissionais da contabilidade.

Uma gestão que observa a legalidade, preserva a coerência de suas decisões, avalia as consequências práticas de seus atos e reconhece os limites reais da estrutura – ao mesmo tempo em que adota uma defesa institucional transparente e responsável – está, na prática, construindo segurança jurídica e proteção institucional para o Sistema CFC/CRCs e para todos que nele atuam.

Em síntese, segurança jurídica não se confunde com conservadorismo; defesa institucional não equivale à blindagem; e governança não se reduz a formalismo. No âmbito do Sistema CFC/CRCs, esses elementos compõem uma rede de proteção que permite decidir, executar, inovar e, quando necessário, corrigir rumos com responsabilidade, previsibilidade e compromisso com o interesse público que orienta a atuação dos Conselhos de Contabilidade.

No próximo capítulo, vamos aprofundar esse raciocínio ao tratar de Governança e *Compliance*: como transformar essas bases jurídico-institucionais em estruturas, processos e práticas que mantenham o Sistema em rota segura, com decisões mais previsíveis, transparentes e alinhadas à missão pública que nos une.

Capítulo 4

Governança e Compliance: Sua Bússola para uma Gestão de Futuro

Nos capítulos anteriores, vimos:

- no **Capítulo 1**, os fundamentos da gestão pública responsável e os princípios que orientam qualquer decisão no Sistema CFC/CRCs;
- no **Capítulo 2**, quem somos juridicamente, como o Sistema é estruturado e quais são as responsabilidades formais de conselheiros e funcionários;
- no **Capítulo 3**, como a segurança jurídica e a defesa institucional protegem a atuação dos Conselhos, evitando imprevistos e fortalecendo nossa relação com órgãos de controle, Judiciário e sociedade.

Agora, damos o próximo passo: entender como organizar tudo isso em uma gestão coerente, estável e confiável, por meio da governança e dos programas de integridade e *compliance*. Mais do que conceitos “da moda”, governança e *compliance* são a forma prática de transformar princípios e normas em estruturas, rotinas e decisões consistentes, com resultados concretos para a profissão contábil e para a sociedade.

No Capítulo 3, o foco esteve na conformidade jurídico-normativa (leis, decisões dos tribunais e orientações de órgãos de controle). Aqui, tratamos do *compliance* em sentido organizacional: como transformar essa conformidade em prática, por meio de estruturas, políticas, ferramentas e controles capazes de prevenir, detectar e corrigir desvios com responsabilidade.

1. Fundamentos da governança no Sistema CFC/CRCs

A palavra “governança” pode soar distante ou excessivamente técnica, mas, na prática, ela responde a perguntas muito simples:

- Quem decide o quê?
- Com base em quais informações e princípios?
- Como essas decisões são acompanhadas e ajustadas?
- Quem presta contas pelos resultados?

No Sistema CFC/CRCs, a boa governança organiza o caminho entre princípios, estrutura institucional, segurança jurídica e entrega de resultados. Ela dá consistência ao modo como a instituição decide, executa, acompanha e presta contas, com previsibilidade e clareza ao longo do tempo.

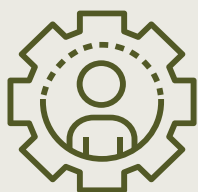
O que é Governança?



É a combinação de processos e estruturas que a liderança usa para organizar a gestão e sustentar decisões consistentes. Na prática, governança ajuda a:

- **Melhorar o desempenho:** definir prioridades e buscar melhores resultados.
- **Reduzir riscos:** antecipar desafios e corrigir desvios com controle e registro.
- **Alinhar ações:** conectar planos, rotinas e entregas à estratégia institucional.
- **Prestar contas:** demonstrar decisões e resultados com transparência e responsabilidade.

O que é Compliance?



É transformar leis, normas e políticas internas em rotinas de trabalho – para atuar com conformidade, integridade e controle. Na prática, *compliance* ajuda a:

- **Cumprir:** aplicar regras externas e internas de forma consistente.
- **Padronizar:** definir procedimentos mínimos para temas sensíveis.
- **Prevenir e corrigir:** identificar desvios, tratar ocorrências e registrar providências.
- **Dar segurança:** proteger decisões e processos com evidências, rastreabilidade e controles.

Em resumo: governança organiza a gestão; *compliance* ajuda a garantir que essa gestão opere dentro das regras e com controles.

1.1. Mecanismos de governança: liderança, estratégia e controle

No Sistema CFC/CRCs, a governança se sustenta em três elementos práticos: liderança, estratégia e controle. Pense neles como o motor, o mapa e o painel de bordo que ajudam a conduzir a instituição com direção, segurança e consistência.

Juntos, esses mecanismos orientam decisões, apoiam a execução e dão base para corrigir desvios com rapidez, fortalecendo a confiança de todos em nossa atuação.

Mecanismos da Governança: Motor, Mapa e Painel de Bordo



Liderança (Motor):
a capacidade de guiar os Conselhos com ética, integridade e responsabilidade. Define o propósito, inspira confiança, desenvolve talentos e promove união em torno de objetivos comuns.



Estratégia (Mapa):
define como alcançaremos nossa missão e visão. Envolve estabelecer objetivos claros, definir metas, gerir riscos e usar recursos de forma responsável.



Controle (Painel de Bordo):
são os processos e ferramentas que garantem a conformidade, a transparência e a responsabilização. Por meio deles, prevenimos falhas, identificamos riscos e corrigimos desvios.

Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.

1.2. Política de Governança no Sistema CFC/CRCs

Em 2018, criamos a Política de Governança no Sistema CFC/CRCs (Resolução CFC n.º 1.783, de 2025). Essa política formaliza nossa dedicação à gestão de qualidade, à transparência e à responsabilidade com todos que se relacionam conosco.

A Política de Governança do Sistema CFC/CRCs tem objetivos claros:

- **Direcionar e monitorar:** garantir que estratégias e planos estejam alinhados às necessidades dos nossos públicos e alcancem os objetivos de prestação de serviços.
- **Aperfeiçoar controles:** implementar uma gestão de riscos eficaz para melhorar desempenho e reduzir vulnerabilidades.
- **Promover comunicação aberta:** ampliar participação social e acesso à informação, com clareza e transparência.

Para sustentar esses objetivos, a Política se apoia em princípios essenciais:

Transparência:

tornar nossas ações claras e acessíveis, para que todos possam acompanhar e entender.

Ética e Integridade:

agir com base em valores morais sólidos e honestidade em todas as decisões.

Eficiência:

otimizar recursos e processos para entregar os melhores resultados.

Equidade:

tratar a todos de forma justa e imparcial.

Accountability (Prestação de Contas):

assumir a responsabilidade de justificar nossas decisões, o uso dos recursos públicos e os resultados alcançados.

O acompanhamento contínuo da governança dos Conselhos de Contabilidade é realizado pela Coordenadoria de Governança do Sistema CFC/CRCs (CGOV), que trabalha para manter nossas práticas atualizadas e alinhadas aos mecanismos de liderança, estratégia e controle definidos pelo Decreto n.º 9.203, de 2017, e pelo Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU).

1.3. Por que a governança é indispensável para o Sistema CFC/CRCs?

No dia a dia, “governança” costuma parecer apenas um conjunto de regras, reuniões e planilhas. Mas, para um conselho de fiscalização profissional, ela é justamente o que evita que a gestão vire improviso e que decisões importantes fiquem dependentes de “quem está na vez”.

No Sistema CFC/CRCs, “governança” é o que dá previsibilidade ao Registro, à Fiscalização, à Cobrança, às contratações, à gestão de pessoas e à forma como prestamos contas. É também o que sustenta a nossa autonomia com responsabilidade: fazemos a gestão dos nossos recursos e das nossas prioridades, mas precisamos demonstrar, com clareza, que cada decisão tem fundamento, segue critérios e entrega valor público.

Um componente-chave dessa segurança é o registro das decisões e de seus fundamentos. Atas bem construídas, notas técnicas, pareceres, *checklists* e trilhas de aprovação não existem para “criar papel”: existem para deixar claro o porquê de cada escolha, quem participou, quais informações foram consideradas e quais controles foram aplicados. Isso reduz retrabalho, padroniza entendimentos e, principalmente, protege conselheiros e equipes ao demonstrar diligência, boa-fé e coerência institucional – inclusive quando houver fiscalização de órgãos de controle ou questionamentos externos. Em governança, a forma como decidimos importa tanto quanto o que decidimos, porque é ela que sustenta a confiança e a previsibilidade ao longo do tempo.

A governança protege o Sistema em duas frentes:

- para dentro, organizando decisões, responsabilidades e rotinas, reduzindo retrabalho e conflitos entre áreas;
- para fora, fortalecendo a confiança de profissionais, sociedade e órgãos de controle de que o Conselho atua com coerência, transparência e integridade.

Na prática, isso se reflete em:

- decisões mais bem fundamentadas, com informações confiáveis, análise técnica e registro claro do porquê da escolha;
- gestão de riscos mais madura, com prevenção e correção de desvios antes que virem problema (ou crise);
- prestação de contas mais clara, conectando recursos, ações e resultados, de forma compreensível e auditável;
- maior capacidade de responder a mudanças e demandas legítimas, sem perder coerência institucional nem gerar “duas regras” para o mesmo tema.

2. Planejamento Estratégico e Transparência

2.1. A importância do Planejamento Estratégico no Sistema CFC/CRCs

O Planejamento Estratégico é o mapa que orienta o Sistema CFC/CRCs. Formalizado por Resolução do CFC, ele transforma missão e visão em objetivos e metas mensuráveis, buscando uma atuação mais uniforme em todo o Brasil.

Esse planejamento nos permite:

- **Agir com uniformidade:** mesmo com particularidades de cada CRC, manter direção nacional coesa.
- **Promover a integração:** estimular cooperação, compartilhamento de experiências e adoção de boas práticas entre CFC e CRCs.
- **Gerar resultados:** focar a gestão em entregas, com indicadores que mostrem desempenho e valor público.
- **Antecipar desafios:** permite prever riscos e adaptar-se rapidamente a mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, aumentando a resiliência do Sistema diante de crises e novas oportunidades.

Planejar é um ciclo contínuo de monitoramento, avaliação e ajuste. Para conectar estratégia e execução, o Sistema trabalha com:

- **Objetivos Estratégicos:** resultados a alcançar.
- **Indicadores de Gestão:** sinais de desempenho e de distância entre o desejado e o real.
- **Projetos Institucionais:** iniciativas que viabilizam os objetivos.

E utiliza duas ferramentas que ajudam a garantir um planejamento dinâmico, baseado em evidências e adaptável às mudanças:

Ferramentas que Avaliam a Estratégia

Sistema de Plano de Trabalho (SPT)

Conecta o planejamento à execução diária, detalhando ações, recursos e o andamento dos projetos.

Importante porque: padroniza a execução, facilita o controle e permite identificar desvios, otimizando recursos.

Sistema de Gestão por Indicadores (SGI)

Mede o desempenho dos objetivos estratégicos, funcionando como “termômetros” para mostrar a diferença entre a situação desejada e a realidade.

Importante porque: permite avaliação objetiva do desempenho, orientando decisões baseadas em dados e mantendo o Sistema no caminho certo.

2.2. Prestação de contas e transparência: abertos e responsáveis

Prestação de contas e transparência são aspectos inegociáveis da governança pública. Elas sustentam a confiança da sociedade e dos profissionais e ajudam a demonstrar, com clareza, como o Sistema utiliza recursos e entrega resultados.

O Sistema busca manter uma gestão visível e responsável por meio de práticas como:

Práticas de Transparência e Prestação de Contas



Carta de Serviços ao Usuário: inspirada na Lei n.º 13.460, de 2017, e instituída no CFC pela Resolução CFC n.º 1.529, de 2017, informa sobre os serviços prestados, formas de acesso, compromissos e padrões de qualidade.

Prestação de Contas Anual: demonstra como os recursos arrecadados são utilizados, conforme exigências de controle e normativos aplicáveis.

Portal da Transparência: reúne informações sobre atos de gestão, receitas, despesas, contratos, licitações e relatórios, observando LRF, LAI e normas aplicáveis.

Dados abertos: disponibilizam informações públicas em formato aberto e reutilizável, para facilitar análises, cruzamentos e o controle social - observados os limites legais de sigilo e de proteção de dados.

Relato Integrado Anual: apresenta visão integrada de ações e resultados, em linguagem estratégica e acessível.

2.3. Outros instrumentos de planejamento e gestão

Para fortalecer a governança, utilizamos outros instrumentos de planejamento e gestão estratégica que garantem atuação eficiente e proativa:

Ferramentas que conectam estratégia e execução



Plano de Desenvolvimento de Líderes (PDL): capacita lideranças para fortalecer gestão e cultura organizacional.

Plano de Contratações Anual (PCA): organiza compras e contratações com eficiência e transparência (detalhes no Capítulo 6).

Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS): orienta sustentabilidade ambiental, social e econômica nas operações (detalhes no Capítulo 11).

Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI): define prioridades de investimento em tecnologia e serviços digitais (detalhes no Capítulo 10).

Plano de Dados Abertos (PDA): amplia transparência e controle social por meio de dados em formatos abertos.

Pesquisas de Satisfação: capturam percepção do usuário e orientam melhorias.

2.3.1 Aprimoramento contínuo com a opinião do usuário

Para um conselho de fiscalização profissional, ouvir o usuário não é “gentileza institucional” nem ação de marketing: é parte do dever de prestar bons serviços públicos e demonstrar, com evidências, se o Sistema CFC/CRCs está cumprindo sua missão de proteger a sociedade por meio de uma contabilidade técnica, ética e confiável.

A Lei n.º 13.460, de 2017, reforça esse compromisso ao incentivar a avaliação da qualidade dos serviços e da percepção dos usuários. No Sistema CFC/CRCs, o CFC realiza pesquisas de satisfação com participação voluntária e anônima para captar, de forma estruturada, como profissionais da contabilidade e segmentos da sociedade enxergam nossos serviços, iniciativas e formas de atendimento.

Essas pesquisas são importantes porque transformam impressões dispersas em informação útil para gestão e ajudam o Sistema a enxergar o que, na prática, está funcionando e o que precisa ser ajustado. Na rotina, isso contribui para:

- **priorizar melhorias com base em evidências**, direcionando esforços para pontos que realmente afetam a experiência do usuário (orientações, prazos, canais de atendimento, clareza de regras e procedimentos);
- **qualificar decisões e projetos**, inclusive de modernização e digitalização, com foco no que gera mais valor para o exercício profissional e para a sociedade;
- **antecipar riscos reputacionais e falhas de comunicação**, identificando onde há ruído, desinformação ou falta de clareza sobre o papel dos Conselhos;
- **fortalecer a legitimidade institucional**, mostrando que o Sistema mede resultados, presta contas e ajusta a rota com transparência.

Em suma, a pesquisa de satisfação é uma ferramenta de governança: ajuda a melhorar serviços, reforça o controle social e torna mais visível o valor público entregue pelo Sistema CFC/CRCs.

E há um ponto de conexão importante: planejamento, transparência e escuta do usuário também reduzem risco. Eles ajudam a identificar falhas recorrentes, antecipar demandas legítimas e ajustar rotas antes que problemas virem retrabalho, crise ou questionamento externo. É com esse olhar que entramos no próximo tema: gestão de riscos.

3. Gestão de Riscos: de obrigação à aliada estratégica

Com estratégia, transparência e evidências em mãos, o passo seguinte é organizar como a instituição antecipa problemas, prioriza vulnerabilidades e decide com mais segurança: é aí que a gestão de riscos entra como aliada.

A Gestão de Riscos, muitas vezes vista como uma exigência burocrática, é, na prática, uma ferramenta de proteção e de aprimoramento da atuação institucional. Gerenciar riscos não significa eliminá-los – isso é impossível – mas identificá-los, entender seus possíveis impactos e agir de forma consciente e proativa para reduzi-los ou controlá-los.

Como o cenário institucional muda continuamente, os riscos também mudam. E, com eles, precisam evoluir as nossas estratégias, controles e rotinas de prevenção. Por isso, a Gestão de Riscos não é tarefa de uma área isolada: é uma responsabilidade compartilhada por todos os conselheiros e funcionários que atuam no Sistema CFC/CRCs.

3.1 O que é Gestão de Riscos no Sistema CFC/CRCs?

Gestão de Riscos é o processo de identificar, analisar, avaliar, tratar, mitigar e monitorar incertezas que podem afetar o alcance de nossos objetivos – com um olhar aplicado à realidade de um conselho de fiscalização profissional, que lida com poder de polícia (registro, fiscalização e processos), recursos de natureza pública, cobrança, contratações, dados e sistemas.

No Sistema CFC/CRCs, a Gestão de Riscos é formalizada pela Política de Gestão de Riscos (Resolução CFC n.º 1.528, de 2017) e pelo Plano de Gestão de Riscos (Resolução CFC n.º 1.532, de 2017), sob supervisão da Coordenadoria de Governança do Sistema CFC/CRCs.

3.2 Como funciona na prática

A metodologia envolve etapas como:

1) Identificação: o que pode nos afetar?

Aqui entram riscos do cotidiano do Sistema, como falhas em processos de registro, inconsistências em rotinas de fiscalização, fragilidades em contratações, desvios de conduta, ataques cibernéticos, mudanças legislativas, perda de prazos, fragilidade de controles e problemas de reputação por falta de transparência.

2) Análise e avaliação: qual a chance e o impacto?

Não se trata de “adivinhar o futuro”, mas de avaliar, com base na experiência e nos dados disponíveis, o que é mais provável e o que traria maior dano. Isso permite priorizar: nem tudo merece o mesmo esforço, e gestão madura é saber onde concentrar atenção e recursos.

3) Tratamento: o que vamos fazer a respeito?

Aqui o risco vira plano de ação – com responsáveis, prazos e medidas proporcionais:

- **Mitigar:** reduzir probabilidade ou impacto (ex.: treinamento, revisão de fluxos, reforço de controles, melhoria de sistema).
- **Aceitar:** quando o risco é baixo ou o custo de mitigação não se justifica.
- **Transferir:** por exemplo, por meio de seguros ou cláusulas contratuais adequadas, quando cabível.
- **Evitar:** ajustar a forma de atuar para não se expor a um risco desnecessário.

4) Monitoramento: isso está funcionando?

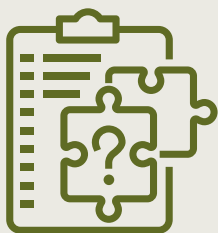
Risco muda, e a instituição também. Monitorar é acompanhar se as medidas estão sendo aplicadas, se reduziram vulnerabilidades e se novos riscos surgiram (por mudanças de legislação, tecnologia, cenário econômico, rotatividade de equipe, etc.).

3.3 Por que vale a pena investir tempo nisso?

Quando a gestão de riscos é realizada de forma consistente, a planilha deixa de ser burocracia e vira um caminho mais curto para decisões seguras. Ela ajuda a:

- **evitar crises previsíveis** e reduzir custos de correção, judicialização e retrabalho;
- **aumentar a consistência e a padronização** entre CFC e CRCs, com controles mínimos e prioridades mais claras;
- **proteger conselheiros e equipes** com registro de critérios, escolhas e medidas preventivas (diligência e boa-fé);
- **qualificar planejamento e orçamento**, direcionando investimento para onde há maior vulnerabilidade (TI, processos críticos, controles, capacitação);
- **melhorar o serviço entregue ao usuário**, reduzindo falhas de processo, atrasos e ruídos de comunicação.

Benefícios da Gestão de Riscos



- **Proteção Institucional:** preserva a imagem, o patrimônio e a credibilidade do Sistema, reduzindo perdas financeiras e danos reputacionais.
- **Melhoria Contínua dos Serviços:** ajuda a otimizar processos, reduzir burocracia excessiva, garantir a continuidade e melhorar a qualidade do atendimento.
- **Tomada de Decisão Qualificada:** oferece informações mais sólidas para decisões estratégicas e proativas.
- **Alocação Eficiente de Recursos:** direciona recursos e esforços para prioridades críticas, otimizando o uso do dinheiro público e aumentando a efetividade das entregas.
- **Aumento da Confiança:** demonstra à sociedade e aos profissionais que o Sistema atua de forma responsável.
- **Fortalecimento da Governança:** integra planejamento estratégico, controle interno e *compliance*, criando um ambiente de gestão mais robusto e coeso.

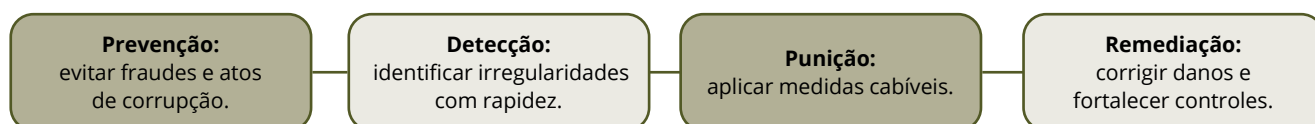
Gestão de Riscos não é para prever tudo. É para evitar o que é evitável, reduzir o que é provável e documentar escolhas responsáveis quando o risco é inevitável.

4. Plano de Integridade: padrões de conduta e responsabilidade institucional

Se, no Capítulo 3, falamos da conformidade jurídica como base da segurança institucional, aqui tratamos do *compliance* em sentido organizacional: ações, políticas e instrumentos que dão corpo à integridade no Sistema CFC/CRCs.

Esse eixo se materializa principalmente no Plano de Integridade, que reúne ações voltadas a prevenir, detectar, responsabilizar e corrigir:

Ciclo do Plano de Integridade



O Plano de Integridade do CFC (Resolução CFC n.º 1.563, de 2019) é revisado periodicamente e está disponível no Portal da Transparência do CFC. Indo além, o CFC está construindo uma Política de Integridade unificada para o Sistema CFC/CRCs, para alinhar princípios e práticas em todos os Conselhos. A ideia é:

- definir padrões mínimos comuns;
- permitir que cada Conselho adapte seu plano à realidade local;
- evitar duplicidade de esforços, aproveitando melhor recursos e experiências;
- fortalecer a identidade institucional do Sistema, com respeito às diferenças regionais.

4.1. Ferramentas essenciais para a integridade

Para que a integridade seja vivida na prática, utilizamos algumas ferramentas importantes:



- **Código de Conduta para os Conselheiros, Colaboradores e Funcionários dos Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade:** orienta o comportamento esperado e previne conflitos de interesse, nepotismo e desvios.
- **Guia de Conduta para Relações Público-Privadas:** reforça integridade e anticorrupção na relação com o setor privado.
- **Cartilha de Combate e Prevenção contra Assédio Moral, Sexual e Discriminação:** compromisso com ambiente de trabalho saudável e respeitoso.
- **Declaração de Impedimento e Suspeição:** fortalece decisões imparciais e reduz conflitos de interesse.

Esse último ponto merece destaque porque aparece com frequência na rotina de Plenário e Câmaras. Impedimento e suspeição não são formalidades, mas mecanismos de proteção da decisão e de proteção de quem participa dela. Sempre que houver vínculo, interesse ou circunstância que possa afetar – ou aparentar afetar – a imparcialidade, a declaração ajuda a preservar a legitimidade do julgamento e a reduzir risco de questionamentos futuros. O ganho é institucional: a decisão fica mais segura, e conselheiros e equipes atuam com mais tranquilidade, porque o processo registra critérios e evita dúvidas sobre conflito de interesse.

4.2. Instrumentos de prevenção, controle e responsabilização

O sistema de integridade do Sistema CFC/CRCs reúne instrumentos voltados à prevenção e detecção de riscos, ao fortalecimento de controles e à responsabilização quando necessária. Entre eles:

- Comissões de Conduta
- Canais de Denúncia e de Ouvidoria
- Transparência e e-SIC
- Controle Interno
- Auditoria Interna
- Auditoria de Qualidade e Certificação ISO 9001, 37001, 14001 e 45001
- Tomada de Contas Especial (TCE)
- Processo Administrativo Disciplinar (PAD)
- Agentes de Integridade

Eles oferecem estrutura para uma gestão ética e transparente. A seguir, conheceremos melhor cada um deles.

4.2.1. Comissões de Conduta: guardiões da ética

As Comissões de Conduta promovem e aplicam o Código de Conduta para os Conselheiros, Colaboradores e Funcionários dos Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade, atuando em três frentes:

- **consultiva e preventiva:** orientam e esclarecem dúvidas;
- **apuração:** recebem e analisam denúncias, com sigilo e imparcialidade;
- **educacional:** realizam ações, treinamentos e campanhas para reforçar a cultura de integridade.

4.2.2. Canais de Denúncia e de Ouvidoria: escuta e atendimento

A Ouvidoria funciona como ponte entre sociedade, profissionais, funcionários e alta gestão. Nela, podem ser registradas sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias referentes aos diversos serviços prestados pelo Sistema CFC/CRCs. O trabalho da Ouvidoria segue as diretrizes da Lei n.º 13.46, de 2017, e Resolução CFC n.º 1.544, de 2018.

Além dela, há canais específicos, como:

- **Canais internos para o Código de Conduta:** para reportar descumprimento do Código por conselheiros ou funcionários, via Ouvidoria ou diretamente às Comissões de Conduta.
- **Denúncias sobre profissionais ou organizações contábeis:** registradas no CRC da jurisdição em que o fato ocorreu, por meio de formulários específicos disponibilizados em seus sites.
- **Denúncias sobre o exercício ilegal da profissão:** registradas no CRC da jurisdição do fato ou em canal de Ouvidoria do Sistema (CFC ou CRC), para encaminhamento.

Para que esses canais cumpram seu papel com segurança – e para evitar ruídos que desgastam pessoas e a instituição –, é importante entender o fluxo mínimo de tratamento das manifestações. Em regra, a Ouvidoria (ou o canal designado) realiza a triagem inicial, registra o recebimento e encaminha o caso à instância competente (por exemplo, Comissão de Conduta, unidade responsável por apuração, área administrativa relacionada ou setor técnico, conforme o tema).

Quando cabível, adota-se tratamento com confidencialidade, preservação de evidências e registro das providências, para garantir rastreabilidade. O manifestante recebe retorno sobre o andamento ou desfecho, exceto no caso de manifestações anônimas, respeitados os limites legais de sigilo e proteção de dados.

Com isso, a escuta deixa de ser apenas “canal” e se torna também mecanismo de governança, porque organiza encaminhamentos e dá previsibilidade ao tratamento dos casos.

4.2.3. Transparência e e-SIC: informação como regra

No Sistema CFC/CRCs, a regra é a publicidade; o sigilo é exceção. Essa exceção existe quando a lei impõe proteção específica – como em dados pessoais e outras informações legalmente protegidas. O objetivo, aqui, é equilibrar dois deveres públicos: dar transparência ao que deve ser público e resguardar o que a norma determina que seja protegido, sempre com justificativa, registro e critérios claros. Esse cuidado, além de cumprir a lei, evita exposição indevida de pessoas e reforça a credibilidade institucional do Sistema. O Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) assegura ao cidadão o direito de acessar informações, em conformidade com a Lei de Acesso à Informação (LAI).

A transparência ocorre de duas formas:

- **Transparência ativa:** quando os Conselhos disponibilizam, espontaneamente, informações relevantes (estrutura, receitas, despesas, contratos, licitações, relatórios).
- **Transparência passiva:** quando o cidadão solicita informações por meio do e-SIC.

A publicação de atos de gestão reforça a transparência e o interesse público e permite acompanhar como decisões e recursos se conectam a resultados.

4.2.4. Controle Interno: primeira linha de responsabilidade

O Controle Interno é o conjunto de atividades, planos, rotinas, procedimentos, métodos e normas criados para proteger bens, verificar a exatidão de dados contábeis e administrativos e garantir a conformidade das operações.

Exemplos no Sistema CFC/CRCs:

- **controle financeiro:** exigência de dupla aprovação para pagamentos de alto valor;
- **controle operacional:** uso de checklists no registro de novos profissionais;
- **controle de conformidade:** revisões periódicas para verificar se atos e decisões seguem as normas aplicáveis.

Um sistema de controle interno robusto é fundamental para a governança, pois garante que as decisões sejam implementadas com segurança e que os objetivos sejam alcançados de forma confiável.

4.2.5. Auditorias Internas do CFC e CRCs: melhoria contínua

No Sistema CFC/CRCs, auditoria interna é um mecanismo de governança que ajuda a verificar, com método e evidência, se a gestão está ocorrendo conforme o que foi planejado e se os controles e processos estão dando conta de proteger a missão institucional, os recursos e a credibilidade do Conselho.

Como funciona na prática no Sistema:

- **Auditoria interna realizada pelo CFC nos CRCs (periodicamente):** o CFC executa trabalhos de auditoria nos Conselhos Regionais para avaliar se políticas, rotinas e decisões estão alinhadas às diretrizes do Sistema e ao planejamento do próprio CRC. O objetivo é identificar pontos de atenção, riscos e oportunidades de melhoria antes que se tornem problemas maiores.
- **Auditoria interna própria do CRC (quando existir):** alguns Regionais mantêm sua própria unidade de auditoria, com rotinas de verificação contínua e apoio direto à gestão local. Isso fortalece o dia a dia do controle interno e melhora a capacidade de prevenção.

Importante: ter auditoria interna no CRC **não substitui** nem **dispensa** as auditorias realizadas pelo CFC. As duas frentes se complementam: a auditoria do CRC ajuda a corrigir rumos com rapidez; a auditoria do CFC traz uma visão sistêmica, comparável e orientada à padronização de boas práticas.

Em geral, as auditorias olham para temas sensíveis para um conselho de fiscalização profissional, como:

- aderência a políticas e diretrizes do Sistema;
- execução orçamentária e financeira (coerência entre planejamento, despesas e resultados);
- processos críticos (registro, fiscalização, atendimento, processos internos);
- contratações e licitações (planejamento, instrução, conformidade e controles);
- governança e controles internos (segregação de funções, trilhas de aprovação, registros e evidências);
- riscos e integridade (pontos vulneráveis e medidas de mitigação).

O resultado desse trabalho se materializa em relatórios com achados, recomendações e planos de ação, indicando prioridades e prazos. Quando a auditoria é bem usada, ela reduz retrabalho, aumenta previsibilidade, melhora a qualidade das entregas e dá mais segurança para conselheiros e equipes porque reforça que decisões e rotinas estão sustentadas por processo, registro e controle.

Nos CRCs que possuem unidade de auditoria, a atuação deve estar alinhada aos procedimentos do CFC e ao Manual de Auditoria do Sistema CFC/CRCs.

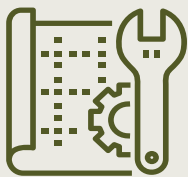
4.2.6. Auditoria de Qualidade e as Certificações ISO 9001, 37001, 14001 e 45001: compromisso com a excelência

A busca pela qualidade e pela melhoria contínua se reflete na adesão voluntária a padrões internacionais, como as certificações ABNT NBR ISO 9001, 37001, 14001 e 45001.

Embora não sejam obrigatórias para todos os Conselhos, essas certificações indicam que a instituição adotou sistemas de gestão com processos planejados, monitorados e aperfeiçoados de forma contínua, com focos complementares, como qualidade, prevenção de suborno, gestão ambiental e saúde e segurança no trabalho.

Na prática, certificação ajuda a transformar o “como fazemos” em rotina clara: processos definidos, responsabilidades atribuídas, registros mínimos e verificações periódicas. Isso melhora a consistência das entregas, facilita auditorias e reduz retrabalho, especialmente quando há mudanças de gestão, equipe ou sistemas.

Benefícios das certificações ISO para o Sistema CFC/CRCs



- **Processos e responsabilidades mais claros (ISO 9001):** define fluxos, padrões mínimos e registros, ajudando a manter qualidade e consistência, mesmo com troca de gestão e de equipes.
- **Controles de integridade mais estruturados (ISO 37001):** reforça regras e rotinas para prevenir, registrar e tratar situações de risco (por exemplo, relacionamento com fornecedores, conflitos de interesse e denúncias).
- **Rotinas ambientais organizadas (ISO 14001):** apoia o planejamento e o acompanhamento de práticas ambientais na operação (consumo, descarte, contratações e rotinas internas), com registro e melhoria contínua.
- **Saúde e segurança do trabalho com método (ISO 45001):** estrutura cuidados e procedimentos para reduzir incidentes e dar previsibilidade às rotinas de SST, com responsabilidades e acompanhamento.

Os Conselhos de Contabilidade certificados passam por auditorias periódicas conduzidas por entidades independentes, que avaliam a conformidade com os requisitos das normas e a manutenção das práticas ao longo do tempo.

4.2.7. Tomada de Contas Especial (TCE): responsabilização por danos ao erário

A TCE apura responsabilidade por danos ao erário, quantifica prejuízos e identifica responsáveis. No Sistema CFC/CRCs, é instaurada exclusivamente pelo CFC, conforme a Resolução CFC n.º 1.679, de 2022.

Este é um dos instrumentos mais importantes de responsabilização e ressarcimento, e já foi detalhado no Capítulo 2, no contexto de responsabilidades. Aqui, é retomado como parte do sistema de integridade, reforçando que governança responsável envolve prevenir, corrigir e responsabilizar quando há dano ao patrimônio público.

4.2.8. Processo Administrativo Disciplinar (PAD)

O PAD é o instrumento usado para apurar responsabilidade de funcionários por infrações disciplinares. Seu objetivo é garantir que a aplicação de sanções, quando necessária, seja justa e baseada em evidências, assegurando contraditório e ampla defesa.

A condução do PAD é regulamentada por resoluções específicas (Resoluções CFC n.º 1.768 e 1.769, ambas de 2025), que estabelecem procedimentos e diretrizes.

Ele fortalece o sistema de integridade ao estabelecer ritos claros para responsabilização e ao demonstrar compromisso com consequências para condutas incompatíveis com os valores institucionais.

4.2.9. Agentes de Integridade: propagadores da ética

Os Agentes de Integridade são funcionários designados para exercer cargos de gestão, bem como membros do Comitê de Integridade do Sistema CFC/CRCs; atuam para disseminar cultura ética, facilitar o diálogo e apoiar a identificação de riscos de integridade.

5. Governança arquivística e gestão documental: prova, transparência e memória institucional

Depois de falar de integridade, controles e responsabilização, vale olhar para uma base que sustenta tudo isso no dia a dia: a gestão documental. No Sistema CFC/CRCs, documento não é apenas “arquivo”, mas é prova, é base de decisão, é trilha de auditoria e é parte da memória institucional e da construção da nossa história. Quando documentos não estão organizados, decisões ficam mais vulneráveis, a prestação de contas perde consistência e cresce o risco de retrabalho, perda de evidências e ruídos de transparência.

Por isso, governança arquivística e gestão documental não se restringem a sistemas eletrônicos. Elas envolvem também acervos arquivísticos não digitais, rotinas de guarda, preservação, acesso e destinação, com critérios claros e responsabilidades definidas. É essa organização que dá previsibilidade ao Conselho, protege decisões e fortalece transparência e responsabilização.

Do ponto de vista jurídico-institucional, os documentos produzidos e recebidos no exercício das funções dos Conselhos são classificados como arquivos públicos e estão sujeitos a deveres de gestão e de acesso, conforme a legislação aplicável. A Constituição Federal também atribui à administração pública o dever de gerir a documentação governamental e adotar providências para franquear sua consulta.

Na prática, a pergunta é simples: quando alguém precisa comprovar um ato, reconstituir um processo ou prestar uma informação, o Conselho consegue localizar, acessar e demonstrar esse documento com segurança? É isso que a governança arquivística busca garantir.

Perda de documentos: riscos e consequências



Quando um documento não pode ser localizado, está ilegível/deteriorado ou foi destinado sem o procedimento adequado, o problema não fica só no “arquivo”: ele aparece na rotina e pode travar a gestão. Na prática, isso costuma gerar:

- **prestação de contas mais frágil**, com dificuldade de comprovar atos e gastos;
- **respostas inconsistentes** a auditorias e órgãos de controle (e também a pedidos de informação, quando aplicável);
- **retrabalho** para reconstituir processos, versões e assinaturas;
- **questionamentos sobre controles e regularidade**, especialmente quando não há registro ou autorização da destinação.

Por isso, tratar documentos com critério – guarda, acesso e destinação com registro – é uma medida simples que protege decisões, reduz ruído e evita passivos.

É natural que existam diferenças de estrutura entre os Conselhos e que a organização de acervos arquivísticos, especialmente não digitais, encontre limites de espaço, infraestrutura e equipe. Ainda assim, é importante registrar: esses desafios não afastam o dever institucional de gerir documentos com critério e de observar os procedimentos formais de guarda, acesso e destinação.

Nos Conselhos de Contabilidade, a gestão de documentos precisa observar as orientações e instrumentos arquivísticos aplicáveis à administração pública, produzidos por instâncias como o Arquivo Nacional e o Conarq, que ajudam a definir como guardar, acessar e dar destinação a documentos ao longo do tempo. Na prática, isso significa que eliminar ou descartar documentos sem o procedimento adequado e sem registro não é apenas uma falha de organização: pode gerar questionamentos em auditorias e controles e, principalmente, enfraquece a capacidade do Conselho de comprovar decisões, se defender e prestar contas com transparência.

Por isso, o caminho mais responsável é avançar por etapas realistas – com método e prioridades – considerando as particularidades de cada Conselho, para que fragilidades atuais não se transformem em passivos maiores.

A coletânea da legislação arquivística brasileira e publicações correlatas pode ser consultada no site Arquivo Nacional e do Conselho Nacional de Arquivos (Conarq).

5.1 Como avançar na gestão documental no Sistema CFC/CRCs

A governança arquivística é, na prática, organizar o ciclo de vida dos documentos (físicos e digitais) com rastreabilidade, segurança e acesso responsável - do início ao fim. Isso aparece em situações muito concretas: a instrução de decisões (inclusive colegiadas), a resposta a auditorias e controle interno, o atendimento a e-SIC/LAI e outras demandas externas, e a continuidade administrativa em transições de gestão.

No âmbito do CFC, há normativos e instrumentos, como a Resolução CFC 1.701, de 2023, que orientam a gestão documental no Conselho, incluindo diretrizes sobre classificação, temporalidade/destinação, eliminação, empréstimo, transferência e recolhimento de documentos, além de procedimentos de reporte e interação com instâncias competentes, quando aplicável.

Ao mesmo tempo, é comum que muitos Conselhos precisem avançar por etapas para implementar essas rotinas com consistência - seja por dimensionamento de equipe, limitações de espaço físico, infraestrutura ou acervos acumulados ao longo do tempo. Reconhecer esses desafios é importante; mas eles não autorizam a postergação indefinida. Por isso, o objetivo não é “fazer tudo de uma vez”, e sim estabelecer o quanto antes um padrão mínimo seguro, reduzindo riscos e dando previsibilidade à gestão documental, com apoio institucional.

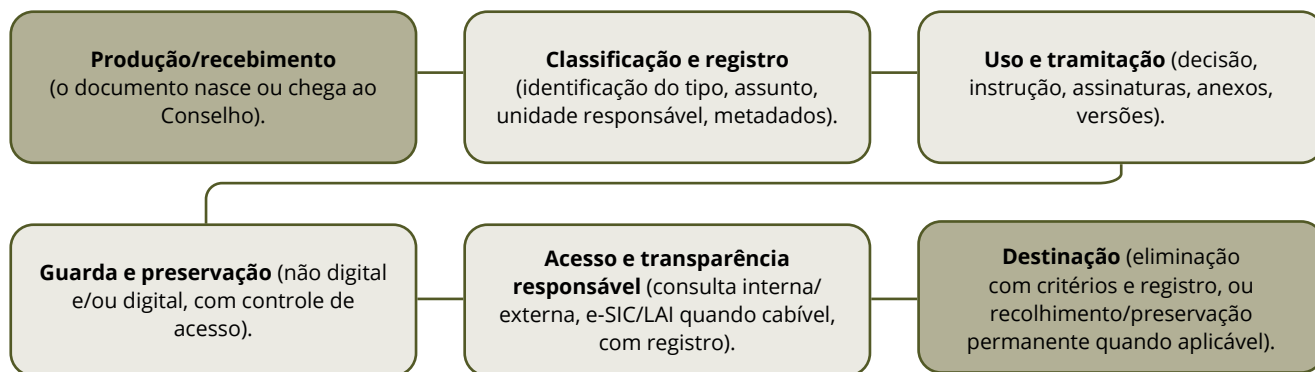
Um ponto importante: a organização documental não se resolve apenas com digitalização. Digitalizar pode ser parte da solução, mas precisa de critério e governança. Antes, é necessário entender o que existe, classificar, aplicar temporalidade/destinação e definir o que deve ser preservado e o que pode ser eliminado com segurança e registro. Além disso, documentos digitalizados exigem repositórios seguros e bem governados – com controle de acesso e preservação no tempo –, para que a instituição não troque um risco não digital por um risco digital.

De forma proporcional à realidade de cada Conselho, algumas práticas são especialmente importantes:

- **Responsabilidades claras (mesmo sem estrutura especializada):** definir quem responde pela organização mínima, pelos fluxos e pelo cumprimento de procedimentos básicos, com apoio da gestão. Isso pode ser viabilizado com a designação de um ponto focal e um fluxo mínimo de encaminhamentos e registros.
- **Mapeamento e organização do acervo:** identificar conjuntos documentais críticos (processos, decisões, contratos, registros e demais documentos essenciais), com critérios de guarda e acesso.
- **Classificação e temporalidade/destinação:** aplicar instrumentos de gestão documental para preservar o que deve ser preservado e dar destinação adequada ao documento que já cumpriu sua finalidade, conforme previsto na Resolução CFC n.º 1.701, de 2023.
- **Condições mínimas de guarda, armazenamento e preservação (acervo não digital e digital):** estabelecer cuidados e rotinas para evitar deterioração, obsolescência, acesso indevido, extravio, perda de evidências e da cadeia de custódia.
- **Destinação e eliminação com procedimento e registro:** evitar tanto o acúmulo indefinido quanto a eliminação indevida; a destinação precisa ser feita com critério, autorização, documentação e em conformidade com os normativos e diretrizes estabelecidos pelo Arquivo Nacional/Conarq.
- **Capacitação e revisão periódica:** orientar equipes e ajustar rotinas para consolidar padrões e reduzir riscos.

A organização e a condução das atividades de gestão documental no dia a dia são responsabilidades de cada CRC. O CFC atua como suporte técnico-operacional para orientar e dar consistência a essas práticas no Sistema, inclusive por meio de normativos e instrumentos que podem servir de base para regulamentações e rotinas locais, respeitadas as realidades de cada Regional. Quando essa agenda é tratada com método e continuidade, a gestão documental se consolida como ativo institucional: protege a instituição, dá segurança aos conselheiros e às equipes e reforça a confiança do público no Sistema.

Ciclo de vida do documento: do ato à destinação



Atenção: três pontos que evitam risco (e retrabalho)

- **Não é só digitalizar:** digitalização precisa de critério, classificação e destinação. Nem todo documento deve ser digitalizado, e há documentos que, pela regra de temporalidade, já deveriam ter tido destinação adequada.
- **Destinação exige cuidado e registro:** eliminar sem procedimento e sem autorização pode fragilizar a prova e gerar consequências legais e de controle.
- **Repositório seguro é parte da governança:** documentos digitais exigem armazenamento governado (acesso, integridade, preservação e rastreabilidade). Sem isso, o risco apenas muda de lugar.



O objetivo é garantir rastreabilidade, segurança e acesso no tempo certo e, não, “guardar por guardar”.

Com essa base minimamente organizada, a tecnologia entra de forma mais visível, não como fim em si, mas como meio para dar escala a controles, registros, transparência e segurança, reforçando governança e integridade no dia a dia.

6. Tecnologia a serviço da governança e integridade: a conexão digital

Governança e *compliance* se fortalecem com apoio da tecnologia, que amplia nossa capacidade de agir com transparência, segurança e eficiência. Uma visão mais detalhada sobre infraestrutura, desafios e oportunidades de TI será explorada no Capítulo 10; aqui fazemos a conexão com governança e integridade.

6.1. Proteção de Dados Pessoais no Sistema CFC/CRCs

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei n.º 13.709, de 2018) exige tratamento de dados com base em princípios como finalidade, adequação, necessidade, segurança e transparência.

No Sistema CFC/CRCs, esse compromisso é formalizado pela Política Interna de Proteção de Dados Pessoais (Resolução n.º 1.626, de 2021), com diretrizes para tratamento de dados e gestão de incidentes.

Medidas adotadas incluem:

- **Coleta proporcional e justificada:** solicitação apenas das informações necessárias, com finalidade clara.
- **Uso condicionado a bases legais:** tratamento de dados somente nas hipóteses previstas na LGPD.
- **Armazenamento seguro:** uso de criptografia, *firewalls*, gestão de acessos e políticas de retenção e descarte.
- **Compartilhamento restrito:** repasse de dados somente em hipóteses legais ou mediante contratos com cláusulas de confidencialidade.
- **Registros de tratamento:** documentação dos processos de tratamento para garantir rastreabilidade e responsabilização.

6.2. Segurança da informação: ativos protegidos

A segurança da informação anda de mãos dadas com a proteção de dados. Ela envolve garantir:

- **confidencialidade:** quem pode acessar o quê;
- **integridade:** garantia de que a informação não foi alterada indevidamente;
- **disponibilidade:** sistemas funcionando quando necessário.

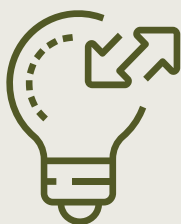
Entre as práticas de segurança da informação comuns no setor público, e compatíveis com a realidade dos Conselhos, estão:

- gestão de perfis e acessos;
- monitoramento de incidentes;
- backups regulares e testes de restauração;
- planos de resposta a incidentes.

6.3. Governança digital e o uso estratégico de dados

A governança digital vai além de digitalizar processos: busca assegurar que soluções tecnológicas estejam alinhadas a objetivos de governança e integridade, com fluxos mais integrados, rastreáveis e transparentes.

Tecnologia a Serviço da Governança



- **Integração de sistemas:** consolidação de plataformas que unificam dados de profissionais e organizações contábeis em todo o país.
- **Processos eletrônicos:** substituição de trâmites em papel por fluxos digitais auditáveis e rastreáveis.
- **Portais de serviços digitais:** atendimento com acessibilidade e padronização nacional.
- **Transparência ativa digital:** publicação de relatórios, resoluções e dados em tempo quase real.

7. Referenciais para uma gestão coerente e segura

Este capítulo mostrou como Governança, Gestão de Riscos, Integridade e Tecnologia se articulam para dar estrutura, coerência e proteção ao trabalho do Sistema CFC/CRCs.

Em resumo:

- a governança ajuda a definir quem decide o quê, com base em quais informações, princípios e controles;
- a gestão de riscos antecipa problemas e orienta decisões mais responsáveis;
- o Plano de Integridade e os instrumentos de *compliance* transformam valores éticos em práticas concretas;
- a governança arquivística e a gestão documental asseguram prova, rastreabilidade, transparência responsável e continuidade institucional;
- a tecnologia amplia nossa capacidade de ser transparente, seguro e eficiente.

Tudo isso existe para que o Sistema exerça, com qualidade e responsabilidade, suas competências essenciais: registrar e habilitar profissionais, orientar e fiscalizar o exercício da contabilidade, promover educação continuada e zelar pela ética e pela confiança da sociedade.

No próximo capítulo, vamos olhar com mais cuidado para aquilo que o Sistema CFC/CRCs faz no dia a dia: Registro, Fiscalização e Desenvolvimento Profissional.

Se aqui vimos como organizar a casa e proteger a instituição, no Capítulo 5 veremos o que essa casa faz, para quem faz e com quais responsabilidades específicas.

Capítulo 5

As Competências Essenciais do Sistema CFC/CRCs

Este capítulo é o ponto em que tudo o que vimos até aqui se encontra na prática.

Nos capítulos anteriores, você viu:

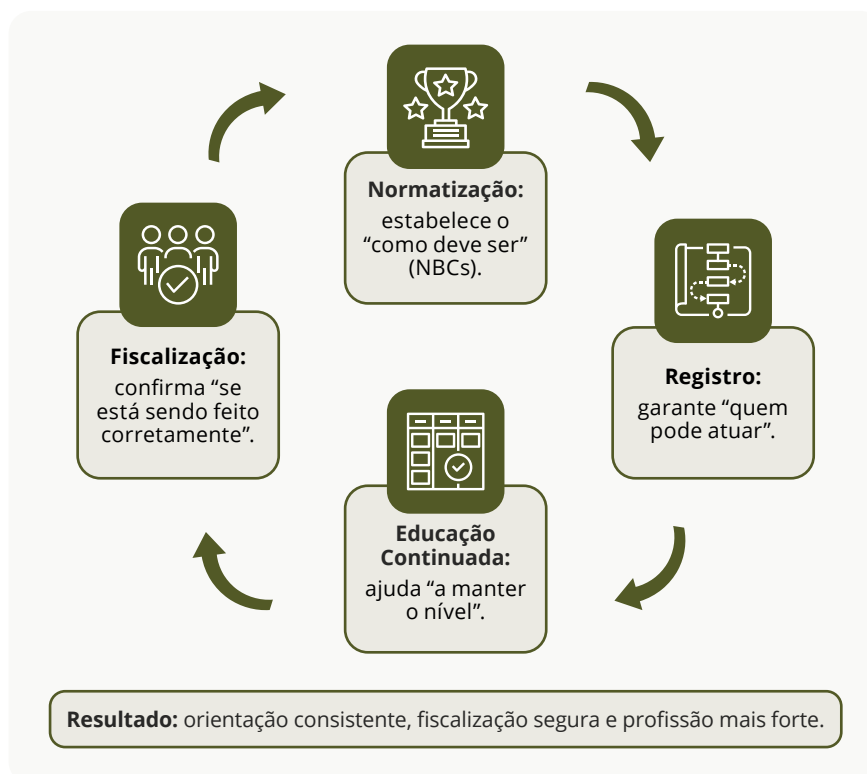
- Quais são os fundamentos constitucionais e de gestão pública que nos regem (**Capítulo 1**);
- Como os Conselhos de Fiscalização Profissional, em especial os de Contabilidade, são estruturados juridicamente e quais são suas responsabilidades (**Capítulo 2**);
- Como funciona a segurança jurídica e a defesa institucional do Sistema, protegendo decisões, conselheiros e funcionários (**Capítulo 3**);
- De que forma a governança, a gestão de riscos e a integridade dão direção e coerência às nossas decisões (**Capítulo 4**).

Agora, vamos olhar para as competências que, no dia a dia, materializam a missão do Sistema CFC/CRCs:

1. Normatização técnica e profissional (NBCs e orientações);
2. Registro profissional e cadastros;
3. Fiscalização profissional;
4. Desenvolvimento profissional e educação continuada.

Essas frentes se complementam: a normatização estabelece o referencial técnico-profissional; e as frentes operacionais aplicam esse referencial na relação cotidiana com o profissional. É por meio desse conjunto que o Sistema protege a sociedade, fortalece a profissão e sustenta a credibilidade da Contabilidade.

Do padrão à prática: como o Sistema se relaciona com o profissional



1. Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs): a base técnica da orientação e da fiscalização

Antes de entrarmos nas frentes operacionais do Sistema – Registro, Fiscalização e Desenvolvimento Profissional – é importante olhar para um ponto que sustenta todas elas: as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs).

No dia a dia, as NBCs ajudam a transformar a atuação do Sistema em algo padronizado, rastreável e previsível. Para isso, é fundamental que exista uma hierarquia clara de papéis: quem normatiza e orienta é o CFC; quem aplica, fiscaliza e capacita são os CRCs, sempre com base em um referencial técnico claro, reconhecido e atualizado. Esse desenho institucional reduz improvisos, evita a criação de “regras locais” e contribui diretamente para a proteção do interesse público.

1.1. O que são NBCs - e por que isso importa no dia a dia do Sistema

As NBCs são normas editadas pelo CFC e compõem, juntamente com as Interpretações Técnicas (IT) e os Comunicados Técnicos (CT), o referencial normativo do Sistema CFC/CRCs. Em linhas gerais, esse conjunto estabelece:

- preceitos de exercício profissional, relacionados à conduta, aos deveres e às responsabilidades do profissional da contabilidade; e
- padrões técnicos e procedimentos aplicáveis à Contabilidade e a trabalhos correlatos.

Na prática, técnica e ética caminham juntas. A aplicação de uma norma técnica envolve, necessariamente, julgamento profissional, e esse julgamento deve observar os princípios éticos da profissão. Por isso, além das NBCs de natureza técnica, o Sistema também se apoia em normas profissionais, como a NBC PG 01 – Código de Ética Profissional do Contador. Quando o tema envolve ética e independência, é igualmente relevante considerar a referência internacional amplamente adotada sobre o assunto: o *International Code of Ethics for Professional Accountants*, emitido pelo Iesba/Ifac.

Essa estrutura normativa é essencial porque, no cotidiano do Sistema CFC/CRCs, muitas situações sensíveis giram em torno de perguntas como:

- “Qual é o padrão técnico aplicável a este caso?” (para orientar com coerência);
- “Como aplicar esse padrão ao caso concreto, com julgamento profissional e observância dos requisitos éticos?” (para orientar ou fiscalizar com segurança);
- “Como registrar e fundamentar a orientação ou decisão adotada, de modo que casos semelhantes recebam tratamento semelhante?” (para assegurar previsibilidade e segurança institucional).

Quando o Sistema atua com base em referências comuns e bem compreendidas, a instituição ganha coerência nacional, e conselheiros e equipes técnicas ganham segurança para orientar, registrar entendimentos e tomar decisões de forma consistente e alinhada aos objetivos institucionais.

1.2. O que as NBCs garantem na prática: qualidade, comparabilidade e confiança

As NBCs existem para oferecer ao Sistema um referencial único de atuação, e isso se traduz em ganhos muito concretos no dia a dia:

- **Padrão mínimo e qualidade técnica:** as NBCs definem o que é conduta esperada e procedimento técnico aceitável. Isso reduz improvisos, diminui variações excessivas e oferece base objetiva para orientar e analisar casos com consistência.
- **Comparabilidade (mesmo referencial, leituras consistentes):** ao estabelecer um parâmetro único para analisar informações, procedimentos e condutas profissionais, as NBCs permitem comparações consistentes entre estados, entidades e períodos. No Sistema CFC/CRCs, isso contribui para evitar tratamentos desiguais e fortalece a defesa técnica das decisões colegiadas perante órgãos de controle e o Judiciário.

- **Previsibilidade e tratamento isonômico:** quando o Sistema trabalha com o mesmo parâmetro, casos semelhantes tendem a receber respostas semelhantes na orientação, na fiscalização e no julgamento. O resultado é mais previsibilidade para o profissional e mais segurança para conselheiros e equipes técnicas.
- **Confiança e proteção do interesse público:** a Contabilidade influencia decisões econômicas, societárias e decisões públicas. Um padrão técnico-profissional consistente protege os usuários da informação, fortalece a credibilidade da profissão e sustenta a atuação institucional do Sistema CFC/CRCs perante as partes interessadas.

A Resolução CFC n.º 1.328, de 2011, ao organizar a Estrutura das NBCs, reforça um ponto essencial: a observância das Normas integra o exercício profissional e sua inobservância pode gerar repercussões no plano ético-disciplinar, nos termos do Decreto-Lei n.º 9.295, de 1946 (com suas alterações).

Na prática, isso se traduz em duas diretrizes objetivas para o Sistema:

- a orientação e a fiscalização devem partir de um referencial comum, público e atualizado, reduzindo subjetividade e evitando “critérios locais”; e
- quando houver indício de descumprimento, a resposta institucional deve observar rito, fundamentação e proporcionalidade, com registro adequado e, quando houver processo, pleno respeito ao contraditório e à ampla defesa.

Em outras palavras: NBC não é sugestão, mas é o parâmetro técnico-profissional que dá coerência à orientação, qualifica a fiscalização e sustenta decisões colegiadas, sempre com motivação, documentação e observância do devido processo.

Importante destacar que, embora a NBC seja o parâmetro técnico-profissional, a atuação do Sistema exige, em qualquer situação, motivação adequada e registro dos entendimentos adotados, e, quando houver processo, respeito integral às garantias do devido processo legal.

Um cuidado adicional: em determinados contextos, além das NBCs, o profissional pode estar sujeito a normas e atos de outros reguladores e instâncias competentes, conforme o caso. Nesses cenários, o caminho mais seguro é orientar e fiscalizar, considerando o conjunto normativo aplicável, com fundamentação clara, registro adequado e evitando respostas automáticas fora do contexto específico.

1.3. Como uma NBC é estruturada, construída e atualizada (visão institucional do processo)

O processo de normatização existe justamente para que as NBCs sejam técnicas, debatidas e atualizadas, evitando decisões isoladas e reduzindo insegurança na aplicação.

(a) Estrutura normativa: NBCs, Interpretações Técnicas e Comunicados Técnicos (como se localizar)

A Estrutura das Normas Brasileiras de Contabilidade é regulamentada pela Resolução CFC n.º 1.328, de 2011. De forma simplificada, as NBCs podem ser compreendidas em dois grandes grupos:

- **Normas Profissionais:** tratam de regras ligadas ao exercício profissional, como NBC PG (gerais), NBC PA (auditoria independente), NBC PP (perícia), entre outras.
- **Normas Técnicas:** estabelecem conceitos, regras e procedimentos técnicos, como NBC TG (gerais), NBC TSP (setor público), NBC TA (auditoria independente), além de normas específicas de revisão, asseguarção, serviços correlatos, auditoria interna, perícia, sustentabilidade, entre outras.

Além das NBCs, a Estrutura também prevê documentos normativos complementares que apoiam a aplicação no dia a dia:

- **Interpretações Técnicas (IT):** aprofundam e esclarecem pontos específicos das NBCs, reduzindo dúvidas recorrentes e leituras divergentes.
- **Comunicados Técnicos (CT):** comunicam orientações e direcionamentos técnicos sobre temas e situações práticas, apoiando a aplicação consistente do referencial.

O objetivo aqui não é decorar siglas, mas compreender a lógica da estrutura normativa: há normas de conduta e exercício profissional; há normas de execução técnica; e há documentos de apoio (IT e CT) que facilitam a aplicação desse conjunto, com reflexos diretos na orientação, na fiscalização e nas decisões colegiadas.

(b) Convergência e coordenação técnica

Na prática brasileira, parte relevante da normatização dialoga com referências internacionais e com a produção técnica nacional. Isso não é formalidade: é um mecanismo para manter a Contabilidade brasileira comparável, compreensível e confiável, reduzindo ruídos de interpretação dentro e fora do Sistema.

Como aprofundamos no Capítulo 13, acompanhar padrões internacionais e participar do debate técnico, quando cabível, contribui para:

- manter alinhamento com boas práticas consolidadas,
- antecipar mudanças relevantes e
- reforçar a consistência técnica das normas aplicáveis no país.

Nesse contexto, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), o Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade (CBPS) e o Comitê Permanente para Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CPCASP) exercem papel relevante como instâncias de apoio técnico, buscando uniformização e convergência com padrões internacionais, de modo a subsidiar a emissão de normas pelos reguladores brasileiros.

Qual o impacto disso para o Sistema? O CFC emite e atualiza normas com base técnica consistente, e os CRCs passam a operar com o mesmo referencial. Isso que fortalece a orientação, reduz divergências e dá mais segurança à fiscalização e às decisões.

Convergência não é só teoria



O alinhamento com boas práticas reconhecidas amplia comparabilidade e confiança, reduz divergências de interpretação e melhora a previsibilidade das orientações e decisões do Sistema CFC/CRCs.

(c) Audiência pública: transparência e participação com método

Em regra, as NBCs passam por audiência pública. Essa etapa amplia o debate e qualifica o texto com contribuições da classe contábil e de outras partes interessadas. O período mínimo de consulta é de 30 dias, podendo ser ampliado quando o tema exigir discussão mais ampla.

No Sistema CFC/CRCs, é importante registrar um ponto objetivo: os CRCs não emitem normas. Sua participação no processo ocorre pelos canais previstos, especialmente por meio da audiência pública, contribuindo com a experiência da ponta e com sugestões de melhoria, inclusive por meio de grupos de trabalho e comissões locais, quando existentes, nos mesmos termos em que a sociedade pode se manifestar. Para garantir transparência e rastreabilidade, as consultas públicas do CFC são realizadas na plataforma Participa + Brasil, do Governo Federal.

O que mais qualifica a audiência pública é a contribuição baseada em evidências da aplicação na ponta: aquela que aponta dúvidas recorrentes, trechos que geram interpretações diferentes e impactos operacionais na orientação e na fiscalização, com sugestão objetiva de ajuste para aumentar a clareza e facilitar a adoção no dia a dia. Isso reduz ruídos de interpretação e evita que a norma chegue à ponta com ambiguidades desnecessárias.



Atenção!

O processo de audiência pública não deve ser tratado como “etapa burocrática”. É uma oportunidade real de capturar experiências de aplicação e reduzir o risco de a norma nascer desconectada da prática.

(d) Atualização: “Revisão NBC” e marcação “R”

As atualizações em NBCs visam manter o referencial técnico-profissional claro, aplicável e coerente. Podem ser motivadas por mudanças de referência técnica, ajustes para melhorar aplicabilidade, consolidação de alterações sucessivas ou necessidade de harmonização com o ambiente regulatório.

Quando uma NBC precisa ser alterada, o CFC segue o padrão institucional previsto na Resolução CFC n.º 1.548, de 2018. Em termos simples, há dois tipos de mudança:

- **Alteração parcial:** mantêm-se a sigla e o número originais, e as mudanças são consolidadas no texto da norma, com identificação do que foi alterado.
- **Alteração total:** mantêm-se a sigla e o número original, identificando-se a nova redação pela letra **R**, seguida de número sequencial (ex.: R1).

No caso de alterações parciais, o instrumento utilizado é a Revisão NBC. Esse documento reúne, em um único ato numerado sequencialmente (ex.: *Revisão NBC 01*), alterações pontuais em normas distintas. Posteriormente, essas alterações são incorporadas ao texto consolidado de cada NBC, com a indicação da Revisão correspondente - o que facilita a rastreabilidade e a consulta pelo leitor.

Por que isso importa no dia a dia do Sistema?

Porque diante de uma atualização normativa, o cuidado não é apenas “saber que mudou”, mas atuar com segurança, o que envolve:

- confirmar qual é a versão vigente;
- verificar a partir de quando a aplicação é esperada, especialmente quando houver transição;
- ajustar orientação, fiscalização e capacitação de forma coerente com o texto vigente.

Quando a mudança tiver impacto significativo, é recomendável conduzir uma transição proporcional, com alinhamento interno, atualização de materiais (roteiros, modelos e comunicações), preparação de perguntas e respostas e ações de capacitação - para que a aplicação da norma ocorra de forma uniforme, consistente e defensável em todo o Sistema.

1.4. Como as NBCs viram prática no Sistema: orientação, fiscalização e desenvolvimento

Dentro do Sistema CFC/CRCs, as NBCs se materializam em três frentes complementares, e é essa integração que garante coerência nacional à atuação do Conselho:

1. Orientar (clareza e coerência institucional): as NBCs sustentam a orientação do Sistema no dia a dia. Com base nesse referencial, o Conselho responde dúvidas recorrentes, produz materiais de apoio (guias, perguntas frequentes e roteiros) e organiza ações de capacitação e comunicados técnicos ao público. Quando a orientação se apoia na mesma norma vigente, reduz-se o risco de casos semelhantes receberem respostas diferentes. Isso gera previsibilidade para o profissional e segurança para quem orienta, fiscaliza e decide.

Aqui, a hierarquia é simples: o CFC emite, atualiza e consolida as NBCs como referencial nacional; os CRCs orientam e aplicam na ponta com base nesse referencial, sempre indicando a norma e a versão vigente.

Quando uma dúvida se mostra relevante, recorrente ou passa a gerar entendimentos distintos entre áreas ou Regionais, o caminho mais seguro é registrar a questão e buscar alinhamento institucional pelos canais do Sistema, antes que respostas pontuais se transformem em “critérios locais” sem respaldo normativo.

2. Fiscalizar (parâmetro técnico e decisão defensável): fiscalização exige método, evidências e referência. As NBCs ajudam a delimitar o que é procedimento tecnicamente adequado e o que pode configurar falha relevante, sempre em conjunto com os demais instrumentos do Sistema (rito, instrução, contraditório e ampla defesa, quando houver processo).

Um ponto importante para conselheiros e equipes: indício de inobservância de NBC não é punição automática. A resposta institucional deve ser construída com procedimento, fundamentação e proporcionalidade. Nem toda diferença indica irregularidade. Em muitos casos, a própria norma admite escolhas e estimativas, e é aí que atua o julgamento profissional.

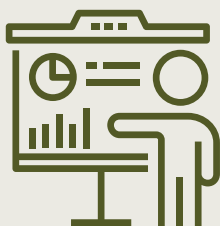
As NBCs não eliminam o julgamento; elas estabelecem limites e critérios para que ele seja exercido com responsabilidade, coerência e comparabilidade. Para o Sistema, isso significa analisar o caso concreto com base em evidências, registrar a fundamentação adotada e evitar conclusões automáticas, reduzindo arbitrariedade e o risco de decisões diferentes para situações semelhantes.

3. Desenvolver (atualização contínua do profissional): normas evoluem porque a prática e o ambiente regulatório evoluem. Por isso, a educação continuada é mais efetiva quando está conectada ao referencial vigente, reduzindo erro por desconhecimento e elevando o nível de aderência técnica.

Na prática, os CRCs têm papel central em transformar norma em capacitação, levando o conteúdo para cursos, eventos, trilhas de aprendizagem e materiais orientativos, sempre alinhados às NBCs emitidas pelo CFC.

A NBC no cotidiano dos CRCs

As NBCs são emitidas pelo CFC, mas ganham vida na rotina dos Regionais. É no CRC que o padrão técnico se transforma em orientação, fiscalização e decisões consistentes com o mesmo critério em todo o país.



Na prática, o CRC usa a NBC para:

- Orientar profissionais e organizações no atendimento e em ações educativas, sempre indicando a norma e a versão vigente.
- Fiscalizar com base no padrão técnico-profissional, registrando evidências e seguindo o procedimento aplicável quando houver apuração formal.
- Dar base a encaminhamentos e decisões nas instâncias do CRC, assegurando que casos semelhantes sejam tratados de forma semelhante.

O que isso assegura:

- coerência nacional (menos interpretações isoladas);
- isonomia e comparabilidade (mesmo parâmetro entre estados, entidades e períodos);
- segurança institucional (decisões mais consistentes e defensáveis).

Importante: o CRC não emite NBC. Quando contribui para o aprimoramento das normas, faz isso pelos canais previstos, como as audiências públicas, levando ao CFC a experiência da aplicação na ponta.

1.5. Quando há dúvida, conflito ou caso omissivo: como buscar interpretação e uniformidade com segurança

Com os papéis institucionais claros, o próximo passo é saber como agir diante de dúvida técnica, divergência de entendimento ou caso omissivo, sem criar critério local e sem comprometer a segurança institucional. No Sistema CFC/CRCs, a dúvida técnica é natural. O que não pode se tornar rotina é cada área ou Regional resolver de forma isolada. Em um conselho de fiscalização profissional, a forma de tratar a dúvida é parte da própria segurança institucional: ela evita orientações contraditórias, reduz risco de questionamentos e protege quem orienta, decide e executa.

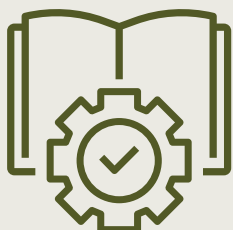
Quando surgir dúvida, conflito de entendimento ou caso omissivo, três cuidados ajudam a manter coerência e previsibilidade:

- **Não transformar “prática local” em regra:** se o tema é relevante, recorrente ou sensível, deve ser tratado como orientação institucional consistente e rastreável e, não, como costume de setor, equipe ou jurisdição.
- **Distinguir dúvida técnica de dúvida de encaminhamento:** a dúvida técnica é como interpretar e aplicar a NBC no caso concreto. A de encaminhamento, é como o CRC vai registrar, instruir, encaminhar e fundamentar a resposta ou a decisão. Tratar essas duas dimensões separadamente reduz ruído e diminui o risco de decisões frágeis por falta de instrução ou de registro.
- **Usar os canais institucionais para uniformizar:** o caminho seguro é registrar a dúvida e acionar as instâncias competentes (áreas técnicas e comissões, conforme os fluxos internos aplicáveis), para construir entendimento com base na norma vigente e em fundamentos técnicos. Quando necessário, a uniformização deve ser formalizada pelo CFC, preservando a hierarquia normativa.

Esse cuidado ganha urgência quando a divergência chega às instâncias decisórias. Se uma dúvida técnica gera interpretações diferentes entre áreas – e isso passa a impactar Câmara ou Plenário –, o risco deixa de ser apenas técnico e se torna institucional. Casos semelhantes podem receber tratamentos distintos, com perda de coerência e fragilização da fundamentação das decisões.

Nesses casos, a recomendação é objetiva: uniformizar antes de decidir. Registre a questão, consolide o entendimento pela instância técnica competente e deixe explícito qual NBC e qual versão está sendo aplicada. Assim, atendimento, fiscalização e decisão colegiada passam a operar com o mesmo referencial, com segurança, previsibilidade e rastreabilidade.

Dúvidas recorrentes



NBC é lei?

Não. NBC é norma técnica e profissional editada pelo CFC. No exercício da profissão, funciona como referência obrigatória e pode ter repercussões ético-disciplinares, conforme o caso.

Se a NBC não trata exatamente do meu caso, posso criar um critério local?

O caminho seguro é exercer julgamento profissional com base nos princípios e requisitos da NBC vigente, registrando a fundamentação (norma, versão e elementos do caso).

Há divergência de entendimento no CRC sobre um ponto da NBC?

Registre a divergência (qual item da norma, qual versão e quais leituras estão em conflito), consolide a dúvida em texto objetivo e formalize a consulta técnica ao CFC pela página “Formalização de Consultas Técnicas”, seguindo os procedimentos indicados: <https://cfc.org.br/tecnica/formalizacao-de-consultas-tecnicas/>.

Com esses cuidados, o Sistema preserva coerência e previsibilidade, e consegue transformar norma em orientação e rotina aplicável.

1.6. Da NBC à prática: como transformar norma em orientação, rotina e consistência

A NBC só cumpre plenamente seu papel quando deixa de ser “documento publicado” e torna-se conhecimento aplicado. No dia a dia, isso exige rotinas simples e consistentes, para que orientação, fiscalização e desenvolvimento profissional trabalhem com a mesma referência, de forma uniforme e rastreável.

Na prática, essa tradução para a rotina acontece principalmente na orientação e na capacitação. Nesse ponto, o papel do CRC é decisivo.

O papel do CRC na orientação sobre normas técnicas



Para que a NBC saia do papel e funcione de forma uniforme no país, o CRC atua como “ponte” entre o texto normativo e a aplicação prática. Na rotina, isso envolve:

- Transformar norma em capacitação prática para conselheiros, equipes técnicas, fiscais e profissionais.
- Traduzir atualizações das NBCs em cursos, eventos, trilhas e materiais orientativos (guias, roteiros e comunicados técnicos).
- Apoiar a aplicação consistente e segura, sempre alinhada ao referencial do CFC (sem criar critérios locais).
- Acionar o CFC quando houver dúvida relevante ou necessidade de uniformização institucional.
- Conectar norma e educação continuada, reduzindo erros, aumentando aderência e fortalecendo a confiança no Sistema.

Além desse papel “de ponte”, quatro cuidados práticos ajudam a manter o Sistema alinhado diante de norma nova, revisão ou atualização relevante:

- **Referência única e versão vigente:** a consulta às normas deve ocorrer sempre no repositório oficial, no site do CFC, para assegurar que conselheiros e equipes utilizem a versão correta da NBC (incluindo revisões e consolidações).
- **Impacto prático traduzido para rotinas:** diante de atualização relevante, o foco não é apenas “saber que mudou”, mas ajustar a aplicação, o atendimento ao profissional, roteiros de fiscalização, modelos de resposta, notas técnicas internas e a fundamentação das decisões colegiadas.
- **Comunicação e capacitação com mensagem objetiva:** a adesão aumenta quando o Sistema explica por que houve a mudança, o que muda e como aplicar. Capacitações práticas favorecem aplicação uniforme e reduzem erros, retrabalho e conflitos.

- **Aplicação consistente, com apoio institucional:** os CRCs têm realidades distintas e uniformidade não significa exigir a mesma estrutura de todos. O que deve ser comum é o referencial e o padrão mínimo de aplicação (NBC vigente, registro e fundamentação). Para viabilizar isso, o Sistema deve priorizar o compartilhamento de materiais, modelos, roteiros e orientações, permitindo aplicação com qualidade mínima e segurança em todo país.

Com esse referencial bem operado, as NBCs deixam de ser apenas “norma publicada” e passam a cumprir sua função institucional: dar base comum para orientar, fiscalizar e desenvolver, com coerência nacional, segurança e foco no interesse público.

2. Registro Profissional: porta de entrada para o exercício responsável

Com esse padrão técnico como base, podemos avançar para as frentes operacionais do Sistema, começando pelo Registro, que é a porta de entrada do vínculo formal do profissional com o Sistema CFC/CRCs.

O Registro é o primeiro passo da relação entre o profissional da contabilidade e o Sistema CFC/CRCs. É por meio dele que:

- o profissional é reconhecido formalmente para exercer a atividade;
- o Sistema consegue acompanhar sua trajetória;
- a sociedade tem uma referência segura de quem está habilitado.

Mais do que um cadastro, o registro é uma garantia de responsabilidade. Ele vincula o profissional a uma jurisdição, a um conjunto de deveres éticos e técnicos e, quando necessário, a sanções. Por isso, um processo de registro bem instruído, bem analisado e bem mantido dá a base para decisões seguras em fiscalização, educação continuada, cobrança e defesa institucional.

A Importância de Falar Sobre o Registro em Instituições de Ensino Superior (IES)

Atuar de forma estratégica nas Instituições de Ensino Superior (IES) é fundamental para conscientizar os futuros profissionais sobre a importância do registro profissional e sobre o papel do Sistema CFC/CRCs.

Esse trabalho ajuda a:



- **Complementar a formação teórica:** as Diretrizes Curriculares Nacionais e a grade curricular abordam ética e legislação, mas a compreensão do registro e da atuação do Conselho se fortalece quando o estudante vê situações reais da profissão - algo que a sala de aula nem sempre consegue oferecer.
- **Construir identidade profissional:** o estudante entende que registro não é formalidade, mas é compromisso com responsabilidade, atualização e interesse público.
- **Reduzir a evasão do Sistema:** muitos recém-formados não compreendem a relevância do registro ou adiam sua obtenção. A conscientização contínua e as parcerias com IES ajudam a reduzir essa lacuna e a incentivar o ingresso no mercado regulado.

2.1. Como o Sistema se organiza para o registro de profissionais

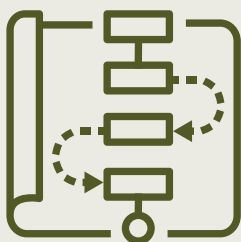
- **Conselho Federal de Contabilidade (CFC):** edita normas e regulamentos que padronizam o registro em todo o país, garantindo que as regras sejam aplicadas de forma justa e uniforme.
- **Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs):** executam o registro no dia a dia, em suas jurisdições, seguindo as diretrizes estabelecidas pelo CFC.

A Resolução CFC n.º 1.707, de 2023, detalha o processo de registro para contadores e técnicos em contabilidade. Em linhas gerais:

- **Bacharéis em Ciências Contábeis:** o registro é concedido após a aprovação no Exame de Suficiência, uma avaliação nacional aplicada duas vezes ao ano, sob supervisão do CFC. Esse exame é essencial para validar o conhecimento mínimo e a aptidão para a prática da profissão.
- **Técnicos em Contabilidade:** profissionais que concluíram seus cursos até 14 de junho de 2010 podem obter o registro, respeitando as condições previstas na norma.

Etapas do Registro

Para que um Bacharel em Ciências Contábeis obtenha o registro no CRC da sua jurisdição, o processo costuma seguir estas etapas:



1. **Aprovação no Exame de Suficiência:** é o pré-requisito fundamental. O resultado positivo é o primeiro documento de habilitação.
2. **Reunião da Documentação Exigida:** inclui diploma de Bacharel (ou certidão de conclusão), e documentos pessoais.
3. **Solicitação Online:** preenchimento do formulário eletrônico no site do CRC e envio dos documentos digitalizados.
4. **Pagamento de Taxas:** quitação da anuidade proporcional do ano corrente.
5. **Análise pela Câmara de Registro:** conferência da documentação e verificação dos requisitos.
6. **Aprovação e Emissão do Registro Profissional:** atribuição do número de registro e entrega do documento de identificação profissional.

2.2 Registro de Organizações Contábeis

As organizações que prestam serviços contábeis também devem estar registradas no Sistema CFC/CRCs para operar legalmente.

A Resolução CFC n.º 1.708, de 2023, define as regras para esse registro. Em resumo, as organizações podem ser compostas por:

- apenas profissionais da contabilidade; ou
- profissionais da contabilidade em sociedade com outros profissionais registrados em seus respectivos conselhos de classe (por exemplo, advogados, administradores, etc.).

Para que uma organização seja registrada no CRC, ela precisa atender a condições claras:

- **Atividade:** a prestação de serviços contábeis deve constar entre os objetivos sociais (e, em muitos casos, como atividade principal).
- **Capital social:** a maior parte do capital social deve pertencer a profissionais da contabilidade.
- **Responsável técnico:** é obrigatório indicar um profissional da contabilidade como responsável técnico pelos serviços prestados, com comprovação por contrato social, estatuto ou contrato de trabalho.

Por que o responsável técnico é tão importante



A responsabilidade técnica vincula um profissional habilitado à qualidade e conformidade dos serviços da organização. É uma garantia de que o trabalho seguirá as normas e a ética da profissão. Ao analisar o pedido de registro da empresa, o CRC verifica não apenas a documentação, mas se os requisitos existem de fato, especialmente quem responde tecnicamente pelo que é entregue em nome da organização contábil.

2.3 O processo de registro

Os pedidos de registro (seja para uma nova concessão, transferência, baixa ou cancelamento) são analisados pelas Câmaras de Registro dos CRCs, utilizando o Sistema de Processo Eletrônico de Registro (SPER). Este sistema padroniza rotinas, agiliza o trâmite e mantém rastreabilidade do processo, seguindo as diretrizes do CFC.

Ciclo de vida do registro: da inscrição à baixa

Inscrição inicial:

- o profissional conclui a formação, atende aos requisitos legais e protocola o pedido de registro no conselho de sua jurisdição;
- o CRC analisa documentos, verifica requisitos e emite o número de registro.

Atualização cadastral:

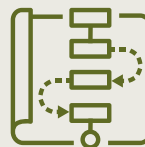
- mudanças de endereço, e-mail, telefone, atividade, quadro societário (para pessoas físicas e organizações contábeis) precisam ser informados e lançados corretamente no sistema.

Transferência e comunicação do exercício profissional em outra jurisdição:

- o registro principal habilita o exercício profissional em um único estado;
- a mudança permanente de UF exige transferência do registro principal para o CRC na nova região de atuação;
- a atuação contínua em mais de um estado exige a comunicação do exercício profissional em outra jurisdição;
- isso garante cobertura de fiscalização e responsabilidade do Sistema onde o profissional efetivamente atua.

Baixa, cancelamento e reativação:

- aposentadoria, mudança de área de atuação ou afastamento da atividade exigem ajustes formais no registro, como a solicitação de baixa ou cancelamento, quando cabível. Isso evita cobranças indevidas, distorções em estatísticas e ruídos no relacionamento com o profissional.
- A baixa ou o cancelamento indicam que o profissional não está mais apto a exercer a profissão, deixando de assinar documentos contábeis e de participar de atividades que exijam habilitação legal, com cessação das prerrogativas e deveres perante o Sistema.
- A reativação é um processo similar ao registro inicial, que restabelece a habilitação para o exercício profissional mediante o cumprimento dos requisitos normativos vigentes.



2.4 Atualização e manutenção cadastral

Uma base cadastral exata e atualizada é o coração de um Sistema CFC/CRCs eficiente. É ela que permite que:

- a comunicação chegue a quem precisa;
- a fiscalização seja direcionada de forma inteligente;
- programas de educação continuada alcancem os públicos certos;
- a cobrança de anuidades e taxas seja correta;
- a defesa institucional se apoie em dados consistentes.

Por isso, é essencial manter rotinas permanentes de estímulo e controle da atualização cadastral, por meio de:

- **Campanhas informativas:** comunicação recorrente sobre a importância de manter dados atualizados.
- **Rotinas internas de revisão:** checagens periódicas, cruzamento de dados, solicitações de atualização.
- **Parcerias estratégicas:** colaboração com outros órgãos para validar e qualificar informações.

2.5. O Papel do funcionário e do conselheiro nas decisões de registro

• O funcionário:

- recebe, orienta, confere e instrui os processos de registro;
- ajuda a evitar erros formais, omissões de documentos e inconsistências;
- alimenta sistemas como o SPER e atualiza as informações cadastrais.

- **O conselheiro:**
 - decide, quando necessário, sobre casos específicos (situações de dúvida, homologação de registros, análise de recursos);
 - zela para que a decisão respeite normas e a finalidade pública do Sistema;
 - garante que o registro não seja instrumentalizado por preferências pessoais, relações ou pressões externas - preservando a impessoalidade, isonomia e segurança institucional.

Quando cada um entende seu papel, o Registro fica mais fluido, mais justo e menos conflituoso - e se alinha melhor à segurança jurídica (Capítulo 3) e à governança (Capítulo 4).

3. Fiscalização profissional: protegendo a sociedade e a profissão

Se o Registro é a porta de entrada, a Fiscalização é a forma de acompanhar se o profissional está atuando com qualidade e em conformidade com as normas.

No Sistema, essa atuação se organiza em dois níveis:

- **CFC:** define o referencial normativo, orienta e supervisiona a fiscalização em âmbito nacional.
- **CRCs:** executam a fiscalização em suas jurisdições, aplicando as diretrizes do CFC.

Com isso, a Fiscalização cumpre dois objetivos complementares:

1. Proteger a sociedade de práticas contábeis irregulares, fraudulentas ou tecnicamente inadequadas.
2. Proteger a própria profissão, valorizando quem atua corretamente e responsabilizando quem insiste em descumprir regras e deveres profissionais.

Na prática, a fiscalização tem uma função essencial: assegurar a conformidade do exercício profissional, em proteção à sociedade e à credibilidade da profissão. Esse papel se expressa em dois eixos de atuação:

- **Atuação orientadora e preventiva:** promove esclarecimentos, difunde boas práticas e busca corrigir rumos antes que a situação se consolide, em articulação com ações de desenvolvimento profissional.
- **Atuação corretiva e sancionatória:** quando há indícios de infração, dano, risco relevante ou descumprimento de normas, adota as medidas cabíveis, com instauração de processo administrativo e aplicação das penalidades previstas, conforme o caso.

Assim, orientar e fiscalizar não são agendas separadas, mas duas formas de cumprir a mesma missão institucional, com método, proporcionalidade e registro. E, para dar consistência a essa atuação, a fiscalização se estrutura a partir do planejamento, que organiza prioridades, critérios e rotinas de trabalho.

3.1. Planejamento da Fiscalização

As ações de fiscalização são planejadas anualmente, com base em critérios técnicos e estratégicos, como:

- **indicadores de risco:** onde há maior probabilidade de irregularidades;
- **histórico de ocorrências:** aprendizados de casos anteriores;
- **denúncias recebidas:** informações fornecidas pela sociedade;
- **volume de registros:** universo de profissionais e organizações atuantes nunca fiscalizados ou fiscalizados há mais de 5 anos.

O objetivo é claro: otimizar recursos e direcionar a fiscalização para áreas mais sensíveis, combatendo o exercício irregular da profissão de forma inteligente e eficiente.

Na rotina, os CRCs atuam de duas formas principais:

- **Diligências ativas:** fiscalizações planejadas, proativas, para identificar e penalizar autores de irregularidades antes que se tornem problemas maiores. Essas ações integram o Plano Anual de Fiscalização.
- **Diligências reativas:** acionadas a partir de denúncias, representações ou comunicações de irregularidades.

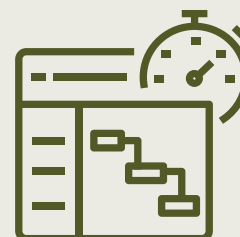
Essas duas formas se conectam a um ponto que costuma gerar dúvida: a fiscalização pode começar por iniciativa do próprio CRC (de ofício) ou a partir de uma denúncia qualificada. O quadro a seguir esclarece a diferença e por que ela importa.

Fiscalização por denúncia qualificada x fiscalização de ofício

Embora o trabalho de fiscalização siga os mesmos princípios (legalidade, impessoalidade, registro de evidências, contraditório e ampla defesa), a origem da apuração pode ser diferente:

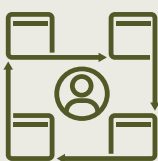
Fiscalização por denúncia qualificada: ocorre quando a apuração é iniciada a partir de uma denúncia que traz elementos mínimos para análise e verificação, como identificação do fato, contexto, período, local, envolvidos e, quando possível, documentos ou indícios verificáveis. Isso ajuda a orientar a atuação do CRC com mais precisão e eficiência, reduzindo tentativas genéricas e acelerando a checagem do que precisa ser apurado.

Fiscalização de ofício: ocorre quando o próprio CRC inicia a apuração por iniciativa institucional, sem depender de denúncia específica. Pode decorrer do planejamento anual, ações temáticas, cruzamento de dados, indícios identificados em rotinas do Conselho, informações públicas ou situações percebidas em campo. Isso reforça o papel do Conselho como agente ativo de proteção do interesse público, atuando de forma preventiva e estratégica, mesmo quando não há provocação externa.



Em ambos os casos, a regra é a mesma: não há punição automática. Há apuração formal, com base em evidências e respeito à ampla defesa e ao contraditório.

Principais motivos para uma fiscalização



- Exercício ilegal da profissão.
- Denúncias sobre serviços não executados, práticas irregulares ou fraudes.
- Retenção indevida de documentos contábeis ou apropriação de valores.
- Infrações contra a ordem econômica e tributária.
- Erros ou omissões graves na execução dos serviços.
- Desrespeito aos princípios éticos e às normas profissionais.

3.2. Fontes de fiscalização e procedimentos

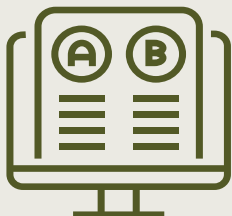
A Fiscalização pode começar por caminhos diferentes, e entender essas “portas de entrada” ajuda a dar previsibilidade ao trabalho, organizar prioridades e explicar, com clareza, por que determinado caso foi apurado.

Os processos de fiscalização podem surgir de:

- ações planejadas: fiscalizações temáticas, por segmento, por região;
- análises de dados: cruzamento de informações contábeis, cadastros, declarações;
- denúncias: da sociedade, de clientes, de outros profissionais ou instituições;
- representações recebidas de órgãos de controle e do Poder Judiciário.

Para garantir padronização e segurança jurídica, a fiscalização é guiada por um conjunto de normas:

Legislação Chave da Fiscalização



- **Resolução CFC n.º 1.589, de 2020:** procedimentos para apuração de denúncias, representações e irregularidades.
- **Resolução CFC n.º 1.719, de 2020:** Manual de Fiscalização, guia prático para atuação dos fiscais.
- **Resolução CFC n.º 1.603, de 2020:** Regulamento de Procedimentos Processuais, detalhando processos administrativos de fiscalização.
- **Resolução CFC n.º 1.615, de 2021:** Manual de Procedimentos Processuais, padronizando o trâmite dos processos e orientando sobre penalidades.
- **Outras resoluções importantes:**
 - CFC n.º 1.777, de 2025 (Decore Eletrônica);
 - CFC n.º 1.707, de 2023 (Registro profissional);
 - CFC n.º 1.708, de 2023 (Registro das organizações contábeis);
 - CFC n.º 1.721, de 2024 (Prevenção à lavagem de dinheiro).

Além disso, a fiscalização se apoia fortemente nas Normas Brasileiras de Contabilidade 'de Auditoria e de Perícia, que funcionam como principal parâmetro técnico.

Essas referências normativas definem critérios, ritos e padrões mínimos para que casos semelhantes recebam tratamento uniforme e previsível. A execução em campo e, principalmente, o registro correto dos atos (termos, notificações e relatórios de fundamentação), é o que dá rastreabilidade ao trabalho, fortalece controles e sustenta decisões administrativas consistentes e defensáveis, em linha com a governança e a integridade tratadas no Capítulo 4.

O fiscal de Conselho: a presença em campo



Os fiscais, como agentes do CRC em campo, atuam no exercício de atribuições munidos de fé pública e autoridade delegada. Podem solicitar documentos, realizar verificações e formalizar o trabalho por meio de termos e notificações, observadas as garantias legais aplicáveis. Seu papel exige domínio técnico e normativo, além de discernimento e postura ética para conduzir os procedimentos de forma justa e imparcial.

3.3. Denúncia: canal direto de participação social

A denúncia é uma das ferramentas mais importantes para que a sociedade e os próprios profissionais ajudem a manter a qualidade da Contabilidade.

Para que o Sistema atue com efetividade, sem pré-julgamentos e com respeito às garantias do denunciado, é fundamental que todos compreendam o processo de registro de uma denúncia:

Como Registrar uma Denúncia de Irregularidade Profissional ou de Organização Contábil

1. Identifique a jurisdição:

- a denúncia deve ser encaminhada ao CRC do estado onde o fato ocorreu.

2. Reúna informações:

- nome e registro do profissional/organização (se souber);
- descrição detalhada dos fatos (o que, quando, onde, como);
- evidências (documentos, e-mails, prints, áudios, vídeos, testemunhas. Conversas em aplicativos de mensagens ou redes sociais exigem a transcrição por meio de ata notarial).

3. Acesse o canal de denúncias do CRC:

- cada CRC seu canal próprio de denúncias (os acessos estão consolidados no site do CFC: <https://cfc.org.br/denuncias>).

4. Formalize a denúncia:

- preencha o formulário on-line e anexe o que for pertinente;
- em geral, é possível se identificar ou denunciar anonimamente. A identificação facilita eventuais esclarecimentos e permite acompanhar o andamento e o resultado da apuração.

5. Acompanhe o processo:

- o CRC segue procedimentos rigorosos, assegurando contraditório e ampla defesa. Quando o denunciante se identifica, pode acompanhar as etapas de apuração da denúncia. Se houver lavratura de auto de infração em desfavor do denunciado, o caso passa a tramitar como processo administrativo de fiscalização, com tratamento sigiloso em relação a terceiros. Nessa fase, o denunciante não acompanha a instrução nem tem acesso às peças dos autos, podendo conhecer o conteúdo e o resultado apenas após o trânsito em julgado da decisão.



Para conselheiros e funcionários, isso se traduz em três cuidados:

- tratar a denúncia com seriedade, sem conclusões antecipadas;
- verificar se há elementos mínimos para apuração;
- conduzir o processo com rigor e respeito às garantias do denunciante e do denunciado.

Além do rito formal, há um cuidado de comunicação que reduz conflitos: deixar claro, desde o início, que denúncia não é condenação e que a apuração segue critérios e garantias. Quando o Conselho explica o fluxo, orienta sobre requisitos mínimos e comunica decisões com fundamentação objetiva, diminui a sensação de arbitrariedade, aumenta a confiança no processo e preserva a imagem institucional, sem abrir mão do rigor técnico.

Conhecer esse fluxo ajuda a consolidar a ideia de que a denúncia é instrumento legítimo de proteção da sociedade e da própria categoria.

3.4. O processo administrativo de fiscalização: do indício à decisão

Quando há indícios de irregularidade, seja por denúncia qualificada, seja por fiscalização proativa, e ocorrer lavratura de auto de infração, após a apuração dos fatos, inicia-se um processo administrativo de fiscalização.

- **Instauração:** o processo é formalmente aberto com a lavratura do Auto de Infração ou termo equivalente, baseado nos elementos e fundamentos da apuração que configuram possível infração.
- **Notificação e Defesa Prévia:** o profissional ou organização contábil é notificado formalmente sobre a existência do processo e da acusação, tendo o prazo previsto na norma aplicável para apresentar defesa e indicar as provas que julgar pertinentes.
- **Parecer e Julgamento em 1ª Instância:** o processo é encaminhado à Câmara de Fiscalização, Ética e Disciplina do CRC, que analisa provas, defesa e fundamentos para emissão de um relato que fundamenta o julgamento em primeira instância administrativa. Caso o relator julgue necessário, poderá solicitar diligências ou documentos adicionais e, após isso, propor seu voto.
- **Aplicação das Penalidades:** confirmada a infração, a Câmara decide pela aplicação da penalidade prevista com homologação do colegiado superior, conforme a legislação vigente e as normativas do CFC.

3.4.1. As penalidades administrativas

As sanções aplicáveis no âmbito do Sistema CFC/CRCs são gradativas e buscam coibir práticas irregulares, sendo definidas conforme a gravidade da infração, a reincidência e o prejuízo causado:

- **Advertência Reservada:** reprimenda confidencial ao profissional.
- **Censura Reservada:** reprimenda confidencial mais severa que a advertência.
- **Censura Pública:** reprimenda divulgada publicamente.
- **Multa:** sanção pecuniária, cujo valor é determinado com base na gravidade da infração e no art. 27 do Decreto-Lei n.º 9.295, de 1946.
- **Suspensão do Exercício Profissional:** proibição temporária de exercer a profissão.
- **Cassação do Exercício Profissional:** penalidade mais grave, aplicada a infrações de extrema seriedade, com perda das prerrogativas profissionais e cancelamento do registro.

3.4.2. Recursos administrativos

Em respeito aos princípios do contraditório e da ampla defesa, o profissional ou a organização contábil tem o direito de recorrer das decisões proferidas no âmbito do Sistema CFC/CRCs, observados os ritos e prazos previstos em norma:

- **Recurso ao CRC:** as decisões de primeira instância (Câmara) podem ser recorridas à Câmara de Recursos, ao Plenário ou ao Tribunal Regional de Ética e Disciplina do próprio CRC, que reavalia o caso à luz dos fundamentos da decisão, das alegações recursais e das provas constantes do processo.
- **Recurso ao Conselho Federal de Contabilidade (CFC):** em hipóteses previstas em norma, decisões proferidas em 1ª instância podem ser submetidas ao CFC para reexame na instância recursal competente, contribuindo para coerência nacional e uniformidade de entendimento.

3.5 Decore: por que é um tema sensível e de alto impacto

A Declaração Comprobatória de Percepção de Rendimentos (Decore) é um dos temas mais sensíveis da fiscalização:

- é usada para comprovar renda de pessoas físicas (sócios, autônomos, profissionais liberais, MEIs, produtores rurais etc.);
- impacta diretamente decisões de crédito, contratos e relações negociais importantes.

Por isso, o Sistema CFC/CRCs:

- atua de forma preventiva, exigindo documentação de suporte à renda declarada;
- estabelece regras claras, inclusive em normas profissionais (Resolução CFC n.º 1.777, de 2025), sobre quais documentos podem fundamentar cada tipo de rendimento;
- prioriza Decore em diversas ações de fiscalização, pela relevância social e risco de fraude.

Para o fiscal, isso exige fiscalização atenta e, quando cabível, orientação objetiva ao profissional. Para o conselheiro, implica atenção especial a processos disciplinares envolvendo Decore, pelo efeito direto que cada decisão pode ter na imagem do Sistema e na confiança da sociedade.

3.6. Fiscalização eletrônica, cruzamento de dados e transparência

O Sistema CFC/CRCs investe cada vez mais em fiscalização eletrônica, utilizando tecnologia para cruzar informações com diversas bases públicas e privadas, como:

- Receita Federal;
- Juntas Comerciais;
- Prefeituras;
- Outros órgãos públicos e reguladores.

Esse cruzamento ajuda a identificar indícios de:

- exercício ilegal da profissão;
- ausência de registro profissional;
- inconsistências ou a falta de entrega de declarações.

Essas iniciativas de cruzamento de dados precisam caminhar junto com governança e responsabilidade no tratamento das informações. Na prática, isso significa usar dados com finalidade institucional legítima, limitar acessos ao que é necessário, registrar justificativas e preservar o sigilo quando aplicável. Esse cuidado não é burocracia: é o que protege o Sistema, dá segurança à fiscalização eletrônica e reduz riscos de questionamentos sobre uso indevido de informações.

A automação amplia a capacidade de monitoramento, torna a fiscalização mais eficiente e rápida e permite compartilhar boas práticas entre CFC e CRCs.

Para transparência, o CFC disponibiliza em seu portal um Painel de Dados da Fiscalização, que permite consultar, por exemplo:

- número de fiscalizações realizadas;
- quantidade de fiscais;
- notificações e autos de infração emitidos;
- percentual de denúncias apuradas;
- quantidade de processos administrativos instaurados e julgados.

Esse painel possui, em geral, duas frentes principais:

- Fiscalização e denúncias: resultados da atuação dos CRCs;
- Processos administrativos (1ª Instância – CRCs): estatísticas de processos instaurados e julgados.

Ao oferecer esses dados, o Sistema reforça a transparência e fortalece a defesa institucional de suas decisões.

Além disso, os CRCs divulgam, em seus próprios sites, as penalidades de natureza pública aplicadas no âmbito de processos disciplinares. Para facilitar o acesso, o portal do CFC reúne, em uma página única, os links para as publicações de cada Conselho Regional, permitindo consulta centralizada pela sociedade.

3.7. Manuais: padronização e melhoria contínua

Os manuais de fiscalização e de procedimentos processuais não existem para “ficar na gaveta”. Eles são ferramentas de trabalho para garantir que situações semelhantes sejam tratadas com critérios semelhantes, reduzindo subjetividades, melhorando eficiência e fortalecendo a defesa institucional do Sistema.

Quando conselheiros e funcionários consultam e aplicam esses manuais, a fiscalização fica mais previsível para o profissional e mais defensável perante órgãos de controle e instâncias judiciais, sem perder atenção às particularidades regionais. E, como vimos no Capítulo 3, é essa combinação entre padrão, evidência e rastreabilidade que fortalece controles e dá sustentação às decisões.

Em síntese, a atuação fiscalizatória do Sistema CFC/CRCs é determinante para:

- garantir a qualidade e confiabilidade da informação contábil;
- fortalecer a confiança pública na profissão;
- consolidar a contabilidade como elemento-chave da transparência e da responsabilidade, tanto na gestão pública quanto na privada.

4. Desenvolvimento Profissional e Educação Continuada

Se o Registro habilita e a Fiscalização acompanha, a Educação Continuada mantém o profissional atualizado e preparado para um ambiente em constante transformação.

O Sistema CFC/CRCs tem papel central nessa agenda ao estruturar programas de desenvolvimento que:

- atualizam conhecimentos técnicos e normativos;
- fortalecem competências gerenciais e éticas;
- reduzem riscos de erro técnico, impropriedades e litígios.

4.1. Por que a Educação Continuada é competência essencial

A educação continuada não é apenas uma exigência normativa. Ela:

- contribui para melhorar a qualidade da informação contábil fornecida a empresas, governos e sociedade;
- apoia a redução de riscos que poderiam gerar autuações fiscais, sanções profissionais ou prejuízos patrimoniais;
- amplia a capacidade do profissional em um ambiente regulatório e tecnológico mais complexo;
- evidencia o papel orientador e educativo do Sistema CFC/CRCs, demonstrando sua atuação para orientar e desenvolver o profissional, e não apenas para puni-lo.

4.2. Bases normativas da Educação Continuada

Para quem atua dentro do Sistema CFC/CRCs, é importante conhecer as principais referências que sustentam a Educação Continuada:

Bases da Educação Continuada



- **Decreto-Lei n.º 9.295, de 1946:** cria o Sistema e prevê a necessidade de fiscalizar e regular a profissão, incluindo a promoção da qualificação.
- **NBC PG 12 (R5):** norma central que disciplina o Programa de Educação Profissional Continuada (PEPC).
- **Resolução CFC n.º 1.715, de 2023:** detalha regras operacionais e de gestão do PEPC.
- **Resolução CNE/CES n.º 1, de 2024:** relevante para a formação acadêmica inicial, pois institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, que será depois aprofundada pela educação continuada.

Esses instrumentos mostram que a educação continuada é parte intrínseca da regulação da profissão e, não, um acessório.

4.3. Instrumentos de qualificação: PEPC, CNAI e CNPC

Em áreas de alto impacto para a sociedade, como auditoria independente e perícia contábil, qualificação permanente é condição para atuar. É aqui que se conectam três instrumentos: PEPC, CNAI e CNPC.

4.3.1 Programa de Educação Profissional Continuada (PEPC)

O Programa de Educação Profissional Continuada (PEPC) do CFC, regulamentado pela NBC PG 12 (R5) e pela Resolução CFC n.º 1.715, de 2023, é um programa obrigatório que assegura a atualização contínua de conhecimentos e habilidades de profissionais da contabilidade que atuam em áreas de grande relevância pública, como auditores independentes e peritos contábeis. Ele exige participação regular em cursos, seminários e outras atividades de desenvolvimento profissional.

Em termos práticos, o PEPC tem dois efeitos complementares:

- **Para o profissional:** mantém a atualização em leis, normas e tecnologias; reforça credibilidade; reduz risco profissional; sustenta desenvolvimento contínuo.
- **Para a sociedade:** aumenta a confiabilidade da informação contábil e das decisões que dependem dela; reduz espaço para fraudes e irregularidades; reforça transparência e segurança jurídica, com impacto direto no interesse público.

A NBC PG 12 (R5) e a Resolução CFC n.º 1.715, de 2023 definem, entre outras questões:

- pontuação mínima anual para regularidade no programa;
- exigências reforçadas para quem integra cadastros como CNAI e CNPC;
- critérios para reconhecimento de cursos, eventos e atividades pontuáveis, bem como o credenciamento de capacitadoras;
- gestão do PEPC pelo Sistema CFC/CRCs.

Isso significa que a permanência em cadastros sensíveis (como CNAI e CNPC) não se sustenta apenas com a aprovação em um exame realizado uma única vez: exige manutenção periódica de requisitos, conforme estabelece a norma. Para conselheiros e funcionários, isso aparece em rotinas de conferência de regularidade, análise de casos de descumprimento e orientação ao profissional sobre consequências e encaminhamentos.

O descumprimento do PEPC pode gerar medidas administrativas previstas no Programa e nos normativos aplicáveis, com impacto na regularidade do profissional. Quando aplicável, pode afetar a permanência no CNAI e no CNPC e impedir o exercício da função para a qual o PEPC é exigido.

4.3.2 Cadastro Nacional de Auditores Independentes (CNAI)

O CNAI é o cadastro que reúne os contadores que atuam como auditores independentes, uma atividade que:

- influencia diretamente a confiança nas demonstrações contábeis de empresas e entidades;
- afeta decisões de investidores, credores, órgãos reguladores e do próprio poder público;
- pode ter impactos relevantes em casos de fraude, insolvência ou erros materiais.

Para estar no CNAI, o profissional precisa:

- ter registro ativo e regular no CRC de sua jurisdição;
- ser aprovado no Exame de Qualificação Técnica (EQT) para Auditores Independentes, que avalia conhecimentos atualizados em normas contábeis e de auditoria;
- cumprir anualmente o Programa de Educação Profissional Continuada (PEPC) do CFC.

Na prática, o CNAI funciona como uma mensagem institucional objetiva para a sociedade: quem está nesse cadastro passou por filtros mínimos de qualificação e se compromete com atuação técnica, independente e ética.

4.3.3 CNPC – Cadastro Nacional de Peritos Contábeis

Se o CNAI estrutura uma porta regulada para auditoria independente, o CNPC cumpre função equivalente para a perícia contábil, especialmente quando decisões técnicas e jurídicas dependem de laudos consistentes.

O CNPC reúne profissionais que atuam como peritos contábeis em processos judiciais, extrajudiciais ou arbitrais.

É desses profissionais que o Judiciário e outras instâncias esperam:

- laudos e pareceres tecnicamente consistentes;
- análises imparciais e fundamentadas;
- capacidade de traduzir questões contábeis complexas em linguagem compreensível para quem decide.

Para integrar o CNPC, o contador deve:

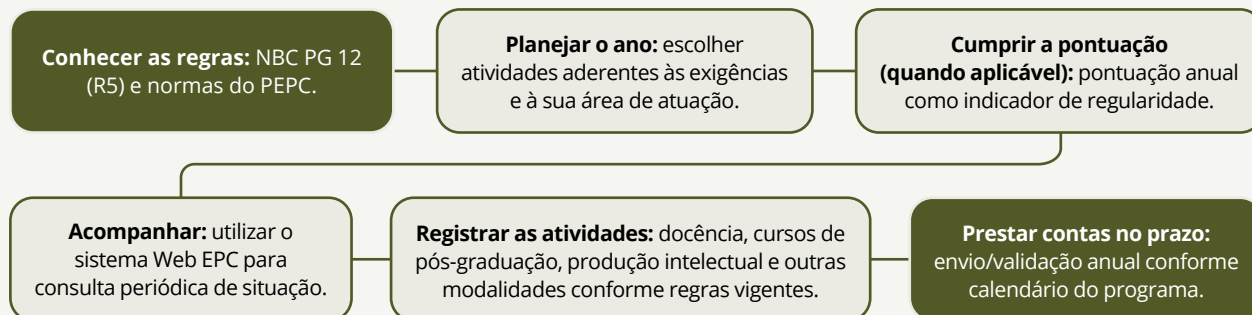
- ter registro ativo e regular no CRC;
- ser aprovado no Exame de Qualificação Técnica (EQT) para Peritos Contábeis, que avalia conhecimentos atualizados em normas e técnicas de perícia contábil, direito processual e métodos de investigação aplicados ao ambiente jurídico e forense.
- cumprir anualmente o Programa de Educação Profissional Continuada (PEPC) do CFC.

Aqui, o recado institucional também é direto: quem está no CNPC passou por qualificação específica e assume padrão elevado de responsabilidade técnica e ética, o que reforça segurança jurídica e credibilidade da perícia contábil.

Em última instância, CNAI e CNPC elevam qualidade, ética e confiança em áreas de alta especialização e impacto social.

Passo a Passo da Educação Continuada no Sistema CFC/CRCs

Para conselheiros e funcionários, entender o fluxo da educação continuada ajuda a orientar profissionais, avaliar irregularidades e planejar comunicação.



4.4 Desenvolvimento profissional para todos: além da obrigatoriedade

Embora o PEPC se concentre em áreas de maior risco público, o Sistema CFC/CRCs reconhece a importância da atualização para todos os profissionais registrados. Por isso, CFC e CRCs atuam para oferecer e incentivar desenvolvimento contínuo, mesmo quando não há obrigatoriedade formal. Isso aparece, por exemplo, em:

- **Cursos e eventos gratuitos ou subsidiados:** oferta regular de palestras, workshops e capacitações sobre legislação, tecnologia e gestão.
- **Materiais e publicações:** guias, e-books e conteúdos técnicos acessíveis.
- **Parcerias com instituições de ensino:** condições especiais para pós-graduação e extensão.
- **Plataformas EaD:** ambientes virtuais para ampliar alcance e democratizar acesso ao conhecimento.

Essa abordagem inclusiva reforça o papel do Sistema não apenas como regulador, mas como indutor de excelência técnica e evolução da classe contábil.

Plataforma EduCont: centralizar e expandir a educação continuada



A EduCont é a plataforma do Sistema CFC/CRCs criada para ampliar o acesso às capacitações a distância (EaD) e organizar, em um único ambiente, a oferta de cursos e eventos de educação continuada. A proposta é que ela se torne a referência nacional para pesquisar e realizar atividades de qualificação profissional no âmbito do Sistema.

O que a EduCont busca viabilizar, na prática:

- **Unificação e centralização:** ampliar alcance, efetividade, eficiência e economicidade na gestão das ofertas de EaD.
- **Padrão de qualidade e usabilidade:** apoiar um modelo mais consistente de navegação, operação e experiência do usuário, fortalecendo a imagem institucional.
- **Menos sobreposição e conflitos:** reduzir choque de datas e repetição de conteúdos muito semelhantes entre as ofertas de capacitação dos Conselhos.
- **Visão integrada do Sistema:** concentrar o portfólio em um único ambiente, facilitando leitura de ofertas, temas e públicos atendidos.

A plataforma opera em infraestrutura em nuvem e utiliza o Moodle, solução amplamente adotada por instituições educacionais e escolas de governo.

No modelo de funcionamento, os CRCs administram suas páginas na plataforma, incluindo a inserção e a gestão de cursos e eventos na modalidade EaD, bem como a curadoria do conteúdo ofertado em sua jurisdição. O CFC centraliza a solução tecnológica e estabelece diretrizes operacionais para garantir um ambiente único, seguro e padronizado. Assim, os conteúdos disponibilizados pelos Conselhos Regionais podem ser acessados por profissionais da contabilidade de qualquer estado, ampliando o alcance da capacitação e estimulando o compartilhamento de boas práticas no Sistema.

4.5 Governança da Educação Continuada no Sistema

Para garantir coerência e funcionamento no dia a dia, a gestão da educação continuada é organizada com papéis claros:

- **Comissão de Educação Profissional Continuada (CEPC)**
 - analisa e julga os processos de pontuação, credenciamento e atividades dos profissionais.
- **Câmara de Desenvolvimento Profissional:**
 - homologa as decisões da CEPC e define diretrizes, normas, critérios e políticas gerais (função deliberativa).
- **Coordenadoria de Desenvolvimento Profissional:**
 - coloca essas decisões em prática, operacionaliza sistemas, realiza eventos, atende profissionais e instituições parceiras (função executiva).

Os CRCs, por sua vez, implementam e acompanham o PEPC em suas jurisdições, alinhados às diretrizes do CFC. Isso inclui orientar profissionais, analisar e julgar processos, e encaminhar para homologação das instâncias competentes, conforme regras aplicáveis e fluxos internos.

Esse desenho permite que a política de educação continuada seja:

- consistente nacionalmente,
- viável no dia a dia dos CRCs,
- adaptável a mudanças de normas, tecnologia e demandas.

4.6. Inovação e impacto da Educação Continuada: do acesso ao resultado

A educação continuada não pode ficar presa a modelos tradicionais. Para alcançar profissionais em realidades muito diferentes e manter a Contabilidade alinhada a um ambiente regulatório e tecnológico em constante mudança, o Sistema CFC/CRCs tem ampliado estratégias de inovação, ensino digital e parcerias.

Inovação e ensino digital

- plataformas online, EaD, trilhas de aprendizagem e ferramentas interativas ampliam o alcance da capacitação;
- isso democratiza o acesso à formação, especialmente em um país de dimensões continentais e com diferentes estruturas entre CRCs e regiões.

Parcerias estratégicas

- atuação conjunta com universidades, instituições de ensino, entidades internacionais, órgãos reguladores e organizações representativas;
- melhora a qualidade dos conteúdos, diversifica abordagens e pode abrir oportunidades de certificação, reconhecimento e formação mais especializada.

Esse conjunto de iniciativas não é “apenas modernização”: é um meio de garantir que a educação continuada gere resultados concretos para a profissão e para o interesse público.

Impactos que o Sistema busca produzir:

- **valorizar o profissional:** aumentar a credibilidade perante empresas, órgãos reguladores e sociedade;
- **reduzir riscos:** diminuir erros técnicos e impropriedades que poderiam resultar em fiscalizações, sanções ou ações de responsabilidade;
- **fortalecer o Sistema:** reforçar que os Conselhos não atuam apenas de forma corretiva, mas também promovem excelência técnica;
- **eleva o patamar da profissão:** posicionar a Contabilidade como área estratégica para o desenvolvimento econômico e social.

5. Competências que exigem recursos e responsabilidade

Normatização Técnica e Profissional, Registro, Fiscalização e Educação Continuada formam o núcleo operativo da missão do Sistema CFC/CRCs. São essas competências que:

- tornam concretos os princípios de gestão pública responsável (Capítulo 1);
- dão substância à nossa natureza jurídica e às responsabilidades definidas em lei (Capítulo 2);
- dialogam diretamente com a segurança jurídica e a defesa institucional (Capítulo 3);
- se apoiam na governança, na gestão de riscos e na integridade (Capítulo 4).

Mas nada disso acontece “de graça” ou “no automático”. É preciso:

- manter cadastros organizados e confiáveis requer equipes, sistemas, atendimento e capacitação interna;
- realizar fiscalização efetiva, padronizada e justa depende de planejamento, deslocamentos, tecnologia, análise de dados e apoio jurídico;
- sustentar uma educação continuada robusta exige investimento em parcerias, plataformas, gestão de projetos, comunicação e avaliação de resultados.

No próximo capítulo, vamos mostrar como tudo isso é viabilizado na prática:

- como planejamos e administramos o orçamento dos Conselhos;
- como as anuidades se encaixam na lógica de sustentabilidade do Sistema;
- e por que a responsabilidade financeira é tão importante quanto a responsabilidade técnica e ética.

Se neste capítulo você viu o que fazemos como competências essenciais, no Capítulo 6 você vai entender como garantimos os recursos e a sustentabilidade necessários para fazer tudo isso acontecer, com transparência, previsibilidade e compromisso com o interesse público.

Capítulo 6

Gestão Orçamentária e Financeira

A gestão orçamentária e financeira é um dos pilares da boa governança. Não se trata apenas de “cumprir regras”: é garantir que recursos, que existem porque milhares de profissionais confiam no Sistema e porque há um dever de entrega à sociedade, sejam aplicados com inteligência, transparência e responsabilidade.

Como vimos no Capítulo 3, fragilidades de planejamento, controle ou execução desses recursos podem resultar em prejuízos financeiros para a instituição, questionamentos de órgãos de controle externos, danos reputacionais e, em casos graves, processos de responsabilização civil e administrativa para os funcionários e conselheiros envolvidos.

Neste capítulo, vamos entender por que o controle financeiro não é um obstáculo e, sim, um instrumento de proteção institucional: ele sustenta a missão do Sistema CFC/CRCs e viabiliza, na prática, as competências essenciais apresentadas no Capítulo 5.

1. Por que a gestão orçamentária e financeira importa para você

Todo projeto, viagem institucional, curso, ação de fiscalização, investimento em tecnologia ou melhoria de ambiente de trabalho passa, em algum momento, pelo orçamento.

Para você, conselheiro, isso significa que:

- cada aprovação de proposta orçamentária ou pedido de suplementação tem consequência direta na sustentabilidade do Conselho;
- aprovar gastos sem clareza ou sem análise de impacto aumenta risco financeiro, pode gerar questionamentos de órgãos de controle e, em situações mais graves, pode resultar em responsabilização.

Para você, funcionário, isso significa que:

- seu trabalho diário alimenta o orçamento com dados, relatórios, contratos e registros;
- a forma como você empenha, liquida e paga despesas pode proteger ou fragilizar o Conselho;
- controles, planilhas, sistemas e rotinas de conferência não são “burocracia vazia”; são barreiras de proteção contra erros e desvios.

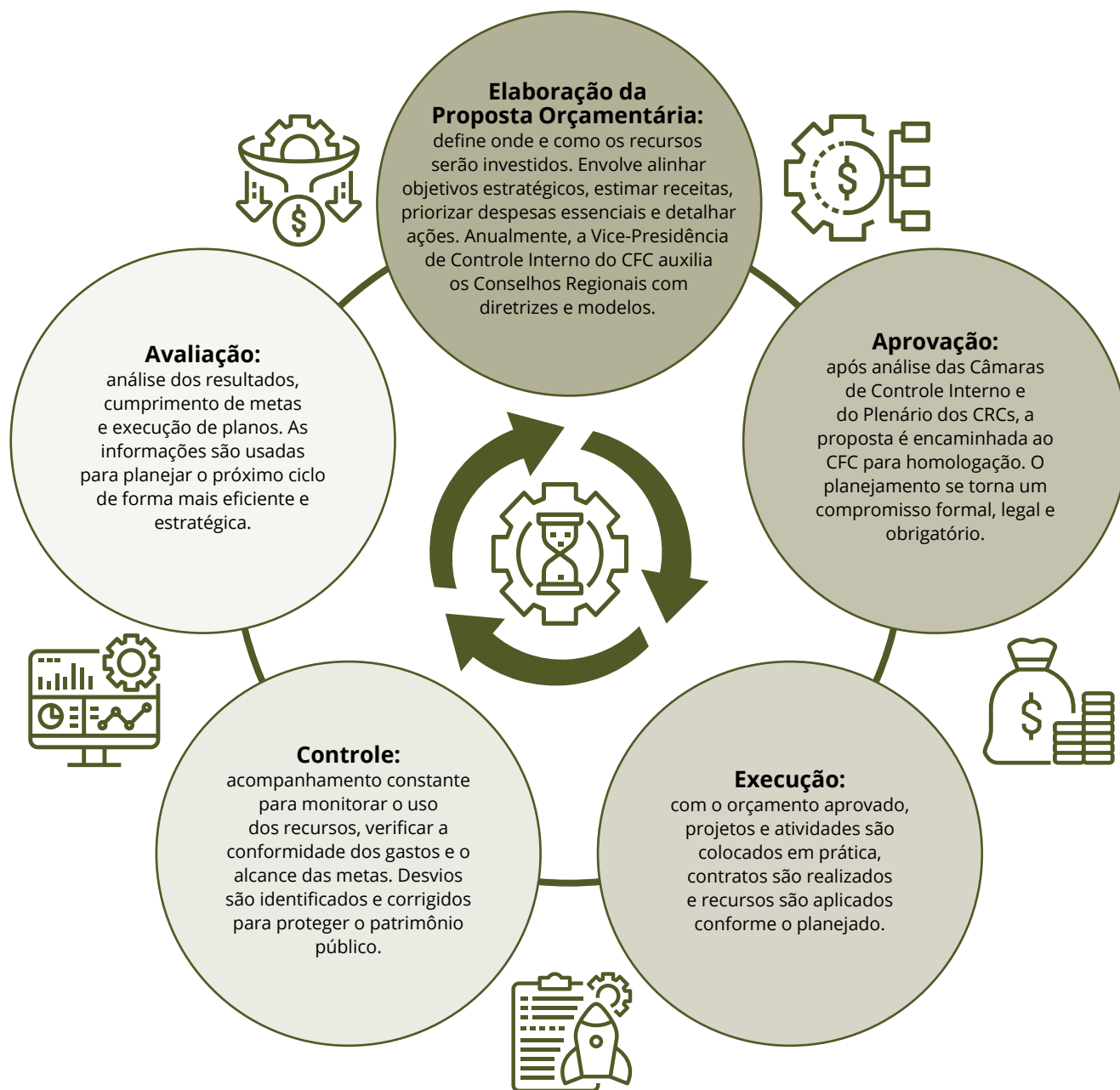
Quando conselheiros e funcionários entendem o orçamento como instrumento de gestão, ele deixa de ser um documento aprovado uma vez por ano e passa a funcionar como um mapa vivo; orienta prioridades, escolhas e responsabilidades ao longo do exercício.

2. O ciclo do orçamento: planejar, aprovar, executar, controlar e avaliar

No Sistema CFC/CRCs, o orçamento se organiza como um ciclo anual, alinhado aos princípios da Lei n.º 4.320, de 1964, e da Lei Complementar n.º 101, de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF), para apoiar a sustentabilidade financeira e a alocação eficiente de recursos. Na prática, isso significa planejar e executar com foco em metas e entregas institucionais, garantindo que os recursos se convertam em serviços públicos consistentes e em proteção ao interesse público.

Esse ciclo se organiza em cinco fases:

As Cinco Fases do Ciclo Orçamentário



Na prática, esse ciclo orienta responsabilidades bem claras:

Para conselheiros:

- participar ativamente da discussão e aprovação da proposta orçamentária e vinculação às metas;
- entender o impacto de suplementações, remanejamentos e mudanças de prioridade ao longo do ano;
- solicitar e analisar relatórios periódicos de execução e resultados (não só “quanto foi gasto”, mas “o que foi entregue e por quê”).

Para funcionários:

- fornecer bases técnicas para a elaboração do orçamento (dados, estimativas, justificativas e memória de cálculo);
- executar o que foi aprovado dentro das normas, com atenção a prazos, contratos e limites;
- registrar e reportar o desempenho da execução, eventuais lacunas de planejamento e necessidades de ajuste com rastreabilidade para proteger a instituição e dar segurança às decisões.

Controle Interno: O Guardião da Conformidade Financeira

A Vice-Presidência de Controle Interno (VPCI) no CFC e as Câmaras de Controle Interno (CCI) nos CRCs desempenham um papel crucial na gestão orçamentária e financeira. Elas são responsáveis por:



- Avaliar a adequação e a eficácia dos sistemas de controle interno, de gestão de riscos e de governança.
- Emitir pareceres sobre propostas orçamentárias, pedidos de créditos adicionais e prestação de contas.
- Monitorar a execução orçamentária e financeira, identificando desvios e sugerindo medidas corretivas.
- Assegurar a conformidade com a legislação e as normas aplicáveis, protegendo o Conselho de irregularidades.

Para conselheiros e funcionários, o Controle Interno é um parceiro estratégico na busca pela boa gestão, fornecendo análises independentes e orientações para decisões mais seguras.

3. Sustentabilidade financeira e alocação eficiente de recursos

Sustentabilidade financeira é a capacidade de o Conselho manter suas atividades, investir em melhorias e honrar seus compromissos, hoje e em longo prazo. Ela funciona como uma primeira linha na gestão de riscos, mitigando ameaças que poderiam comprometer a capacidade de operar e de cumprir a missão institucional.

Isso exige:

- orçamento realista;
- acompanhamento frequente;
- priorização clara;
- responsabilidade com despesas recorrentes, especialmente pessoal e seus encargos.

Os Três Pilares para a Saúde Financeira do Conselho

1. Arrecadação Consciente:

Conheça suas fontes:
entenda bem as fontes de receita (anuidades, taxas, serviços) e a base de contribuintes.

Cobre com eficiência:
uma política de cobrança eficaz gera previsibilidade financeira e fortalece a confiança dos profissionais.

Monitore e projete:
acompanhe a adimplência e revise as projeções para garantir um orçamento sustentável.

2. Qualidade do Gasto:

Gaste com propósito:
cada recurso investido deve estar diretamente ligado ao planejamento estratégico e às atribuições legais do Conselho.

Evite desperdícios: priorize gastos, avalie alternativas e planeje bem as contratações para gerar valor real.

Integridade na decisão: a ética nas decisões de alocação de recursos é inegociável; previne conflitos de interesse, fraudes e desvios, garantindo o benefício para a instituição e seu público.

3. Equilíbrio Receita x Despesa:

Monitore constantemente:
acompanhar a evolução das receitas *versus* gastos é o principal termômetro da saúde financeira.

Controle gastos e impulse receitas: mantenha as despesas sob controle e busque arrecadação sustentável.

Evite o déficit: quando despesas crescem mais rápido que receitas, o risco deixa de ser "teórico" e vira problema de caixa e de entrega. Por isso, a busca por esse equilíbrio precisa ser contínua e preventiva.

3.1 Planejamento Integrado: Proposta Orçamentária, Plano de Trabalho e Plano de Contratações Anual

A elaboração cuidadosa da Proposta Orçamentária, do Plano de Trabalho e do Plano de Contratações Anual (PCA) são passos fundamentais para uma gestão eficiente, transparente e estratégica.

O orçamento precisa estar conectado com:

- o Planejamento Estratégico do Sistema CFC/CRCs;
- o Plano de Trabalho anual do Conselho;
- o Plano de Contratações Anual (PCA), que organiza as compras e contratações de serviços.

Em termos práticos:

- **Proposta Orçamentária:** indica onde e como os recursos serão aplicados, com base em metas e ações;
- **Plano de Trabalho:** detalha entregas que justificam despesas (fiscalizações, eventos, campanhas, melhorias internas);
- **PCA:** organiza as contratações necessárias para viabilizar o Plano de Trabalho (ex.: sistemas, locações, serviços de apoio, capacitações).

Quando esses três instrumentos se conectam:

- o conselheiro enxerga a lógica por trás dos números - cada reforço no orçamento precisa estar ligado a uma entrega clara, e vir acompanhado da explicação do impacto nas demais prioridades;
- o funcionário ganha clareza sobre o que priorizar e quando contratar para atender às necessidades de cada projeto.

Gestão Orçamentária: alinhando o planejamento à execução

Em alguns contextos, especialmente quando há histórico de limitações de estrutura, incertezas de arrecadação ou cultura de “resolver no decorrer do ano”, é comum o orçamento ser tratado como um documento apenas para cumprir rito, sem refletir, de fato, o que o Conselho pretende entregar. Na prática, isso leva a um orçamento pró-forma e a uma dependência recorrente de suplementações, créditos adicionais ou pedidos de apoio quando chega a hora do “vamos ver”.

É importante reconhecer essa realidade sem culpabilizar pessoas ou gestões. Ela costuma ser resultado de rotinas antigas, pressão por prazos e pouca integração entre planejamento, orçamento e contratações. Também é importante dizer com clareza: essa prática não é compatível com o dever de planejamento e com a boa governança, porque transforma ajustes excepcionais em regra e fragiliza a previsibilidade da gestão.



Quando o orçamento não é realista, alguns efeitos aparecem no dia a dia:

- retrabalho e urgência (contratações correndo, replanejamento constante, perda de eficiência);
- prioridades instáveis (entregas mudam por falta de base financeira clara);
- maior risco de questionamentos e de exposição institucional, porque a lógica “planeja-se uma coisa e executa-se outra” enfraquece a justificativa dos atos;
- dependência estrutural de suplementações e apoios, quando o adequado é que eles sejam instrumentos de ajuste e, não, o caminho obrigatório.

O avanço de maturidade é justamente inverter essa lógica: construir um orçamento consistente, conectado ao Plano de Trabalho e ao PCA, com premissas claras e acompanhamento periódico. Assim, pedidos de apoio ao CFC, suplementações e créditos adicionais continuam existindo porque a realidade muda, mas passam a ser exceções bem justificadas e, não, consequência recorrente da falta de planejamento.

Esses três instrumentos são legítimos para ajustar rota diante de fatos novos, mas não devem funcionar como solução permanente nem como atalho para aprovar um orçamento anual sem lastro, sob pena de enfraquecer a previsibilidade, aumentar o retrabalho e reduzir a qualidade das decisões ao longo do exercício.

Na prática (três passos simples):

- **Use histórico e premissas:** parta da execução dos últimos exercícios (incluindo “restos a pagar”), explicita premissas de arrecadação e custos, e registre a memória de cálculo.
- **Trave a conexão “Plano-Orçamento-PCA”:** só inclua no PCA o que tem dotação e prioridade no Plano de Trabalho e, se algo não entrou, registre como risco/pendência para decisão formal.
- **Revise periodicamente:** faça um acompanhamento mensal e uma revisão trimestral do que foi planejado *versus* executado, para corrigir a rota cedo e, não apenas, no fim do ano.



3.2 Acompanhamento do orçamento e gestão financeira: entendendo e prevenindo o déficit

Uma gestão eficaz vai além de apenas realizar o que foi planejado. Ela exige um olhar atento a indicadores que podem comprometer a saúde financeira do Conselho em longo prazo.

Dois conceitos ajudam muito no dia a dia:

- **Déficit Orçamentário:** ocorre quando as despesas do Conselho superam a receita arrecadada no ano.
- **Déficit Financeiro:** acontece quando o Conselho não tem recurso suficiente em caixa para pagar despesas que já foram assumidas, mesmo que estejam previstas no orçamento. Nesse cenário, as despesas do ano atual, somadas às despesas que ficaram para pagar de anos anteriores (restos a pagar), são maiores do que os recursos efetivamente disponíveis e realizáveis em curto prazo, como o saldo em bancos e aplicações financeiras e os valores a receber com chance real de se concretizar.

E como evitar o déficit?

Para manter a estabilidade financeira, o Conselho deve adotar as seguintes práticas:

- **Planejamento Orçamentário Realista:** elabore o orçamento com base em projeções de receita conservadoras e despesas que reflitam a realidade, sem subestimar custos ou superestimar ganhos.
- **Controle Rigoroso de Gastos:** defina limites claros para cada área e monitore os gastos de perto para garantir que não ultrapassem o previsto.
- **Monitoramento do Fluxo de Caixa:** acompanhe de forma contínua as entradas e saídas de dinheiro. Isso permite antecipar problemas de liquidez e agir preventivamente.
- **Análise de Viabilidade de Projetos:** antes de iniciar qualquer novo projeto, faça uma análise detalhada de custo-benefício para assegurar sua saúde financeira.
- **Revisão Periódica:** realize revisões regulares do orçamento e do PCA para ajustá-los às mudanças econômicas e operacionais, garantindo que as metas financeiras continuem realistas e alcançáveis.

Ao seguir essas práticas, o Conselho protege seus recursos, assegurando que estejam sempre disponíveis para cumprir suas obrigações e financiar suas atividades essenciais de forma sustentável e transparente.

Com esses conceitos em mente, o próximo passo é olhar para a execução prática do planejamento: como o orçamento se transforma em contratações, contratos e despesas com controle e rastreabilidade.

4. Ajustes no orçamento: créditos adicionais e remanejamentos

Mudanças ao longo do exercício podem exigir ajustes no orçamento aprovado, seja para reforçar uma despesa que se mostrou insuficiente, seja para incluir uma necessidade que não estava prevista, seja para atender a situações urgentes e excepcionais. É para isso que existem os créditos adicionais: mecanismos formais que permitem ajustar o orçamento com justificativa, indicação de fonte de recursos e aprovação competente, garantindo a regularidade e aumentando a segurança das decisões.

Créditos Adicionais: ajustando o orçamento

Tipo de Crédito Adicional	Para que serve?	Fontes de Recurso Comuns
Suplementar	Reforçar um valor já previsto no orçamento que se mostrou insuficiente para uma determinada despesa.	Anulação de dotações (cortes em outras áreas), superávit financeiro (sobra do ano anterior), excesso de arrecadação (arrecadou mais que o previsto) e operações de crédito.
Especial	Criar uma despesa que não estava prevista no orçamento inicial (por exemplo, um novo projeto).	Anulação de dotações, superávit financeiro, excesso de arrecadação e operações de crédito.
Extraordinário	Cobrir gastos urgentes e imprevisíveis, como em situações de calamidade pública ou emergência.	Recursos justificados pela situação excepcional.

4.1 Fontes de recursos: de onde vêm os ajustes

Para realizar um ajuste orçamentário, é preciso ter uma fonte de recurso claramente identificada e validada. As mais comuns são:

- **Superávit Financeiro:** é a diferença positiva entre os ativos e passivos financeiros, apurada no balanço do ano anterior.
- **Excesso de Arrecadação:** ocorre quando, ao longo do exercício, o Conselho arrecada mais do que a receita estimada na proposta orçamentária. Isso pode acontecer, por exemplo, por maior adimplência de anuidades, recuperação de créditos (recebimentos de dívidas anteriores), aumento pontual de registros/serviços ou outras receitas que superem a projeção inicial. É importante ter cautela ao usar essa fonte, porque parte desse resultado pode ser pontual e não se repetir no exercício seguinte.
- **Anulação de Dotações Orçamentárias:** o cancelamento total ou parcial de uma despesa que não será utilizada, liberando esse valor para outra necessidade.
- **Operações de Crédito Autorizadas:** empréstimos que o Conselho pode fazer, se autorizado pelo CFC, para financiar projetos específicos.

4.2 Rito para abertura de créditos adicionais: procedimentos e aprovações

A abertura de créditos adicionais segue um processo formal, que varia conforme o tipo de crédito e a fonte de recurso. Um bom roteiro mental para o dia a dia é:

1. justificar a necessidade;
2. comprovar a fonte de recursos;
3. submeter ao Controle Interno;
4. obter a aprovação competente;
5. registrar e publicar conforme o caso.

Rito para abertura de créditos adicionais

Tipo de Crédito / Fonte de Recurso	Documentos e Requisitos Necessários	Forma de Aprovação
Suplementar com Anulação Parcial / Total de Dotações	Justificativa da Contabilidade sobre a necessidade do crédito; planilha da Contabilidade com as informações; demonstrativo do valor disponível para anulação; parecer favorável da Câmara de Controle Interno aplicável ao caso.	Portaria (se autorizado previamente na resolução que aprovou o orçamento).
Suplementar ou Especial com uso de Superávit Financeiro, Excesso de Arrecadação e/ou Operações de Crédito	Ofício de encaminhamento; informação/justificativa da Contabilidade sobre a necessidade; planilha de informação da Contabilidade; parecer favorável da Câmara de Controle Interno aplicável ao caso; demonstrativo do saldo disponível; demonstrativo de apuração do excesso de arrecadação ou superávit financeiro (se for o caso); extrato da ata de aprovação.	Por Resolução do Plenário (se for de um CRC, precisa da homologação do CFC).
Extraordinário	Justificativa detalhada da urgência e da imprevisibilidade (como uma calamidade ou emergência).	Por Deliberação do Presidente e submetida imediatamente ao Plenário para ratificação.

Remanejamentos Internos



Remanejamentos de verbas dentro do mesmo tipo de despesa são permitidos com base em um ato interno. A resolução orçamentária pode fixar um limite (geralmente até 30%) para anulações que gerem créditos suplementares.

4.3 Tramitação dos créditos adicionais pelo SEI: padronização e rastreabilidade

A tramitação de créditos adicionais suplementares (oriundos de Superávit Financeiro, Excesso de Arrecadação e Operações de Crédito) e especiais deve ser feita via SEI para a Vice-Presidência de Controle Interno do CFC. A padronização digital facilita a análise técnica, garante a rastreabilidade, a segurança e a evidência do processo.

A Câmara de Controle Interno do CFC analisará e emitirá um parecer técnico-financeiro. A decisão final virá do Plenário do CFC, que deliberará sobre a aprovação. Após a homologação, o ato deve ser publicado no Diário Oficial (da União ou do Estado, conforme aplicável), garantindo publicidade e transparência.

Já os processos de créditos suplementares que usam recursos de anulação e os remanejamentos, que não dependem da homologação do CFC, também devem ser formalizados via SEI, em processo interno. Estes podem ser disponibilizados ao CFC, se a Câmara solicitar, para análise e acompanhamento do orçamento. Isso garante que a gestão esteja ciente de todas as movimentações, mesmo as que não exigem aprovação superior formal, fortalecendo a rede de controle de todo o Sistema.

5. Plano de Contratações Anual (PCA)

O Plano de Contratações Anual (PCA) organiza as compras e contratações do Conselho. Esse processo é regido pelos princípios da Lei n.º 14.133, de 2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos), que estabelece as diretrizes para a aquisição de bens e serviços pelo setor público, garantindo transparência, isonomia e eficiência. Ele transforma valores do orçamento em ações concretas e alinhadas às necessidades, funcionando como uma bússola para a gestão de suprimentos.

Por que o PCA é essencial?

Esse plano não é apenas uma formalidade, mas uma ferramenta estratégica que:

- **Orienta Licitações e Reduz Riscos:** serve como ponto de partida para os estudos técnicos que preparam as licitações, garantindo que as contratações sejam feitas de forma inteligente, legal e com menor risco de falhas ou irregularidades.
- **Oferece Visão Completa e Prevenção de Gastos Inesperados:** centraliza todas as necessidades de contratação das diversas áreas, evitando compras de última hora ou desnecessárias.
- **Gera Alinhamento e Eficiência na Aplicação de Recursos:** alinha contratações com valores previstos no orçamento e com projetos, promovendo uso eficiente e transparente dos recursos.
- **Permite Antecipação e Melhor Planejamento:** ajuda o Conselho a se organizar, planejar os processos de contratação com antecedência, otimizando prazos, custos e especificações, e evitando surpresas.

É fundamental que as áreas formalizem suas demandas no PCA, seguindo diretrizes estabelecidas. É tão importante quanto elaborar é acompanhar. Monitorar o andamento das contratações ao longo do ano ajuda a identificar desvios (atrasos, mudanças de necessidade, ajustes de prioridade) e a manter o plano útil para a tomada de decisão.

6. Gestão e fiscalização de contratos

A gestão e fiscalização de contratos são etapas cruciais para assegurar que os recursos públicos sejam bem empregados e que os serviços ou produtos contratados sejam entregues conforme o esperado. É um trabalho contínuo, que exige organização, registro e postura preventiva.

Para uma fiscalização e gerenciamento eficazes, é fundamental:

- planejamento de contratação bem estruturado;
- capacitação dos fiscais e clareza nas responsabilidades;
- adoção de um processo claro e objetivo, com foco em fiscalização preventiva (agir antes de que o problema vire conflito).

Na prática, a fiscalização contratual envolve:

- **Definir responsáveis:** indicar claramente os gestores e fiscais do contrato, suas responsabilidades, e garantir que eles estejam capacitados e cientes de suas atribuições.
- **Planejar o controle:** criar um plano detalhado das atividades de controle, estabelecendo o que e como será monitorado.
- **Estabelecer cronogramas:** definir prazos para as entregas, medições e verificações, mantendo um controle rigoroso do tempo.
- **Analisar cláusulas detalhadamente:** estudar as regras do contrato; prazos de execução, condições de entrega, qualidade dos serviços, possíveis penalidades e todos os compromissos das partes. Entender o contrato é o primeiro passo para fiscalizar.
- **Gestão atenta ao contratado:** manter foco no que foi efetivamente contratado e comparar com o que está sendo executado. Qualquer desvio deve ser prontamente identificado e tratado.

Documentação e Acompanhamento Constante

É essencial elaborar relatórios periódicos que demonstrem o andamento da execução contratual. Eles devem registrar:

- comunicação de ocorrências;
- anotações sobre a rejeição de serviços;
- medidas corretivas aplicadas;
- aplicação de sanções conforme os termos contratuais;
- demonstrativos do acompanhamento preventivo e rotineiro;
- termo de recebimento provisório;
- termo de recebimento definitivo;
- termo detalhado para obras e serviços.

Esses relatórios devem ser parte integrante da fase de execução do contrato. Ao final, a fiscalização culmina nas fases de recebimento provisório e definitivo, garantindo que tudo foi entregue, satisfatoriamente, e em conformidade antes da aceitação final e do pagamento.

7. Execução da despesa: empenho, liquidação e pagamento

O controle das despesas públicas é uma das bases da gestão fiscal responsável e da boa governança. Nos Conselhos de Contabilidade, esse processo é rigoroso e dividido em três fases: empenho, liquidação e pagamento. O objetivo é garantir que cada gasto esteja em conformidade com o orçamento e com a legislação, protegendo os recursos do Conselho.

7.1 Empenho

O empenho é o ponto de partida da despesa em que o Conselho formaliza o compromisso de gastar um valor. É a reserva do orçamento que garante a existência e disponibilidade do recurso para uma despesa futura.

- **O que é:** o registro contábil que reserva uma parte do orçamento para uma despesa específica, evitando que esse valor seja usado para outros fins.
- **Para que serve:** garante que o dinheiro existe e está separado para aquele propósito, prevenindo gastos não planejados e assegurando o cumprimento da despesa.
- **Controles associados:** assinatura da Nota de Empenho pela autoridade e pelo responsável pela Contabilidade, a verificação da dotação orçamentária disponível e a análise da legalidade da despesa.

7.2 Liquidação

A liquidação é a fase em que se verifica que a despesa realmente aconteceu. Aqui, o responsável confirma se o bem foi entregue ou se o serviço foi prestado conforme o estabelecido no contrato ou instrumento equivalente, em termos de quantidade, qualidade e prazo.

- **O que é:** etapa de checagem e conferência de documentos, como notas fiscais, recibos, relatórios de entrega e atestados dos responsáveis.
- **Para que serve:** assegura que o pagamento será feito somente após a comprovação efetiva da entrega ou prestação, evitando prejuízos e pagamentos indevidos.
- **Controles associados:** atuação do fiscal do contrato, análise documental e registro da liquidação no sistema contábil-financeiro.

7.3 Pagamento

O pagamento é a última fase do ciclo da despesa, quando o valor já liquidado é efetivamente transferido ao fornecedor ou prestador de serviço.

- **O que é:** ato de quitar financeiramente a obrigação, com autorização da autoridade competente.
- **Para que serve:** finaliza o ciclo da despesa, garantindo que o credor receba os valores devidos.
- **Controles associados:** programação financeira, cumprimento dos prazos contratuais e legais, emissão da ordem bancária e registro do pagamento no sistema.

Na Prática: checklist rápido para o controle das despesas

Para garantir a legalidade e a conformidade em cada despesa, é essencial seguir um processo claro. Este checklist é um guia rápido para gestores e fiscais acompanharem as fases de empenho, liquidação e pagamento:

Fase de Empenho (Comprometimento da Despesa):

- Verifique a existência de dotação orçamentária suficiente para a despesa.
- Confirme a legalidade e a justificativa da despesa, alinhada ao planejamento do Conselho.
- Certifique-se de que a despesa esteja devidamente respaldada por processo de contratação regular, conforme a legislação aplicável (contrato, instrumento equivalente ou outro meio formalmente admitido).
- Assegure-se de que a Nota de Empenho esteja assinada pela autoridade competente e pelo responsável pela Contabilidade.
- Registre o empenho no sistema contábil.

Fase de Liquidação (Verificação da Entrega/Serviço):

- Comprove a efetiva entrega do bem ou a prestação do serviço, conforme contrato/instrumento.
- Analise a conformidade da quantidade, qualidade e prazo estabelecidos.
- Verifique a documentação comprobatória (nota fiscal, recibo, relatório de entrega).
- Obtenha o atesto do responsável (fiscal do contrato, área demandante).
- Registre a liquidação no sistema contábil-financeiro.

Fase de Pagamento (Quitação da Despesa):

- Confirme que a despesa foi devidamente empenhada e liquidada.
- Verifique a disponibilidade de caixa para o pagamento.
- Assegure-se de que o pagamento seja autorizado pela autoridade competente.
- Respeite os prazos contratuais e legais para o pagamento.
- Emita a ordem bancária e registre o pagamento no sistema.

Lembre-se: a diligência em cada uma dessas etapas é fundamental para proteger o patrimônio do Conselho e garantir a transparência da gestão.



O controle rigoroso dessas três etapas, combinado com o uso de sistemas como o SEI e módulos de acompanhamento orçamentário-financeiro, fortalece a governança: cria fluxo documental auditável, melhora a conformidade legal, aumenta transparência e reforça a confiança da sociedade e dos profissionais na gestão do Sistema CFC/CRCs.

8. Como o orçamento orienta o dia a dia

No dia a dia, o orçamento orienta prioridades e escolhas: o que entra no plano de trabalho, o que vira contratação, o que pode avançar agora e o que precisa ser reprogramado ao longo do exercício.

É por isso que, no **Capítulo 7**, ao tratar da cobrança de anuidades, olhamos para a principal base de receita que sustenta as entregas do Sistema. E, no **Capítulo 8**, ao avançar para a gestão patrimonial, mostramos como o cuidado com bens e investimentos também depende de planejamento e disciplina na aplicação dos recursos.

Com isso, o orçamento deixa de ser apenas uma planilha e passa a ser o retrato concreto das escolhas e prioridades do Sistema - escolhas das quais você faz parte direta, como conselheiro ou como funcionário.

Capítulo 7

Cobrança de Anuidades: Por Que é Essencial e Como Funciona

A cobrança de anuidade profissional pelos Conselhos de Contabilidade é o pilar financeiro que sustenta nossa capacidade de fiscalizar, regulamentar e proteger a Contabilidade, garantindo a credibilidade da profissão e a segurança da sociedade.

Para conselheiros e funcionários, este tema não é “apenas financeiro”. A forma como o Sistema define, cobra, negocia e explica a anuidade afeta diretamente:

- a capacidade de manter as atividades essenciais (fiscalização, atendimento, sistemas, educação continuada);
- a confiança do público e dos profissionais na instituição;
- a segurança jurídica da gestão e a avaliação dos órgãos de controle.

No Capítulo 6, vimos como o orçamento organiza as despesas (planejamento, execução, controle). Agora, olhamos para o outro lado da equação: a origem da receita que torna o orçamento possível e como ela deve ser administrada com responsabilidade, transparência e respeito às regras.

Neste capítulo, você vai encontrar:

- a base legal que sustenta a cobrança;
- como os valores são definidos e reajustados;
- o que a anuidade viabiliza, na prática;
- caminhos de regularização;
- como funciona a cobrança administrativa e judicial; e
- o papel de conselheiros e equipes internas nessas decisões e rotinas.

1. Base legal: por que a anuidade pode (e deve) ser cobrada

A cobrança da anuidade não é uma escolha do Conselho: é um dever institucional. Ela tem base constitucional e legal, e se insere no regime jurídico dos conselhos de fiscalização profissional.

Em termos simples: se o Sistema tem responsabilidade pública de registrar, orientar e fiscalizar o exercício profissional, ele precisa de uma fonte estável e legítima de financiamento e deve prestar contas sobre como arrecada e como aplica esses recursos.

1.1. Fundamento constitucional

O art. 149 da Constituição Federal, de 1988, autoriza a União a instituir contribuições de interesse de categorias profissionais ou econômicas. As anuidades dos Conselhos se enquadram nessa espécie de contribuição.

Na prática, isso ajuda a entender três pontos importantes:

- a cobrança é legítima (tem autorização constitucional);
- é um recurso público (não é “mensalidade de associação”);
- garante a autonomia financeira necessária para o exercício do poder de polícia e da atividade de fiscalização profissional.

Poder de polícia (sem mistério)



Poder de polícia é a competência legal do Conselho para regular e fiscalizar o exercício da profissão contábil, verificando se quem atua está habilitado e se cumpre as regras técnicas e éticas. Não é “polícia” no sentido comum; é fiscalização profissional, exercida com base em norma e em procedimentos formais.

Em essência, trata-se de um dever institucional de proteger o interesse público, assegurando que a contabilidade seja exercida com competência, ética e responsabilidade para que a sociedade possa confiar na informação contábil e nas decisões que dela dependem.

Na prática, é isso que dá sentido ao trabalho de conselheiros e funcionários: promover um ambiente profissional mais justo, qualificado e confiável, no qual quem atua corretamente encontra previsibilidade e reconhecimento, e eventuais irregularidades são tratadas com orientação quando cabível e responsabilização quando necessária, sempre com isonomia e segurança jurídica.

1.2. Legislação específica do Sistema CFC/CRCs

O Decreto-Lei n.º 9.295, de 1946, atualizado pela Lei n.º 12.249, de 2010, disciplina o Sistema CFC/CRCs, incluindo registro e funcionamento dos Conselhos. Na prática, ele:

- estabelece a obrigatoriedade do registro de profissionais e organizações contábeis;
- sustenta a exigência de contribuições relacionadas ao exercício regular da profissão;
- atribui ao CFC competência normativa para disciplinar aspectos do Sistema.

Além disso, a Lei n.º 12.514, de 2011 trata das contribuições devidas aos conselhos de fiscalização profissional, reforçando a natureza pública e a necessidade de cobrança conforme regras.

1.3. Natureza tributária e princípios aplicáveis

O Código Tributário Nacional (CTN) enquadra contribuições desse tipo como tributos vinculados ao interesse de categorias profissionais e à atividade fiscalizatória exercida pelos Conselhos.

O que isso significa, na prática, para conselheiros e funcionários? Significa que a anuidade precisa ser tratada como receita pública vinculada a finalidades institucionais, com regras e controles próprios. Em termos objetivos:

- não é doação e não é “preço por serviço”. É uma contribuição prevista em lei, com disciplina específica;
- a arrecadação e a cobrança exigem formalidade: procedimentos definidos, registros, rastreabilidade e justificativas – do lançamento ao recebimento, da negociação ao encaminhamento para cobrança;
- a aplicação do recurso deve estar conectada às finalidades do Sistema: registro, fiscalização, normatização, educação, atendimento e estrutura necessária para viabilizar essas entregas.

Por essa natureza e por envolver recurso público, pareceres técnicos, auditorias e orientações de controle costumam verificar, com atenção, se a gestão da anuidade observa alguns princípios básicos, que funcionam como “linha de checagem” para decisões e rotinas de cobrança. São eles:

- **legalidade:** só se cobra o que a lei e as normas do Sistema autorizam;
- **anterioridade:** mudanças que instituem ou aumentam tributos seguem regras de “tempo mínimo” para começar a valer;
- **transparência e controle:** a gestão deve permitir rastreio e prestação de contas (o “por que cobrou”, “quanto cobrou”, “como cobrou” e “o que fez com o recurso”).

1.4. Responsabilidade fiduciária e controle externo

Por serem recursos públicos, as anuidades:

- estão sujeitas à supervisão e auditoria de órgãos como o Tribunal de Contas da União (TCU);
- integram a prestação de contas anual do CFC e dos CRCs;
- exigem de conselheiros e funcionários postura de cuidado e prudência na arrecadação, cobrança e aplicação dos recursos.

Quem gere anuidade gere recurso público, e isso pede coerência, registro, justificativa e tratamento isonômico.

1.5. Regulamentação anual

Anualmente, o CFC edita resoluções que:

- definem os valores das anuidades por tipo de registrado;
- estabelecem prazos para pagamento;
- disciplinam formas de pagamento (cota única, parcelamento);
- preveem descontos para pagamento antecipado;
- tratam de regras específicas para organizações contábeis.

Essas normas garantem padronização nacional e segurança jurídica para todo o Sistema.

Inadimplência: Nossos Procedimentos e Resoluções



Os valores em atraso são primeiramente cobrados por via administrativa, com notificações e oportunidades de regularização. Se o débito persistir, a cobrança avança para a esfera judicial, seguindo as regras da Lei n.º 6.830, de 1980 (Lei de Execução Fiscal). O Manual de Cobrança do Sistema CFC/CRCs detalha todos os procedimentos, assegurando uniformidade e segurança jurídica ao processo em todos os Conselhos.

2. Como as anuidades são definidas e reajustadas?

Definir e reajustar anuidades exige equilíbrio: sustentabilidade institucional sem impor carga desproporcional aos profissionais.

Em termos práticos, o processo costuma envolver:

- estimativa de custos para cumprir funções legais (registro, fiscalização, normatização, educação continuada, atendimento, TI, comunicação e suporte institucional);
- projeções de receita e despesa para o exercício seguinte;
- observância de parâmetros legais e normativos;
- deliberação nas instâncias colegiadas do CFC, com base em estudos técnicos.

Além dos estudos de custo e das deliberações colegiadas, o reajuste anual costuma observar um parâmetro objetivo de atualização monetária, baseado em índice oficial de inflação (como referência de correção).

Também é necessário considerar diferenças entre:

- pessoas físicas (profissionais);
- organizações contábeis, cuja estrutura e porte demandam critérios próprios;
- situações específicas previstas em lei ou norma.

O objetivo é evitar duas situações igualmente ruins:

- subfinanciamento crônico (que enfraquece fiscalização, atendimento e modernização);
- aumentos descolados da realidade, que tendem a elevar insatisfação e inadimplência.

Para transformar esse equilíbrio em regra clara e evitar soluções diferentes em cada Conselho, o CFC publica, a cada exercício, uma resolução específica com os parâmetros aplicáveis naquele ano. Em geral, essa resolução consolida:

- valores das anuidades (para profissionais e organizações contábeis, conforme critérios vigentes);
- metodologia e parâmetros de atualização/reajuste;
- prazos e formas de pagamento (cota única e parcelamento, quando previsto);
- descontos e condições para pagamento antecipado, quando aplicáveis.

Esse conjunto anual de regras dá previsibilidade ao profissional, padroniza a cobrança, reduz dúvidas no atendimento e fortalece a segurança institucional do Sistema.

3. Como a anuidade sustenta o Sistema CFC/CRCs

A anuidade é a principal fonte estável de receita do Sistema. É ela que viabiliza o cumprimento das funções legais de forma contínua.

Cursos, eventos, serviços e multas podem gerar recursos adicionais, mas a estrutura básica do Sistema não pode depender apenas de receitas que variam ao longo do ano.

É a anuidade que viabiliza:

- equipes e estrutura operacional (atendimento, suporte e atividades internas);
- sistemas de Registro e Fiscalização (incluindo recursos digitais);
- ações de fiscalização e orientação ao profissional e à sociedade;
- iniciativas de educação continuada e produção de materiais técnicos;
- comunicação institucional e articulação necessária para cumprir atribuições do Sistema.

O que é a cota-parte?

Cota-parte é a parcela da anuidade arrecadada pelos CRCs que é repassada ao CFC. Por determinação legal, 20% da arrecadação é destinada ao Conselho Federal, para financiar atividades que precisam ser coordenadas em nível nacional, como:



- editar, revisar e consolidar as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs);
- definir diretrizes e uniformizar procedimentos de registro, fiscalização e atuação institucional em todo o país;
- julgar recursos em processos éticos e administrativos, conforme a regulamentação aplicável;
- representar a profissão contábil em âmbito federal e em fóruns nacionais e internacionais.

Em outras palavras: os CRCs arrecadam localmente e o CFC usa a parcela repassada para sustentar a atuação nacionalmente, garantindo unidade e coerência para todo o Sistema.

Na rotina do Conselho, quando a inadimplência cresce, o impacto aparece rápido na entrega ao profissional e na segurança das decisões:

- **menos espaço para melhorar:** investimentos em sistemas, atendimento digital, capacitação e modernização ficam mais lentos ou são adiados. Na prática, isso aumenta o retrabalho e dificulta a padronização de processos;
- **serviços mais pressionados:** com menor previsibilidade de receita, fica mais difícil sustentar o mesmo ritmo de atendimento, fiscalização e suporte. Isso pode gerar filas, atraso em rotinas e perda de qualidade percebida;
- **planejamento mais difícil de cumprir:** aumenta a chance de ajustes no orçamento ao longo do ano (priorizações, cortes, adiamentos), afetando projetos e entregas aprovados no plano de trabalho do exercício;
- **mais risco e mais cobrança por justificativas:** decisões sobre cobrança e regularização passam a exigir ainda mais critério, registro e transparência, porque podem ser questionadas em controles internos e externos e porque impactam diretamente a sustentabilidade do Conselho.

4. O que o profissional e a sociedade recebem em troca?

É comum ouvir a pergunta: “Pago anuidade, mas o que eu recebo em troca?”. Essa dúvida é legítima, e a resposta começa por um ponto que o Sistema precisa deixar claro.

A anuidade não é mensalidade de clube e não existe para “comprar benefícios corporativos”. Como vimos no Capítulo 3, quando diferenciamos conselhos de fiscalização profissional e entidades de representação de classe (como sindicatos e associações), percebemos que o papel do Sistema CFC/CRCs é outro: proteger o interesse público, garantindo que a contabilidade seja exercida por quem está habilitado e assegurando a observância às regras técnicas e éticas.

Isso, naturalmente, também traz efeitos positivos para o profissional que atua corretamente: menos concorrência desleal, mais previsibilidade, mais confiança do mercado e um ambiente institucional que valoriza o exercício regular da profissão. Em outras palavras: o benefício principal é para a sociedade, e o benefício indireto é para o profissional que faz certo.

Na prática, essa proteção se materializa em várias frentes:

4.1. Segurança no exercício profissional e combate à concorrência desleal

A manutenção do registro, da fiscalização e do funcionamento do Sistema ajudam a assegurar que:

- apenas profissionais habilitados exerçam a atividade;
- irregularidades sejam apuradas e tratadas, com critérios e devido processo;
- o mercado tenha um padrão institucional mínimo de confiança, reduzindo espaço para atuação irregular e concorrência desleal.

Para o profissional regular, isso significa atuar em um ambiente com regras mais claras, em que a conformidade tende a ser reconhecida e a irregularidade tende a ser contida.

4.2. Educação continuada e atualização técnica

A anuidade também sustenta ações de desenvolvimento profissional e de disseminação técnica que fortalecem a qualidade da Contabilidade no país, evitando que mudanças normativas e tecnológicas peguem o Sistema “desprevenido”.

O ganho aqui é duplo: programas de capacitação, seminários, eventos técnicos e materiais de orientação melhoram a qualidade da entrega e reforçam a confiança da sociedade na informação contábil.

4.3. Atendimento e orientação: prevenção de erro, padronização e previsibilidade

O Sistema mantém estruturas de atendimento e orientação para apoiar profissionais e organizações contábeis no cumprimento das regras, esclarecendo dúvidas, padronizando interpretações e reduzindo riscos antes que virem atuação, processo, retrabalho ou perda de prazo.

Isso aparece na prática quando o profissional precisa entender procedimentos de registro e atualização cadastral, regularização de situação, emissão de documentos, prazos e rotinas de fiscalização, ou quando busca orientação sobre como aplicar corretamente exigências normativas e evitar irregularidades por desconhecimento.

Para quem está na rotina, o ganho é claro: menos “zona cinzenta” na interpretação de procedimentos, mais previsibilidade no relacionamento institucional e mais segurança para decidir e agir com base em orientações consistentes, registráveis e alinhadas às normas do Sistema.

4.4. Serviços digitais e modernização

A anuidade viabiliza investimentos em sistemas e serviços digitais, os quais tornam o relacionamento com o Conselho mais rápido, rastreável e menos burocrático:

- registro e processos eletrônicos;
- emissão digital de certidões;
- portal de autoatendimento para negociação/regularização de débitos;
- serviços acessíveis de qualquer lugar, com mais rapidez e menos burocracia.

Além de melhorar a experiência do usuário, essa modernização fortalece controles internos e a segurança jurídica dos atos.

4.5. Valorização e reconhecimento da profissão (com foco no interesse público)

Valorização profissional, no contexto de um Conselho de Contabilidade, não é “defesa corporativa”. É o fortalecimento institucional do papel da Contabilidade perante o Estado e a sociedade, com foco na credibilidade e na relevância pública da profissão.

Quando a contabilidade é reconhecida como referência de qualidade e confiança pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade, o ambiente profissional se fortalece: valoriza quem atua corretamente, reduz espaço para práticas irregulares e reforça a importância do exercício regular e qualificado.

As mais pedidas na “Rádio Corredor FM”

“Por que tenho que pagar anuidade?”

Porque é uma contribuição prevista em lei para manter as funções do Conselho (Registro e Fiscalização) e proteger a sociedade, garantindo que só profissionais habilitados atuem, que as normas sejam cumpridas e que irregularidades sejam apuradas. Isso reduz erros, diminui riscos de fraudes e evita informações contábeis incorretas que podem gerar prejuízos a empresas, governos e cidadãos.

“O Conselho só é bom para me cobrar”

A cobrança é um dever legal e é ela que sustenta o trabalho de registrar, fiscalizar, orientar e apurar irregularidades quando necessário. Sem uma receita previsível, o Sistema perde capacidade de garantir que as regras sejam cumpridas e que quem atua corretamente não concorra com quem atua fora delas.

“Se a anuidade mantém o Conselho, por que eu pago taxa de inscrição para cursos e eventos?”

Porque as duas coisas cumprem papéis diferentes. A anuidade mantém o Conselho funcionando de forma contínua. Já cursos e eventos entregam capacitação, troca de experiências e relacionamento profissional e, quando remunerados, geram recursos adicionais que ajudam a sustentar projetos e aprimorar serviços.



Quanto mais equilibradas e previsíveis forem as finanças dos CRCs, maior é a capacidade de manter e ampliar serviços como fiscalização, atendimento, sistemas e educação continuada, beneficiando quem atua corretamente e, de forma mais ampla, a sociedade, com uma profissão mais regular e confiável.

5. Parcelamento, transação e isenção: como regularizar com responsabilidade e sensibilidade

Regularizar débitos é importante para o profissional e para o Sistema. Ao mesmo tempo, é um tema que exige cuidado: há realidades diferentes, capacidade financeira variável e situações concretas que precisam ser tratadas com critérios, previsibilidade e respeito.

Para garantir isonomia e evitar decisões sem parâmetro comum, as modalidades de regularização são disciplinadas pela Resolução CFC n.º 1.684, de 2022, que estabelece requisitos, limites e documentação mínima. Isso dá transparência ao processo, reduz margem para interpretações divergentes e protege o Sistema e o profissional que busca regularizar sua situação dentro das regras.

Os instrumentos de regularização existem para equilibrar três objetivos:

- recuperar créditos e manter a sustentabilidade institucional;
- reduzir judicializações;
- dar condições reais de regularização, dentro dos limites legais e normativos, evitando tratamento desigual.

5.1. Parcelamento: flexibilidade para quitar débitos

O parcelamento oferece condições diferenciadas para a quitação de débitos, de acordo com a natureza do crédito:

Dívidas de exercícios anteriores

Podem ser quitadas à vista ou parceladas em até 48 parcelas mensais, respeitando-se um valor mínimo de R\$100,00 por parcela. A norma prevê reduções nos acréscimos legais para pagamentos à vista ou com prazos menores, podendo chegar a 50% de desconto.

O parcelamento implica confissão de dívida e, em caso de inadimplência nas parcelas, pode ser cancelado, com retomada das medidas administrativas ou judiciais.

Anuidade do exercício atual

Regulamentada por resoluções anuais específicas.

O pagamento pode ser realizado:

- antecipadamente, até 31 de março, em cota única, com descontos de 10% em janeiro e 5% em fevereiro;
- parcelado, em até 5 vezes, conforme regras definidas anualmente.

5.2. Transação: para situações especiais, com critérios objetivos

A transação é um instrumento previsto para viabilizar acordos em situações específicas, com condições diferenciadas, desde que haja previsão normativa e justificativa documentada. Em termos práticos, é um caminho para quem quer regularizar sua situação, mas precisa de condições compatíveis com a sua realidade, dentro do que a norma permite e sem abrir mão do interesse público na recuperação do crédito.

Na análise, consideram-se a capacidade contributiva e condições objetivas do devedor, como:

- situação laboral (empregado, aposentado, pensionista, reformado);
- condições de saúde (doença grave, invalidez);
- condições socioeconômicas que limitem o trabalho e a geração de renda.

Em linhas gerais, na transação:

- os créditos são exigidos, no mínimo, pelo valor originário, sem acréscimos legais;
- podem ser aplicados prazos de parcelamento superiores aos da regra geral, respeitado o valor mínimo por parcela;
- busca-se uma solução que permita a regularização sem comprometer a legalidade, a isonomia e a sustentabilidade do Sistema.

O ponto central é: transação não é “negociação livre”; ela precisa seguir critérios objetivos, com transparência e registro, para evitar:

- decisões caso a caso (sem critério padronizado);
- riscos de questionamento por controle interno ou externo;
- insegurança para a equipe responsável pela cobrança e pelos registros.

Quando bem aplicada, a transação ajuda a recuperar créditos, reduzir litígios e manter previsibilidade, com responsabilidade, isonomia e segurança jurídica.

5.3. Isenção: benefício para situações específicas

A isenção é aplicada sobre anuidades lançadas após a solicitação do benefício, destinada a hipóteses específicas previstas em norma, como:

- **Idade:** profissionais que completarem 70 anos;
- **Saúde:** profissionais com doença grave, conforme normas da Previdência Social.

O ponto central é: isenção não é favor, é um benefício normatizado, com critérios, para garantir isonomia e previsibilidade.

6. Inadimplência: cobrança administrativa e judicial

A inadimplência é um tema sensível. Muitas vezes, o profissional entende a cobrança como “o Conselho só me procura para cobrar”. Por isso, é essencial separar duas verdades:

- o Conselho tem dever legal de cobrar (não é opcional);
- a forma de cobrar pode preservar ou deteriorar o vínculo institucional.

6.1. Fase Administrativa

Na fase administrativa, o Conselho costuma:

- notificar o débito;
- oferecer caminhos de regularização (à vista, parcelamento, verificação de transação/isenção quando cabível);
- orientar, com clareza e respeito, consequências de permanecer inadimplente.

Essa fase é importante porque:

- recupera crédito com menor custo;
- evita judicializações desnecessárias;
- demonstra que o Conselho está aberto à negociação dentro dos limites normativos.

6.2. Encaminhamento para cobrança judicial

Quando, mesmo após a fase administrativa, o débito persiste:

- o crédito pode ser encaminhado para cobrança judicial, nos termos da Lei n.º 6.830, de 1980 (Lei de Execução Fiscal);
- seguem-se os procedimentos do Manual de Cobrança do Sistema CFC/CRCs, buscando uniformidade e segurança jurídica.

7. O papel de conselheiros e funcionários na gestão das anuidades

Mais do que conhecer a regra, quem atua no Sistema precisa entender como decisões e rotinas se conectam e como isso protege o Conselho, o profissional e o interesse público.

A gestão da anuidade envolve escolhas e registros que precisam ser consistentes. E, à medida que a cobrança evolui (da fase administrativa para a judicial), o nível de formalidade e de responsabilidade aumenta.

- **Para conselheiros**, isso significa aprovar diretrizes claras de cobrança e encaminhamento, com critérios objetivos e devidamente registrados, evitando decisões que possam ser interpretadas como tratamento desigual ou omissão indevida.

- **Para funcionários**, significa executar os procedimentos conforme norma e prazos, registrar comunicações e etapas do processo e orientar o profissional com clareza e consistência, sempre com base nas regras aplicáveis.

A seguir, detalhamos como essas responsabilidades se distribuem, começando pelo papel dos conselheiros na definição de diretrizes, critérios e acompanhamento dos resultados.

7.1. Papel dos conselheiros

Os conselheiros do CFC, no âmbito federal, têm atribuições que incluem:

- aprovar diretrizes de cobrança, parcelamento, transação e isenção;
- deliberar sobre normas anuais (valores, prazos e condições).

Já as responsabilidades de governança e acompanhamento, que são comuns aos conselheiros do CFC e dos CRCs, envolvem:

- acompanhar relatórios de inadimplência, arrecadação e resultados das medidas adotadas;
- assegurar coerência das decisões com legalidade, isonomia e sustentabilidade.

Na prática, as decisões colegiadas impactam:

- a capacidade do CRC cumprir orçamento e metas;
- o nível de risco institucional (questionamentos e responsabilizações);
- a imagem do Conselho perante profissionais, sociedade e órgãos de controle.

Por isso, decisões sensíveis sobre cobrança e regularização devem ser:

- fundamentadas tecnicamente (pareceres, notas técnicas, dados de arrecadação/inadimplência);
- registradas com clareza (atas, deliberações e critérios);
- alinhadas à uniformidade do Sistema (evitando “cada caso é um caso” sem critério).

Definidas as diretrizes e os critérios no âmbito colegiado, o próximo passo é garantir que tudo isso seja aplicado de forma uniforme, com registros, comunicação consistente e rastreabilidade. É aí que entra o papel das equipes técnicas e administrativas.

7.2. Papel dos funcionários

Os funcionários são responsáveis por transformar diretrizes e normas em rotinas aplicáveis, com registro, consistência e segurança jurídica no dia a dia.

Isso envolve:

- operar o lançamento e a cobrança conforme regras e prazos;
- comunicar-se com o profissional de forma clara, respeitosa e padronizada;
- orientar alternativas de regularização dentro das hipóteses normativas;
- registrar cada etapa (notificações, acordos, cancelamentos, encaminhamentos), garantindo rastreabilidade;
- produzir informações gerenciais (relatórios, indicadores) para subsidiar decisões do Plenário e das Câmaras.

Quando esse trabalho é feito com qualidade, o Conselho reduz litígios, melhora a recuperação do crédito e fortalece a confiança institucional, criando condições mais sólidas para planejar e sustentar investimentos que, ao longo do tempo, se materializam em bens, contratos, estruturas e ativos sob responsabilidade institucional.

8. O essencial para cobrar com segurança e coerência

Neste capítulo, vimos que a anuidade:

- tem base constitucional e legal;
- é um recurso público e deve ser tratada com formalidade, transparência e controle;
- sustenta a estrutura que permite ao Sistema cumprir suas atribuições;
- exige equilíbrio entre cobrança responsável e sensibilidade institucional, dentro das regras;
- envolve papéis claros para conselheiros e equipes, com decisões e registros que protegem o Sistema.

A partir daqui, é natural avançar para o próximo tema: quando a arrecadação sustenta estrutura, serviços e investimentos, ela também se materializa em bens, imóveis, equipamentos e ativos, isto é, no patrimônio institucional.

No **Capítulo 8**, vamos tratar da Gestão Patrimonial: como cuidar do que é de todos, com controle, transparência e responsabilidade.

Capítulo 8

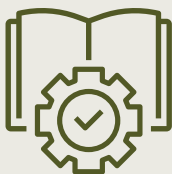
Gestão Patrimonial: Cuidando do que é de todos

A gestão patrimonial nos Conselhos de Contabilidade é parte da boa governança e da prestação de contas. Como entidades que administram bens e recursos públicos, os Conselhos têm o dever legal e ético de cuidar do patrimônio com responsabilidade, transparência e registro adequado em benefício da sociedade e dos profissionais da contabilidade.

Nos capítulos anteriores, vimos como os recursos entram (anuidades) e como são planejados e executados (gestão orçamentária e financeira). Agora, avançamos um passo: vamos tratar de como esses recursos se transformam em bens e ativos, como móveis, imóveis, equipamentos, sistemas, acervos, e de como esse patrimônio precisa ser cuidado ao longo de todo o seu ciclo de vida.

Isso vai muito além de “inventariar bens” uma vez por ano. Gestão patrimonial é prática contínua, feita no dia a dia, com pessoas, processos, sistemas e decisões registradas: da compra de um notebook ao descarte responsável de bens inservíveis; da guarda de documentos à manutenção de imóveis; da movimentação entre setores à atualização dos registros patrimoniais e contábeis.

Manual do Sistema: Gestão Patrimonial (CFC, 2024)



Em 2024, o CFC publicou o Manual de Gestão Patrimonial, voltado à sistematização de conceitos, princípios e procedimentos para o controle de bens móveis no âmbito do CFC. O documento serve como referência para que os CRCs elaborem seus próprios manuais, alinhados à legislação federal e às diretrizes institucionais do Sistema. Ao padronizar práticas, o manual fortalece a governança e reafirma o compromisso com integridade, responsabilidade e transparência na prestação de contas.

1. Princípios da gestão patrimonial: a base da responsabilidade institucional

A gestão do patrimônio público é guiada por princípios que protegem a instituição e dão segurança a conselheiros e funcionários. Conhecer esses princípios ajuda a decidir melhor e reduz vulnerabilidades em auditorias e prestações de contas.

1.1 Legalidade

Todas as ações de gestão patrimonial devem estar em conformidade com as leis e regulamentos vigentes, como a Constituição Federal, de 1988; Lei n.º 4.320, de 1964; Lei de Responsabilidade Fiscal; e a legislação de licitações e contratos.

Na prática: não se compra, movimenta, doa, aliena ou descarta bem sem respaldo normativo, sem processo formal e sem registro.

1.2 Economicidade

Busca-se o melhor resultado com o menor custo total, evitando desperdícios e decisões que gerem gastos desnecessários ao longo do tempo.

Na prática: não é apenas escolher o bem mais barato. É escolher o que faz sentido para o Conselho: vida útil adequada, manutenção possível, garantia, consumo (energia/insumos), compatibilidade com sistemas e real necessidade.

1.3 Transparência

A documentação sobre os bens deve ser clara, organizada e rastreável, permitindo controle interno, controle externo e resposta rápida a demandas de auditoria.

Na prática: cada aquisição, movimentação, manutenção e baixa precisa ter documentação e registro acessível, com histórico verificável.

1.4 Eficácia e eficiência

Os bens devem ser usados para atingir os objetivos institucionais com agilidade e qualidade, evitando ociosidade e perdas de capacidade operacional.

Na prática: equipamentos ociosos, “parados no estoque” sem destinação, ou distribuídos sem critério geram ineficiência. Já a boa alocação fortalece diretamente as atividades-fim (registro, fiscalização, educação continuada e atendimento).

Quando conselheiros e funcionários internalizam esses princípios, a gestão patrimonial deixa de ser vista como “mais uma burocracia” e passa a cumprir funções muito concretas: evitar desperdícios, reduzir riscos de responsabilização e garantir que os bens estejam disponíveis e em condições de uso para as entregas do Conselho. É essa base que sustenta decisões de compra, distribuição, manutenção, inventário e baixa de patrimônio.

2. Características e funções essenciais da gestão patrimonial

A gestão patrimonial abrange um conjunto de atividades e decisões que vão além do cadastro de bens. Ela envolve:

- conhecer a natureza jurídica dos bens;
- planejar e acompanhar aquisição, uso, manutenção e baixa;
- garantir que tudo esteja refletido de forma fidedigna na contabilidade e na prestação de contas.

2.1. A natureza dos bens públicos

Os bens dos Conselhos, por serem públicos, possuem características especiais que os diferenciam dos bens privados:

- **inalienabilidade:** em regra, bens públicos não podem ser vendidos livremente, como ocorre na iniciativa privada. Quando a alienação é possível, depende de requisitos legais específicos (por exemplo, licitação, avaliação prévia e autorização formal);
- **impenhorabilidade:** bens públicos não podem ser penhorados para quitar dívidas, porque estão vinculados ao interesse coletivo e ao funcionamento institucional;
- **imprescritibilidade:** bens públicos não podem ser adquiridos por usucapião, mesmo após muitos anos de posse por terceiros.

Essas características mostram por que o controle precisa ser rigoroso: não estamos falando apenas de custo contábil. Se um bem é público, ele existe para servir a uma finalidade pública, e isso exige zelo permanente.

2.2. Funções-chave da gestão patrimonial

Para transformar princípios em prática, a gestão patrimonial cumpre funções essenciais ao longo do ciclo de vida de cada bem, desde a aquisição e o uso, até a alienação ou o descarte.

Eixos Essenciais da Gestão Patrimonial

Atendimento às Necessidades Públicas: garantir a disponibilidade de bens permanentes e de consumo essenciais para as atividades do Conselho (fiscalização, registro, atendimento, eventos, TI, etc.).

Controle e Responsabilização: reconhecer e registrar bens móveis, imóveis e outros ativos para prevenir má utilização, desperdícios, extravios e desvios e permitir responsabilização quando houver irregularidade.

Capacitação e Colaboração: capacitar equipes e promover integração entre Compras, Almoxarifado, Contabilidade, TI, Fiscalização, Gestão de Pessoas e áreas usuárias para uso correto e registro adequado.

Conservação e Manutenção: planejar manutenção preventiva e corretiva para prolongar vida útil e reduzir gastos futuros.

Atualização do Valor Contábil: manter o bem registrado pelo custo de aquisição, ajustar a depreciação (desgaste/vida útil) e registrar perdas quando houver desvalorização, para garantir coerência entre patrimônio físico e contabilidade e apoiar decisões de manutenção, reposição e descarte.

Inventário Físico e Contábil: realizar inventários físicos conciliados com registros contábeis para localizar bens, verificar estado de conservação e corrigir inconsistências.



Na prática: o inventário não é um ato “isolado”. Ele depende de responsabilidades claras entre quem registra, quem guarda e quem usa o bem. A periodicidade e o rito devem seguir as normas internas e as orientações aplicáveis, mas o ponto central é sempre o mesmo: inventariar com método, documentar divergências e conciliá-las com a contabilidade para que o Conselho consiga explicar, com evidência, onde estão os bens, em que condição se encontram e por que eventuais ajustes foram feitos.

Quando essas funções são bem executadas, a gestão patrimonial deixa de ser “lista de patrimônio” e passa a ser instrumento de planejamento e governança: ajuda a identificar necessidades, otimizar recursos e mitigar riscos de forma proativa.

3. Consequências da ausência de controle patrimonial

A falta de controle patrimonial não é apenas uma falha administrativa. Ela pode gerar consequências sérias para a instituição, seus funcionários e seus gestores.

Quando o controle patrimonial falha: riscos e consequências

Responsabilização Legal: conselheiros e funcionários podem ser responsabilizados nas esferas civil, administrativa e, em alguns casos, até criminal, por atos ligados ao uso indevido, desvio, negligência ou apropriação de bens públicos, conforme o caso e a legislação aplicável.

Danos ao Erário: perdas financeiras por bens extraviados, danificados, não registrados adequadamente ou que se tornam inservíveis antes do tempo por falhas de gestão.

Prejuízo às Atividades-Fim: a falta de materiais e equipamentos essenciais compromete a fiscalização, o registro e o atendimento, afetando diretamente a qualidade do serviço prestado.

Perda de Credibilidade: fragilidade de controle e transparência reduz a confiança da sociedade e da classe contábil no Conselho, afetando sua imagem e legitimidade.

Riscos em Auditorias: dificuldades de prestar contas ao CFC, ao TCU e a outros órgãos de controle podem resultar em apontamentos, recomendações, determinações e até sanções aos responsáveis.



O objetivo aqui não é “assustar”, mas mostrar por que o tema precisa ser tratado com seriedade. A boa notícia é que esses riscos podem ser mitigados quando o Conselho investe em processos claros, sistemas adequados e capacitação das equipes.

4. Principais leis e normas aplicáveis

A gestão patrimonial dos Conselhos de Contabilidade se insere em um arcabouço jurídico que orienta a administração pública. Cumprir essas normas fortalece governança, transparência e segurança jurídica dos atos administrativos.

A seguir, as principais referências e o que elas significam, de forma prática, para o Sistema CFC/CRCs:

- **Constituição Federal de 1988**
 - Estabelece princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência).
 - Determina a obrigação de prestar contas a órgão de controle competente.
 - **Na prática:** reforça que gestão patrimonial é responsabilidade institucional e, não apenas, “rotina do setor de patrimônio”.
- **Lei n.º 4.320, de 1964**
 - Define normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle de orçamentos e balanços.
 - Fundamenta registros contábeis e controles patrimoniais.
 - **Na prática:** exige consistência entre patrimônio físico e contabilidade.
- **Lei Complementar n.º 101, de 2000** (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF)
 - Impõe disciplina de gestão fiscal, transparência e controle.
 - **Na prática:** reforça que o patrimônio tem impacto na saúde financeira da entidade: manutenção, substituição, obsolescência e custos recorrentes precisam ser planejados.
- **Lei n.º 14.133, de 2021** (Nova Lei de Licitações e Contratos)
 - Regula aquisição de bens e contratação de serviços com transparência, competição e planejamento.
 - **Na prática:** a gestão patrimonial começa na hora da compra: especificação, recebimento, registro e garantia influenciam todo o ciclo de vida do bem.
- **Lei n.º 8.429, de 1992** (Lei de Improbidade Administrativa)
 - Trata de condutas que causem prejuízo ao erário ou violem princípios da administração.
 - **Na prática:** negligência grave, desvio ou apropriação de bens pode gerar responsabilização conforme o enquadramento e o caso concreto.
- **Orientações e decisões do Tribunal de Contas da União (TCU)**
 - O TCU fiscaliza a gestão dos Conselhos de Fiscalização Profissional. Decisões e orientações ajudam a interpretar leis e boas práticas.
 - **Na prática:** descumprimentos reiterados podem gerar recomendações, determinações e responsabilizações.
- **Resolução CFC n.º 1.730, de 2024** (Manual de Gestão Patrimonial do CFC)
 - Aprova o Manual de Gestão Patrimonial do CFC, que sistematiza conceitos, princípios, responsabilidades e procedimentos para o controle, a gestão e a destinação de bens no âmbito do CFC.
 - **Na prática:** serve como referência institucional para orientar as rotinas de gestão patrimonial e apoiar os CRCs na elaboração ou atualização de normativos internos, conforme sua realidade.

Essas normas formam um “guarda-chuva” de controle. Em termos práticos, significam que cada etapa do ciclo de vida do bem – planejamento, compra, recebimento, guarda, uso, manutenção, inventário e baixa – precisa ser bem conduzida e documentada.

5. Objetivos da gestão patrimonial: maximizando o valor público

A gestão patrimonial não se resume a ter uma lista de bens atualizada. Ela precisa entregar resultados concretos para o Conselho: bens disponíveis quando necessários, registros confiáveis, decisões de reposição e descarte bem justificadas e uma prestação de contas que se sustente com documentos.

Os principais objetivos são:

5.1 Garantir disponibilidade e continuidade das atividades

O patrimônio existe para servir às entregas do Conselho. Por isso, a gestão patrimonial deve assegurar que bens essenciais estejam disponíveis, localizáveis e em condições de uso.

Na prática: evitar que fiscalização e atendimento parem por falta de equipamentos; planejar substituições antes de falhas; reduzir compras emergenciais.

5.2 Transformar “compra” em patrimônio controlável

A gestão patrimonial começa antes de o bem chegar ao setor de patrimônio: começa na especificação, aquisição, recebimento e registro.

Na prática: definir corretamente o que será comprado; conferir o recebimento; registrar com identificação e documentação; vincular o bem ao setor/unidade responsável.

5.3 Definir responsabilidades claras e rotinas de guarda e uso

Todo bem precisa ter responsável e regras de uso compatíveis com a realidade do Conselho.

Na prática: formalizar a responsabilidade por equipamentos (por unidade/setor/funcionário/conselheiro designado, conforme regras internas); orientar sobre movimentação; registrar transferências; e tratar danos e extravios com providências e documentação.

Quando bens ficam fora da sede ou em circulação, seja por apoio a eventos, atividades externas, uso temporário em outra unidade, trabalho remoto/teletrabalho, manutenção em fornecedor ou cessões/compartilhamentos autorizados, o ponto crítico é não “perder a trilha” do bem. O controle se fortalece com registro tempestivo da movimentação, identificação do responsável pelo uso/guarda no período e documentação mínima que permita rastrear onde está o bem, por que saiu, por quanto tempo e em que condição retornou (ou qual foi o desfecho).

5.4 Prolongar a vida útil e reduzir custo total ao longo do tempo

Mais do que comprar, é preciso cuidar. Manutenção preventiva e corretiva, condições adequadas de armazenamento e uso correto evitam perdas e substituições prematuras.

Na prática: instituir calendário de manutenção; controle de garantias; acompanhamento de consertos; padrões mínimos de conservação para móveis, equipamentos e imóveis.

5.5 Manter inventário e contabilidade “falando a mesma língua”

Os registros patrimoniais e contábeis precisam estar coerentes. Inventários físicos conciliados com registros evitam divergências e fragilidades em auditoria.

Na prática: realizar inventário periódico com localização e estado do bem; conciliação com contabilidade; correção de inconsistências com processo e justificativa.

Boa parte das fragilidades patrimoniais nasce de inconsistência de cadastro e de fluxos que não conversam entre si: o bem é comprado, mas não é registrado a tempo; é movimentado, mas a atualização não acontece; a etiqueta física não corresponde ao cadastro; o sistema patrimonial não está alinhado à contabilidade. Por isso, integrar rotinas e responsabilidades entre patrimônio, contabilidade e TI (quando há sistemas) reduz retrabalho, acelera respostas a auditorias e fortalece a confiabilidade da informação institucional.

5.6 Dar destino correto ao que não serve mais (baixa/alienação/descarte)

Bens inservíveis ou obsoletos precisam ser avaliados, classificados e destinados de forma adequada, com critérios e formalização, conforme o regramento específico do Decreto n.º 12.785, de 2025.

Na prática: realizar avaliação periódica do estado do bem; decisão entre reaproveitamento, doação, leilão, descarte ambientalmente correto e baixa contábil; registro completo do processo.

5.7 Sustentar a prestação de contas com documentos e rastreabilidade

Ao final, o objetivo é simples: se alguém perguntar “onde está este bem?”, “quem usa?”, “por que foi baixado?” ou “como foi adquirido?”, o Conselho precisa responder com evidência documental.

Na prática: manter processos organizados, relatórios consistentes e capacidade de responder rapidamente a demandas internas, do CFC e de órgãos de controle.

Quando esses objetivos são perseguidos de forma consistente, a gestão patrimonial deixa de ser “obrigação contábil” e passa a ser um braço estratégico da gestão pública responsável, diretamente conectado à imagem e à sustentabilidade dos Conselhos.

6. Responsabilidade compartilhada: quem faz o controle acontecer

Nenhum controle patrimonial funciona apenas com norma e sistema. Quem faz o patrimônio “existir” no dia a dia são as pessoas e os processos, e, por isso o controle patrimonial depende de um trabalho coordenado entre áreas.

Na prática: quem participa do controle patrimonial?



- **Compras/Licitações:** condução da aquisição, conforme a legislação aplicável.
- **Patrimônio/Almoxarifado:** registro, identificação, movimentação e inventário.
- **Área demandante:** especificação da necessidade, recebimento formal (atesto), guarda, uso adequado e comunicação de dano/extravio.
- **Contabilidade:** conciliação, registros e reflexos contábeis.
- **Controle interno:** avaliação de conformidade e orientação preventiva.

Com essa visão de responsabilidades, para que tudo o que vimos neste capítulo aconteça, o Conselho precisa:

- ter fluxos claros entre compras, contabilidade, almoxarifado, TI, fiscalização, ouvidoria e unidades de atendimento;
- envolver conselheiros e funcionários nas decisões estratégicas sobre investimentos em bens, priorizando o que gera mais valor público;
- promover a compreensão e o engajamento das equipes quanto ao uso adequado dos bens, ao registro correto das informações e à atenção permanente à integridade do patrimônio.

Em outras palavras: gestão patrimonial também é gestão de pessoas, de rotinas e de cultura interna.

Neste capítulo, você viu como princípios, normas, funções e objetivos se conectam para proteger o patrimônio público e sustentar as entregas do Sistema CFC/CRCs, com segurança, rastreabilidade e responsabilidade.

No próximo capítulo, vamos explorar como organizar estruturas, processos e equipes para viabilizar, no dia a dia, tudo aquilo que a lei, a boa governança e o compromisso com a sociedade exigem de nós.

Capítulo 9

Gestão Administrativa e de Pessoas: O Motor do Sistema CFC/CRCs

Gestão administrativa e gestão de pessoas são o que transforma deliberações em entregas efetivas. É por meio delas que o Conselho organiza rotinas, padroniza procedimentos, cumpre prazos, dá segurança aos atos e mantém equipes preparadas para sustentar as atividades-fim dos Conselhos de Contabilidade: registro, fiscalização, julgamento de processos, educação continuada, orientação e prestação de contas.

No dia a dia do Sistema CFC/CRCs, isso aparece de forma bem concreta:

- **para você, conselheiro:** uma estrutura administrativa bem organizada permite que as deliberações do Plenário e das Câmaras se convertam em ações concretas, resultados mensuráveis e serviços verificáveis, com prazos, responsáveis e registros;
- **para você, funcionário:** processos claros, sistemas integrados e regras internas acessíveis reduzem retrabalho, erros e dúvidas e aumentam a segurança no que você executa;
- **para os profissionais e para a sociedade:** serviços públicos mais previsíveis, rastreáveis e confiáveis, com recursos aplicados com responsabilidade e capacidade de prestação de contas.

Neste capítulo, vamos tratar de três frentes que andam juntas:

1. processos e modernização administrativa;
2. estrutura interna e regras de funcionamento;
3. políticas de gestão de pessoas, incluindo integridade, ambiente de trabalho e conformidade.



Sabemos que construir a gestão ideal exige esforço contínuo. Em um contexto tão complexo e diversificado como o do Sistema CFC/CRCs, que equilibra a rigidez da administração pública com a agilidade e especialização de um conselho de fiscalização profissional, modernizar e aplicar políticas de gestão de pessoas é um desafio. No entanto, estamos empenhados em evoluir com responsabilidade, dentro das regras da administração pública, fortalecendo carreiras, condições de trabalho e capacitação contínua orientada às rotinas críticas (processos, normas, sistemas e prestação de contas), além de uniformizar procedimentos e políticas. O objetivo é garantir mais previsibilidade, justiça e qualidade para todos os que trabalham em um Conselho de Contabilidade.

1. Gestão de processos internos e modernização administrativa

Uma boa gestão de processos funciona como um guia prático para as rotinas do Conselho: padroniza, simplifica e acelera a execução. Na prática, isso reduz situações recorrentes que desgastam equipes e travam entregas, como “ida e volta” de processos por falta de documento, retrabalho por mudança de entendimento entre áreas e dúvidas sobre quem deve autorizar ou registrar um ato.

Quando os processos são bem definidos, os efeitos costumam ser imediatos:

- menos retrabalho;
- mais produtividade;
- mais transparência;
- melhor qualidade do serviço, para todas as partes interessadas.

A seguir, reunimos alguns pontos estratégicos da modernização administrativa e seus efeitos diretos na rotina institucional. Use a tabela como um quadro de consulta rápida: ela sintetiza a ação, a finalidade e as principais consequências práticas. Isso ajuda a evitar ou mitigar riscos e assegurar os resultados na rotina do dia a dia administrativo.

Processos Internos: menos burocracia, mais eficiência

O Que Buscamos Fazer	Para quê?	Por quê?
Mapear e Padronizar	Descrever etapas, responsáveis, prazos e pontos de controle reduz imprevisto e variação entre áreas.	Evita decisões sem critério uniforme e retrabalho; dá referência objetiva a quem executa; aumenta previsibilidade para o conselheiro acompanhar; reforça evidências para auditorias e prestações de contas.
Documentar e Manter Transparência	Manter manuais, instruções e fluxos atualizados, reduz “conhecimento informal” e reforça rastreabilidade.	Evita dependência de pessoas específicas e orientações divergentes; assegura rastreabilidade (o que foi feito, por quem e com base em qual regra); reduz risco de perda de histórico e fragilidades em auditorias.
Digitalizar e Automatizar	Usar sistemas integrados (como SEI, eSocial, portais de compras do Governo Federal, FGTS Digital, eCAC) para reduzir papel, tempo e falhas manuais.	Evita perda de documentos e lacunas de histórico; reduz risco operacional; aumenta controle, integridade e governança documental (com registro de trâmite, decisões e prazos).
Monitorar por Indicadores	Medir prazos, volumes, níveis de retrabalho e satisfação, apoia decisões com base em dados.	Evita decisões desprovidas de evidências e a manutenção de rotinas emergenciais permanentes; orienta priorização e dimensionamento de equipe; fortalece a prestação de contas com informações sobre os avanços alcançados e os pontos que demandam correção.

A modernização administrativa não é um projeto com começo e fim. Ela exige revisão periódica de rotinas, capacitação de equipes e melhoria contínua, com realismo, respeitando limites orçamentários e o contexto de cada Conselho.

1.1 Gestão do conhecimento e continuidade: quando a equipe muda, o serviço não pode parar

Uma consequência prática da modernização é proteger a continuidade institucional. Rotatividade, afastamentos, transições de gestão e mudanças de equipe acontecem e, se processos e orientações estiverem “na cabeça de poucas pessoas”, o Conselho fica vulnerável a atrasos, retrabalho e decisões inconsistentes.

Por isso, além de mapear e documentar, é recomendável manter uma lógica simples de gestão do conhecimento: manuais vivos, modelos padronizados, repositório único de referências, lista de pontos críticos do processo e rotina de “passagem de bastão” em transições internas. Isso não “engessa”, ao contrário, dá segurança para evoluir sem perder consistência e protege a prestação de serviços ao profissional e à sociedade. Com essa base, a modernização deixa de ser discurso e passa a se traduzir em entregas consistentes, o que sustenta as próximas frentes do capítulo.

O que queremos alcançar na modernização



Normativos internos atualizados: regras claras, objetivas e alinhadas à legislação e às boas práticas de governança, para proteger a instituição e quem executa.

Procedimentos mais simples e consistentes: fluxos racionalizados, com redução de etapas desnecessárias e maior previsibilidade na execução das rotinas.

Ferramentas integradas: padronização, agilidade e controle, assegurando comunicação uniforme e qualidade com usuários, profissionais e sociedade.

Menos papel e mais automação: incremento da eficiência operacional, com ganhos de produtividade e contribuição para sustentabilidade.

2. Estrutura organizacional e regras internas de funcionamento

A estrutura organizacional vai além de uma representação gráfica no organograma: é o que define, na prática, quem decide, quem executa, por onde um assunto tramita e como o Conselho registra seus atos. Quando isso está claro, o trabalho flui e a instituição ganha previsibilidade. Quando não está, aparecem os problemas que todo mundo conhece: retrabalho, “ida e volta” de demandas, decisões travadas por dúvida de competência e riscos por falta de formalização.

No Sistema CFC/CRCs, alguns elementos são especialmente importantes:

- **organograma e competências (quem faz o quê):** define responsabilidades das unidades e níveis de decisão, reduzindo “zonas cinzentas”. Isso ajuda a evitar que uma demanda fique sem dono, ou que duas áreas atuem sobre o mesmo assunto de forma diferente;
- **regimentos e normativos internos (como decidimos e como executamos):** dão previsibilidade às rotinas do Plenário, das Câmaras e da administração, com papéis, fluxos e registros associados. É aqui que se consolidam regras que protegem a decisão colegiada e a execução administrativa;
- **fluxos de tramitação e registros (como formalizamos e como comprovamos):** protocolos, tramitação formal, juntada de documentos, registros e rastreabilidade documental. Isso não serve apenas para “arquivo”: é a base para instruir processos, responder a demandas de controle e garantir histórico do que foi decidido e executado;
- **gestão de contratos e serviços (como sustentamos a operação com segurança):** organização para planejar, contratar, fiscalizar e registrar a execução de serviços e fornecimentos, com papéis definidos e controles mínimos. Aqui, estrutura e processo caminham juntos, porque a boa gestão contratual depende de responsabilidades claras e registros consistentes.

2.1 Segregação de funções e “dupla checagem”: segurança para quem decide e para quem executa

Em rotinas sensíveis (como contratações, pagamentos, gestão patrimonial e rotinas de pessoal), um cuidado de governança que costuma prevenir problemas é separar, na medida do possível, etapas como solicitar, autorizar, executar e conferir. Não se trata de criar burocracia, mas de reduzir riscos, evitar erros por acúmulo de funções e dar mais segurança a todos os envolvidos, especialmente porque o Sistema lida com recursos, contratos e atos administrativos que precisam ser demonstráveis e rastreáveis.

2.2 Canais formais internos e previsibilidade de respostas

Outro ponto que reduz ruído no dia a dia é tornar explícito onde cada demanda deve entrar (protocolo, SEI, e-mail institucional, sistema interno, formulário, atendimento interno), quem responde e como registrar a orientação dada. Isso aumenta a previsibilidade e evita que o trabalho dependa de recados informais ou mensagens dispersas.

Quando houver definição de prazos internos de resposta e tramitação, o ideal é que isso esteja amparado em normativos internos e rotinas divulgadas, compatíveis com a realidade de cada Conselho (porte, equipe e volume de demandas).

Quando a estrutura de canais e responsabilidade está bem definida, divulgada e praticada no dia a dia, os ganhos aparecem de forma objetiva:

- **para o conselheiro**, melhora a execução das deliberações do Plenário e das Câmaras, com maior previsibilidade de prazos e definição de responsabilidades;
- **para o funcionário**, reduz incertezas e retrabalho, porque há clareza de fluxo, competência e registros necessários;
- **para a instituição**, reforça a segurança jurídica dos atos, melhora a rastreabilidade documental e fortalece a prestação de contas.

Em síntese: estruturar processos não é burocracia. É um instrumento de gestão que dá sustentação ao Conselho para funcionar com regularidade, previsibilidade, segurança e capacidade de entrega, especialmente quando o objetivo é transformar deliberação colegiada em resultado concreto.

Com processos e responsabilidades mais definidos, a governança deixa de ser apenas diretriz e passa a se materializar em rotinas de acompanhamento, registro e prestação de contas, que é tema da próxima seção.

3. O papel da gestão administrativa na governança

A governança existe para orientar, decidir e controlar, mas ela só funciona quando as deliberações saem do Plenário e das Câmaras e passam a serem incorporadas no cotidiano da instituição como ação organizada, registrada e acompanhável.

A gestão administrativa conecta planejamento, orçamento, contratações, controle e documentação. É ela que ajuda a transformar metas em entregas, com menos imprevisto e com rastreabilidade.

Além disso, controles simples e bem distribuídos, como registros consistentes, conferências e segregação de funções nas rotinas críticas, reduzem erros e dão mais segurança para quem executa e para quem decide, sem transformar o dia a dia em fluxos excessivamente complexos.

3.1 Conectando estratégia à execução

Para tirar o planejamento do papel, é preciso transformar objetivos em execução: definir responsáveis, prazos e recursos, acompanhar indicadores e registrar os atos. A tabela a seguir resume esse encadeamento e mostra como ele reduz fragilidades na execução e fortalece o acompanhamento, a transparência e a prestação de contas.

O essencial para executar com controle e transparência

O Que Buscamos Fazer	Para quê?	Por quê?
Desdobrar as Metas	Transformar planejamento em entregas que possam ser acompanhadas, do nível estratégico ao operacional.	Evita metas meramente formais; define responsabilidades e prazos para execução; dá ao conselheiro visibilidade do andamento das ações e do que exige decisão ou correção de rota.
Gerenciar Contratações e Gastos	Garantir legalidade, economicidade e atendimento ao interesse público, com documentação adequada.	Evita fragilidades em processos de contratação e execução; protege quem executa e quem decide; reduz exposição a questionamentos e fortalece credibilidade institucional.
Monitorar com Indicadores e Relatórios	Transformar dados em informação qualificada para ajustar rotas e priorizar ações.	Evita decisões sem diagnóstico; reduz retrabalho por falta de priorização; sustenta a governança e a prestação de contas com evidências e série histórica.
Registrar e Divulgar Atos Administrativos	Assegurar transparência e rastreabilidade como elementos da prestação de contas.	Evita lacunas documentais; protege o ato administrativo e o histórico da decisão; fortalece confiança institucional e reduz riscos em auditorias.

3.2 Sustentabilidade financeira e responsabilidade orçamentária

Já vimos que um ponto chave para a boa governança é a sustentabilidade financeira: sem previsibilidade e disciplina orçamentária, o Conselho perde capacidade de investir em melhorias (sistemas, fiscalização, atendimento, capacitação) e fica mais vulnerável a interrupções ou contingenciamentos imprevistos.

Vale reforçar o papel da gestão administrativa em manter o equilíbrio entre despesas recorrentes e capacidade real de entrega, assegurando a continuidade das atividades finalísticas e a estabilidade do planejamento.

Disciplina orçamentária: garantindo continuidade das atividades finalísticas

O Que Buscamos Fazer	Para quê?	Por quê?
Controlar Gastos com Pessoal	Manter as despesas com salários, encargos e benefícios abaixo de 50% da receita líquida, como parâmetro de disciplina e boa gestão.	Evita desequilíbrio orçamentário e perda de capacidade de investimento; resguarda a continuidade das atividades finalísticas; reduz risco de decisões emergenciais que impactem a operação.
Gerir Recursos de Forma Responsável	Direcionar parte da receita a investimentos estratégicos e ações finalísticas.	Evita concentrar o orçamento em despesas de manutenção; preserva a capacidade de investimento em melhorias (processos, sistemas e fiscalização); melhora entrega ao profissional e à sociedade, com previsibilidade.

Com processos, estrutura e controles mais claros, o passo seguinte é garantir que a instituição tenha políticas de gestão de pessoas capazes de sustentar essa engrenagem de forma consistente, com conformidade, integridade e um ambiente de trabalho saudável.

4. Políticas de Gestão de Pessoas

Pessoas são o ativo mais valioso da instituição. E gestão de pessoas, no setor público, não é “discurso”, mas é regra, processo estruturado, registro formal, conformidade legal e cuidado com cultura interna. Quando bem conduzida, ela protege a instituição, fortalece entregas e previne riscos trabalhistas, éticos e disciplinares.

Importante: conforme vimos no Capítulo 2, conselheiros exercem função honorífica e não têm vínculo trabalhista com os Conselhos de Contabilidade. Ainda assim, conselheiros também precisam de suporte para exercer o mandato com segurança e qualidade (capacitação, orientações técnicas, manuais e rotinas operacionais). Nesse contexto, quando este capítulo tratar de **treinamento e desenvolvimento**, ele pode alcançar **funcionários e conselheiros**; quando tratar de regras trabalhistas, regime e vínculos, o foco é **apenas para funcionários**.

4.1 Admissão e valorização: meritocracia e estabilidade

Os critérios de admissão de funcionários são os mesmos em todos os Conselhos de Contabilidade:

O Que Fazemos	Para quê?	Por quê?
Concurso Público Obrigatório	Garantir entrada por mérito e critérios objetivos, com impessoalidade e segurança jurídica.	Evita contratações vulneráveis a questionamentos; assegura continuidade administrativa e preserva a memória institucional; mantém equipe técnica estável para rotinas críticas (registro, fiscalização, processos e prestação de contas).
Cumprir o Acórdão TCU n.º 2.309/2025	Assegurar que, no mínimo, 60% dos cargos em comissão sejam ocupados por empregados efetivos do Sistema, como diretriz de boa gestão.	Reduz rotatividade em funções-chave; preserva conhecimento institucional; assegura consistência na execução das deliberações e na gestão.

Cargos de Assessoramento e Direção: para que servem (e o que não são)



Além dos funcionários efetivos, a legislação prevê a contratação de funções de assessoramento e direção, ambas de livre nomeação e exoneração, voltadas a apoiar a gestão e conduzir projetos específicos. Essas funções não substituem o quadro efetivo e não devem ser confundidas com terceirização: os assessores possuem vínculo empregatício direto com o Conselho e são essenciais para complementar o quadro técnico e administrativo, trazendo agilidade e especialização compatíveis com a complexidade da gestão de um conselho de fiscalização profissional.

4.2 Desenvolvimento e carreira

O desenvolvimento contínuo é essencial para que as competências estejam atualizadas, reduzindo erros, retrabalho e riscos operacionais. Isso vale tanto para rotinas administrativas quanto para processos críticos do Sistema (por exemplo, contratações, controles, instrução de processos e prestação de contas).

Como referência rápida, a tabela abaixo resume frentes de desenvolvimento e carreira e seus efeitos práticos:

Como sustentar a evolução das equipes no dia a dia

O Que Buscamos Fazer	Para quê?	Por quê?
Estruturar e Atualizar o PCCS (Plano de Cargos, Carreiras e Salários)	Definir critérios claros e objetivos para progressão e remuneração, com previsibilidade.	Evita sensação de injustiça e decisões caso a caso (sem critério padronizado); protege a coerência interna e o clima organizacional; contribui para a retenção de conhecimento e continuidade institucional.
Capacitação Contínua	Atualizar competências e preparar para mudanças normativas, processuais e tecnológicas.	Evita falhas por desatualização; reduz retrabalho e risco operacional; assegura conformidade em rotinas críticas (normas, sistemas, contratações e prestação de contas).
Avaliação de Desempenho	Conectar resultados individuais a metas institucionais e às responsabilidades.	Evita cobrança subjetiva ou desalinhada; protege gestor e equipe com critérios mais claros; orienta desenvolvimento e priorização de apoio.
Promover um Ambiente Saudável e Inclusivo	Sustentar ética, respeito e bem-estar como base de produtividade e integridade institucional.	Reduz conflitos recorrentes e riscos de adoecimento organizacional; protege a cultura institucional; reforça confiança e engajamento das equipes.

Conexão com a Excelência: A Escola de Governança e Gestão dos Conselhos de Contabilidade (EGC)



A EGC é uma peça central para o desenvolvimento e o aprimoramento contínuo de conselheiros e funcionários. Idealizada para capacitar, inovar e fomentar a troca de experiências dentro do Sistema CFC/CRCs por meio de programas de formação, workshops e debates com especialistas, a Escola promove a atualização em boas práticas de gestão pública, governança, ética e tendências relevantes para a atuação do Sistema, além de estimular a troca de experiências e a uniformização de procedimentos e políticas, fortalecendo a construção de uma linguagem institucional mais consistente em todos os Conselhos de Contabilidade.

4.3 Conformidade legal e trabalhista

A gestão de pessoas deve seguir, rigorosamente, a legislação trabalhista e as normas de Saúde e Segurança do Trabalho (SST). A transparência, a atualização das regras e o tratamento justo reforçam a credibilidade da administração e a cultura de integridade. Além disso, as rotinas de pessoal envolvem tratamento de dados pessoais, o que exige cuidado com acesso, registro e guarda das informações, conforme a LGPD e as regras internas.

Aqui retomamos o que já vimos no Capítulo 2: o trabalho dos conselheiros é honorífico e não possui legislação trabalhista específica. Por isso, as orientações desta seção se referem apenas a **funcionários efetivos**.

O que é essencial nas rotinas de pessoal

O Que Asseguramos	Para quê?	Por Quê?
Cumprir a Legislação Trabalhista e de SST	Garantir segurança jurídica e integridade nas relações de trabalho.	Evita passivos trabalhistas e fragilidades em fiscalizações; assegura proteção institucional e segurança na execução das rotinas de pessoal.
Atualizar Normas e Manter Transparência	Manter regras claras, padronizadas e divulgadas.	Evitar interpretações equivocadas e que “cada área faça de um jeito”; assegura referência acessível para gestores e equipes; reduz ruído interno e retrabalho.
Tratamento Equitativo e Ética Profissional	Sustentar justiça e respeito como padrão de gestão.	Evita conflitos recorrentes e sensação de arbitrariedade; reduz risco de judicialização e de desgaste interno; fortalece a confiança na administração.

4.4 Terceirização de pessoal: entenda os limites legais

A terceirização de serviços na administração pública tem regras específicas e deve ser tratada com cuidado: ela pode apoiar a operação, mas não pode substituir atividades estratégicas ou permanentes do Conselho, nem “contornar” o concurso público.

A tabela a seguir resume limites e cuidados da terceirização e seus efeitos na prática:

Limites da terceirização de pessoal

Como Agimos	Para quê?	Por Quê?
Restringir a Atividades-Meio	Preservar funções essenciais a cargo do quadro efetivo e evitar desvio de finalidade.	Evita risco jurídico por terceirização indevida; assegura a continuidade institucional e a responsabilidade do Conselho sobre suas atividades finalísticas.
Seguir a Legislação Vigente	Assegurar aderência ao Decreto n.º 9.507, de 2018, a Lei n.º 14.133, de 2021 e a Súmula 331 do TST.	Evita contratações vulneráveis a questionamentos; reduz riscos de passivos e de questionamentos por irregularidade.
Controlar Contratações Indiretas	Impedir a utilização da terceirização para funções permanentes ou estratégicas como forma de burlar o concurso público.	Evita substituição indireta do quadro efetivo; assegura integridade do modelo institucional e fortalece a credibilidade do Sistema.

4.5 Regime jurídico e prevenção de desvios: garantindo a integridade

A observância do regime jurídico e a prevenção de desvios protegem pessoas e instituição. Em termos práticos, isso significa ter regras claras de vínculo e atribuições, acompanhar situações de risco (como desvio de função e acúmulo de cargos) e assegurar um processo disciplinar estruturado, com justiça, transparência e respeito ao direito de defesa.

A tabela a seguir é um quadro de consulta rápida sobre regime jurídico e prevenção de desvios: sintetiza ação, finalidades e consequências.

Regras de vínculo e apuração

O Que Garantimos	Para quê?	Por Quê?
Contratar pelo Regime CLT	Adequar vínculos de trabalho à natureza jurídica dos Conselhos, garantindo clareza e segurança nas relações de trabalho.	Evita insegurança jurídica sobre o vínculo; assegura previsibilidade de direitos e deveres; reduz risco de passivos trabalhistas.
Prevenir Desvio de Função e Acúmulo de Cargos	Monitorar atribuições e exigir declaração anual de conformidade, garantindo aderência à lei (CF/88, art. 37, XVI e XVII).	Evita irregularidades que expõem o Conselho e o funcionário; assegura ética e eficiência; reduz risco de responsabilização por descumprimento.
Manter Processo Administrativo Disciplinar (PAD) estruturado	Investigar infrações com regras claras, transparência e garantia do direito de defesa.	Evita apurações improvisadas e injustas; assegura proteção institucional e tratamento justo; preserva integridade e segurança do ambiente de trabalho.

4.6 Integridade, ética e ambiente de trabalho: construindo confiança

A promoção da integridade, ética e de um ambiente de trabalho saudável, por meio de códigos de conduta e políticas de prevenção, sustenta confiança, reduz riscos e cria um ambiente de trabalho mais seguro para conselheiros e funcionários. Isso impacta diretamente a qualidade das entregas do Conselho.

Como referência rápida, a tabela abaixo resume instrumentos de integridade e ética e suas consequências práticas:

Bases para um ambiente seguro e respeitoso

O Que Promovemos	Para quê?	Por Quê?
Código de Conduta (Resolução CFC n.º 1.523, de 2017)	Estabelecer princípios éticos e diretrizes de comportamento para todos no Sistema.	Evita ambiguidades sobre conduta esperada; orienta decisões e relações no ambiente de trabalho; protege reputação individual e institucional.
Cartilha de Prevenção ao Assédio	Prevenir e combater práticas de assédio moral e sexual, garantindo ambiente seguro e respeitoso.	Evita a normalização de situações abusivas; assegura acolhimento e proteção às pessoas; fortalece a confiança e produtividade.
Plano de Integridade do Sistema CFC/CRCs	Promover ética, transparência e prevenção ativa de riscos, com conduta adequada.	Evita a recorrência de riscos não tratados; assegura atuação preventiva (não só reativa); reforça credibilidade e a confiança.

Na Prática: passo a passo em caso de suspeita ou ocorrência de assédio ou discriminação

O Sistema CFC/CRCs está comprometido em garantir um ambiente de trabalho seguro e respeitoso para todos. Se você presenciar ou for vítima de assédio moral, sexual ou discriminação, saiba como agir:

- 1. Reconheça a Situação:** entenda o que caracteriza assédio ou discriminação. Consulte a *Cartilha de Combate e Prevenção contra Assédio Moral, Sexual e Discriminação* no Ambiente de Trabalho para mais detalhes.
- 2. Documente o Ocorrido:** anote datas, horários, locais, pessoas envolvidas e detalhes do que aconteceu. Guarde e-mails, mensagens ou qualquer outra evidência que possa comprovar a situação.
- 3. Busque Apoio:** não enfrente a situação sozinho(a). Converse com alguém de confiança, seja um colega, um gestor (se não for o assediador) ou um familiar.
- 4. Utilize os Canais Formais:**
 - **Comissão de Conduta:** cada Conselho possui uma Comissão de Conduta responsável por apurar violações ao Código de Conduta para os Conselheiros, Colaboradores e Funcionários dos Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade. As denúncias podem ser feitas diretamente a eles (por e-mail ou pessoalmente, conforme Regimento Interno).
 - **Ouvidoria:** o Sistema CFC/CRCs disponibiliza um canal de Ouvidoria que garante a confidencialidade e imparcialidade na recepção e encaminhamento de denúncias. Você pode acessar o Sistema de Ouvidoria para registrar ou acompanhar uma manifestação diretamente no site do CFC.



Tenha certeza de que as informações serão tratadas com a máxima confidencialidade e que medidas serão tomadas para garantir sua proteção contra retaliações.



Sua voz é fundamental para construirmos um ambiente de trabalho cada vez mais íntegro e respeitoso.

5. Quadro de Referência Rápida – Gestão Administrativa e de Recursos Humanos

O quadro a seguir é o seu rápido atalho para consultar os pontos mais comuns de dúvida no dia a dia; para lembrar as principais regras; e para encontrar a legislação completa. Ele também ajuda a alinhar linguagem e critérios entre áreas, reduzindo ruídos e interpretações divergentes.

Seu guia rápido de gestão de pessoas

Tema	O que Fazer / Observar na Prática	Onde Consultar a Regra
Admissão de Pessoal	Contratar apenas por concurso público para cargos efetivos. Assegurar que cargos de livre nomeação e exoneração sigam a legalidade e apoiem a gestão estratégica.	Constituição Federal, CLT, Lei n.º 9.649, de 1998, PCCS, Acórdão TCU 1941, de 2025 - Plenário.
Cargos em Comissão	Garantir que, no mínimo, 60% sejam ocupados por empregados efetivos do Sistema.	Acórdão TCU n.º 2.309, de 2025.
PCCS (Plano de Cargos, Carreiras e Salários)	Manter PCCS estruturado e atualizado para orientar progressões, remunerações e avaliação de desempenho.	Normativos internos do CFC/CRCs.
Capacitação	Promover cursos, treinamentos e participação em escolas de governo, como a EGC. Vincular o desempenho a metas estratégicas.	EGC, Enap, Instituto Serzedello Corrêa, Tribunais de Contas.
Processos Internos	Mapear, documentar e padronizar. Digitalizar e automatizar. Monitorar com indicadores claros.	Manual de Processos, SEI, normas ISO.
Modernização Administrativa	Revisar procedimentos, incorporar tecnologias e práticas sustentáveis. Garantir eficiência e transparência.	Planejamento Estratégico do Sistema CFC/CRCs, Resolução CFC n.º 1.549, de 2018.
Orçamento	Limitar gastos com pessoal a 50% da receita líquida. Garantir recursos para investimentos estratégicos.	Lei Orçamentária, Proposta Orçamentária, Sistema de Gestão de Indicadores.
Terceirização	Limitar a atividades-meio e serviços auxiliares. Não terceirizar atividades-fim ou estratégicas.	Decreto n.º 9.507, de 2018; Lei n.º 14.133, de 2021; Súmula 331 – TST.
Desvio de Função	Evitar que empregados exerçam atividades diferentes das do cargo. Monitorar e corrigir rapidamente.	PCCS; Código de Conduta – Resolução n.º CFC 1.523, de 2017.
Acúmulo de Cargos	Garantir que empregados não acumulem indevidamente cargos ou funções. Exigir declaração anual.	Constituição Federal, art. 37, XVI e XVII.
Ética e Integridade	Cumprir o Código de Conduta, a Cartilha de Prevenção ao Assédio e o Plano de Integridade. Promover um ambiente ético e inclusivo.	Resolução CFC n.º 1.523, de 2017 e n.º 1.563, de 2019, Cartilha do CFC de Combate e Prevenção contra o Assédio Moral, Assédio Sexual.
Processo Disciplinar	Aplicar o regulamento para investigar infrações. Garantir transparência e equidade no processo.	Resolução CFC n.º 1.768, de 2025 e n.º 1.769, de 2025.

6. Processos e pessoas como base da confiança

Fortalecer processos internos, cumprir normas legais, adotar boas práticas e valorizar pessoas não é “opcional”: é o que sustenta a missão institucional, protege a segurança jurídica dos atos e consolida a confiança na atuação do Sistema CFC/CRCs.

A tecnologia entra como aliada dessa base: sistemas, integração, segurança da informação, dados e rastreabilidade tornam os processos mais eficientes, as decisões mais informadas e a prestação de contas mais sólida – reforçando confiança e qualidade na atuação do Sistema em todo o Brasil.

Capítulo 10

Tecnologia da Informação: Impulsionando a Gestão e a Confiança

Neste capítulo, vamos entender por que a Tecnologia da Informação (TI) se tornou uma prioridade estratégica para o Sistema CFC/CRCs e como ela sustenta, na prática, a transparência, a previsibilidade, a eficiência, a segurança jurídica e a confiança institucional.

Em um conselho de fiscalização profissional, TI não é apenas “sistema” ou “equipamento”. Ela viabiliza (ou compromete) a entrega: registro, fiscalização, tramitação de processos, julgamento colegiado, atendimento e prestação de contas. Quando a tecnologia funciona bem, os dados ficam protegidos, os atos ficam rastreáveis e as decisões ganham mais consistência. Quando falha, os riscos se multiplicam: retrabalho, atrasos, inconsistências, exposição a incidentes e perda de credibilidade.

É importante reconhecer, no entanto, que essa transformação é um caminho com desafios concretos. As inovações que vemos no mercado, por mais promissoras que sejam, nem sempre se encaixam de imediato na realidade dos Conselhos de Contabilidade, que lidam com orçamentos restritos, sistemas legados e uma cultura institucional em constante evolução. Por isso, este capítulo não descreve uma realidade já pronta e consolidada em todo o Sistema CFC/CRCs, mas o caminho que estamos trilhando: um horizonte de melhorias que precisa ser construído com planejamento, coordenação, realismo e determinação.

1. Onde estamos e por que a TI virou prioridade no Sistema CFC/CRCs

No Sistema CFC/CRCs, TI não é “apoio” distante. Ela está dentro do que o Conselho entrega e, muitas vezes, dentro do que protege a decisão administrativa. Isso fica evidente quando o atendimento depende de sistemas estáveis; quando um protocolo precisa ser registrado no tempo certo; quando dados de cadastro, registro, fiscalização e arrecadação precisam convergir para evitar divergências; e quando é necessário comprovar quem fez o quê, quando e com base em qual documento.

Por isso, TI virou prioridade: porque sustenta previsibilidade, rastreabilidade, controle, integridade dos dados e prestação de contas, atributos estes que, em uma autarquia fiscalizadora, fazem parte da segurança institucional do Sistema.

1.1 A tecnologia como eixo da governança moderna

A gestão pública, e, em especial, a gestão de um conselho de fiscalização profissional, depende de processos confiáveis, registros consistentes e informações disponíveis no momento certo. Nesse contexto, a TI é um componente direto da governança: ajuda a garantir transparência, controle, rastreabilidade, integridade de dados e prestação de contas.

Quando sistemas estão integrados e bem geridos, o Conselho reduz retrabalho, padroniza procedimentos e dá mais segurança aos atos administrativos. Isso impacta o dia a dia do registro, da fiscalização, do julgamento de processos e do atendimento. Em termos práticos, melhora a consistência do serviço, facilita auditorias e verificações e reduz o risco de decisões baseadas em informação incompleta ou divergente.

A Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação (CGTI) atua como núcleo de articulação dos esforços tecnológicos do CFC e dos 27 CRCs. Entre suas atribuições, destacam-se:

- estabelecer padrões mínimos de infraestrutura;
- garantir interoperabilidade entre sistemas;
- promover a segurança dos dados;
- apoiar a adoção de soluções tecnológicas que fortaleçam a fiscalização, o registro, a educação continuada e o atendimento.

Esse papel é estratégico porque cria condições para que o Sistema avance com mais uniformidade e previsibilidade, respeitando diferenças de porte e estrutura entre CRCs, mas reduzindo vulnerabilidades e inconsistências que se repetem quando cada Conselho evolui isoladamente.

1.2 Histórico e diagnóstico: desafios atuais

Atualmente, muitos Conselhos de Contabilidade ainda enfrentam desafios significativos na área de TI, que impactam diretamente a qualidade dos serviços prestados. Em geral, esses gargalos aparecem onde o Conselho mais precisa de estabilidade, integração e segurança para entregar com regularidade e com evidência.

Principais desafios da transformação digital

Sistemas desintegrados: a falta de comunicação entre plataformas dificulta a troca de informações, gera retrabalho e aumenta custos.

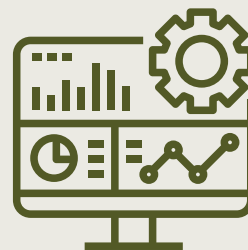
Infraestrutura desigual: alguns CRCs ainda operam com equipamentos e sistemas desatualizados, limitando a adoção de soluções modernas e interoperáveis.

Lacunas na governança de TI: em parte dos Conselhos, investimento e planejamento estratégico em TI ainda são insuficientes, dificultando priorização de projetos estruturantes.

Cultura organizacional: a resistência à mudança é uma realidade. A adoção de novos sistemas e processos requer diálogo, capacitação e engajamento para que a transformação digital seja percebida como apoio e, não, como ameaça.

Segurança cibernética: ataques a órgãos públicos vêm crescendo, exigindo vigilância constante, políticas robustas e infraestrutura preparada.

Sustentabilidade financeira: o custo da transformação digital é elevado e exige planejamento orçamentário de longo prazo, com foco em continuidade e racionalização de investimentos.



Esse cenário afeta a rotina interna e a experiência do profissional. Para evoluir com segurança, o Sistema precisa superar essas barreiras com planejamento e coordenação, reduzindo fragmentação e evitando soluções isoladas que dificultam integração, suporte e controle.

Ao mesmo tempo, o avanço tecnológico abre oportunidades concretas de melhoria e padronização. Aqui, o ponto não é “digitalizar por digitalizar”, mas transformar tecnologia em serviço mais consistente, processo mais controlável e gestão mais transparente.

Grandes oportunidades da transformação digital



Automação: tarefas rotineiras (emissão de certidões, protocolos, alguns atendimentos) podem ser automatizadas, agilizando respostas e liberando equipes para atividades mais estratégicas.

Padronização nacional: profissionais de todos os estados podem ter uma experiência digital mais uniforme e de maior qualidade, reduzindo desigualdades regionais.

Transparência ampliada: painéis e portais de transparência facilitam controle social e fiscalização da gestão, reforçando credibilidade perante a sociedade.

Inovação contínua: tecnologias como *blockchain*, certificação digital e interoperabilidade com outros órgãos ampliam possibilidades de serviços e atuação.

Redução de custos: contratos unificados e fluxos digitalizados podem reduzir despesas operacionais e liberar recursos para áreas estratégicas.

Para o Sistema CFC/CRCs, essa evolução é imprescindível para reduzir desigualdades entre Conselhos Regionais, aumentar a eficiência da fiscalização, aproximar os profissionais de seus Conselhos e reforçar a transparência no uso de recursos públicos. Quando essas oportunidades se concretizam, o ganho não é apenas operacional, pois melhora a confiança no Conselho, qualifica a relação com o profissional e reforça, na prática, a percepção pública de uma Contabilidade mais organizada, relevante e valorizada.

1.3 Prioridades urgentes para a TI no Sistema CFC/CRCs

Em 2025, a CGTI conduziu um diagnóstico nacional abrangente, avaliando infraestrutura, governança, segurança da informação, equipe técnica e contratos de TI de todos os Conselhos de Contabilidade. Os resultados reforçam a necessidade de um plano nacional de infraestrutura digital, com foco em quatro prioridades:

Prioridades urgentes para a governança e a infraestrutura digital no Sistema CFC/CRCs



Centralização progressiva: unificar gradualmente a gestão de TI para ganhar escala e segurança.

Uniformização tecnológica: padronizar ferramentas e plataformas usadas pelos CRCs, reduzindo desigualdades e facilitando suporte.

Reforço da segurança: fortalecer políticas, processos e infraestrutura de proteção cibernética.

Racionalização: otimizar investimentos, evitando contratos duplicados e soluções paralelas sem integração.

Essas prioridades funcionam como agenda imediata de organização e fortalecimento da base tecnológica: elas ajudam a reduzir fragmentação, elevar padrões mínimos e criar condições para que automação, integração e novos serviços digitais aconteçam com mais previsibilidade. A seguir, veremos como isso se traduz em entrega concreta no dia a dia dos Conselhos.

2. Automação e eficiência operacional: menos retrabalho, mais entrega

A busca por mais eficiência e agilidade na rotina dos Conselhos passa diretamente pela automação de processos. Ferramentas como a Automação Robótica de Processos (RPA) podem apoiar esse avanço ao otimizar tarefas repetitivas e liberar tempo das equipes para atividades de maior valor institucional, como fiscalização qualificada, orientação e melhoria contínua de rotinas.

Na prática, a automação tende a trazer resultados mais rápidos quando aplicada a fluxos padronizados, de alto volume e com regras claras, especialmente quando o objetivo é reduzir tempo de resposta, diminuir erros operacionais e dar previsibilidade aos trâmites internos e ao atendimento ao profissional.

Automação no dia a dia: exemplos de aplicações típicas no Sistema CFC/CRCs

Emitir certidões

De forma automática e rápida, reduzindo tempo de espera.

Cruzar dados

Realizar verificações contábeis, fiscais e cadastrais em segundos, apoiando fiscalização e registro.

Gerar relatórios

Produzir informações gerenciais padronizadas para acompanhamento e tomada de decisão.

Agilizar trâmites

Automatizar comunicações e processos oficiais, otimizando fluxos internos e externos.

Para que o ganho de agilidade venha acompanhado de segurança e qualidade da informação, a automação deve preservar rastreabilidade, critérios definidos e validações necessárias, com registros que permitam auditoria e verificação quando houver dúvidas, inconsistências ou questionamentos.

Um cuidado essencial é a qualidade dos dados. Automação depende de regras e informações consistentes: se cadastros estão incompletos, se bases não “conversam” ou se há divergências de origem, a tendência é acelerar o erro e, não, a entrega. Por isso, iniciativas de automação costumam funcionar melhor quando vêm acompanhadas de saneamento de dados, padronização de campos e validações mínimas.

Assim, antes de automatizar, é recomendável mapear o processo, padronizar regras e eliminar etapas que gerem retrabalho. Em outras palavras: automação funciona melhor quando o fluxo já está minimamente organizado e compreendido; caso contrário, o risco é apenas automatizar uma ineficiência.

Esse avanço também depende de pessoas preparadas. Para que a modernização funcione de forma consistente, é essencial capacitar equipes e desenvolver habilidades alinhadas a esse novo contexto, como, por exemplo, pensamento analítico, cultura de dados e práticas de segurança da informação, com acolhimento, orientação e suporte durante a transição.

3. Infraestrutura centralizada e soberania digital: base para segurança e continuidade

Um dos pilares da modernização do Sistema CFC/CRCs é a construção de uma infraestrutura tecnológica centralizada, coordenada pelo CFC, que sirva de base para os sistemas mais importantes dos Conselhos. A proposta é evoluir para um ambiente:

- **único e integrado**, evitando ilhas de sistemas;
- **seguro**, com padrões elevados de segurança cibernética;
- **eficiente**, com uso racional de recursos;
- **escalável**, capaz de acompanhar o crescimento de demandas e novas funcionalidades.

No Sistema CFC/CRCs, é comum que existam realidades diferentes entre CRCs. Alguns contam com equipes e recursos mais robustos; outros operam com limitações de estrutura, sistemas legados e orçamento mais restrito. Por isso, a evolução tecnológica precisa ser coordenada e gradual, buscando padronização e segurança sem desconsiderar essas diferenças.

Os ganhos dessa centralização incluem:

- **soberania digital**: maior controle sobre dados e infraestrutura crítica, reduzindo dependência de múltiplos fornecedores e soluções isoladas;
- **padronização da experiência do usuário**: profissionais de diferentes estados acessando serviços com qualidade e usabilidade mais uniformes;
- **economia de escala**: contratos unificados, compras centralizadas e menor custo por usuário;
- **gestão simplificada de segurança**: monitoramento concentrado, com políticas e ferramentas aplicadas de forma mais uniforme;
- **resiliência operacional**: continuidade de serviços mesmo diante de incidentes, protegendo o acesso dos profissionais aos recursos.

Na prática, uma infraestrutura centralizada permite que conselheiros e funcionários foquem mais na entrega de valor (fiscalização, orientação e atendimento) e menos na manutenção de estruturas paralelas, caras e pouco integradas.

3.1 Soberania, proteção e conectividade

Soberania digital significa assegurar que sistemas e informações essenciais não fiquem excessivamente dependentes de estruturas frágeis, dispersas ou sem padrão mínimo de proteção. É fundamental garantir que os dados críticos do Sistema estejam protegidos, sob controle e com disponibilidade adequada para sustentar serviços e decisões. Quando o Sistema tem mais controle sobre onde e como seus dados são armazenados e processados, reduz riscos e melhora a capacidade de resposta diante de incidentes.

Nesse contexto, três frentes são especialmente relevantes:

- **Migração para Nuvem Privada e Soberania dos Dados:** levar dados do Sistema CFC/CRCs para uma nuvem privada é um passo importante para fortalecer governança e controle. O objetivo é processar informações críticas (cadastros, fiscalizações e processos) em infraestrutura dedicada, com regras claras de acesso, auditoria e segurança. Esse modelo busca assegurar:
 - **maior segurança**, protegendo informações sensíveis;
 - **disponibilidade contínua**, reduzindo risco de interrupções;
 - **conformidade com a LGPD**, com governança de dados e controles adequados;
 - **credibilidade institucional**, reforçando confiança da classe contábil e da sociedade;
 - **minimização de riscos**, reduzindo dependências e vulnerabilidades.

Na prática, essa governança também depende de um ponto que costuma gerar dúvidas internas: quem pode acessar o quê e com quais limites. Em rotinas de registro, fiscalização e processos, a gestão de acessos e a segregação de funções ajudam a reduzir erros, proteger informações sensíveis e sustentar a rastreabilidade (quem consultou, incluiu, alterou ou validou um dado e quando). Isso envolve aplicar o princípio do “acesso mínimo necessário”, separar funções críticas (por exemplo, quem cadastra não é necessariamente quem valida) e revisar permissões periodicamente, acompanhando mudanças de equipe e de atribuições.

- **Defesa contra *ransomware* e segurança da informação:** *Ransomware* é um tipo de ataque cibernético em que criminosos “sequestram” dados e sistemas: eles impedem o acesso a arquivos, servidores ou plataformas essenciais e, em geral, exigem pagamento para devolver a chave de desbloqueio. Na prática, o efeito imediato costuma ser a paralisação de rotinas críticas, como, por exemplo, atendimento, protocolos, consultas e emissão de documentos, além do risco de perda de informações e de exposição de dados. Esse tipo de ataque tem sido frequente em órgãos públicos e em instituições como conselhos profissionais, em geral, por uma combinação de fatores. Há grande volume de dados sensíveis, a dependência de serviços digitais é cada vez maior para manter a entrega e existe pressão por retomada rápida das atividades, já que qualquer indisponibilidade impacta diretamente o público atendido e a credibilidade institucional. Por isso, prevenção e capacidade de resposta precisam ser tratadas como prioridade de gestão e, não, como tema apenas técnico. Além da prevenção técnica, é importante haver um roteiro de resposta que inclua governança e comunicação. Protocolos claros não tratam apenas de “conter o ataque”: eles também orientam quem aciona quem, como registrar decisões e evidências, quais informações podem ser compartilhadas internamente e como garantir uma comunicação responsável, evitando ruído e imprevisto em momentos críticos. Para reduzir esse risco, são necessárias ações conjuntas:
 - backups seguros e isolados;
 - treinamentos contínuos para identificação de ameaças;
 - protocolos claros de resposta a incidentes;
 - auditorias e monitoramento, com rotinas de verificação e alertas.

Quando há incidente: o que protege o Sistema é o preparo



Incidentes cibernéticos, especialmente quando há indisponibilidade ou sequestro de dados, exigem resposta rápida, mas sem improviso. A melhor proteção do Sistema, nesses momentos, é ter preparo e rotinas claras para conter o problema, preservar evidências e retomar os serviços com segurança.

O pagamento de resgate não deve ser tratado como alternativa, pois, além de envolver recursos que exigem legalidade e rastreabilidade, ele não garante a recuperação integral das informações nem impede novas tentativas.

A estratégia mais consistente é investir em prevenção e resiliência, com medidas que fazem diferença na prática: *backups* confiáveis e testados, plano de continuidade e recuperação, procedimentos de resposta (quem deve ser acionado, como registrar decisões e como comunicar internamente) e equipes capacitadas para restaurar os sistemas com o menor impacto possível.

- **Infraestrutura de rede segura e redundante:** para conectar CFC e CRCs com estabilidade e segurança, a rede deve ser robusta, com redundância e monitoramento unificado. Entre as boas práticas, destacam-se:
 - múltiplos links e rotas;
 - autenticação multifator e controles de acesso;
 - gestão centralizada para ações preventivas.

Como complemento, além das barreiras de entrada (controles de acesso, proteção de rede e políticas), é cada vez mais importante que o Sistema fortaleça a capacidade de detecção e resposta: acompanhar sinais e registros de segurança, identificar situações fora do padrão e conter rapidamente ocorrências, inclusive isolando partes afetadas, para reduzir impacto e tempo de indisponibilidade. Na prática, isso depende de ferramentas, mas sobretudo de rotinas claras de escalonamento, decisão e comunicação em situações críticas.

É essencial que o Sistema CFC/CRCs tenha conectividade segura e protegida, garantindo continuidade de serviços e preservação de dados estratégicos, que são patrimônio institucional.

4. Pilares da transformação digital sustentável

Com a base tecnológica em evolução, com a infraestrutura mais integrada, segurança e capacidade de escala, o passo seguinte é garantir que a transformação digital seja sustentável e justa no dia a dia. Isso significa avançar sem excluir pessoas, com responsabilidade no uso de recursos e com decisões que se sustentem em longo prazo. Para que a modernização gere resultados duradouros e não apenas mudanças fragmentadas, é importante sustentar a evolução tecnológica em pilares claros:

Inclusão digital e equidade

- oferecer atendimento híbrido (digital e presencial) para não excluir quem tem menos acesso à tecnologia;
- promover capacitações para profissionais e colaboradores;
- garantir acessibilidade digital (ex.: diretrizes WCAG), assegurando autonomia para pessoas com deficiência.

Segurança cibernética e proteção de dados

- reforçar políticas, controles e infraestrutura
- assegurar confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações

Sustentabilidade tecnológica e TI verde

- utilizar equipamentos de baixo consumo energético;
- investir em virtualização de servidores e consolidação de data centers;
- adotar práticas de descarte responsável de equipamentos eletrônicos.

Cooperação interinstitucional e redes de inovação

- buscar parcerias com o governo federal (como integração com o gov.br);
- trocar experiências com outros conselhos profissionais;
- aproximar-se de universidades e empresas para pesquisa e desenvolvimento.

Sustentabilidade financeira e governança de investimentos

- garantir recursos de longo prazo (por exemplo, por meio de fundos específicos de inovação);
- centralizar compras de TI pelo CFC quando adequado, gerando economia de escala e padronização.



Com esses pilares, o Sistema reduz improvisos e cria a base necessária para adotar novas tecnologias, especialmente IA, com segurança, critérios e governança.

5. Inteligência Artificial: usos possíveis, limites e governança

É natural que, ao falar de IA, surja a expectativa de soluções imediatas. O Sistema CFC/CRCs reconhece oportunidades reais de aprimorar rotinas e serviços, mas esse movimento precisa ocorrer com critérios, segurança e amadurecimento institucional. Por isso, algumas frentes ainda estão em fase de estruturação e avaliação. O ponto central é o princípio: inovação só faz sentido quando melhora a entrega, preservando governança, ética e proteção de dados.

A IA pode ampliar a capacidade de análise e resposta do Sistema, especialmente quando há muitos dados, múltiplos serviços e necessidade de priorização. No entanto, para um conselho de fiscalização profissional, o uso de IA deve ser sempre responsável: com critérios, documentação, controles e clareza sobre riscos, limites e responsabilidades.

No Sistema CFC/CRCs, ela pode apoiar:

- análises de dados de registro e fiscalização;
- identificação de padrões de risco;
- priorização de fiscalizações;
- suporte à tomada de decisão em processos administrativos.

A IA pode trazer melhorias concretas, como:



Fiscalização inteligente: algoritmos preditivos podem identificar padrões suspeitos ao cruzar dados contábeis, fiscais e societários, apoiando priorização de ações em casos de maior risco.

Atendimento automatizado: *chatbots* podem oferecer suporte contínuo, melhorando tempo de resposta e acessibilidade aos serviços.

Apoio à normatização: a análise de grandes volumes de dados pode ajudar a identificar tendências e subsidiar decisões mais alinhadas à realidade profissional.

Gestão estratégica: painéis podem consolidar dados dos 27 CRCs e apoiar decisões sobre riscos, inadimplência e desempenho institucional.

No caso do atendimento automatizado, é importante alinhar expectativas: *chatbots* podem orientar, organizar informações e direcionar demandas, mas temas sensíveis, complexos ou com impacto em direitos e deveres normalmente exigem linguagem padronizada, escalonamento e validação humana, especialmente quando se trata de fiscalização, processos e decisões administrativas.

5.1 Dilemas éticos, legais e de proteção de dados

Mesmo com benefícios, a IA exige cautela:



Viés algorítmico: sistemas treinados com dados enviesados podem perpetuar distorções.

Transparência: é essencial compreender como resultados e recomendações são gerados, especialmente quando impactam direitos.

Privacidade e dados sensíveis: a LGPD impõe limites rigorosos para uso de dados pessoais, sobretudo quando há impactos em direitos individuais.

Responsabilidade: é preciso definir claramente quem responde por decisões apoiadas por IA e quais controles serão aplicados.

Por isso, decisões relevantes apoiadas por sistemas automáticos devem contar com revisão humana, critérios documentados e governança robusta. No Sistema CFC/CRCs, isso significa estabelecer diretrizes claras para uso de IA, com foco em decisões seguras e confiáveis, preservando direitos, integridade institucional e confiança na atuação do Sistema.

Em termos práticos, essa governança deve incluir:

- **princípios éticos bem definidos:** clareza sobre usos aceitáveis e limites (por exemplo, em fiscalização, análise e atendimento);
- **revisão humana:** IA como apoio, não substituição integral do julgamento técnico;
- **transparência e auditabilidade:** registro de critérios, rastreabilidade e possibilidade de auditoria;
- **proteção de dados:** alinhamento com a LGPD e com políticas internas de segurança e proteção de dados.

6. Prevenindo riscos: a importância da resiliência

Transformação digital sem gestão de riscos pode gerar mais problemas do que soluções. Por isso, é essencial enxergar a TI também como eixo de resiliência institucional. Resiliência, nesse contexto, é a capacidade de manter serviços essenciais e recuperar rapidamente sistemas e dados diante de falhas ou incidentes. Na prática, é o que reduz paralisações, evita imprevisto e protege a continuidade do atendimento e a segurança das informações que sustentam atos e decisões.

Onde mora a vulnerabilidade?



Dependência de fornecedores: risco de monopólios tecnológicos, pouca margem de negociação, dificuldade de migração e vulnerabilidade contratual.

Obsolescência acelerada: planejamento constante para atualização, evitando que a estrutura envelheça antes de gerar valor.

Ataques cibernéticos: necessidade de monitoramento, políticas de segurança, contingência e treinamento.

Mudanças legais: novas regras sobre dados, IA e outras tecnologias podem exigir ajustes rápidos em sistemas, contratos e práticas.

Um ponto prático e frequentemente subestimado é que resiliência também se constrói na forma como contratos são desenhados e geridos. Escopo claro, níveis de serviço (disponibilidade, tempo de resposta, suporte), responsabilidades em incidentes e mecanismos de transição reduzem interrupções prolongadas, falta de documentação e imprevisibilidade de entrega. Em termos institucionais, contrato bem definido não é burocracia, mas é proteção de continuidade e de governança.

Em síntese, a resiliência passa por:

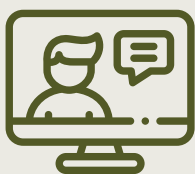
- diversificar fornecedores quando possível;
- planejar ciclos de atualização tecnológica;
- manter rotinas de backup, testes de recuperação e planos de continuidade;
- manter equipes treinadas e conscientes sobre boas práticas.

Para que planos de continuidade não fiquem “no papel”, é útil que o Sistema defina, com antecedência, quais serviços são críticos e em que ordem devem ser recuperados. Em geral, isso envolve serviços que sustentam atendimento, registro, fiscalização e tramitação de demandas internas. Esse mapeamento evita imprevisto em momentos de indisponibilidade e orienta decisões sobre contingência, comunicação e mobilização de equipe com simulações e revisões periódicas para manter o plano aderente à realidade.

É justamente para reduzir esses riscos – sem paralisar a inovação – que o Sistema precisa de diretrizes estratégicas claras e de responsabilidades bem definidas e registros que sustentem decisões e priorizações, inclusive quando houver incidentes ou indisponibilidades.

7. Diretrizes estratégicas e papel de conselheiros e funcionários

Como síntese, apresentamos as diretrizes estratégicas que devem orientar a evolução da digital no Sistema CFC/CRCs:



- centralizar e padronizar infraestrutura tecnológica, garantindo segurança e soberania de dados;
- fortalecer governança da IA, com princípios éticos claros e revisão humana;
- promover inclusão digital, garantindo acesso equitativo a serviços;
- investir em capacitação contínua, desenvolvendo competências digitais em todos os níveis da instituição;
- guiar e apoiar conselheiros e funcionários no uso ético e eficiente da tecnologia.

Essas diretrizes só ganham vida quando conectadas ao papel de quem está lendo o livro:

Conselheiros

- definir prioridades e aprovar planos de TI (como o PDTI) alinhados aos objetivos institucionais;
- apoiar iniciativas de centralização, padronização e segurança, considerando risco e impacto de longo prazo;
- cobrar indicadores e resultados, relacionando investimentos em TI com melhoria de serviços e transparência.

Funcionários

- adotar de forma comprometida sistemas e rotinas digitais;
- reportar problemas e oportunidades de melhoria, contribuindo para evolução dos sistemas;
- seguir boas práticas de segurança da informação e proteção de dados;
- apoiar colegas e usuários na transição, reduzindo resistências com informação e acolhimento.

Conclusão – Inovação com responsabilidade a serviço do interesse público

Com tudo o que vimos neste capítulo, fica claro: a Tecnologia da Informação no Sistema CFC/CRCs vai muito além do operacional. Ela é estratégia de transformação institucional, impactando diretamente a qualidade dos serviços oferecidos aos profissionais e à sociedade.

As frentes abordadas – transformação digital, infraestrutura, novas tecnologias e Inteligência Artificial – apontam para um movimento que precisa ser conduzido com responsabilidade. Inovação traz eficiência, mas também riscos; e racionalização de custos e digitalização podem aumentar desigualdades se não forem acompanhados de inclusão, atendimento híbrido, capacitação e governança.

Em resumo, o desafio do Sistema CFC/CRCs é equilibrar inovação com responsabilidade, usando a tecnologia para fortalecer valores institucionais como ética, integridade, transparência, segurança e foco no interesse público.

No próximo capítulo, avançaremos justamente sobre um dos eixos mais sensíveis dessa agenda: a Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental (Capítulo 11). Veremos como a tecnologia, quando usada de forma inteligente e responsável, pode ser aliada na redução de impactos ambientais, na promoção de inclusão social e na construção de um Sistema CFC/CRCs alinhado aos desafios de desenvolvimento sustentável do país.

Capítulo 11

Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental: Um Compromisso com o Futuro

A sustentabilidade, hoje, vai muito além de “cuidar do meio ambiente”. Ela se tornou um pilar de gestão que orienta decisões, organiza prioridades e melhora a qualidade do gasto, especialmente em instituições públicas e entidades que prestam contas à sociedade. No Sistema CFC/CRCs, falar de sustentabilidade é falar de interesse público, transparência, uso responsável de recursos, integridade e coerência institucional: o Sistema orienta e fiscaliza uma profissão essencial para a confiança na informação. Por isso, precisa também buscar, na própria gestão, práticas consistentes e rastreáveis.

Como vimos no Capítulo 10, tecnologia e modernização só fazem sentido quando melhoram a entrega e reforçam a confiança. O mesmo entendimento vale para sustentabilidade: não é uma pauta “de imagem”, mas um modo de planejar e decidir com responsabilidade, considerando efeitos em curto e longo prazo. Em termos concretos, essa agenda ajuda a:

- reduzir desperdícios e retrabalho (energia, papel, deslocamentos, compras e contratos);
- fortalecer a prestação de contas, com registros e evidências mais claras;
- aumentar previsibilidade e padronização de rotinas (respeitando realidades regionais);
- sustentar legitimidade institucional, mostrando coerência entre discurso e prática.

Neste capítulo, vamos entender como essa agenda se conecta a planejamento, orçamento, compras aquisições e contratações, pessoas, TI e prestação de contas e qual é o papel de conselheiros e funcionários para que o Sistema avance de forma gradual, responsável e compatível com as diferenças entre os CRCs.

1. Por que isso importa para um conselho de fiscalização profissional

É natural que surja a dúvida: “Isso é obrigação do CRC? Vai virar mais burocracia?”. No contexto do Sistema CFC/CRCs, sustentabilidade deve ser compreendida como uma agenda de gestão responsável, vinculada ao interesse público. Ela não existe para “criar exigências por criar”, mas para qualificar decisões, organizar rotinas e proteger o Sistema.

E há um ponto central de governança: no Sistema CFC/CRCs, essa agenda não fica apenas no campo das boas intenções. Ela se materializa em instrumentos de gestão e transparência, com planejamento, monitoramento e prestação de contas de forma estruturada, por meio dos Planos de Logística Sustentável (PLS) e seus desdobramentos anuais, que integram a rotina de governança do Sistema.

Para um conselho de fiscalização profissional, essa pauta importa porque ela mexe com três coisas que todo CRC precisa proteger no dia a dia: entrega, controle e credibilidade.

- **Entrega com menos desperdício:** sustentabilidade, aqui, é decisão melhor em rotinas que consomem orçamento e tempo (compras, contratos, patrimônio, energia, papel, deslocamentos). Quando isso é planejado e monitorado, o Conselho reduz retrabalho e melhora a qualidade do gasto.
- **Evidência para prestar contas:** o que não está registrado vira fragilidade. PLS, indicadores e relatório de desempenho organizam o “rastro” da gestão e ajudam a responder com segurança a auditorias, inspeções e questionamentos.

- **Coerência institucional:** o Sistema orienta e cobra padrões técnicos e responsabilidade. Quando aplica critérios semelhantes na própria gestão, fortalece a confiança e evita que a instituição tenha de explicar por que faz diferente do que recomenda.

E tudo isso precisa ser feito com proporcionalidade: cada CRC cumpre e evolui no seu ritmo, conforme porte, estrutura e realidade local, sem soluções “tamanho único” e sem culpabilização de pessoas ou gestões.

2. A Contabilidade e o marco normativo: do relato à asseguração da sustentabilidade

Para quem atua no Sistema CFC/CRCs, é importante ter clareza sobre uma mudança que já está em curso: a Contabilidade não trata apenas do “resultado financeiro”. Ela também organiza e dá consistência a informações que ajudam a explicar riscos, impactos e decisões, inclusive quando o assunto é sustentabilidade. Essa ampliação do escopo informacional reforça o papel técnico da Contabilidade e, naturalmente, aumenta a responsabilidade do Sistema CFC/CRCs ao orientar, normatizar e fiscalizar esse campo com base em critérios técnicos claros e verificáveis.

Um marco dessa trajetória é a Resolução CFC n.º 1.710, de 2023, que disciplina o papel do profissional da contabilidade na preparação, divulgação e verificação dos Relatórios de Informações de Sustentabilidade. Alinhado a padrões internacionais (IFRS S1 e S2), o CFC instituiu as NBC TDS (Normas Brasileiras de Contabilidade para Divulgação de Informações sobre Sustentabilidade) e as NBC TAS (Normas para Asseguração), incorporando formalmente essa agenda ao conjunto de normas técnicas da profissão.

Na prática, dois termos aparecem com frequência e costumam gerar dúvidas:

- **divulgação:** é como a organização apresenta e estrutura informações de sustentabilidade (riscos, impactos, métricas e metas), de forma clara, consistente e comparável.
- **asseguração:** é a verificação independente, seguindo a norma aplicável, de que essas informações foram apuradas e apresentadas com critérios técnicos, consistência e evidências adequadas.

A aplicação dessas normas direciona o olhar técnico do profissional para elementos como:

- **custos de recuperação ambiental:** o que precisa ser gasto para reparar danos ao meio ambiente;
- **investimentos para reduzir impactos:** ações voltadas à mitigação de efeitos negativos;
- **projetos com benefícios sociais e ambientais:** situações em que a sustentabilidade gera valor;
- **riscos e oportunidades climáticas:** como questões do clima afetam desempenho, continuidade e estratégias das organizações.

O que isso muda para o Sistema CFC/CRCs? Em termos institucionais, amplia a necessidade de orientação técnica, padronização de entendimento e credibilidade no tratamento do tema. Com isso, o Sistema fortalece sua capacidade de:

- **definir e orientar:** estabelecer parâmetros e apoiar profissionais e organizações na aplicação consistente das normas;
- **fiscalizar e credibilizar:** estimular a conformidade e reforçar a confiança nas divulgações e nos trabalhos de assegurações;
- **garantir transparência:** apoiar informações mais claras sobre governança, estratégia, riscos e métricas relacionadas à sustentabilidade e ao clima.

Para conselheiros e funcionários, isso se traduz em rotinas bem concretas:

- acompanhar a implementação dessas normas em cursos, publicações e orientações;
- incorporar o tema às pautas de Plenário, Câmaras e eventos;
- reforçar, nas rotinas de orientação, educação continuada e análise técnica/documental (por exemplo, na elaboração de conteúdos, eventos e comunicações técnicas), um cuidado básico: quando a demanda envolver divulgação ou asseguração de informações de sustentabilidade, verificar se os conceitos e requisitos adotados estão alinhados às NBC TDS e às NBC TAS, preservando consistência, qualidade técnica e credibilidade institucional.

Em síntese, o ponto não é “adicionar um tema à pauta”, mas reconhecer que sustentabilidade passou a exigir linguagem técnica, normatizada e verificável, reforçando o papel da Contabilidade e do Sistema CFC/CRCs na proteção da confiança pública sobre a informação.

Em outras palavras: as normas organizam o “como fazer”. Para compreender o porquê e o contexto em que essa agenda ganhou força, é útil olhar para o cenário global - Pacto Global, Agenda 2030, ODS e a linguagem ESG.

3. Do cenário global à gestão do dia a dia: Pacto Global, ODS e ESG como linguagem prática

Para que a agenda interna do Sistema faça sentido, é útil situar o porquê no cenário global: sustentabilidade e governança deixaram de ser diferenciais e passaram a ser exigências, com reflexos diretos sobre normas, relatórios, controles e expectativas sociais.

3.1 Pacto Global e Agenda 2030

Em 2000, a ONU lançou o Pacto Global, reunindo organizações públicas e privadas em torno de princípios ligados a direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Em 2015, foi aprovada a Agenda 2030, com seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que passaram a orientar ações e políticas de sustentabilidade no mundo todo.

O CFC é membro do Pacto Global desde 2022. Ainda que o Sistema já tivesse iniciativas alinhadas a esses princípios antes da adesão formal, essa filiação reforça e torna mais visível o compromisso da Contabilidade com desenvolvimento sustentável e responsabilidade socioambiental.

Os ODS mais alinhados à atuação do Sistema incluem:

	ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico: contribuimos para uma economia mais organizada e sustentável, em que a contabilidade é base para decisões e para a confiança.
	ODS 12 – Consumo e produção responsáveis: influenciaremos práticas e relatórios que estimulam transparência e responsabilidade nas organizações.
	ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima: ajudamos a medir, reportar e assegurar informações ligadas a riscos e iniciativas climáticas.
	ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes: fortalecemos transparência, integridade e governança, com foco em instituições mais confiáveis e prestação de contas.

Esse alinhamento reforça a legitimidade da profissão e a relevância do Sistema no cenário nacional e internacional.

Em termos práticos, os ODS ajudam a enxergar o “horizonte” da sustentabilidade; a agenda ESG, por sua vez, organiza como esse compromisso se traduz em decisões e rotinas de gestão dentro do Sistema. O passo seguinte é transformar esse horizonte em prática: rotinas, critérios e evidências que cabem na realidade de cada Conselho. É isso que veremos a seguir.

4. Como isso aparece na prática no Conselho

No contexto do Sistema CFC/CRCs, sustentabilidade se traduz em decisões cotidianas, critérios de gestão e coerência institucional: aquilo que orientamos e fiscalizamos no ambiente profissional precisa, na medida do possível, estar refletido também na forma como planejamos, contratamos, consumimos e administramos recursos.

A seguir, demonstramos exemplos compatíveis com a rotina de conselheiros e equipes, sem exigir grandes estruturas, mas pedindo consistência:

- **Consumo e rotinas administrativas:** redução de papel com fluxos digitais, assinaturas eletrônicas e padronização de documentos; uso racional de energia e água; revisão de rotinas que geram impressão e retrabalho.
- **Compras, aquisições e contratações:** especificações mais claras que evitem trocas prematuras de equipamentos, contratações com critérios de qualidade e durabilidade, e inclusão proporcional de requisitos socioambientais e de governança em editais e contratos.
- **Eventos, deslocamentos e reuniões:** planejamento de eventos para reduzir desperdício (materiais, brindes, impressão), incentivo a formatos híbridos quando adequado e melhor organização de deslocamentos (viagens e agendas) para otimizar tempo e recursos, sem comprometer a atividade-fim.
- **Patrimônio e equipamentos:** gestão do ciclo de vida de bens (aquisição, manutenção, substituição e descarte), com registros e critérios que evitem perdas, obsolescência precoce e descarte inadequado.
- **Resíduos e descarte:** rotinas de coleta seletiva quando viável, destinação adequada de resíduos e atenção especial ao descarte de equipamentos e materiais.
- **TI e dados:** sistemas que reduzam retrabalho, aumentem rastreabilidade e preservem histórico; uso de indicadores simples para acompanhar consumo e resultados; governança de dados que apoie prestação de contas.
- **Gestão de pessoas e cultura organizacional:** ações de conscientização e capacitação que transformem “pauta” em rotina, reduzindo resistência e fortalecendo a aderência do público interno.

Esses exemplos não exigem que todos façam tudo; exigem que cada Conselho, respeitando sua realidade, avance com consistência e registre o que faz.

5. ESG como estrutura prática para organizar a agenda

Para não depender apenas de iniciativas pontuais, a agenda ESG (*Environmental, Social and Governance* – Ambiental, Social e Governança) ajuda a organizar ações de sustentabilidade de forma clara, com metas, rotinas e indicadores. No âmbito do Sistema CFC/CRCs, ela funciona como um “mapa” para planejar, priorizar e acompanhar o que fazemos.

Eixo ESG	Práticas Essenciais a Serem Consideradas pelos Conselhos de Contabilidade
Ambiental	• inclusão de critérios socioambientais nas licitações e contratos do sistema. • adoção de medidas para reduzir o consumo de recursos (água, energia, papel) nas instalações. • promoção da gestão adequada de resíduos e eficiência energética.
Social	• implementação de programas de diversidade, acessibilidade e inclusão para funcionários. • igualdade de oportunidades e respeito à diversidade cultural no ambiente de trabalho. • estímulo à participação e ao feedback dos colaboradores nas decisões internas. • programas de voluntariado e engajamento em causas sociais relevantes (quando compatíveis com a realidade e prioridades de cada Conselho).
Governança	• transparência e prestação de contas (inclusive com relatórios e indicadores relacionados à sustentabilidade). • integração de metas de sustentabilidade ao planejamento estratégico do Sistema. • monitoramento de indicadores de desempenho socioambiental e econômico da nossa própria gestão. • capacitação contínua de conselheiros e funcionários sobre normas de sustentabilidade e ODS.

Sustentabilidade: um olhar além do ambiental

A sustentabilidade no Sistema CFC/CRCs vai além das ações ambientais. Ela inclui a dimensão social - igualdade de oportunidades, acessibilidade e respeito à diversidade e ainda a dimensão de governança, com planejamento, transparência e integridade como parte da entrega institucional. Na prática, isso significa decisões mais responsáveis, serviços mais confiáveis e uma atuação que gera valor consistente para profissionais, instituições e para a sociedade.



Com esse “mapa” em mente, o passo seguinte é transformar diretrizes em instrumentos, metas e evidências. É aqui que o PLS entra como ferramenta central de governança.

6. Instrumentos e evidências: PLS e relatórios de desempenho

Sustentabilidade não pode ficar restrita a boas intenções. No Sistema CFC/CRCs, ela precisa aparecer em instrumentos formais de planejamento e gestão, conectados ao que já foi discutido no livro, especialmente no Capítulo 6, no Capítulo 9 e no Capítulo 10.

No Sistema, o Plano de Logística Sustentável (PLS) é um desses instrumentos centrais: ele organiza objetivos, ações, responsáveis, prazos e formas de monitoramento. Importante destacar que cada CRC elabora, executa e monitora seu próprio PLS, tomando como referência o modelo do CFC e adaptando-o à sua realidade e ao seu porte, sem perder a lógica de governança, planejamento e prestação de contas. No âmbito institucional, essa prática é reforçada pela publicação dos planos anuais e de seus respectivos Relatórios de Análise de Desempenho, evidenciando, de forma transparente, como o Sistema acompanha resultados, identifica desvios e promove ajustes ao longo do tempo.

Um ponto importante para evitar ruídos: no Sistema CFC/CRCs, o PLS existe em cada Conselho, alinhado a diretrizes comuns, mas adaptado ao porte, à realidade local e à capacidade de execução. Isso permite padronizar o mínimo necessário (metas, indicadores, responsáveis e evidências) sem impor soluções que não cabem na estrutura de cada CRC.

Na prática, um PLS bem construído costuma deixar explícitos, de forma simples e verificável:

- metas e ações (o que será feito e em que prazo);
- indicadores e evidências (como acompanhar e demonstrar andamento e resultado);
- responsabilidades (quem faz o quê);
- rotina de acompanhamento e revisão (como corrigir rumos ao longo do ano).

O PLS: nosso guia para uma operação sustentável

O Plano de Logística Sustentável (PLS) é um instrumento de governança que racionaliza gastos, otimiza processos e orienta metas e indicadores, alinhando o Conselho às práticas ESG com transparência e prestação de contas.



PLANO DE
LOGÍSTICA
SUSTENTÁVEL

Uma preocupação comum é: “isso vai travar compras e contratações?”. Em geral, a lógica é o contrário: quando critérios são aplicados com proporcionalidade e planejamento, eles ajudam a qualificar decisões, reduzir retrabalho, evitar aquisições inadequadas e diminuir custos indiretos (trocas frequentes, manutenção improvisada, contratações repetidas por falhas de especificação). Sustentabilidade, aqui, não é “burocracia adicional”, mas é melhor qualidade do gasto e mais previsibilidade, respeitando o porte do Conselho, a realidade local e os limites normativos.

Além disso:

- a inclusão de critérios socioambientais em licitações e contratos faz com que sustentabilidade apareça nas decisões de compra e contratação, e não apenas em campanhas;
- o vínculo entre PLS, agenda ESG e planejamento estratégico consolida sustentabilidade como dimensão permanente da boa governança.

Para conselheiros e funcionários, isso significa também atenção a um ponto simples, mas decisivo: evidência. A agenda só se sustenta quando há registros mínimos, como, por exemplo, decisões formalizadas, critérios utilizados, rotinas padronizadas, indicadores básicos e histórico de ações. Isso protege o Sistema na prestação de contas e evita que iniciativas se percam com mudanças de gestão.

7. Papéis e responsabilidades

A implementação dessa agenda não depende de “heróis” nem de cobrança individual, mas depende de governança simples e coerente:

- **Conselheiros (Plenário e Câmaras, quando aplicável):** definir prioridades, aprovar diretrizes e acompanhar resultados de forma razoável, sem “pautas inalcançáveis”. Sustentabilidade entra como critério de decisão, não como meta abstrata.
- **Gestão e áreas administrativas:** traduzir diretrizes em processos (compras, aquisições, contratos, patrimônio, rotinas), registrar evidências e propor melhorias graduais.
- **Áreas técnicas, comunicação interna e gestão de pessoas:** apoiar orientação e capacitação do público interno, conectando normas e boas práticas ao cotidiano do Sistema.
- **TI:** dar suporte a indicadores, rastreabilidade e simplificação de fluxos (redução de papel, integração e confiabilidade de dados).
- **Todos os funcionários dentro de suas funções:** adotar rotinas básicas e contribuir para melhorias que reduzam desperdício e aumentem consistência.

O ponto central é evoluir com responsabilidade, respeitando porte e realidade de cada CRC, sem perder o foco na atividade-fim.

8. Riscos, consequências e ganhos institucionais

Tratar sustentabilidade como agenda de gestão traz ganhos e evita problemas típicos:

- **Ganhos:** uso mais eficiente de recursos, previsibilidade, melhoria de processos, transparência e confiança institucional.
 - **Riscos evitados:** desperdício e gastos recorrentes por falta de padrão, retrabalho em compras e contratos, fragilidade de evidências na prestação de contas, incoerência institucional (cobrar do mercado o que não se busca internamente), e desgaste reputacional por percepção de descuido com recursos e prioridades.
- Sem alarmismo: a mensagem é simples - quando a agenda é tratada com critério, ela protege o Sistema.

9. Como cumprir e evoluir o PLS (evolução compatível com o porte do CRC)

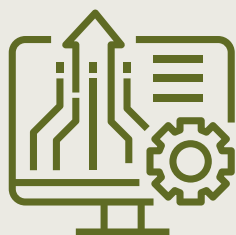
Como o PLS é instrumento de governança do Sistema, o desafio prático não é “começar do zero”, mas cumprir com consistência e amadurecer ao longo do tempo, respeitando a realidade de cada CRC.

- **Nível essencial** (base obrigatória adequadamente estruturada): manter o PLS atualizado, executar o plano anual, registrar evidências, publicar as informações conforme a prática de transparência do Sistema e acompanhar indicadores mínimos que sejam viáveis para a estrutura do Conselho.
- **Nível intermediário** (quando houver estrutura): ampliar indicadores, integrar metas ao planejamento e ao orçamento, alinhar rotinas de compras, contratos e patrimônio com critérios mais claros e reduzir retrabalho por padronização de processos.
- **Nível de consolidação** (quando houver maturidade): fortalecer monitoramento, qualificar relatórios de desempenho, integrar a agenda a programas contínuos de capacitação e usar TI para automatizar registros e aumentar rastreabilidade.

O objetivo não é “fazer tudo”, mas avançar com consistência, registrar resultados e manter continuidade institucional.

Conclusão – Sustentabilidade: um compromisso com o futuro do Sistema e da profissão

O fortalecimento da sustentabilidade e da responsabilidade socioambiental no Sistema CFC/CRCs é uma necessidade estratégica e um compromisso com o futuro. Ao avançar nessa agenda, o Sistema reforça seu papel institucional, melhora a qualidade do gasto, fortalece evidências para prestação de contas e se posiciona com mais coerência diante de expectativas crescentes da sociedade e do mercado.



Ao assumir a função de conselheiro ou de funcionário, suas decisões e rotinas passam a ter efeito direto na forma como o Sistema CFC/CRCs entrega resultados e presta contas à sociedade. Sustentabilidade, nesse contexto, é atuar com ética e responsabilidade, olhando também para o longo prazo, sem perder a objetividade do dia a dia.

Na prática, isso significa alinhar planejamento e rotinas administrativas à Agenda 2030, com transparência, boa governança e registros que sustentem a prestação de contas. Esses pilares fortalecem a credibilidade da profissão contábil e aumentam a confiança no Sistema.

Ao orientar a elaboração e a verificação de relatórios de sustentabilidade e ao incorporar esses princípios na própria gestão, o Sistema CFC/CRCs amplia sua missão. Mais do que registrar e analisar informações financeiras, contribui para que organizações públicas e privadas avancem com decisões mais responsáveis e transparentes.

Isso:

- favorece que organizações avancem de forma equilibrada rumo ao desenvolvimento sustentável;
- reforça o papel do profissional da contabilidade como consultor estratégico indispensável;
- amplia oportunidades e áreas de atuação, fortalecendo a atratividade da profissão e a relevância do Sistema.

Capítulo 12

Política Institucional e Relacionamento com a Sociedade: Nossa Voz, Nossas Pontes

Depois de olharmos para dentro da casa – pessoas, processos, orçamento, competências essenciais e evolução tecnológica –, este capítulo trata de como o Sistema CFC/CRCs se apresenta para fora e de como se relaciona com a sociedade e com os espaços de decisão.

A forma como nos relacionamos com nossas partes interessadas é uma peça-chave da governança. Ela influencia como construímos pontes com outras instituições, como priorizamos pautas e como reforçamos o valor da Contabilidade como base para transparência, controle e desenvolvimento sustentável.

Conselheiros e funcionários são centrais nesse processo. Cada decisão, cada atendimento e cada posicionamento (formal ou informal) reforça (ou enfraquece) a confiança que profissionais, autoridades e cidadãos depositam no Sistema CFC/CRCs.

1. O que é a Política Institucional do Sistema CFC/CRCs

A Política Institucional do Sistema CFC/CRCs é a forma organizada, estratégica e contínua de conduzir relacionamentos com as principais partes interessadas:

- profissionais da contabilidade;
- órgãos de controle e poderes constituídos;
- setor privado e mercado;
- academia e entidades de classe;
- imprensa e formadores de opinião;
- sociedade em geral.

Como instituição que exerce função típica de Estado, nossa atuação institucional vai muito além de “falar bem de nós mesmos”. Ela tem três objetivos centrais:

- fortalecer a boa governança pública e corporativa, mostrando como a Contabilidade é essencial para transparência e controle;
- promover a transparência do próprio Sistema CFC/CRCs, aproximando decisões e entregas da sociedade e dos profissionais; e
- contribuir para a qualidade da informação contábil, como base para decisões econômicas, sociais e ambientais em diferentes esferas.

Quando a política institucional é bem conduzida, o Sistema colhe resultados concretos:

- **identidade forte:** fica mais claro quem somos, o que fazemos e por que isso importa;
- **visibilidade ampliada:** o trabalho diário nos CRCs e no CFC é mais bem compreendido e reconhecido;
- **confiança reforçada:** a Contabilidade é percebida como instrumento de organização, transparência e controle social - e não apenas como obrigação burocrática;
- **legitimidade fortalecida:** aumenta a capacidade de dialogar com instituições, defender pautas e sustentar decisões com base técnica;
- **proteção institucional:** reduz ruídos, desgastes desnecessários e riscos reputacionais em temas sensíveis, especialmente quando há questionamentos públicos.

2. Frentes de atuação institucional do Sistema CFC/CRCs

O Sistema CFC/CRCs conecta a Contabilidade a espaços onde decisões públicas e privadas são formuladas e aplicadas, e, por consequência, onde a qualidade da informação contábil impacta transparência, controle, investimentos, políticas públicas e confiança social. Essa conexão não acontece “por acaso”: ela se organiza em frentes de atuação complementares, que ajudam a orientar prioridades, parcerias e mensagens institucionais.

Três frentes de atuação institucional



Política e Regulatória

Participamos do diálogo institucional com poderes públicos, órgãos de controle e espaços de formulação, contribuindo com subsídios técnicos em discussões relevantes e acompanhando pautas que impactam a profissão e o interesse público.

Técnico-Científica

Sustentamos a evolução do conhecimento e a padronização técnica por meio de normas, estudos, eventos e cooperação técnica, alinhando a Contabilidade brasileira a referências reconhecidas internacionalmente (como Ifac, Iasb e ISSB).

Social e Internacional

Ampliamos alcance e impacto institucional com parcerias acadêmicas, projetos de educação e cidadania e participação em redes e iniciativas que reforçam o papel público da Contabilidade.

A Política Institucional conecta essas frentes em uma narrativa única: o Sistema CFC/CRCs como guardião da qualidade da informação contábil e aliado da sociedade na construção de um país mais transparente, íntegro e sustentável. No Capítulo 13, aprofundaremos as questões sobre articulação e cooperação internacional.

A seguir, vamos traduzir essas frentes em práticas de comunicação, relacionamento e coordenação institucional que ajudam a dar previsibilidade e proteger a confiança no Sistema.

3. Estratégias de conexão e engajamento: construindo diálogo com nossos públicos

Para um conselho de fiscalização profissional, relacionar-se bem com profissionais, instituições e sociedade é parte do dever de orientar, dar previsibilidade, reduzir ruídos e fortalecer a confiança na atuação do Sistema. Isso exige mais do que presença: exige coerência entre o que se decide, o que se executa e o que se comunica.

Na prática, engajar significa organizar o diálogo para que as entregas e decisões do Sistema sejam compreendidas com clareza, base técnica e respeito ao interesse público, inclusive quando o tema é sensível, impopular ou envolve limitações legais, orçamentárias e operacionais.

A representatividade sustenta a legitimidade do Sistema. Não se trata apenas de “estar presente” em reuniões, mas de atuar com responsabilidade técnica e foco no interesse público, protegendo a sociedade e fortalecendo a credibilidade da profissão.

Representar a Contabilidade significa:

- **defender a profissão com base técnica:** apresentar dados, argumentos e soluções consistentes;
- **demonstrar liderança ética:** agir com equilíbrio, rigor e transparência;
- **antecipar tendências relevantes:** sustentabilidade, transformação digital, governança e integridade;
- **reforçar fiscalização e proteção pública:** zelar para que o exercício profissional esteja dentro da legalidade e da ética, preservando a confiança social.

Na prática, isso se traduz em escolhas do dia a dia: desde como nos comunicamos até como nos posicionamos e como tratamos demandas recorrentes.

3.1 Comunicação integrada: alinhamento interno e mensagem externa coerente

Antes de falar para fora, precisamos estar internamente alinhados.

Uma comunicação interna eficaz ajuda conselheiros e funcionários a conhecerem:

- prioridades institucionais;
- mensagens-chave e posicionamentos oficiais em temas sensíveis;
- principais mudanças normativas e de processo;
- orientações de conduta e resposta em assuntos recorrentes.

Nesse contexto, dois princípios são fundamentais:

- **“Time bem-informado é time mais seguro.”** Quem conhece a diretriz institucional responde com mais consistência.
- **“Conselheiros e funcionários são a cara da instituição.”** A imagem do Sistema é construída no Plenário, na recepção, no atendimento telefônico, no e-mail e nas interações digitais.

Sua Voz, Nossa Marca



Cada interação (presencial, por telefone, e-mail ou redes sociais) é um ponto de contato da sociedade com a imagem do Sistema CFC/CRCs. Clareza, respeito e alinhamento às nossas diretrizes fortalecem a nossa credibilidade.

No Sistema CFC/CRCs, comunicação integrada também significa integração federativa: equipes de comunicação do CFC e dos CRCs atuando de forma alinhada, com linguagem institucional única, coerência de mensagens e previsibilidade. Para o público externo, somos uma única instituição e, por isso, quando o discurso é consistente entre as instâncias do Sistema, ganhamos em segurança institucional, reduzimos ruídos e fortalecemos a qualidade da nossa imagem.

Para que essa unidade seja sustentável no dia a dia, é importante manter um fluxo mínimo de coordenação para temas sensíveis: quando um assunto tiver potencial de repercussão (imprensa, redes, questionamentos sobre atos institucionais), é recomendável acionar a área responsável e registrar a orientação definida, para que CFC e CRCs atuem com mensagens alinhadas. Esse cuidado não engessa a comunicação, mas dá previsibilidade, reduz retrabalho e protege a imagem do Sistema como uma instituição única.

Essa integração também funciona como rede de apoio: CRCs com equipes menores podem se beneficiar do compartilhamento de modelos, materiais e boas práticas, com suporte do CFC e colaboração entre CRCs. Quando o Sistema compartilha referências comuns (perguntas frequentes, modelos, orientações), ele ganha unidade de linguagem, qualidade de atendimento e fortalecimento da imagem institucional, respeitando a realidade e a capacidade de cada Conselho.

Além das equipes do quadro, muitos Conselhos contam com profissionais terceirizados em funções de linha de frente, como, por exemplo, recepção e atendimento telefônico. Mesmo não sendo funcionários do Conselho, esses profissionais são, para o público, parte da “porta de entrada” da instituição. Por isso, é uma boa prática incluí-los nos alinhamentos essenciais: orientações de atendimento, mensagens-chave, fluxos de encaminhamento e limites do que pode ser informado, sempre com linguagem clara e alinhada às diretrizes do Sistema.

Essa integração protege a consistência da informação, reduz ruídos e reforça a qualidade do serviço prestado. Ela também depende de postura colaborativa de todos: quando a equipe interna compartilha orientações com serenidade e respeito, o atendimento ganha previsibilidade e a imagem institucional se fortalece, independentemente do vínculo do profissional com o Conselho.

A linha de frente também é institucional

Recepção e atendimento telefônico são, muitas vezes, o primeiro contato do público com o Conselho. Quando todos, entre equipe do quadro e profissionais de apoio, têm orientações claras sobre mensagens-chave, encaminhamentos e limites de informação (LGPD e sigilos), o atendimento fica mais seguro, consistente e respeitoso.



Para que essa coerência aconteça na prática, é importante que mensagens externas institucionais (notas, posicionamentos, respostas à imprensa, comunicados sobre temas sensíveis) sejam conduzidas de forma coordenada, com alinhamento interno e registro do que foi definido. Quando houver dúvida sobre o alcance de uma resposta, sobre a exposição de informações ou sobre o momento adequado de se manifestar, em geral é mais seguro buscar orientação interna e evitar improvisos.

Para sustentar essa comunicação integrada, o Sistema pode fortalecer:

- **canais internos eficazes:** intranet, Teams, comunicados oficiais e newsletters internas com linguagem clara e periodicidade definida;
- **integração entre as áreas de comunicação do CFC e dos CRCs:** alinhamento prévio de mensagens-chave, fluxos de validação quando houver temas sensíveis e compartilhamento de materiais de referência (modelos, perguntas e respostas, orientações);
- **reuniões estratégicas periódicas:** encontros entre CFC e CRCs e entre áreas, para alinhar mensagens, antecipar pautas delicadas e compartilhar boas práticas;
- **cultura de feedback:** espaço para mapear dúvidas recorrentes, ruídos de comunicação e oportunidades de melhoria.

3.2 Relação com os profissionais da contabilidade

Os profissionais da contabilidade são, ao mesmo tempo:

- públicos fiscalizados;
- destinatários de serviços (registro, fiscalização, educação continuada);
- multiplicadores da imagem do Sistema em suas regiões.

Uma política institucional madura cuida desse relacionamento com atenção, lembrando que cada contato pode:

- reduzir resistências e aumentar a compreensão sobre o papel do Conselho; ou
- reforçar percepções de distância, burocracia e “punição sem diálogo”.

Quando o relacionamento perde clareza e previsibilidade, os efeitos aparecem rápido: aumentam reclamações e conflitos no atendimento, cresce o retrabalho (porque a mesma dúvida volta por caminhos diferentes), e temas sensíveis podem escalar para demandas administrativas e judiciais ou crises reputacionais desnecessárias, muitas vezes por falhas de comunicação, não por falhas de mérito.



Em temas de fiscalização profissional e processos éticos, a comunicação exige um cuidado adicional: transparência com responsabilidade. É importante explicar o objetivo, o fundamento e o rito básico da atuação, sempre que possível, sem antecipar conclusões ou juízo de mérito antes da decisão colegiada e respeitando sigilos legais e a proteção de dados (LGPD). Em processos, é importante reforçar que a conclusão se forma no rito regular e na decisão colegiada, com garantias e registros, justamente para proteger o interesse público e a segurança do próprio profissional. Quando o profissional entende o “porquê” e o “como” do procedimento, com limites bem colocados, reduzimos ruídos, evitamos desgaste desnecessário e reforçamos o caráter de proteção do interesse público.

Algumas estratégias práticas:

- **Canais de atendimento acolhedores e técnicos:** atendimento humanizado, com segurança quanto à base legal e normativa; quando cabível, indicar a norma ou resolução que fundamenta a orientação.
- **Escuta e retorno com base na realidade local:** além de pesquisas de satisfação, o Conselho pode aproveitar canais e momentos já existentes (atendimentos, eventos, reuniões e iniciativas regionais) para captar dúvidas recorrentes, percepções e sugestões e transformar esse retorno em melhorias graduais, conforme a estrutura de cada CRC.
- **Comunicação clara em temas sensíveis:** ao orientar, esclarecer ou responder sobre anuidades, fiscalização, processos disciplinares, registro ou exame de suficiência, vale contextualizar o propósito institucional e o efeito prático (o “porquê” e o “para quê”), além de informar “o que” será feito. Isso deve ser feito com serenidade e responsabilidade: sem personalizar situações, sem antecipar conclusões antes da decisão colegiada e respeitando sigilos legais e a proteção de dados (LGPD).

Na prática, a qualidade desse relacionamento também molda a percepção pública: dúvidas mal respondidas no atendimento interno tendem a reaparecer, depois, como ruído externo.

3.3 Relação com a sociedade, presença pública e transparência ativa

A sociedade enxerga o Sistema CFC/CRCs, muitas vezes, a partir de:

- manchetes em momentos de crise;
- posicionamentos públicos sobre temas econômicos e de transparência;
- campanhas educativas e ações de interesse social.

A Política Institucional precisa organizar essa presença pública, garantindo que:

- posicionamentos oficiais sejam claros e tempestivos, sobretudo em temas que envolvam reputação da profissão e credibilidade institucional;
- haja transparência ativa, com informações relevantes em linguagem acessível (relatórios, dados, resultados e iniciativas);
- a relação com a imprensa seja profissional, preparada e orientada por porta-vozes designados.

3.3.1 Posicionamento institucional e relação com a imprensa

Nem todo questionamento exige nota pública, mas toda demanda relevante exige uma postura institucional responsável: avaliar fatos, definir mensagens e assegurar coerência entre o que se diz e o que se pratica. Em temas sensíveis, respostas reativas podem ampliar ruídos e transformar um ponto específico em crise de confiança.

Por isso, sempre que houver interação com imprensa, autoridades ou formadores de opinião sobre assuntos delicados, é recomendável que a manifestação seja coordenada internamente, preservando a consistência do discurso institucional e evitando contradições entre áreas, entre regional e federal, ou entre o que foi deliberado e o que é comunicado.

Em especial na imprensa local, é útil reforçar um princípio simples: nem toda demanda exige resposta imediata, mas toda demanda relevante merece tratamento responsável. Quando houver dúvida sobre quem deve falar ou sobre o nível de detalhe permitido, o mais seguro é centralizar o encaminhamento e alinhar previamente a mensagem, preservando coerência institucional e evitando ruídos entre instâncias do Sistema.

Na prática, um cuidado adicional tornou-se indispensável: conteúdos recortados, “prints” e trechos fora de contexto podem circular rapidamente e gerar interpretações equivocadas. Nessas situações, o caminho mais seguro é não discutir no calor do momento, apoiar-se em fatos verificáveis, reforçar o canal oficial de informação e, quando necessário, orientar que pedidos e questionamentos sejam formalmente encaminhados pelos canais institucionais adequados, para garantir resposta consistente.

Como regra de prudência, quando a demanda chegar por canais informais (mensagens, comentários, direct) e envolver tema sensível, é recomendável migrar a conversa para o canal institucional adequado. Além de proteger a instituição e o profissional, isso assegura registro, padronização de resposta e respeito aos limites legais (sigilo e LGPD), reduzindo o risco de interpretações por recortes fora de contexto.

3.3.2 Transparência ativa: práticas que fortalecem confiança

Além de responder, é importante comunicar de forma proativa:

- divulgação de dados, metas e indicadores de desempenho em linguagem acessível;
- relatórios e painéis de acompanhamento, quando disponíveis;
- respostas tempestivas e baseadas em fatos às demandas da sociedade.

Transparência ativa reforça previsibilidade e reduz espaço para interpretações equivocadas. Quando a instituição comunica com clareza e antecedência, diminui a probabilidade de crises disparadas por lacunas de informação.

3.3.3 Temas delicados: dever institucional, limites e roteiro de resposta

Em situações delicadas, como questionamentos sobre gastos, viagens, contratos e decisões disciplinares, é importante lembrar que o Sistema CFC/CRCs exerce um dever institucional de cuidado e prestação de contas. Em termos simples, isso significa que decisões e recursos são institucionais e devem ser conduzidos com critério, controle, transparência responsável e registro, porque envolvem interesse público e afetam a confiança na profissão. Ao mesmo tempo, essa atuação sustenta a representação técnica necessária para defender pautas, participar de agendas estratégicas e proteger a credibilidade do Sistema.

Por isso, quando houver dúvidas sobre ações institucionais, participação em eventos ou atuação em organismos nacionais e internacionais, o foco deve estar na finalidade institucional, nos critérios de necessidade, nos mecanismos de controle e nos resultados/entregas esperados para o Sistema e para a classe.

Nesses casos, a orientação deve privilegiar:

- **transparência responsável:** explicar finalidade pública e institucional, limites legais, critérios de decisão (necessidade, oportunidade, economicidade), medidas de controle e, quando aplicável, entregas e benefícios esperados, sempre respeitando sigilos legais e proteção de dados;
- **respeito:** evitar respostas reativas, personalizadas ou que transformem a instituição em debate individual;
- **coerência:** alinhar discurso institucional ao que é efetivamente praticado, com registros, evidências e consistência entre normas internas, decisões colegiadas e execução.

Também é importante deixar claro o que pode e o que não pode ser exposto. Existem informações que são plenamente explicáveis (critérios, controles, providências, resultados), e outras que têm limites legais (dados pessoais, sigilos, informações de processos em curso, conteúdos protegidos por dever de reserva). Quando esses limites são comunicados de forma clara, reduz-se a sensação de “omissão” e aumenta-se a compreensão sobre o devido processo e a proteção institucional.

Para evitar imprevisto e reduzir o risco de ruídos se transformarem em crise, um roteiro simples ajuda conselheiros e equipes a responderem de forma consistente em temas sensíveis:

- **Reconhecer a demanda e enquadrar o tema:** qual é o assunto e por que ele importa para o interesse público.
- **Explicar critérios, controles e limites:** o que fundamenta a prática, quais controles existem, o que é possível detalhar e o que é legalmente reservado.
- **Indicar o canal e o registro adequado:** onde consultar informação oficial, como formalizar pedido e como a instituição dará retorno.

Quando o questionamento vier por meio de recortes (*prints*), comentários ou publicações fora de contexto, esse roteiro continua válido, com um cuidado adicional: evitar debate fragmentado, registrar a orientação de forma objetiva e direcionar para o canal oficial, para que a resposta não vire uma sequência de “réplicas” que alimentam mais ruído do que esclarecimento.

Esse roteiro pode ser aplicado sempre que houver demanda sobre temas sensíveis e, na rotina, ele também serve como referência prática para padronizar respostas e encaminhamentos, especialmente no atendimento.

Em situações de maior exposição pública, esse mesmo cuidado precisa ser aplicado de forma estruturada, para proteger a instituição, reduzir ruídos e preservar a confiança.

3.3.4 Gestão de crises: planejamento e resposta eficaz

A comunicação em crises exige integração e alinhamento. É fundamental saber o que comunicar, para quem e como, garantindo que a informação seja:

- **precisa:** baseada em fatos, sem especulações;
- **clara:** objetiva, sem ambiguidade;
- **sensível:** protegendo a reputação institucional sem comprometer transparência.

No Sistema CFC/CRCs, esse cuidado ganha um elemento adicional: para o público externo, somos uma única instituição. Por isso, em temas com potencial de repercussão, especialmente os que envolvem fiscalização, processos éticos, anuidades, contratos, viagens, proteção de dados e integridade, o alinhamento entre Conselho Federal e Conselhos Regionais é decisivo para preservar coerência, segurança institucional e previsibilidade.

Para uma comunicação eficaz em crises, os Conselhos precisam de:

- canais de comunicação adequados;
- mensagens consistentes;
- respostas ágeis;
- porta-vozes treinados.

Sem criar “rito” único, a boa prática é manter um mínimo de coordenação interna: alinhar as áreas envolvidas, consolidar os fatos, definir mensagens-chave e, quando necessário, articular previamente o posicionamento entre CFC e CRCs, para evitar divergências públicas. Também é importante registrar as orientações definidas e reduzir a circulação de versões paralelas.

Esses elementos ajudam a manter a confiança dos profissionais, da sociedade e dos parceiros, inclusive em situações críticas. Quando a resposta é descoordenada, seja dentro do próprio Conselho, seja entre CFC e CRCs, os efeitos costumam ser imediatos: versões conflitantes, retrabalho interno, aumento de demandas externas e risco reputacional, mesmo quando os atos estão corretos do ponto de vista técnico e jurídico.

Em crises, uma posição coordenada tende a ser mais segura do que manifestações isoladas: quando houver dúvida, em geral, é mais prudente acionar os canais internos e buscar alinhamento antes de se manifestar.

3.4 Relação com poderes públicos e entidades parceiras

O Sistema CFC/CRCs tem papel amplo: fiscaliza e normatiza, mas também articula, orienta, educa e coopera. Nossa atuação contribui para:

- fortalecer boa governança (pública e corporativa);
- promover transparência e prestação de contas;
- apoiar qualidade da informação contábil em diferentes setores.

Para cumprir esse papel, integramos funções que se complementam:

- regulação e normatização;
- fiscalização;
- educação continuada;
- articulação institucional;
- representação técnica da profissão;
- pesquisa e inovação.

Na articulação com poderes públicos, órgãos de controle, universidades e entidades da sociedade civil, boas práticas incluem:

- **planejar agendas institucionais:** visitas, audiências e reuniões com objetivos claros, materiais preparados e registros das deliberações;
- **manter postura técnica e propositiva:** apresentar dados e estudos, evitando pautas meramente corporativas;
- **cultivar relacionamentos de longo prazo:** acompanhar desdobramentos, dar retorno, manter diálogo contínuo e, não apenas, em momentos de crise.

3.5. Mobilização social e voluntariado: Contabilidade a serviço da comunidade

A contribuição social é uma frente de engajamento que aproxima o Sistema CFC/CRCs da sociedade e dos profissionais, quando alinhada ao interesse público e às capacidades reais de cada Conselho.

- **Programas e ações voluntárias:** iniciativas que mobilizem profissionais para atividades educativas e cidadãs, como o programa “CFC Voluntário”.
- **Incentivo à participação:** apoio a projetos compatíveis com a realidade local, voltados a educação financeira, cidadania e orientação a comunidades.
- **Impacto social:** ações consistentes ajudam a traduzir propósito institucional em benefícios perceptíveis para a sociedade.

4. Quem fala em nome do Sistema

Política institucional não é responsabilidade apenas da Presidência, da Comunicação ou de quem atua como representante nacional ou internacional. Conselheiros e funcionários também falam em nome do Sistema, cada um a partir do seu papel, seja em âmbito Regional ou Federal.

Mesmo quando redes sociais são vistas como espaço pessoal, hoje é difícil separar completamente imagem pessoal e figura pública, especialmente para quem atua em instituições como o CFC e os CRCs. Publicações em perfis pessoais podem ser interpretadas como posicionamento institucional ou afetar a imagem do Sistema.

É fundamental que a comunicação em redes seja prudente, responsável e respeitosa. Evite conteúdos que possam:

- comprometer credibilidade;
- gerar interpretações equivocadas sobre ações institucionais;
- expor informações internas confidenciais, sigilos legais ou dados pessoais protegidos (LGPD).

Em um ambiente em que conteúdos circulam rapidamente e podem ser recortados fora de contexto, a prudência nas redes sociais também é uma forma de proteção institucional.

Redes sociais e repercussão pública: alinhamento e prudência

Publicações em perfis pessoais podem ser interpretadas como manifestação do Conselho ou do Sistema CFC/CRCs, especialmente quando envolvem temas institucionais. Antes de publicar, verifique:



- **alinhamento:** está coerente com diretrizes e posicionamentos oficiais?
- **segurança:** há risco de expor informação interna, sigilo legal ou dado pessoal (LGPD)?
- **integridade:** a publicação pode ser interpretada como promoção pessoal indevida ou favorecimento de interesses próprios ou de terceiros?
- **percepção pública:** o conteúdo pode gerar interpretação equivocada, inclusive por recortes (*prints*) e compartilhamentos fora de contexto?

Se houver dúvida, o mais seguro é não publicar.

4.1 Conselheiros: embaixadores da Contabilidade

Ao assumir função ligada ao Conselho, o conselheiro se torna, na prática, um embaixador da classe contábil e da autarquia.

Isso significa que:

- falas públicas (eventos, reuniões, redes sociais, entrevistas) podem ser percebidas como expressão institucional;
- postura reforça (ou fragiliza) a credibilidade do Sistema;
- articulação abre portas (ou as fecha) para diálogos relevantes.

O conselheiro, além de atuar em decisões colegiadas, representa o Conselho em diferentes ambientes, e essa representatividade, quando bem conduzida, fortalece a legitimidade do Sistema.

Para exercer bem esse papel, é importante desenvolver:

- **Articulação institucional**
 - manter relacionamento com poderes públicos, órgãos de controle e lideranças sociais;
 - acompanhar pautas legislativas relevantes e antecipar impactos;
 - buscar parcerias com universidades e organismos nacionais e internacionais.
- **Engajamento e comunicação**
 - apoiar e amplificar campanhas e mensagens oficiais;
 - valorizar transparência e escuta qualificada;
 - atuar em espaços públicos com postura profissional, alinhada aos valores do Sistema.

- **Representatividade responsável**
 - preparar-se para audiências e eventos com argumentos e evidências;
 - agir com ética, equilíbrio e visão de longo prazo;
 - reforçar que a Contabilidade sustenta transparência, controle e desenvolvimento sustentável.

4.2 Funcionários: a essência da entrega e da representação diária

Os funcionários são a face cotidiana do Sistema CFC/CRCs. São eles que:

- atendem profissionais, estudantes, cidadãos e instituições;
- operacionalizam decisões plenárias;
- mantêm fluxos de informação funcionando.

Em termos de política institucional, isso significa que:

- o atendimento de um funcionário é percebido como “o atendimento do Conselho”;
- um e-mail bem (ou mal) respondido impacta a percepção de respeito, preparo e seriedade;
- a forma de explicar um procedimento pode aproximar ou afastar o profissional.

Em muitos Conselhos, parte desse primeiro contato com o público pode ser realizada por profissionais terceirizados (recepção, telefone e apoio operacional). Nesses casos, vale reforçar que a política institucional também passa por eles: acolhimento, clareza, encaminhamento correto e postura respeitosa influenciam diretamente a percepção do cidadão e do profissional sobre o Conselho.

Integrar esses profissionais às rotinas de orientação (quem acionar em cada demanda, quais informações são públicas, exigem validação e têm restrição por sigilo ou LGPD) é uma medida simples que aumenta a segurança do atendimento e reduz desgastes desnecessários.

Boas práticas de atendimento e comunicação institucional



- **Transmita segurança:** se não souber a resposta, saiba a quem recorrer e retorne com precisão.
- **Fundamente quando necessário:** quando cabível, indique base normativa, resolução ou lei.
- **Comunique com clareza:** evite jargões, explique o passo a passo e confirme entendimento.
- **Pratique escuta ativa:** entender a demanda antes de apresentar solução reduz conflitos e aumenta confiança.
- **Atue de forma institucional:** evite emitir opiniões pessoais; comunique-se com base em normas, orientações oficiais e procedimentos vigentes.

Conselheiros e funcionários, juntos, formam o corpo vivo da Política Institucional: o que se decide em Plenário ganha corpo no atendimento, nos eventos e nas interações digitais.

5. Como incorporar a Política Institucional à rotina

É importante reconhecer que os CRCs têm realidades diferentes de porte, equipe e estrutura. Por isso, a aplicação das práticas deste capítulo deve ser adaptada à capacidade local, sem perder o essencial: diretrizes comuns, coerência institucional, registro do que foi deliberado e foco no interesse público. Evoluir de forma gradual, responsável e padronizada, em respeito às diferenças regionais, é parte do caminho.

Para transformar diretrizes em prática, vale combinar dois movimentos simples: alinhar mensagens e padronizar respostas para situações recorrentes. No dia a dia, isso dá mais segurança a quem atende, reduz retrabalho e mantém a instituição coerente, especialmente quando o tema é sensível.

Para que a Política Institucional não fique apenas no papel, alguns hábitos podem ser incorporados na rotina:

- **Antes de reuniões externas:**
 - alinhar objetivos, mensagens principais e limites de atuação;
 - definir quem será o porta-voz;
 - levar dados, relatórios ou materiais que fortaleçam o posicionamento técnico;
 - registrar encaminhamentos e providências acordadas, quando aplicável.
- **Em eventos e painéis:**
 - conectar a fala à missão institucional;
 - evitar promessas desconectadas da realidade ou mensagens que contrariem normas e decisões vigentes;
 - reforçar foco em ética, interesse público e transparência;
 - manter alinhamento com mensagens institucionais, especialmente em temas sensíveis.

Quando o tema é sensível: um roteiro institucional em 3 passos

- **Reconheça a demanda e enquadre o tema:** diga qual é o assunto e por que ele importa (para o profissional, para o Conselho e para o interesse público).
- **Explique critérios, controles e limites:** informe o fundamento e o rito básico, quais controles existem e o que pode e o que não pode ser detalhado (sigilo e LGPD), sem antecipar conclusões antes da decisão colegiada.
- **Indique o canal e o registro adequado:** oriente onde consultar a informação oficial e como formalizar a demanda, quando necessário (protocolo/canal institucional), e qual é o fluxo de retorno adotado pelo Conselho.



- **No atendimento diário:**
 - registrar dúvidas recorrentes para retroalimentar a comunicação institucional;
 - padronizar respostas para temas sensíveis;
 - controlar o tom: firmeza com cordialidade;
 - usar um roteiro simples de três passos quando o tema envolver risco de ruído, exposição indevida ou interpretação fora de contexto.
- **Nas redes sociais (pessoais e institucionais):**
 - evitar exposição de informações internas, conflitos ou críticas pessoais à instituição;
 - manter linguagem respeitosa mesmo em debates acalorados;
 - lembrar que, para quem está de fora, é difícil separar a opinião pessoal do papel institucional.

Essas práticas traduzem a Política Institucional em gestos concretos, os quais protegem a imagem da autarquia e fortalecem o vínculo com a sociedade.

Conclusão – Nossa voz como instrumento de confiança

Política Institucional e relacionamento com a sociedade não são formalidades: são parte do que sustenta a legitimidade do Sistema CFC/CRCs. Quando atuamos com coerência, clareza e postura técnica, construímos pontes duráveis com profissionais, instituições e cidadãos.

Ao entender e praticar esses princípios, pavimentamos um caminho em que a Contabilidade é reconhecida como motor de transparência, confiança e desenvolvimento sustentável, e o Sistema CFC/CRCs, como referência de governança e compromisso com o interesse público.

Capítulo 13

Parcerias Internacionais e Inserção Global: Conectando a Contabilidade Brasileira ao Mundo

Introdução – Por que a Contabilidade brasileira precisa estar conectada ao mundo

A Contabilidade é uma linguagem universal usada por empresas, governos, investidores e cidadãos para tomar decisões e cobrar resultados. Quando essa linguagem é compatível com padrões reconhecidos internacionalmente, ela reduz ruídos, aumenta comparabilidade e fortalece a confiança na informação com impacto direto no interesse público.

Nesse contexto, a agenda internacional do Sistema CFC/CRCs é uma frente de gestão: ajuda a manter referências técnicas atualizadas, acompanha mudanças que chegam ao ambiente profissional e reforça a coerência do que o Sistema normatiza, orienta, fiscaliza e comunica.

Em termos práticos, isso contribui para que profissionais e organizações atuem com padrões compreensíveis e comparáveis em diferentes contextos. Isso fortalece a credibilidade do ambiente de negócios e a confiança nas informações produzidas no país.

Este capítulo organiza o tema de forma consultável e prática. Você vai entender:

- por que a inserção internacional do Sistema é relevante para o Brasil e para a profissão;
- quem faz o quê (CFC e CRCs) para que isso vire entrega;
- quais os eixos, critérios e tipos de vínculo que orientam as escolhas institucionais;
- como essa agenda volta ao Sistema em entregas verificáveis;
- como tratamos governança do gasto e deslocamentos, com objetividade e prestação de contas.

1. Por que as relações com organismos internacionais são indispensáveis

A Contabilidade brasileira não é um sistema isolado. Ela se conecta a cadeias produtivas, financiamento, comércio, setor público e investidores e, por isso, precisa ser compreensível e confiável também fora das nossas fronteiras.

É por isso que a agenda internacional importa: ela mantém o país próximo das referências que orientam a evolução de normas e expectativas profissionais e reduz o risco de o Brasil “chegar atrasado” a mudanças que, cedo ou tarde, repercutem aqui, seja por exigências de mercado, seja por evolução regulatória.

A atuação internacional do CFC não é opcional: é uma responsabilidade institucional ligada às competências legais do Conselho como órgão de fiscalização profissional e ao compromisso de atuar no melhor interesse da profissão, dos profissionais e da sociedade. Estar presente nesses fóruns amplia a capacidade de antecipar mudanças, participar de debates técnicos e fortalecer a autoridade regulatória do Sistema CFC/CRCs, com reflexos na segurança e no reconhecimento do que o Sistema normatiza, orienta e fiscaliza.

Na prática, essa lógica se traduz em três efeitos relevantes:

- **Evitar o Isolamento e a Imposição de Normas:** quando o Brasil participa de debates sobre referências globais (como IFRS, ISAs e padrões internacionais de ética), reduz-se o risco de apenas receber diretrizes prontas, sem espaço para apresentar desafios e especificidades do nosso contexto. Isso favorece uma adaptação mais consistente à realidade brasileira e protege a credibilidade do ambiente profissional.
- **Reforçar Padrões de Qualidade e Confiança:** assegurar que os profissionais da contabilidade atuem com altos padrões de ética e técnica, alinhados globalmente, protege quem usa os serviços contábeis (empresas, governo e cidadãos) contra fraudes e má conduta. A participação do CFC em organismos como Iesba e Iaasb reforça a confiança no Sistema e na qualidade do trabalho que ele orienta, capacita e fiscaliza.

- **Proteger Interesses Nacionais e Fortalecer a Economia:** em fóruns voltados ao combate a crimes financeiros, como Gafi e Gafilat, a atuação brasileira é estratégica. Ela contribui para reduzir vulnerabilidades do sistema econômico, fortalecer o ambiente de integridade e melhorar a reputação do país, com efeitos sobre previsibilidade regulatória e confiança no ambiente de negócios.

Conexão global com impacto nacional



A atuação internacional do Sistema CFC/CRCs contribui para que a Contabilidade brasileira não seja uma ilha, mas uma ponte: conecta o país a referências reconhecidas, melhora comparabilidade e sustenta confiança na informação contábil e correlata.

2. Quem faz o quê: o papel do CFC e dos CRCs

Para que a inserção internacional gere resultado real, o ponto central é clareza de papéis e boa execução interna.

2.1. O CFC como articulador institucional

O CFC coordena a atuação internacional do Sistema e organiza a interlocução com entidades e fóruns relevantes para a profissão contábil. Essa atuação é parte da função institucional de regular e orientar a profissão e precisa ser governada (prioridades, registro, transparência e retorno em entrega), estando amparada por:

- **Lei n.º 12.249/, de 2010, e Decreto-Lei n.º 9.295, de 1946**, que tratam da organização da profissão e das competências do CFC;
- **Resolução CFC n.º 1.612, de 2021**, que detalha a finalidade da atuação internacional do Conselho, incluindo:
 - fortalecer a Contabilidade brasileira no cenário global;
 - promover intercâmbio e cooperação com entidades nacionais e internacionais;
 - representar o Brasil em organismos e eventos de importância mundial;
 - firmar acordos, convênios e parcerias para impulsionar o avanço das Ciências Contábeis.

2.2. O papel dos CRCs: implementar, orientar e aproximar

Os CRCs fazem a agenda chegar aos estados: explicam, implementam, orientam e fiscalizam dentro das suas competências, de acordo com as diretrizes do CFC. Também são peça-chave para capturar dúvidas recorrentes, dificuldades de aplicação e sinais de descompasso entre a norma e a prática, insumos importantes que subsidiam a participação do Sistema em audiências públicas e processos de melhoria normativa.

3. Entidades e redes internacionais: como ler essa “sopa de letrinhas”

É comum que as siglas do universo internacional dificultem a compreensão e pareçam distantes do cotidiano profissional. Por isso, esta seção organiza o tema em português claro e em formato consultável, com foco em três pontos:

- quais eixos realmente importam para a profissão e para a atuação do Sistema;
- quais critérios orientam a priorização dos relacionamentos internacionais mantidos pelo Sistema; e
- como esse conteúdo retorna ao Sistema em entregas verificáveis (orientação, educação continuada, fiscalização/atendimento e deliberação colegiada).

Nota de precisão institucional: em alguns fóruns internacionais ligados a mercados e setores específicos, a representação formal do país ocorre por órgãos do Estado (por exemplo, CVM, TCU e Susep). Nesses casos, o Sistema não substitui o assento setorial do regulador, mas acompanha os desdobramentos técnicos que impactam a profissão e os traduz em orientação, capacitação e linguagem institucional consistente. Essa atuação se conecta à Política Institucional tratada no Capítulo 12, porque reforça como decisões, mensagens e entregas precisam caminhar com coerência em todo o Sistema CFC/CRCs.

3.1 Eixos de alinhamento global

Antes de falarmos sobre as entidades, é importante entender por que falamos em “eixos de alinhamento global”.

Nas últimas décadas, o Brasil fez uma escolha institucional relevante: aproximar e convergir suas referências técnicas às melhores práticas e padrões internacionalmente reconhecidos, para aumentar comparabilidade, qualidade e confiança nas informações no setor privado e no setor público. Essa escolha não se limita à contabilidade societária. Ela também influencia como a profissão é orientada e regulada em temas centrais: ética e independência, auditoria e asseguração, prestação de contas no setor público e, mais recentemente, divulgações relacionadas à sustentabilidade.

Por isso, este capítulo organiza a agenda internacional em cinco eixos. Eles ajudam o leitor a perceber que não se trata de “siglas”, mas de campos em que o Brasil busca dialogar com referências internacionais, seja por convergência normativa, seja por alinhamento conceitual e de linguagem, seja pela necessidade de acompanhar expectativas que afetam o ambiente profissional.

5 eixos em que o Brasil se alinha a referências internacionais



- **Normas e reporte financeiro** (convergência de práticas e linguagem contábil)
- **Sustentabilidade e divulgações correlatas** (evolução recente de expectativas e referências)
- **Ética e independência profissional** (padrões de conduta e confiança pública)
- **Auditoria e asseguração** (qualidade e credibilidade de relatórios e verificações)
- **Contabilidade do setor público e prestação de contas** (transparência e comparabilidade da informação pública)

Importante: “alinhamento” aqui não significa copiar padrões sem filtro. Significa acompanhar referências, participar dos debates quando cabível e traduzir o conteúdo para o contexto brasileiro, com governança, critério e foco no interesse público.

3.2 Critério institucional: como é a governança de escolhas

Para que a agenda internacional tenha utilidade institucional, ela precisa ser conduzida como decisão de gestão: com prioridades claras, critério de seleção, registro, entrega esperada e prestação de contas.

Em termos institucionais, priorizamos conexões que:

- estejam diretamente relacionadas aos nossos eixos de alinhamento global;
- tenham relevância para o Brasil e para a profissão;
- apresentem relação custo/benefício compatível com as entregas esperadas; e
- permitam trazer valor ao Sistema em forma de orientação, capacitação, padronização de linguagem e apoio técnico a decisões colegiadas.

A pergunta orientadora, portanto, não é “com quantas entidades nos relacionamos” e, sim, “o que volta para o Sistema e como isso melhora a nossa entrega à sociedade?”

Como funciona a participação técnica em organismos internacionais?



Em instâncias técnicas, a participação de membros em comitês ocorre por processos formais de nomeação, conforme regras próprias de cada organismo. Em geral, essas nomeações consideram perfil técnico e currículo. Isso reforça dois pontos importantes:

- a contribuição brasileira é tratada com seriedade e método; e
- quando profissionais do Brasil participam desses fóruns, há reconhecimento de capacidade técnica e maior visibilidade da experiência brasileira nas discussões internacionais.

3.3 Como isso vira entrega no Sistema?

A inserção internacional só faz sentido quando vira produto interno de uso, ou seja, aquilo que o conselheiro e a equipe técnica realmente usam para orientar, capacitar e aplicar. Na prática, isso aparece de três maneiras:

- **Orientação mais clara e uniforme:** atualização de guias, perguntas e respostas, notas de orientação e modelos de comunicação para que atendimento, fiscalização e comunicação institucional usem a mesma base técnica e a mesma linguagem.
- **Capacitação mais aderente ao que está chegando:** definição de temas prioritários e atualização de conteúdos de educação continuada e treinamentos, para preparar o Sistema e a classe antes de o assunto se tornar dúvida recorrente e para reduzir retrabalho na ponta.
- **Apoio à normatização e à participação em consultas:** consolidação de referências e análises para subsidiar minutas, notas técnicas e contribuições do Brasil em consultas públicas, quando uma agenda internacional precisa ser traduzida e ajustada à realidade brasileira.

3.4 Tipos de vínculo internacionais

Nem toda entidade envolve o mesmo tipo de vínculo. Para facilitar a leitura e evitar interpretações equivocadas, o mapa abaixo separa os tipos de vínculo, porque cada um deles tem implicações diferentes de governança, custo e entrega.

Tipo de vínculo	O que caracteriza	Entrega Associada
1 - Vínculo institucional com contribuição financeira	Participação formal como membro institucional, com contribuição financeira, deveres do vínculo e acesso estruturado a redes e referências.	Agenda e referências para orientar e capacitar, linguagem institucional mais uniforme e priorização técnica com registro e prestação de contas.
2 - Estruturas técnicas vinculadas (braços técnicos)	Boards/painéis técnicos ligados a uma organização-mãe; participação por processos formais (nomeação/indicação) e devido processo próprio.	Insumos técnicos para normativos e materiais (sínteses, análises, alertas de mudança), atualização de conteúdo para educação continuada e respostas institucionais mais consistentes em temas técnicos.
3 - Cooperação e relacionamento institucional (redes e referências)	Relações de cooperação, intercâmbio e acompanhamento de referências, com diferentes níveis de formalidade.	Repertório aplicado (boas práticas, lições aprendidas, comparações úteis), apoio à comunicação e capacitação quando surgem demandas do mercado, e tradução de tendências em linguagem acessível para reduzir ruído na ponta.
4 - Fóruns com representação formal do país por órgãos setoriais do Estado	A representação formal é de reguladores/controle setoriais. O Sistema acompanha impactos técnicos sobre a profissão e o ambiente normativo/regulatório.	Contexto regulatório e alinhamento de mensagens: explicações e orientações para a classe quando mudanças/recomendações desses fóruns repercutem em reporte, auditoria, controles e deveres de prevenção, preservando papéis institucionais e evitando interpretações equivocadas.

3.5 Relações Internacionais em português claro: quem é quem

A lista abaixo organiza as entidades pelo tipo de vínculo que mantêm com o Sistema. Em cada *card*, o foco é o essencial: o que é, por que importa (incluindo como isso repercute na prática) e como nos relacionamos.

3.5.1 Tipo 1 - Vínculo institucional com contribuição financeira

International Federation of Accountants (Ifac)

O que é: rede global da profissão contábil que abriga e apoia estruturas ligadas a emissão de normas sobre qualidade profissional, ética, auditoria e setor público.

Por que importa: mantém o Brasil conectado a referências e debates que influenciam padrões e expectativas profissionais, reforçando comparabilidade, confiança e credibilidade da Contabilidade. Na prática: repercute em linguagem e materiais de orientação/capacitação sobre ética, qualidade e auditoria, além de repertório técnico para atualização institucional.

Como nos relacionamos: o CFC participa como membro institucional, com contribuição financeira, conforme regras e responsabilidades previstas.

Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC)

O que é: entidade regional que promove cooperação e desenvolvimento técnico, ético e educacional nas Américas.

Por que importa: fortalece integração regional e troca de experiências com realidades próximas à brasileira. Na prática, isso repercute em repertório para capacitação, cooperação técnica e alinhamento de mensagens institucionais em temas recorrentes para a classe.

Como nos relacionamos: o CFC participa como membro institucional, com contribuição financeira, conforme regras e responsabilidades previstas.

Comité de Integración Latino Europa-América (Cilea)

O que é: rede de integração técnico-institucional entre entidades contábeis das Américas e da Europa.

Por que importa: fortalece cooperação e alinhamento em temas que impactam a credibilidade da profissão (qualidade, educação e práticas de gestão). Na prática, apoia a atualização de materiais, a organização de capacitações e a comunicação institucional com base mais consistente.

Como nos relacionamos: o CFC participa como membro institucional, com contribuição financeira, conforme regras e responsabilidades previstas.

Grupo Latinoamericano de Emisores de Normas de Información Financiera (Glenif)

O que é: articulação latino-americana para discussão técnica e contribuições regionais às agendas do Iasb e do ISSB.

Por que importa: fortalece a leitura regional e ajuda o Brasil a chegar mais preparado às discussões que influenciam o ecossistema IFRS. Na prática, antecipa pontos que tendem a gerar dúvida ou resistência e vira base para orientação e capacitação com explicação consistente.

Como nos relacionamos: o CFC participa como membro institucional, com contribuição financeira, conforme regras e responsabilidades previstas.

União de Contadores e Auditores de Língua Portuguesa (Ucalp)

O que é: rede de cooperação entre países lusófonos para intercâmbio técnico e institucional.

Por que importa: facilita diálogo e compartilhamento técnico em língua portuguesa, com aderência cultural e terminológica. Na prática, isso repercute em troca de materiais e experiências que podem apoiar capacitação e iniciativas de orientação.

Como nos relacionamos: o CFC participa como membro institucional, com contribuição financeira, conforme regras e responsabilidades previstas.

3.5.2 Tipo 2 - Estruturas técnicas vinculadas (braços técnicos)

International Ethics Standards Board for Accountants (Iesba)

O que é: estrutura técnica ligada ao ecossistema da Ifac voltada à emissão de padrões de ética e independência para profissionais da contabilidade, adotados como referência no Brasil.

Por que importa: fortalece coerência e previsibilidade na aplicação de princípios éticos. Na prática, apoia a elaboração e atualização de normativos, materiais de orientação, ações educativas e respostas institucionais quando o tema envolve conduta, conflitos de interesse e independência.

Como nos relacionamos: participação técnica formal, por meio de processos de nomeação e indicação de representantes, conforme regras do ecossistema Ifac.

International Auditing and Assurance Standards Board (Iaasb)

O que é: estrutura técnica ligada ao ecossistema da Ifac voltada à emissão de padrões internacionais de auditoria e asseguração (ISAs e correlatos), adotados como referência no Brasil.

Por que importa: sustenta qualidade, consistência e comparabilidade na auditoria e em serviços de asseguração. Na prática: apoia atualização de normativos e orientações, capacitações e respostas institucionais quando há mudanças de requisitos, terminologia ou interpretação em auditoria e asseguração.

Como nos relacionamos: participação técnica formal, por meio de processos de nomeação e indicação de representantes, conforme regras do ecossistema Ifac.

International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB)

O que é: estrutura técnica ligada ao ecossistema da Ifac voltada à emissão de padrões internacionais de contabilidade do setor público (IPSAS), adotados como referência no Brasil.

Por que importa: qualifica o debate técnico sobre qualidade da informação pública e comparabilidade. Na prática: apoia materiais de orientação e capacitação, além de subsídios técnicos quando o tema envolve prestação de contas, transparência, mensuração e evidenciação no setor público.

Como nos relacionamos: participação técnica formal, por meio de processos de nomeação e indicação de representantes, conforme regras do ecossistema Ifac.

International Panel on Accountancy Education (Ipaee)

O que é: estrutura técnica ligada ao ecossistema da Ifac que promove o avanço da educação e desenvolvimento profissional na contabilidade por meio das Normas Internacionais de Educação (IES), que funcionam como diretrizes e boas práticas.

Por que importa: ajuda a manter a formação e a capacitação profissional alinhadas a competências atuais e expectativas internacionais. Na prática, fornece repertório para atualização de trilhas de educação continuada, programas de capacitação e discussões sobre competências técnicas e comportamentais necessárias ao exercício profissional.

Como nos relacionamos: participação técnica formal, por meio de processos de nomeação e indicação de representantes, conforme regras do ecossistema Ifac.

3.5.3 Tipo 3 - Cooperação e relacionamento institucional: referências e fóruns acompanhados pelo impacto no Brasil

Neste grupo entram duas situações:

- referências internacionais que o Brasil escolheu acompanhar de perto por convergência/alinhamento (como o ecossistema IFRS); e
- fóruns e redes que o Sistema acompanha pelo impacto técnico, institucional e de mercado, mesmo sem vínculo institucional.

IFRS Foundation (International Financial Reporting Standards Foundation)

O que é: estrutura que abriga o Iasb (normas IFRS de reporte financeiro) e o ISSB (padrões IFRS de divulgação de sustentabilidade), assegurando governança, devido processo e consistência do sistema IFRS.

Por que importa: o Brasil escolheu convergir/alinhar-se às IFRS como referência de reporte financeiro e divulgações de sustentabilidade e acompanha a evolução do ecossistema IFRS para manter a Contabilidade brasileira atualizada e comparável. Na prática, é a base institucional que sustenta a produção e a atualização dessas normas, apoiando o Sistema quando precisa explicar mudanças, orientar a aplicação e organizar materiais técnicos.

Como nos relacionamos: acompanhamento técnico-institucional das agendas e dos processos de consulta pública; articulação e contribuição técnica por meio dos canais formais de participação.

International Accounting Standards Board (Iasb)

O que é: organismo da IFRS Foundation responsável por emitir e atualizar as IFRS de reporte financeiro.

Por que importa: como o Brasil optou por convergir/alinhar-se às IFRS, o que o Iasb decide e atualiza repercute no ambiente brasileiro e precisa ser traduzido com clareza. Na prática, o acompanhamento do Iasb sustenta a atualização de normas e orientações no país e fortalece a capacidade do Sistema de esclarecer dúvidas, antecipar impactos e apoiar capacitação quando há mudanças relevantes.

Como nos relacionamos: monitoramento técnico das pautas, documentos e publicações; participação em consultas públicas e debates técnicos, por canais formais e redes de interlocução.

International Sustainability Standards Board (ISSB)

O que é: organismo da IFRS Foundation responsável por emitir padrões IFRS de divulgação de sustentabilidade

Por que importa: o Brasil optou por alinhar/convergir suas referências de divulgação de sustentabilidade a padrões internacionais. Na prática, isso traz implicações técnicas relevantes (conceitos, métricas, materialidade, cadeia de valor, governança e riscos) e exige preparo do mercado e da profissão. Isso se traduz em necessidade de atualizar linguagem institucional, materiais de orientação e programas de capacitação para apoiar a adoção consistente dessas referências no país.

Como nos relacionamos: acompanhamento técnico das agendas e participação em consultas públicas, buscando traduzir conceitos com consistência para o contexto brasileiro.

Integrated Reporting and Connectivity Council (IRCC)

O que é: grupo consultivo do ecossistema da IFRS Foundation voltado à conectividade entre o reporte financeiro (Iasb) e as divulgações de sustentabilidade (ISSB), dialogando com princípios de relato integrado.

Por que importa: reforça a ideia de que informações financeiras e de sustentabilidade precisam “conversar” entre si em linguagem, lógica e mensagem. Na prática, ajuda a organizar conceitos e terminologia que chegam ao mercado (investidores, empresas, reguladores e auditoria) e, por consequência, orienta como o Sistema estrutura explicações, materiais de orientação e capacitação quando esse tema aparece como exigência de transparência e coerência do reporte.

Como nos relacionamos: acompanhamento técnico das discussões e publicações do ecossistema IFRS; contribuição por canais formais quando aplicável.

Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting (Unctad/Isar)

O que é: fórum intergovernamental ligado à Unctad/ONU que debate transparência corporativa, padrões de reporte e temas correlatos, com foco em desenvolvimento.

Por que importa: traz visão internacional sobre transparência, reporte e governança em perspectiva de políticas públicas e desenvolvimento. Na prática, ajuda o Sistema a qualificar linguagem institucional e insumos técnicos quando surgem debates sobre tendências globais de reporte, prestação de contas e sustentabilidade, especialmente em contextos que envolvem setor público, desenvolvimento e ambiente regulatório.

Como nos relacionamos: acompanhamento técnico das agendas e publicações; participação e contribuições quando cabível por canais formais.

United Nations Global Compact (ONU - Pacto Global)

O que é: iniciativa da ONU que reúne organizações signatárias em torno de princípios de sustentabilidade, direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção, alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Por que importa: consolida referências e expectativas amplamente reconhecidas sobre integridade e sustentabilidade corporativa. Na prática, ajuda o Sistema a organizar linguagem, conceitos e orientações quando o tema aparece como demanda de mercado e de sociedade (governança, compromissos, métricas, transparência e prestação de contas).

Como nos relacionamos: o Brasil aderiu ao Pacto Global e o Sistema acompanha suas referências como parte da inserção institucional e do alinhamento de linguagem em sustentabilidade e integridade, traduzindo o conteúdo em orientação, capacitação e comunicação quando o tema repercute na profissão

Unctad Alianza Regional Latinoamericana

O que é: espaços e iniciativas regionais vinculados à *United Nations Conference on Trade and Development* (Unctad) que discutem desenvolvimento, integração econômica e transparência/retrato corporativo em perspectiva regional para a América Latina.

Por que importa: oferece contexto regional sobre desenvolvimento, competitividade e transparência. Na prática, pode subsidiar entendimento de tendências que influenciam exigências de mercado e agendas públicas (inclusive sustentabilidade e reporte), ajudando o Sistema a antecipar temas e preparar comunicação e capacitação.

Como nos relacionamos: acompanhamento técnico das agendas e documentos; participação quando cabível por canais formais.

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)

O que é: entidade internacional de qualificação e certificações profissionais da contabilidade, com reconhecimento em diversos países.

Por que importa: certificações internacionais podem aparecer como requisito ou diferencial em vagas, projetos e clientes com atuação global. Na prática, ajudam a explicar por que alguns profissionais buscam credenciais externas e por que certos conteúdos (competências, ética, sustentabilidade, asseguração) ganham espaço em trilhas de formação.

Como nos relacionamos: não há relação institucional formal com o Sistema CFC/CRCs. Trata-se de certificações independentes, buscadas por profissionais por iniciativa própria, sem envolvimento direto do CFC, e que podem ter reflexo positivo na trajetória profissional, conforme objetivos individuais.

European Financial Reporting Advisory Group (Efrag)

O que é: entidade europeia que produz análises e pareceres sobre IFRS e temas correlatos no contexto da União Europeia.

Por que importa: sinaliza como grandes jurisdições interpretam, avaliam impactos e evoluções do sistema IFRS. Na prática, apoia o Sistema a contextualizar demandas de empresas com atuação/financiamento na UE e a esclarecer limites: reporte no Brasil segue requisitos brasileiros, ainda que haja exigências externas em outras jurisdições.

Como nos relacionamos: acompanhamento técnico de análises e publicações, como fonte de contexto comparativo (sem caráter normativo no Brasil).

Global Accounting Alliance (GAA)

O que é: aliança internacional entre entidades contábeis de destaque, voltada à cooperação e ao compartilhamento de práticas e referências.

Por que importa: amplia referências comparativas sobre qualidade, educação e fortalecimento institucional da profissão. Na prática, oferece exemplos de soluções adotadas por outras entidades que podem orientar melhorias em programas de capacitação, diretrizes de qualidade e comunicação institucional, sem substituir normativos nacionais.

Como nos relacionamos: acompanhamento de materiais e referências; cooperação e intercâmbio quando aplicável.

3.5.4 Tipo 4 - Fóruns com participação de órgãos reguladores e de controle

Neste grupo, a representação formal do Brasil costuma ser exercida por órgãos do Estado (reguladores e instituições de controle). Nesses casos, o papel do Sistema CFC/CRCs, quando o tema impacta a profissão, é acompanhar os desdobramentos técnicos e traduzir repercussões em orientação, capacitação e linguagem institucional consistente, preservando a precisão de papéis institucionais e a coerência com o interesse público.

International Organization of Securities Commissions (Iosco)

O que é: organização internacional que reúne reguladores de valores mobiliários e define princípios e recomendações para integridade, transparência e proteção ao investidor nos mercados de capitais.

Por que importa: influencia expectativas globais de reporte, auditoria, governança e supervisão em companhias com exposição a mercado de capitais. Na prática, ajuda o Sistema a contextualizar orientações e capacitações quando exigências regulatórias do mercado repercutem em demonstrações, asseguração e controles.

Como nos relacionamos: a representação formal do Brasil ocorre via CVM. O Sistema acompanha efeitos técnicos que impactam a profissão e traduz repercussões em orientação e comunicação institucional.

International Organization of Supreme Audit Institutions (Intosai)

O que é: organização internacional das Entidades de Fiscalização Superior (controle externo), com princípios e referências sobre auditoria pública, governança e prestação de contas no setor público.

Por que importa: influencia boas práticas internacionais de controle, transparência e responsabilização no setor público. Na prática, qualifica repertório e linguagem quando o Sistema trata de prestação de contas, integridade e qualidade da informação contábil pública em materiais e capacitações.

Como nos relacionamos: a representação formal do Brasil ocorre via TCU. O Sistema acompanha discussões e traduz impactos técnicos relevantes para a atuação profissional.

International Association of Insurance Supervisors (IAIS)

O que é: organização internacional de supervisores de seguros, que define princípios e orientações para regulação e supervisão do setor.

Por que importa: influencia requisitos e expectativas de reporte, controles e solvência em ambientes supervisionados. Na prática, ajuda o Sistema a contextualizar exigências que chegam a profissionais que atuam com seguradoras e entidades supervisionadas, apoiando orientação e capacitação quando há mudanças relevantes no ecossistema regulatório do setor.

Como nos relacionamos: a representação formal do Brasil ocorre via Susep. O Sistema acompanha repercussões para a profissão e traduz impactos em linguagem e materiais de orientação.

Grupo de Ação Financeira Internacional (Gafi) (Financial Action Task Force - FATF) / Grupo de Ação Financeira da América Latina (Gafilat)

O que é: rede internacional (Gafi/FATF) e regional (Gafilat) que definem recomendações e realizam avaliações sobre prevenção à lavagem de dinheiro, financiamento do terrorismo e financiamento da proliferação de armas de destruição em massa.

Por que importa: essas recomendações influenciam expectativas globais de integridade, controles e abordagem baseada em risco, com impacto em setores regulados. Na prática, ajudam o Sistema a orientar e capacitar com precisão quando o tema chega ao cotidiano profissional (controles, governança e deveres de prevenção), evitando ruído sobre o que é e o que não é responsabilidade do profissional.

Como nos relacionamos: a participação formal do Brasil ocorre via Coaf. O Sistema CFC/CRCs acompanha os desdobramentos técnicos que impactam a profissão e os traduz em linguagem de orientação e capacitação.

International Forum of Independent Audit Regulators (Ifiar)

O que é: fórum internacional que reúne autoridades de supervisão/inspeção de auditoria independente, com foco em qualidade de auditoria e confiança nos relatórios auditados.

Por que importa: sinaliza expectativas e boas práticas de supervisão que influenciam debates sobre qualidade e credibilidade de auditorias. Na prática, ajuda o Sistema a contextualizar discussões que podem repercutir em orientações, capacitações e comunicação institucional quando o tema é qualidade de auditoria e confiança pública.

Como nos relacionamos: a representação formal do Brasil ocorre via CVM. O Sistema acompanha repercussões para a profissão e traduz impactos em linguagem e materiais de orientação.

3.6 Glossário internacional

Este quadro reúne, em uma única página, as principais entidades e instâncias citadas no capítulo. A ideia é simples: ajudar você a localizar “quem é quem” rapidamente, sem precisar voltar aos cards.

Use como glossário: quando aparecer uma sigla em uma reunião, em um documento ou em um debate técnico, você olha aqui e entende o básico. Para detalhes (por que importa e como nos relacionamos), consulte o item 3.5.

Nota importante: esta lista não significa que o Sistema tenha o mesmo tipo de relação com todas as instituições. O tipo de vínculo (quando existe) está organizado no item 3.5.

Entidade / Sigla	O que faz
Acca	Entidade internacional de qualificação e certificações profissionais; referência de credenciais buscadas individualmente por profissionais.
AIC	Entidade regional (Américas) de cooperação técnica, educacional e institucional da Contabilidade.
Cilea	Rede de integração técnico-institucional entre entidades contábeis das Américas e da Europa.
Efrag	Entidade europeia que produz análises/pareceres sobre IFRS e temas correlatos no contexto da União Europeia.
GAA	Aliança internacional entre entidades contábeis de destaque para cooperação e compartilhamento de práticas e referências institucionais.
Gafi (FATF) / Gafilat	Redes global e regional que definem recomendações para PLD/FT e proliferação; Brasil participa via arranjos estatais (principalmente COAF, com outros órgãos).
Glenif	Articulação latino-americana para discussão técnica e contribuições regionais às agendas IASB/ISSB.
Iaasb	Board do ecossistema Ifac que emite padrões internacionais de auditoria e asseguração (ISAs e correlatos).
IAIS	Associação internacional de supervisores de seguros; emite princípios e orientações para regulação/supervisão do setor (Brasil: SUSEP).
Iasb	Organismo da IFRS Foundation responsável por emitir e atualizar as IFRS de reporte financeiro.
Iesba	Board do ecossistema Ifac que emite padrões internacionais de ética e independência para profissionais da Contabilidade.
Ifac	Federação global da profissão contábil; conecta membros e apoia estruturas de ética, auditoria/asseguração, qualidade e setor público.
Ifiar	Fórum de supervisores independentes de auditoria; referencia práticas de supervisão e qualidade em auditoria (Brasil: CVM).
IFRS Foundation	Fundação que assegura governança e devido processo do sistema IFRS; abriga IASB (reporte financeiro) e ISSB (sustentabilidade).
Intosai	Organização global de instituições superiores de auditoria do setor público; referência para controle externo e prestação de contas (Brasil: TCU).
Iosco	Organização global de reguladores de valores mobiliários; influencia expectativas regulatórias de transparência e proteção a investidores (Brasil: CVM).
Ipaee	Painel do ecossistema Ifac voltado a educação e desenvolvimento profissional (IES como diretrizes e boas práticas).
Ipsasb	Board do ecossistema Ifac que emite padrões internacionais de contabilidade do setor público (IPSAS).
IRCC	Grupo consultivo do ecossistema IFRS voltado à conectividade entre reporte financeiro (IASB) e sustentabilidade (ISSB) e princípios de relato integrado.
ISSB	Organismo da IFRS Foundation responsável por emitir padrões IFRS de divulgação de sustentabilidade (IFRS S1/S2 e correlatos).
ONU – Pacto Global	Iniciativa da ONU para compromissos corporativos em sustentabilidade e integridade, alinhada aos ODS (princípios e expectativas amplamente reconhecidos).
Ucalp	Rede de cooperação entre países lusófonos para intercâmbio técnico e institucional em Contabilidade e auditoria.
Unctad – Alianza Regional Latinoamericana (ARL)	Iniciativas/espços regionais ligados à UNCTAD para debate de desenvolvimento, integração econômica e transparência/retrato corporativo na América Latina.
Unctad/Isar	Fórum intergovernamental (ONU/UNCTAD) sobre transparência corporativa, padrões de reporte e temas correlatos, com foco em desenvolvimento.

4. Contribuições e deslocamentos: lógica de governança, critério e retorno institucional

É natural que surjam dúvidas sobre contribuições financeiras do CFC a entidades internacionais (por exemplo, Ifac, AIC e Cilea) e sobre custos associados à atuação internacional. A pergunta correta, do ponto de vista institucional, não é “se existe gasto”, mas qual é a finalidade pública, qual é o critério de decisão e o que retorna ao Sistema em termos de capacidade técnica, coerência normativa e credibilidade da Contabilidade brasileira.

Antes de detalhar a lógica, vale registrar o princípio de gestão: qualquer despesa vinculada a relações internacionais (contribuição, participação técnica, deslocamentos ou cooperação) deve estar submetida à governança, com planejamento, registro, conformidade, economicidade e retorno institucional, em coerência com o que vimos no Capítulo 4 (Governança e *Compliance*) e no Capítulo 6 (Gestão Orçamentária e Financeira). Em outras palavras: não basta “estar em uma agenda”; é preciso demonstrar propósito e entrega.

4.1 O que significa “contribuição” nesse contexto

Contribuições financeiras, quando existentes, são parte do modelo de participação institucional em determinadas redes e organismos. Elas podem sustentar acesso a estruturas técnicas, interação continuada, participação em processos formais, circulação de informações, referências e cooperação, o que, para o Sistema, só faz sentido se voltar como orientação, capacitação, linguagem institucional consistente e melhoria do ambiente profissional.

O ponto-chave para o Sistema é que essas conexões só se justificam quando retornam em capacidade institucional: acompanhar referências relevantes, organizar linguagem, orientar, capacitar e manter coerência técnica em temas que afetam a profissão e o interesse público.

4.2 Lógica de gestão: o que sustentamos e por quê

O que sustentamos com contribuições e relacionamentos internacionais

O que essas estruturas viabilizam	Por que isso importa para o Sistema (lógica institucional)
Referências e padrões internacionais (e seus processos)	Sustentam estruturas técnicas e de devido processo (estudos, consultas, debates públicos), o que ajuda o Sistema a manter orientação e capacitação atualizadas, com linguagem coerente e previsível.
Participação institucional compatível com o vínculo	Permite acompanhar agendas com continuidade e previsibilidade. Sem esse tipo de inserção, a capacidade de influência e acompanhamento pode ser menor, aumentando o risco de isolamento e dificultando a tradução de mudanças ao contexto brasileiro.
Repertório e cooperação técnica	Evita “reinventar a roda” e amplia a capacidade de atualizar materiais, formar multiplicadores e qualificar comunicação institucional em temas que repercutem no Brasil.
Credibilidade e reputação institucional	Reforça confiança no ambiente de informação contábil, com efeitos indiretos sobre mercado, setor público e interesse público.
Interlocução e troca estruturada	Qualifica debates e decisões por meio de aprendizado comparado e cooperação, fortalecendo o repertório técnico-institucional do Sistema.

4.3 Deslocamentos (viagens): critérios, travas e devolutiva

Deslocamentos e viagens são temas sensíveis e precisam ser tratados com a mesma objetividade aplicada a qualquer outra despesa institucional. Deslocamentos não são a finalidade da agenda internacional. São, quando muito, um meio eventual para cumprir obrigações institucionais, manter interlocução técnica ou representar o Sistema em instâncias em que a presença seja necessária e mais eficiente do que alternativas remotas.

Por isso, a forma correta de tratar o tema é por governança e responsabilidade fiduciária: deslocamentos, quando ocorrem, precisam estar claramente vinculados a propósito institucional, obedecer a regras internas, buscar economicidade e resultar em retorno verificável para o Sistema.

Viagens: qual é a lógica institucional?

Deslocamentos, quando ocorrem, devem estar vinculados a agenda técnica e institucional, com planejamento, autorização, registro e retorno em entrega. O parâmetro de governança é simples:



- necessidade e pertinência;
- economicidade e conformidade com regras internas;
- registro do propósito e dos resultados;
- tradução do conteúdo em produtos para o Sistema (relato técnico, materiais de orientação, capacitação, subsídios técnicos e comunicação institucional).

Sempre que possível, priorizam-se alternativas remotas e formatos que maximizem retorno institucional.

Além desses critérios gerais, há um ponto que costuma gerar interpretação equivocada e, por isso, merece explicitação: a representação institucional. Em algumas agendas, a presença do Sistema pode ser necessária não apenas pelo conteúdo técnico, mas também pelo valor institucional de manter interlocução e posicionamento, desde que a composição, o registro e a devolutiva estejam assegurados.

4.3.1 Representação institucional e composição de comitivas: quando faz sentido

Em algumas agendas internacionais, a presença do Sistema, inclusive em comitiva institucional, pode ser estratégica para sinalizar compromisso, reforçar a relevância institucional da profissão e manter interlocução em temas relevantes para o Brasil.

Na prática, a comitiva pode reunir:

- representação institucional;
- apoio técnico para acompanhamento de conteúdo e encaminhamentos; e
- capilaridade para multiplicação interna, de forma que o retorno não fique restrito a quem participou, mas gere produtos e disseminação no Sistema.

A composição e a designação de participantes seguem rito próprio e regulamentação interna. A definição é de competência da Presidência, motivada e orientada por critérios institucionais previstos em normas internas (planejamento, pertinência, economicidade, papéis claros, registro e devolutiva). Ou seja, o foco não é “quem vai” e, sim, o propósito, a função na agenda e a devolutiva ao Sistema.

Quanto ao idioma, a fluência é desejável e deve ser estimulada como diretriz de qualificação contínua. Ainda assim, idioma não é o único elemento que define representação: muitos eventos oferecem tradução simultânea e materiais estruturados, o que permite participação com proveito quando há preparo prévio, papéis definidos e registro de encaminhamentos. A governança permanece a mesma: presença, quando ocorrer, precisa gerar devolutiva e produto interno.

Em síntese, quando a participação presencial for adotada, ela deve ser tratada como instrumento excepcional e governado com propósito claro, papéis definidos, decisão motivada, registro e devolutiva verificável. Isso ajuda a separar o que é representação institucional necessária do que é apenas presença sem entrega e preserva a confiança no critério do Sistema.

4.4 Participação é responsabilidade institucional

Participar de redes e fóruns internacionais, para o Sistema, não se resume a presença em eventos ou a atos protocolares. Significa cumprir uma agenda técnica e institucional: acompanhar pautas e publicações, manter interlocução, contribuir em processos formais quando cabível e, principalmente, traduzir esse conteúdo em uso interno (orientação, capacitação e comunicação institucional consistentes).

Em outras palavras: a inserção internacional só se justifica quando vira entrega verificável. O valor dessas conexões deve ser medido pelo que elas ajudam o Sistema a entregar à sociedade e à classe: qualidade técnica, previsibilidade, confiança e alinhamento com o interesse público.

5. Benefícios das parcerias internacionais para o Brasil, o Sistema e os profissionais

Compreendida a lógica de gestão (critério, governança, registro e retorno institucional) fica mais simples ler o valor das parcerias internacionais sem ruído: elas existem para manter a Contabilidade brasileira atualizada, comparável e confiável, e para garantir que o Sistema tenha base técnica e institucional para orientar a profissão com segurança, em linha com o interesse público.

Os benefícios não se limitam ao que aparece de imediato no cotidiano. Há ganhos diretos (quando uma referência se traduz em orientação, capacitação ou atualização normativa) e ganhos indiretos, que fortalecem o ambiente de negócios e a confiança nas informações produzidas no país. Isso é algo que repercute em mercado, setor público e sociedade.

Para fins de consulta, organizamos esses benefícios em quatro blocos.

Credibilidade e Abertura de Mercado

- Adoção e promoção de padrões globais facilitam o acesso de empresas brasileiras a mercados internacionais.
- Investidores sentem maior segurança, o que melhora a reputação do país e reduz custos de transação.



Inovação, Capacitação e Rede Profissional Ampliada

- Acesso direto às melhores práticas e conhecimentos em Contabilidade, auditoria e sustentabilidade.
- Base para programas de educação continuada que mantêm os profissionais atualizados com as últimas tendências e tecnologias.
- Rede de cooperação global que promove troca de experiências e novas parcerias.



Transparência, Governança e Regulação Reforçadas

- Melhoria na qualidade e na confiabilidade das demonstrações financeiras e dos relatórios ESG.
- Aprimoramento contínuo de supervisão e auditoria, protegendo o mercado e o interesse público.
- Adoção de normas que elevam a transparência no setor público e na prestação de contas governamentais.



Influência e Fortalecimento Institucional

- Participação ativa em fóruns onde se discutem as regras do jogo global.
- Maior autoridade regulatória, baseada em padrões reconhecidos internacionalmente.
- Reforço da imagem do Sistema CFC/CRCs como referência em ética, técnica e governança.



Sistema CFC/CRCs: conectado, relevante e comprometido

As parcerias internacionais fortalecem a autoridade regulatória do Sistema e mantêm a Contabilidade brasileira alinhada a padrões reconhecidos. Isso se traduz em mais qualidade técnica, mais previsibilidade na orientação e mais confiança para profissionais, mercados e sociedade.

6. O que isso muda no seu dia a dia (Conselheiros e Funcionários)

Depois de entender a lógica e os benefícios dessa inserção, o passo seguinte é simples: olhar para onde isso se materializa no Sistema. No dia a dia, a agenda internacional se traduz em normas, orientações, capacitações e comunicação institucional, que apoiam a atuação dos conselheiros e das equipes na entrega ao profissional e à sociedade, com consistência e previsibilidade.

Para conselheiros, as parcerias internacionais influenciam diretamente:

- as normas que vocês analisam e aprovam;
- a atualização de diretrizes e prioridades de orientação e fiscalização, com critérios mais consistentes e baseados em referências técnicas;
- os temas e enfoques dos programas de educação continuada;
- o conteúdo de posicionamentos institucionais em temas sensíveis (sustentabilidade, integridade, transparência, tecnologia, entre outros).

Para funcionários, esse impacto aparece em:

- rotinas que precisam ser ajustadas à evolução de padrões e orientações;
- necessidade de orientar profissionais com base em normas que dialogam com referências como IFRS/ISSB e padrões de ética e asseguração;
- organização de eventos, cursos e produtos educacionais alinhados às agendas globais;
- exigência de atualização constante em temas que chegam rapidamente ao cotidiano (relatórios de sustentabilidade, requisitos de auditoria e ética, tecnologia e proteção de dados).

Em termos simples: quanto mais o Sistema se conecta com o mundo, mais a atuação diária precisa estar consciente desse contexto, inclusive para explicar, com clareza, o porquê das mudanças a quem você atende.

Conclusão – Sistema CFC/CRCs: conectado, relevante e comprometido com o interesse público

As parcerias internacionais não são um detalhe burocrático, mas sustentam a capacidade do Sistema CFC/CRCs de manter a Contabilidade brasileira atualizada, confiável e alinhada às melhores práticas.

É por meio dessas pontes que garantimos que o Sistema:

- esteja preparado para antecipar tendências e adaptar práticas de orientação e fiscalização com segurança;
- fortaleça sua autoridade regulatória com base em padrões reconhecidos;
- ofereça um ambiente profissional de alta qualidade, que incentiva inovação e desenvolvimento contínuo;
- contribua para um país mais transparente, confiável e atrativo a investimentos, com crescimento ético e sustentável.

Com isso, o livro fecha o arco iniciado nos fundamentos constitucionais e na natureza jurídica dos Conselhos, mostrando que cada decisão de Plenário, cada processo conduzido, cada norma divulgada e cada atendimento prestado não são apenas atos locais: fazem parte de uma rede que conecta o Sistema CFC/CRCs a uma comunidade contábil global da qual o Brasil é, cada vez mais, participante ativo.

Capítulo Final

Deixando Sua Marca no Sistema CFC/CRCs

Esperamos que, ao longo deste livro, você tenha percebido que atuar no Sistema CFC/CRCs vai muito além de cumprir rotinas e regulamentos. É integrar uma instituição que protege o interesse público ao zelar pela confiança na Contabilidade, e isso se materializa em decisões, registros, orientações, julgamentos e entregas que precisam ser técnicas, coerentes e rastreáveis.

Mais do que encerrar uma leitura, este capítulo final tem um propósito simples: reforçar como esse conteúdo se transforma em prática, com segurança institucional e conexão real com a rotina.

A Jornada que Percorremos Juntos

Neste livro, tratamos dos pilares que sustentam a gestão no Sistema CFC/CRCs e que, juntos, formam uma rede de proteção institucional: para o interesse público, para a profissão e para quem decide e executa dentro dos Conselhos.

Começamos pelos Fundamentos Essenciais (Capítulo 1), com princípios que orientam cada decisão. Avancamos para o entendimento da natureza institucional dos Conselhos e do que ela exige em termos de deveres, limites e entregas (Capítulo 2). Em seguida, aprofundamos Segurança Jurídica e Defesa Institucional (Capítulo 3), reforçando uma ideia central: decisões e atos se tornam mais seguros quando bem motivados, bem instruídos e bem registrados. Depois, tratamos de Governança e *Compliance* (Capítulo 4), como bases para integridade, transparência, previsibilidade e responsabilização, com foco em processos, papéis e controles.

A partir daí, entramos nas Competências Essenciais (Capítulo 5), do registro à fiscalização, da educação continuada à orientação. Conectamos essas entregas à sustentação do Sistema – gestão orçamentária e financeira, cobrança de anuidades e gestão patrimonial (Capítulos 6 a 8) – sempre sob a lógica de planejamento, execução, evidência e prestação de contas.

Na sequência, abordamos a gestão administrativa e de pessoas (Capítulo 9), a tecnologia da informação como suporte à rastreabilidade, segurança e eficiência (Capítulo 10), a sustentabilidade como agenda de gestão e coerência institucional (Capítulo 11), a política institucional e o relacionamento com a sociedade (Capítulo 12) e, por fim, as parcerias internacionais e a inserção global como instrumento técnico para antecipar tendências e fortalecer a capacidade de orientar e decidir (Capítulo 13).

O poder da sua ação diária

A força do Sistema CFC/CRCs se constrói nas ações de cada dia e, principalmente, na qualidade com que transformamos decisão em entrega.

O Sistema CFC/CRCs é guardião da confiança pública na Contabilidade. Cada ato (o voto de um conselheiro, a orientação de um funcionário, a condução de um processo, a forma de atender, registrar e decidir) fortalece (ou fragiliza) a credibilidade da profissão e do próprio Sistema. Sua dedicação à ética, à competência e à postura proativa ajuda a proteger a sociedade, valorizar a profissão e assegurar que a atuação profissional permaneça dentro dos padrões legais e técnicos.

Seu compromisso com a qualidade, sua busca por soluções e sua atenção ao que cada tarefa exige são o que sustenta, na prática, a reputação de uma profissão inteira. É na atuação individual, consistente e responsável, que a gestão pública se torna visível e que a confiança se consolida.

Construindo o legado do amanhã

O que fazemos hoje não é apenas para resolver o agora, mas é um investimento direto no futuro. O legado que construímos é um Sistema CFC/CRCs referência: transparente, ético, inovador e comprometido com a sociedade.

Ao fortalecer processos, orientar com clareza, fiscalizar com justiça e trabalhar com responsabilidade, preparamos o terreno para que as próximas gerações atuem em um ambiente de reconhecimento e respeito. Nosso trabalho consolida a Contabilidade como ferramenta indispensável para a governança e o desenvolvimento do Brasil. Transparência, ética, inovação e sustentabilidade, aplicadas com seriedade, são fundamentos para um amanhã mais justo, eficiente e próspero e reafirmam o papel de liderança dos Conselhos na defesa do interesse público.

O chamado à melhoria contínua

Nossa jornada não tem linha de chegada. É um convite permanente à evolução.

A sociedade muda. A Contabilidade muda. Normas, tecnologias, riscos e expectativas se transformam, e o Sistema precisa acompanhar esse movimento com responsabilidade.

Por isso, manter curiosidade, aprender continuamente, adaptar-se e desenvolver pensamento crítico não é um “extra”, mas é parte do nosso dever institucional.

Não pare de aprender.

Não pare de inovar.

Não pare de buscar a melhor forma de fazer.

A melhoria contínua é o coração de uma gestão pública responsável e a garantia de que o Sistema CFC/CRCs continuará relevante, confiável e preparado para os desafios do seu tempo.

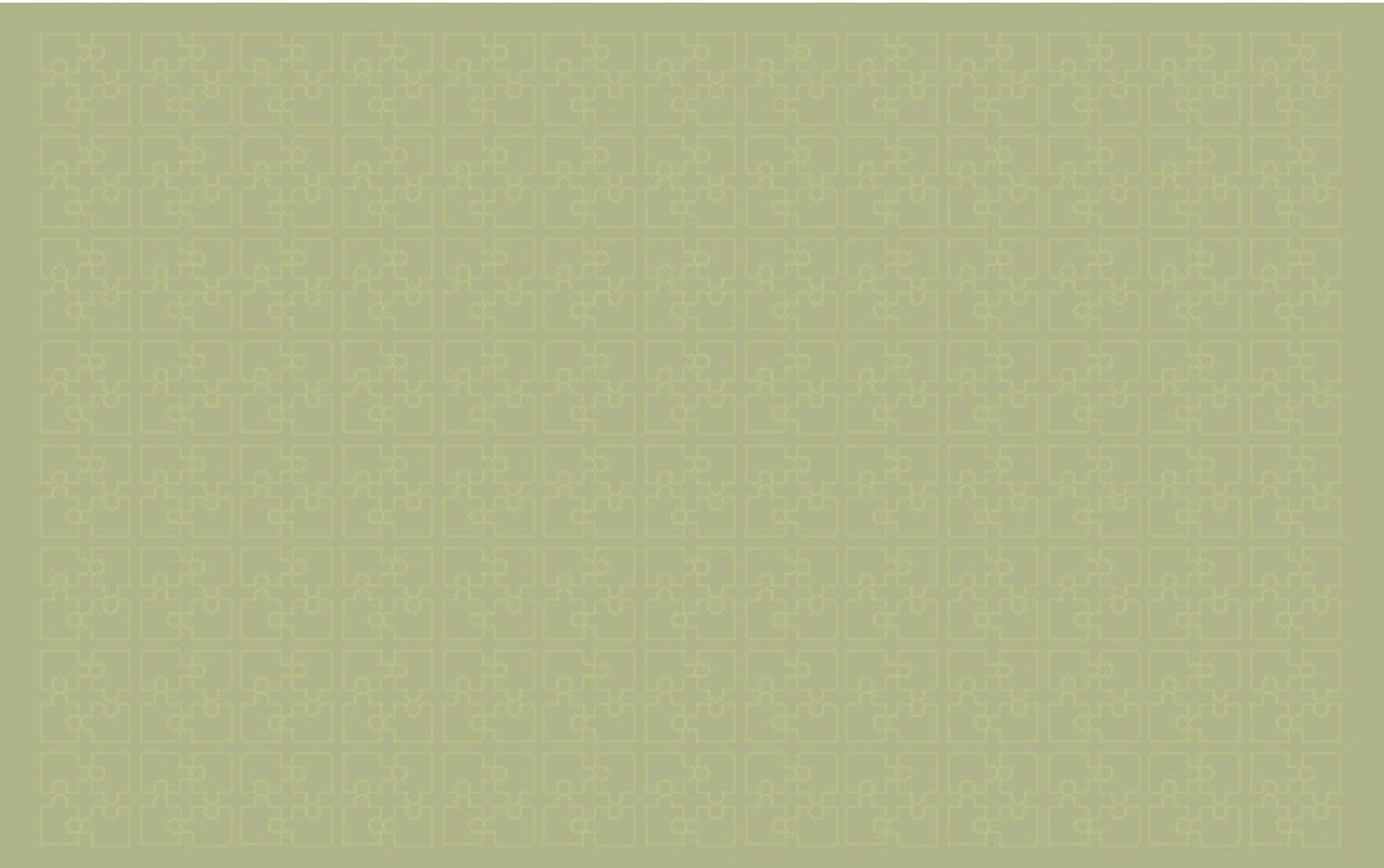
Uma comunidade de propósito

Conselheiros e funcionários formam uma comunidade unida não apenas por laços de trabalho, mas por um propósito comum: proteger a sociedade, zelar pela ética profissional e valorizar a Contabilidade.

Este livro é uma ferramenta para fortalecer essa união, que significa um ponto de partida para consultas, alinhamentos, discussões e aprimoramentos. Que ele seja um elo, um guia e uma fonte de inspiração para caminharmos juntos, conscientes do impacto de cada contribuição e orgulhosos de fazer parte desta missão.

Este livro foi composto em Minion Pro e impresso em papel couchê 90g.
Publicado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

MMXXVI
Brasília/DF
Brasil





Campanha 80 Anos



**A contabilidade unindo forças
para o desenvolvimento do Brasil**