



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E CONTROLE DE  
GESTÃO

Priscila Raimundo Pinheiro

**CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCOS: PRÁTICAS DE CONTROLE E  
GESTÃO NA CELEBRAÇÃO DE PARCERIAS COM AS ORGANIZAÇÕES DA  
SOCIEDADE CIVIL EM MUNICÍPIO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Florianópolis  
2025

Priscila Raimundo Pinheiro

**CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCOS: PRÁTICAS DE CONTROLE E GESTÃO NA CELEBRAÇÃO DE PARCERIAS COM AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO MUNICÍPIO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Alex Mussoi Ribeiro, Dr.

Florianópolis

2025

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.

Dados inseridos pelo próprio autor.

Pinheiro, Priscila Raimundo  
CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCOS: PRÁTICAS DE  
CONTROLE E GESTÃO NA CELEBRAÇÃO DE PARCERIAS COM AS  
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL EM MUNICÍPIO DA GRANDE  
FLORIANÓPOLIS / Priscila Raimundo Pinheiro ; orientador,  
Alex Mussoi Ribeiro, 2025.  
68 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal  
de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-  
Graduação em Planejamento e Controle de Gestão,  
Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Planejamento e Controle de Gestão. 2. Controle  
interno. 3. Gestão de riscos. 4. Parcerias com  
organizações da sociedade civil. I. Ribeiro, Alex Mussoi.  
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de  
Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão. III.  
Título.

Priscila Raimundo Pinheiro

**CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCOS: PRÁTICAS DE CONTROLE E GESTÃO NA CELEBRAÇÃO DE PARCERIAS COM AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO MUNICÍPIO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Alex Mussoi Ribeiro, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Joice Denise Schafer, Dr.(a)

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Lúcio de Souza Machado, Dr.

Universidade Federal de Goiás

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Alex Mussoi Ribeiro, Dr.

Orientador

Florianópolis, 2025

Este trabalho é dedicado ao meu esposo Daniel, aos meus amados filhos Vitória, Matheus e Lucas, ao meu neto Davi e aos meus queridos pais Vitorio e Maysa.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus, por ter dado força e sabedoria na elaboração deste trabalho, a minha família pela paciência e entendimento da ausência, aos meus pais pelo incentivo, aos meus colegas de prefeitura pelas informações concedidas, ao meu colega Marcelo Antônio Pierre Junior por ter indicado o mestrado profissional e pela ajuda concedida e ao meu orientador Alex pelos ensinamentos e auxílio na realização desta dissertação.

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar as práticas de controle interno e gestão de riscos na celebração de parcerias com organizações da sociedade civil em um município da Grande Florianópolis, identificar o processo, avaliar na perspectiva dos servidores o sistema de controle interno e gestão de riscos, utilizando a ferramenta COSO, quanto aos seus componentes, princípios e deficiências e propor melhorias nas práticas. Esta pesquisa é de natureza qualitativa, quanto aos objetivos é descritiva, para coletar os dados aplicou-se um questionário a dois grupos focais e fez-se uma pesquisa documental no portal de transparência do município. Como resultados, mapeou-se as atividades envolvidas no fluxo na celebração de parcerias, avaliou-se na perspectiva dos servidores o sistema de controle interno e gestão de riscos, mediante proporções relacionadas a presença e funcionamento dos cinco componentes e dezessete princípios, relacionou-se as principais deficiências, como a falta de utilização de avaliação de desempenho, falta de pessoal capacitado na área financeira na comissão, falta de treinamento aos servidores das entidades, de variação de risco e atraso na análise das prestações de contas. E apresentou-se um roteiro propondo ao município aprimoramento do processo a fim de melhorar as práticas de controle interno e gestão de riscos na celebração de parcerias com as organizações da sociedade civil.

**Palavras-chave:** Controle interno. Gestão de riscos. Parcerias com organizações da sociedade civil.

## ABSTRACT

This research aims to evaluate internal control and risk management practices in partnerships with civil society organizations in a municipality in Greater Florianópolis. It aims to identify the process, evaluate the internal control and risk management system from the perspective of civil servants, using the COSO tool, regarding its components, principles, and deficiencies, and propose improvements to these practices. This research is qualitative in nature and descriptive in its objectives, data collection involved administering a questionnaire to two focus groups and conducting documentary research on the municipality's transparency portal. The results mapped the activities involved in the partnership process flow. The internal control and risk management system was evaluated from the civil servants' perspective, based on the presence and functioning of the five components and seventeen principles, the main deficiencies were identified, such as the lack of performance evaluation, the lack of qualified finance staff on the committee, and the lack of training for the organizations' staff and risk variability. A roadmap was presented proposing process improvements to the municipality to enhance internal control and risk management practices when establishing partnerships with civil society organizations.

**Keywords:** Internal control. Risk management. Partnerships with civil society organizations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cubo Coso .....	19
Figura 2 - Processo de Gestão de Riscos (ISO 31000 – Adaptado) .....	23

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios.....	20
Quadro 2 – Roteiro.....	46
Quadro 3 – Ambiente de Controle.....	56
Quadro 4 – Avaliação de risco.....	59
Quadro 5 – Atividades de controle.....	61
Quadro 6 – Informação e comunicação.....	63
Quadro 7 – Atividades de monitoramento.....	65

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Resumo das respostas.....	67
--------------------------------------	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BPMN – *Business Process Model and Notation*

COSO – Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

OSC - Organização da Sociedade Civil

PIA - Plano Individual de Atendimento

SUAS – Sistema Único de Assistência Social

TI – Tecnologia da informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVOS .....	16
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>16</b>
1.2	JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1	CONTROLE INTERNO .....	18
2.2	GESTÃO DE RISCOS .....	22
2.3	PARCERIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	24
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>27</b>
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	27
3.2	CONTEXTO DE ANÁLISE .....	28
3.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	28
3.4	PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	29
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
4.1	IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO .....	32
4.2	AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCOS .....	35
4.3	MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCOS .....	45
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O estado de Santa Catarina possui 1340 organizações da sociedade civil (OSC), segundo o mapa apresentado pelo IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, em três de junho de 2025. Essas entidades, geralmente organizações privadas sem fins lucrativos, conseguem firmar parcerias com os municípios e receber recursos para alcançar uma finalidade pública por meio da realização de atividades estabelecidas previamente em planos de trabalhos e colocados em termos de colaboração ou fomento (Giroto, 2018).

Segundo Brasil (2014), para que o município possa firmar essas parcerias e transferir os recursos públicos às OSC's, Organizações da Sociedade Civil, com intuito destas desenvolverem projetos sociais, ofertando serviços de saúde, educação, assistencial, cultural, entre outros à população, ele deve nomear uma comissão de avaliação para realizar o chamamento público e uma comissão de monitoramento e avaliação para acompanhar a parceria realizada. Além disso, esta comissão deve avaliar a prestação de contas da organização da sociedade civil, observando a execução do objeto, se manifestar e dar transparência aos atos.

O jornal NSC publicou, em três de dezembro de 2024, uma operação realizada pela polícia civil, chamada “Pecados Capitais”, que investigou possíveis desvios de recursos públicos em contratos firmados entre o município e organizações da sociedade civil. Estas fraudes envolvem grandes prejuízos ao erário ou aos usuários dos serviços de tais entidades, surge a preocupação com a existência de um controle efetivo e uma gestão de riscos sobre as parcerias firmadas com estas entidades para inibir que irregularidades aconteçam, que o recurso público seja aplicado de maneira eficiente e que os munícipes recebam os serviços de maneira adequada.

De acordo com o Coso (2013, p.6), “controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade”. Dessa forma, a organização que possui um controle interno efetivo e realiza o processo de maneira eficaz, conforme as leis, normas e regulamentos estabelecidos, realizando uma gestão de riscos em suas atividades tem maior possibilidade de alcançar seus objetivos.

Para Cruz e Glock (2006), controle é a atividade de constatar algo, permanente ou periodicamente, mostrando um resultado, com o objetivo de averiguar se foi feito conforme a legislação ou normas pré-estabelecidas.

O sistema de controle interno tem o papel de auxiliar na vigilância, fiscalização e verificação de todo ente público, com a escopo de salvaguardar o patrimônio institucional, assegurar a eficiência nas atividades, estimular o cumprimento das normas, verificar a exatidão dos dados contábeis, dentre outras funções que assegurem a prevalência do interesse público na gestão da instituição, conforme (Santana, 2013).

Nesse sentido, o desenvolvimento de práticas e a implantação de um sistema de controle interno aderente as normas legais e padrões de controle, podem auxiliar o gestor a planejar e gerir os recursos públicos de acordo com as necessidades da comunidade local, segundo (Silva; Abreu; Couto, 2017).

Na mesma linha, Kinszler (2023) cita que por meio de um sistema de controle interno efetivo o município assegura a população que os recursos públicos estão sendo aplicados de maneira eficiente, conforme previsto na legislação.

Para o Coso (2013), um sistema de controle interno eficaz necessita da presença e funcionamento dos componentes e princípios correspondentes. A presença está ligada a existência destes componentes e princípios, exemplo se a administração pública possui um manual de procedimentos, já o funcionamento refere-se a efetividade de fato desses controles, se ele está sendo aplicado na operação pelas pessoas para atingir os objetivos almejados.

Ainda, Almeida *et al.* (2023), apresenta etapas necessárias num sistema de controle interno efetivo, que são identificar os riscos, desenvolver processos para contê-los e instituir auditoria interna para alcançar a eficiência, evitando perdas, fraudes, irregularidades, melhorando a gestão e garantindo a prestação contas.

O sistema de controle interno deve está funcionando, de maneira sistêmica, verificando a gestão dos órgãos e setores, garantindo os benefícios em favor da sociedade, de acordo com (Soares; Scarpin, 2015). Ou seja, quando um sistema de controle interno é implementado, monitorado, os resultados são avaliados, atualizados quando necessário, ele é utilizado de maneira eficiente.

Assim, surge a importância de avaliar o sistema de controle interno e gestão de riscos o na celebração de parcerias com as OSC's no município, para que ele consiga alcançar seus objetivos, que são ofertar serviços de interesse público. Portanto, definiu-se como o problema de pesquisa: quais são as práticas de controle interno e gestão de riscos na celebração de parcerias com as organizações da sociedade civil num município da Grande Florianópolis?

## 1.1 OBJETIVOS

Em seguida, são apresentados os objetivos da pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é avaliar as práticas de controle interno e gestão de riscos na celebração de parcerias com organizações da sociedade civil em um município da Grande Florianópolis.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Buscando resolver o objetivo geral foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o processo na celebração das parcerias com as organizações da sociedade civil;
- b) Avaliar na perspectiva dos servidores o sistema de controle interno e gestão de riscos na celebração de parcerias com organizações da sociedade civil quanto aos seus componentes, princípios e deficiências; e
- c) Propor melhorias nas práticas de controle interno e gestão de riscos.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A elaboração deste trabalho justifica-se em auxiliar os gestores do município analisado aperfeiçoando o sistema de controle interno, ajudando no controle dos processos e incentivando a melhorar a estrutura envolvida na celebração de parcerias com as organizações da sociedade civil.

Essas organizações podem firmar parcerias com a administração pública, respeitando a Lei 13019/2014, para atender finalidades de interesse público, sejam educacionais, ofertando vagas na educação infantil, ou assistenciais, realizando internações de pessoas em vulnerabilidade, e outras. O artigo 5º da Lei 13019/2014 apresenta como fundamentos a gestão pública os princípios da economicidade, da eficiência e da eficácia. Além disso, o artigo 6º da Lei 13019/2014 destaca como diretrizes fundamentais o controle de resultados, gestão de informações, transparência e publicidade.

Assim, para atingir os fundamentos e diretrizes o município tem que fiscalizar, controlar, monitorar e avaliar as celebrações destas parcerias. Avaliar o sistema de controle interno dentro da entidade, evidenciar a sua estrutura organizacional, suas principais atividades e seu funcionamento, se elas estão sendo realizadas conforme a legislação e as normas, avaliar os riscos do processo, a informação e comunicação e as atividades de monitoramento, irá contribuir na avaliação das práticas de controle interno e gestão de riscos na celebração de parcerias com organizações da sociedade civil no município da Grande Florianópolis.

Dessa forma, Azevedo, Ensslin e Reina (2011) afirmam que sistemas de controle interno adequados previnem a fraude e minimizam os riscos de erros e irregularidades, e sua eficiência permite detectar essas irregularidades de atos intencionais ou não.

Entender a estrutura dos sistemas de controle interno da gestão pública, assim como os fatores que podem favorecer a implementação de um ambiente eficiente nesta área, são temas que necessitam de estudos e pesquisas (Beuren; Zonatto, 2014). Assim, para identificar as práticas de controle interno no município será utilizada a ferramenta Coso, avaliando o sistema de controle interno, seus componentes, os princípios e resumindo as deficiências encontradas.

O Coso (2013, p. 9) demonstra que “existe uma relação direta entre os objetivos, que são o que a entidade busca alcançar, os componentes, que representam o que é necessário para atingir os objetivos, e a estrutura organizacional da entidade”. Então, para que o município consiga atingir seus objetivos é importante avaliar o ambiente de controle, os riscos, as atividades de controle, a informação e comunicação e o monitoramento.

Segundo Vieira e Barreto (2019) tratar os riscos auxilia num processo eficiente, por isso é importante identificá-los, avaliá-los, por meio dos processos utilizados e mitigá-los. Esta pesquisa busca contribuir para a sociedade e município com a redução dos custos e diminuição das ineficiências nos processos de controle interno. Práticas de controle interno e gestão de riscos permitem identificar e mitigar problemas de natureza financeira, operacional e sistêmicas, dessa forma, contribui-se na atuação e aprimoramento do serviço público prestado pelas organizações de sociedade civil.

A relevância social deste estudo se justifica no produto que será entregue à sociedade, o qual auxiliará no processo de execução e prestação de contas de uma Prefeitura da Grande Florianópolis, visando o alcance de seu objetivo principal que é a execução de políticas públicas municipais com efetividade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico é abordada a literatura sobre controle interno, gestão de riscos e parcerias com as organizações sociais na administração pública.

### 2.1 CONTROLE INTERNO

O controle visa analisar e avaliar se o que foi programado, orçado e executado está de acordo com as normas, e se todas as atividades estão sendo desenvolvidas de maneira correta, conforme estabelecido, segundo (Cruz; Glock, 2006). Em razão disso, é necessário que o município, por meio do controle interno, verifique se todas as atividades/serviços estão sendo realizados dentro da legalidade. Assim, o controle poderá evidenciar se o resultado está sendo alcançado conforme o estabelecido.

Há alguns indícios de que a palavra controladoria derivou do controle, e ela evoluiu para uma abrangência maior e mais estratégica, conforme (Horváth, 2006). Já Oliveira, Peres Jr. e Silva (2004), dizem que a controladoria é como um órgão, unidade administrativa responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade.

Sobre a controladoria Slomski (2005, p. 373) escreve que:

Nos municípios, a Controladoria é o órgão administrativo que gerencia todo o sistema de informações econômico-físico-financeiras, afim de instrumentalizar os gestores das atividades-fins e das atividades-meio, para a correta mensuração de resultados econômicos produzidos pelas atividades, produzindo um instrumental para a diminuição da assimetria informacional entre os gestores da coisa pública e a sociedade.

Diante do exposto, pode-se concluir que a Controladoria por gerenciar e auxiliar o executivo a tomar decisões, bem como os demais gestores das diversas atividades, deve averiguar os fatos ocorridos no interior da administração pública e gerar informações precisas e oportunas, e além disso, ela não deve ser subordinada para que possa desenvolver suas atividades de forma autônoma e independente. A controladoria visa demonstrar as informações do ente público, de forma transparente, para a população.

O controle interno para alcançar seus objetivos necessita utilizar algumas ferramentas, que são chamadas de princípios básicos do controle interno. Para Queiroz *et al.*, (2008), são alguns destes princípios: universalidade, simplicidade, aglutinação, funcionalidade e revisão. O controle quanto mais simples for, melhor, ele deve ser revisto e adequado à realidade da entidade, e deve possuir todo o universo de informações.

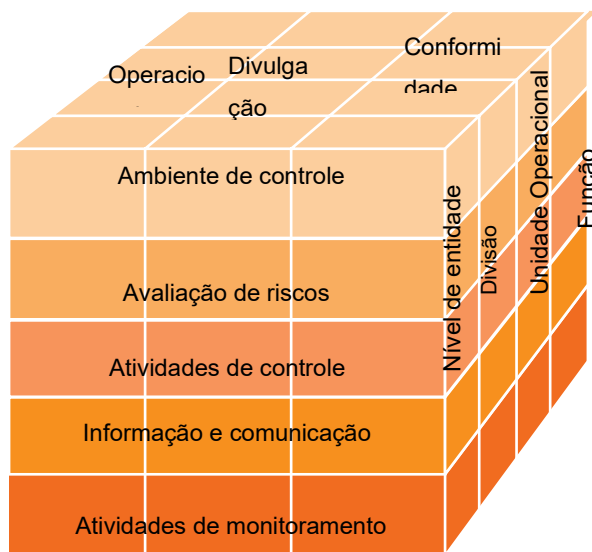
Diante disso, o município possuindo um controle interno efetivo, realizando o processo de maneira eficaz, conforme as leis, normas e regulamentos estabelecidos, realizando gestão de riscos em suas atividades, tem maior chance de alcançar os objetivos, segundo o (Coso, 2013).

Ainda para Kinszler (2023) um controle interno efetivo assegura à população que os recursos públicos estão sendo aplicados de maneira eficiente, conforme a legislação, em razão de ajudar o gestor a planejar e gerir os recursos de acordo com as necessidades.

Dessa maneira, a entidade deve estar realizando todas suas atividades dentro da legalidade, ou seja, realizar somente o que a lei permite. A prefeitura deve ainda respeitar o orçamento, o financeiro, guardar o patrimônio público e contribuir para a melhoria das condições sociais, conforme (Brasil, 1988).

Diante do exposto, o Coso (2013) demonstra, por meio de um cubo, a relação entre os objetivos da empresa, os componentes e a estrutura da organização. Os objetivos são o que a empresa busca atingir, os componentes o que é preciso para alcançar os objetivos e a estrutura é a maneira como a organização é formada internamente.

Figura 1 – Cubo Coso



Fonte – Coso 2013

Os objetivos são demonstrados nas colunas, operacional, divulgação e de conformidade, o que admiti que as empresas se concentrem em diferentes aspectos do controle interno. Já os componentes são observados nas linhas frontais, são o ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento. Em cada componente foi estabelecido um conjunto de princípios que ajudam a compreender o assunto e orientar no desenvolvimento do componente. E a estrutura da organização aparece na

lateral direita, na terceira dimensão, são o nível de entidade, a divisão, a unidade operacional e a função.

O Coso (2013), ainda estipula 17 (dezessete) princípios, e define um controle interno eficaz aquele que os utiliza na sua totalidade. Abaixo são apresentados os princípios relacionados aos componentes que devem está presentes e funcionando num município:

Quadro 1 - Princípios

Componentes/Princípios	Presença e Funcionamento
Ambiente de Controle	
1	Mostra ter integridade com os valores éticos;
2	Exerce a responsabilidade de supervisão e desenvolvimento do controle interno;
3	Estabelece estrutura, autoridade e responsabilidade.
4	Demonstra compromisso com a competência;
5	Aplica a responsabilidade por suas funções;
Avaliação de Riscos	
6	Especifica os objetivos adequados;
7	Identifica e analisa os riscos;
8	Avalia os riscos de fraude;
9	Identifica e analisa mudanças significativas;
Atividades de Controle	
10	Seleciona e desenvolve atividades de controle;
11	Seleciona e desenvolve controles gerais em relação à Tecnologia;
12	Implementa atividades por meio de políticas e procedimentos;
Informação e Comunicação	
13	Utiliza informações relevantes;
14	Comunica-se internamente;
15	Comunica-se externamente;
Atividades de Monitoramento	
16	Conduz avaliações contínuas e/ou separadas; e
17	Avalia e comunica as deficiências.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Coso 2013

Diante disso, os princípios ligados ao componente ambiente de controle estabelecem que o município deve instituir uma cultura de integridade ética, orientando o comportamento dos servidores. Também, os gestores devem apoiar o controle interno, além de ter uma estrutura clara com as responsabilidades definidas, a fim de ter um controle interno funcionando. Ainda, deve capacitar os servidores, para mantê-los competentes e desenvolver mecanismos para responsabilizá-los, criando medidas de desempenho e avaliando, de acordo com (Coso, 2013).

Ainda, os princípios relacionados ao componente avaliação de riscos pressupõe o município estabelecer com clareza os objetivos, em conformidade com as normas. De acordo com Brasil (2017, p. 11), “na medida em que a organização ao identificar e tratar os riscos e implementar controles internos focados nesses riscos, estará aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos definidos”, assim, é necessário elencar os perigos possíveis, a probabilidade de ocorrerem e suas consequências. Além disso, avaliar os riscos de fraudes em

relatórios, aquisições, envolvimento de servidores em situações inadequadas, considerar o impacto de mudanças significativas, sejam de gestão, econômicas ou físicas também interferem neste componente.

Já os princípios associados ao componente atividades de controle tratam sobre o município estabelecer atividades de controle que mitigam os riscos, além de utilizar a tecnologia nos processos de controle e implementar atividades de controle por meio de políticas e procedimentos, revisado essa atividades e as adequando quando necessário, conforme (Coso, 2013).

Além disso, os princípios ligados ao componente informação e comunicação destacam a divulgação das informações relacionadas aos objetivos e as responsabilidades dos servidores, de modo a contribuir para o funcionamento do controle interno. Kinzler (2023) cita que a entidade deve ter acesso a informação relevante e comunicação confiável. Exemplo disso, a existência de comunicação interna e externa, por meio da ouvidoria, canal de denúncias, portal de transparência, permitindo que o controle receba as informações, de maneira segura e confiável, e desenvolva suas funções.

E o componente atividades de monitoramento apresenta os princípios em relação ao município desenvolver avaliações contínuas. Segundo Teixeira (2008, p.52), “o controle interno, além de necessitar de monitoramento constante, precisa, também, ter os seus métodos e procedimentos revistos periodicamente, para se adaptar às novas realidades”, com objetivo de identificar os processos, avaliar os resultados e comunicar as deficiências aos servidores envolvidos para que corrijam, ocorrendo uma melhora contínua.

A Lei de Responsabilidade em seu artigo 54 determina que o controle interno assine o relatório de Gestão Fiscal, o qual permite o controlador avaliar os relatórios e identificar possíveis atos em desacordo com as normas e leis, má aplicação do recurso público, fazer um planejamento mais adequado com a atividades da entidade e dispor de informações corretas e atualizadas, auxiliando na tomada de decisões.

Para que uma empresa se desenvolva de maneira eficiente, é necessária a utilização de alguns meios, segundo Attie (2007, p. 54)

Seleção: possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas.

Plano de Carreira: determina a política da empresa quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação do pessoal.

Relatórios de desempenho: compreendem a identificação individual de cada funcionário, indicam suas virtudes e deficiências e sugerem alternativas necessárias ao aperfeiçoamento profissional.

Manuais internos: sugerem clara exposição dos procedimentos internos, possibilitam prática uniforme, normatização e eficiência dos atos e previnem a ocorrência de erros e desperdícios.

Ou seja, para maior eficiência, primeiramente, o órgão público tem que selecionar pessoal bem qualificado, eficiente para desenvolver suas atividades adequadamente, em conformidade com a lei, e desenvolver um manual de controle interno, o qual normatizará todas as atividades dos diversos setores. Para incentivar os servidores é importante fazer um plano de carreira, que valorize o pessoal continuamente, com o intuito de ter servidores cada vez mais atualizados e capacitados para executarem suas funções com maior eficiência e eficácia.

E é interessante que o controle interno elabore relatórios ou realize auditorias internas para avaliar o desempenho do pessoal na realização das atividades. Para Brasil (2017, p. 14) “As organizações devem utilizar as atividades contínuas e independentes, ou uma combinação de ambas, para assegurar que os componentes de controle interno estejam presentes e funcionando.” Em razão disso, com o resultado poderá estar auxiliando a entidade a tomar decisões detectando fatores executantes e iniciando ações preventivas e corretivas quando existir algo com distorção entre o planejado e o executado.

## 2.2 GESTÃO DE RISCOS

O Coso (2007, p. 10) dispõe que

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Portanto, os riscos podem afetar os objetivos da empresa, identificá-los, avaliá-los, por meio dos processos utilizados no município é importante para que a prefeitura consiga alcançar seus objetivos. Após detectar os riscos, mensurá-los deve-se elaborar um plano de ação para mitigar seus principais fatores. Essa ação deve ser contínua, deve-se fazer uma reavaliação deles e tomar as medidas para saná-los.

Para Farias, De Luca e Machado (2009, p. 3), “o controle interno não pode ser dissociado do risco. Ambos seguem um caminho conjunto, que ajuda a instituição a atingir seus objetivos, quando aplicado e gerenciado da forma mais adequada”, ou seja, o controle interno e risco estão conectados.

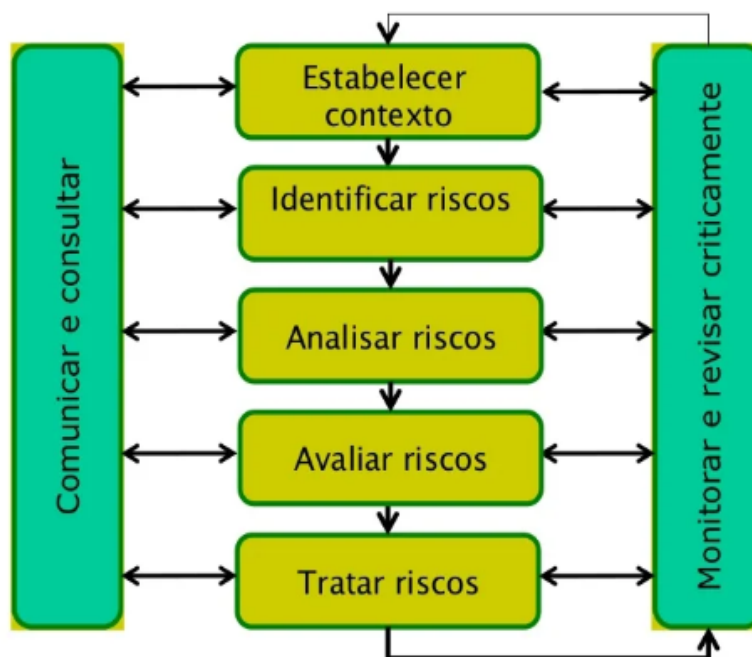
De acordo com Vieira e Barreto (2019, p. 144), “qualquer plano de tratamento de riscos deve contribuir para promover uma operação eficiente do processo, controles internos efetivos

e a observância dos princípios éticos e das leis”. É interessante que o controle interno tenha um plano de ação para implementar e recomendar melhorias dos riscos, verificando o que houve de falhas ou irregularidades e se foram solucionadas. Além disso, o potencial de perda para uma instituição em razão de um erro, fraude, ineficiência, falta de aderência a requisitos legais ou ações que possam influenciar ao alcance dos objetivos do município, que é prestar serviços públicos a população.

Ainda, Vieira e Barreto (2019, p. 121) dizem que “a gestão de riscos integra três partes fundamentais: princípios, estrutura e processos. A partir de um conjunto de onze princípios é desenhada a estrutura organizacional para sustentar a implantação do processo de gestão”. Ou seja, a gestão de riscos evidencia a aplicabilidade dos princípios, alinhada a estrutura integrada a organização a adotar os processos de gestão de riscos.

Para implementar a gestão de riscos é necessário seguir algumas etapas, conforme Brasil (2020, p. 21):

Figura 2: Processo de Gestão de Riscos (ISO 31000 – Adaptado)



Fonte: ISO 31000

Estabelecer o contexto, identificar os riscos, analisá-los, avaliá-los, tratá-los, comunicar e consultar as partes envolvidas, monitorá-los e manter a melhoria contínua são as etapas apresentadas por Brasil (2020). O processo de gestão de risco é contínuo, o que resulta no seu melhoramento.

Considerando que a gestão de riscos propicia a possibilidade de detectar e reagir aos riscos, recomenda-se a implementação dela com intuito de alcançar os objetivos da organização.

### 2.3 PARCERIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O objetivo das organizações públicas é desenvolver políticas públicas para o bem estar social, conforme Di Pietro (2018). Esses serviços podem ser prestados pelo Estado ou por meio de parcerias entre a administração pública e privada. O tipo de atividade que o Estado quer de parceria com o privado é que evidenciará a modalidade a ser usada, que para Di Pietro (2022, p. 2), as principais são “a concessão e a permissão de serviço público, as parcerias público-privadas (concessão administrativa e concessão patrocinada), a franquia, a terceirização, o convênio, o consórcio, o contrato de gestão, o termo de parceria”.

Na modalidade concessão o poder público cede o serviço público ao particular, porém o fiscaliza, controla até a tarifa que é cobrada do usuário, Di Pietro (2022). Os serviços de telecomunicações, energia elétrica, portos, aeroportos são exemplos de serviços concedidos a empresas particulares ou estatais. Já a permissão, que é outra descentralização do serviço por colaboração, tem como característica ser um ato unilateral, ou seja, o particular não tem direito contra a administração pública, de acordo com Di Pietro (2022, p. 175) “seu objeto é a execução de serviço público ou a utilização privativa de bem público”.

Ainda, a parceria público-privada “é o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa” para Di Pietro (2022, p. 190). Nesta parceria evidencia-se a concessão da prestação de um serviço, remunerado por uma tarifa paga por quem o utiliza, ou mesmo a administração pública mediante a contraprestação ao parceiro. Em obras de saneamento básico ou de rodovias pode-se verificar parceria público-privada.

Também tem a franquia que tem como característica a licença de uso de marca, seja na produção de um produto ou na prestação de um serviço, Di Pietro (2022).

Além disso, a terceirização é outro modelo de parceria, que tem como característica “a contratação, por determinada empresa, de serviços de terceiros para o desempenho de atividades-meio”, conforme Di Pietro (2022, p. 280). A administração pública se beneficia por contratar uma empresa especialista em determinado serviço, por diminuir ao longo prazo seus encargos trabalhistas e por outros motivos.

Para Santana, Andrade e Jesus (2016) a administração pública com intuito de apresentar mais qualidade na prestação de serviço e reduzir gastos, ela contrata outra empresa para

executar, esse serviço deixa de ser prestado por servidores do município e passa a ser realizado pela terceirizada.

Também, existe a modalidade consórcio público, que para Flexa e Barbastefano (2020, p. 326), “No que tange aos processos de aquisição de materiais e contratação de serviços, os consórcios têm mostrado melhor desempenho frente às compras individualizadas em cada um dos entes federativos.” Verifica-se vantagem, por meio do princípio da economicidade, utilizando o consórcio público, haja vista os municípios utilizarem menos recursos para obter os mesmos materiais ou serviços.

Ainda, é previsto como modalidade a realização de contrato de gestão, que pode de acordo com Di Pietro (2022, p. 340), “designar parcerias do Poder Público com órgãos da própria Administração direta e com entidades da Administração indireta, como parcerias com entidades do terceiro setor, as chamadas organizações sociais”. A administração pública fiscalizará o órgão referente ao objeto firmado no contrato de gestão. É comum verificarmos contratos de gestão na saúde, empresas contratadas para oferecer serviços em Unidades de Pronto Atendimento e Hospitais.

A modalidade convênio é regida pela Lei 13.019/2014. Brasil (2014), estabelece as normas para parcerias com as organizações da sociedade civil, mediante os termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação.

A OSC é definida como entidade privada sem fins lucrativos, as sociedades cooperativas e as organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social. As Organizações de Sociedade Civil são essenciais na implementação de políticas públicas, de acordo com Lopez (2018).

Para Filho (2023, p. 15), “As OSCs, em sua maioria, arrecadam fundos vinculados a projetos para atividades relacionadas à sua missão institucional, mediante a apresentação de propostas a doadores”. Existem organizações da sociedade civil que os recursos podem ser capturados da iniciativa privada ou pública. Da administração pública deve elaborar um plano de trabalho e participar de todo o processo, conforme previsto em Brasil (2014).

A administração pública elabora um chamamento público, a OSC encaminha o plano de trabalho, que será avaliado com critério por uma comissão de seleção, após celebrar a parceria com a OSC, serão nomeados servidores para monitorarem e fiscalizarem a execução do objeto. No plano de trabalho, geralmente é inserida a visita técnica no local que a OSC está prestando o serviço para fins de elaboração de relatório técnico, que será considerado pela comissão e

avaliação e monitoramento e no momento da análise da prestação de contas, que visa avaliar o cumprimento do objeto do termo e o alcance dos resultados e metas, segundo Gomes (2017).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, especificando o enquadramento metodológico, o contexto da análise, o instrumento da pesquisa e os procedimentos para coleta e análise de dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa em relação a natureza é qualitativa, que na visão de Creswell (2007) o pesquisador explora informações por meio da coleta de dados, sejam por entrevistas, observações ou análise documental, centrado no problema de pesquisa. O local da pesquisa é a fonte direta para colher as informações e o pesquisador mantém contato com este ambiente, seja por meio de um trabalho em campo, analisando dados da realidade estudada.

Quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva, que de acordo com Moraes (2003, p. 66) pode ser usada “à medida que busca compreender e descrever as características de uma determinada situação ou fenômeno”. O pesquisador somente descreve os acontecimentos sem influenciar.

A pesquisa tem uma triangulação de dados, que segundo Creswell (2007) é caracterizada pela utilização de fontes diferentes. Essas fontes são evidenciadas ao aplicar um questionário, obter as respostas dadas, e triangular com outros documentos, como os termos de colaborações e prestações de contas das entidades.

Considerando que para avaliar as práticas de controle interno e gestão de riscos é necessário realizar um diagnóstico, optou-se utilizar a técnica estudo de caso. Segundo Yin (2015) no estudo de caso são elaborados esclarecimentos sobre a participação das pessoas envolvidas na pesquisa, bem como as regras e compromissos estabelecidos para objetivo da pesquisa.

Assim, para coletar os dados elaborou-se um questionário, utilizando a ferramenta de controle interno Coso, e aplicou-se em dois grupos focais, que para Morgan (1997) é uma técnica de pesquisa qualitativa, derivada das entrevistas grupais, que coleta dados por meio das interações. Num primeiro momento aplicou-se aos servidores, lotados no departamento de Controladoria Geral, e após alguns dias, aos servidores que fazem parte das comissões de avaliação e monitoramento, e aos gestores da secretaria de Assistência Social do município da

Grande Florianópolis. E fez-se a observação do processo, das atividades realizadas nas parcerias com as OSC's.

Além disso, realizou-se uma pesquisa documental, no sítio do município, por meio do portal da transparência, da qual extraíram-se os termos de colaborações, firmados entre o município e as organizações da sociedade civil, seus pagamentos e suas respectivas prestações de contas e portarias com os membros que fazem parte das comissões.

Após a coleta dos dados iniciou-se a análise para resolver os objetivos delineados na pesquisa.

### 3.2 CONTEXTO DE ANÁLISE

O trabalho desenvolveu-se no município da Grande Florianópolis, que está localizado no estado de Santa Catarina, é considerado um município de médio porte, possui 76.773 habitantes, segundo o IBGE (2022). Seu PIB per capita é de R\$ 34.478,80, de acordo com o IBGE (2020). A receita arrecadada em 2023 foi R\$ 413.937.419,40 (quatrocentos e treze milhões novecentos e trinta e sete mil quatrocentos e dezenove reais e quarenta centavos) e a despesa realizada foi no montante de R\$ 391.326.705,31 (trezentos e noventa e um milhões trezentos e vinte e seis mil setecentos e cinco reais e trinta e um centavos).

O município firmou 07 (sete) termos de colaborações com as organizações da sociedade civil em 2023 no montante de R\$ 3.685.000,00 (três milhões seiscentos e oitenta e cinco mil reais). Esses termos tinham como objeto a prestação de serviços com o atendimento às crianças de 0 a 6 anos de idade, em período integral ou meio período, a oferta de atendimentos educacionais especializados, serviço de proteção social especial de alta complexidade, acolhimento de crianças, adolescentes encaminhados pela Vara da Infância ou conselho tutelares da comarca, acolhimento de pessoas em situação de rua, maiores de 18 anos e acolhimento institucional de longa permanência para idosos, com 60 anos ou mais.

Apesar do valor gasto com esses termos de colaborações representar aproximadamente 0,94% da despesa executada em 2023, eles são importantes para população, principalmente os assistenciais, que tem como objetivo proteger o público a ser acolhido.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa sobre as práticas de controle interno e gestão de riscos na celebração de parcerias com as organizações da sociedade civil utiliza o modelo de avaliação do COSO 2013,

que avalia a eficácia do sistema de controle interno, observando a relação entre os objetivos, os componentes e a estrutura organizacional.

Utilizou-se como instrumento de pesquisa a análise documental dos termos de colaborações, firmados entre o município e as organizações da sociedade civil, suas respectivas prestações de contas, que estão disponibilizados no sítio do município, no portal de transparência, e a técnica de coleta de dados por intermédio de questionário.

Para atender os objetivos de identificar o processo na celebração das parcerias com as organizações da sociedade civil e avaliar na perspectiva dos servidores o sistema de controle interno e gestão de riscos na celebração de parcerias com organizações da sociedade civil aplicou-se o questionário aos servidores lotados na controladoria geral e aos que fazem parte das comissões de avaliação e monitoramento e ao gestor e observou as atividades. As questões enfatizam a presença ou não, o funcionamento ou não, explicações ou conclusões sobre o ambiente do controle, avaliação do risco, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento. Além disso, avaliaram-se os termos de colaborações e suas respectivas prestações de contas, a lei 13019/2014, esses dados foram triangulados com as respostas dadas pelos servidores no questionário.

Para atender ao objetivo de propor melhorias nas práticas de controle interno e gestão de riscos avaliaram-se as respostas do questionário aplicado, no qual identificou-se a fonte da deficiência do controle interno, componente ou princípio, descreveu-se a deficiência, as considerações de severidade, o plano de remediação e o impacto no presente ou no funcionamento.

### 3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O procedimento metodológico para coletar os dados foi a utilização do questionário, com intuito de avaliar a ferramenta de estrutura controle interno COSO, a observação do processo triangulado os dados obtidos com os termos de colaborações firmados e suas respectivas prestações de contas, extraídos do sítio do município.

Aplicou-se o questionário em grupo, reunindo num primeiro momento, o controlador geral do município e o coordenador da controladoria geral, e em seguida a três servidores que fazem parte das comissões de avaliação e monitoramento e ao gestor dos termos de colaborações firmados na Secretatia de Assistência Social, para verificar o processo. Conseguiu-se, por meio do portal de transparência, as portarias com os nomes dos membros

que faziam parte das comissões, para marcar a aplicação do questionário. Focou-se somente na secretaria de Assistência Social, em razão das outras comissões da Secretaria de Educação sofrerem mudanças nos membros.

Assim, após a análise das respostas concedidas pelos servidores, obteve-se as perspectivas dos servidores relacionadas ao sistema de controle interno e gestão de riscos na celebração de parcerias com organizações da sociedade civil. Além das respostas sim ou não, os servidores explicavam os motivos justificando suas respostas.

As questões foram retiradas da ferramenta de controle interno COSO, a fim de analisar a estrutura e o funcionamento do controle interno, avaliando a presença e/ou funcionamento dos componentes, princípios e identificando as deficiências.

Os critérios utilizados para identificar a presença foram a existência dos componentes e princípios, exemplo disso se a administração pública possui uma norma ética, já para avaliar o funcionamento utilizou-se a efetividade de fato desse controle, como tal a aplicabilidade desse decreto na operação pelas pessoas para atingir a integridade ética.

Os questionamentos relacionados aos componentes e aos princípios, demonstram o ambiente de controle, a avaliação dos riscos, as atividades de controle, a informação e comunicação e as atividades de monitoramento na celebração de parcerias com as organizações da sociedade civil. As respostas concedidas pela Controladoria Geral foram separadas da Comissão e Gestor.

Averigou-se por meio do ambiente do controle se o município tem compromisso com a integridade e valores éticos da avaliação do risco, apresenta a responsabilidade de supervisão, se estabelece estrutura, autoridade e responsabilidade, demonstra compromisso com a competência e encarrega os indivíduos pelas suas responsabilidades com os controles internos no cumprimento dos objetivos.

Ainda, analisou-se mediante a avaliação dos riscos se o município especifica os objetivos com clareza, de maneira que seja possível identificar os riscos e avaliá-los associados aos objetivos, para determinar como devem ser gerenciados. Se ele avalia os riscos de fraudes e as mudanças que podem afetar o sistema de controle interno.

Além disso, apreciou-se se o município desenvolve atividades de controle que contribuem para a minimização dos riscos, à tecnologia e as políticas que estabelecem o que se espera e de procedimentos que transformam as políticas em ações.

Também, considerou-se se o município usa informações relevantes e de qualidade e as comunica internamente e externamente para apoiar o funcionamento do controle interno. E se o município aplica avaliações contínuas e/ou separadas para confirmar se os componentes e

princípios dos controles internos estão presentes e funcionando. E ao final de cada princípio e identificou-se as ineficiências.

Em seguida, elaboraram-se os quadros para cada componente, contendo os questionamentos e respostas, relacionados a presença e funcionamento dos princípios, com a opção sim ou não, separadas por grupo entrevistado. E apresentou-se uma tabela com a proporção, utilizando a regra de três, somando as respostas contendo sim divididas pelo total, relacionadas a cada princípio, separadas por grupo, apresentadas em porcentagem. Também, foram demonstradas as médias das porcentagens apresentadas por componentes e o total obtido pela soma desses dividido por cinco.

Após a análise dos dados avaliou-se e apresentou-se sugestões de melhorias nas práticas de controle interno e gestão de riscos na celebração de parcerias com as organizações da sociedade civil com intuito de diminuir as deficiências encontradas.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados o processo na celebração de parcerias com as organizações da sociedade civil, em seguida a avaliação do sistema de controle interno e gestão de riscos na perspectiva dos servidores e as melhorias propostas nas práticas de controle interno e gestão de riscos.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO

O processo apresentado retrata as atividades envolvidas no fluxo e os executores na celebração de parcerias com as organizações da sociedade civil no município da Grande Florianópolis. O mapa do processo foi elaborado utilizando informações coletadas junto aos servidores do controle interno e da comissão de monitoramento e avaliação e gestor da Secretaria de Assistência Social. O processo foi representado mediante a utilização do BPMN, *Business Process Model and Notation*.

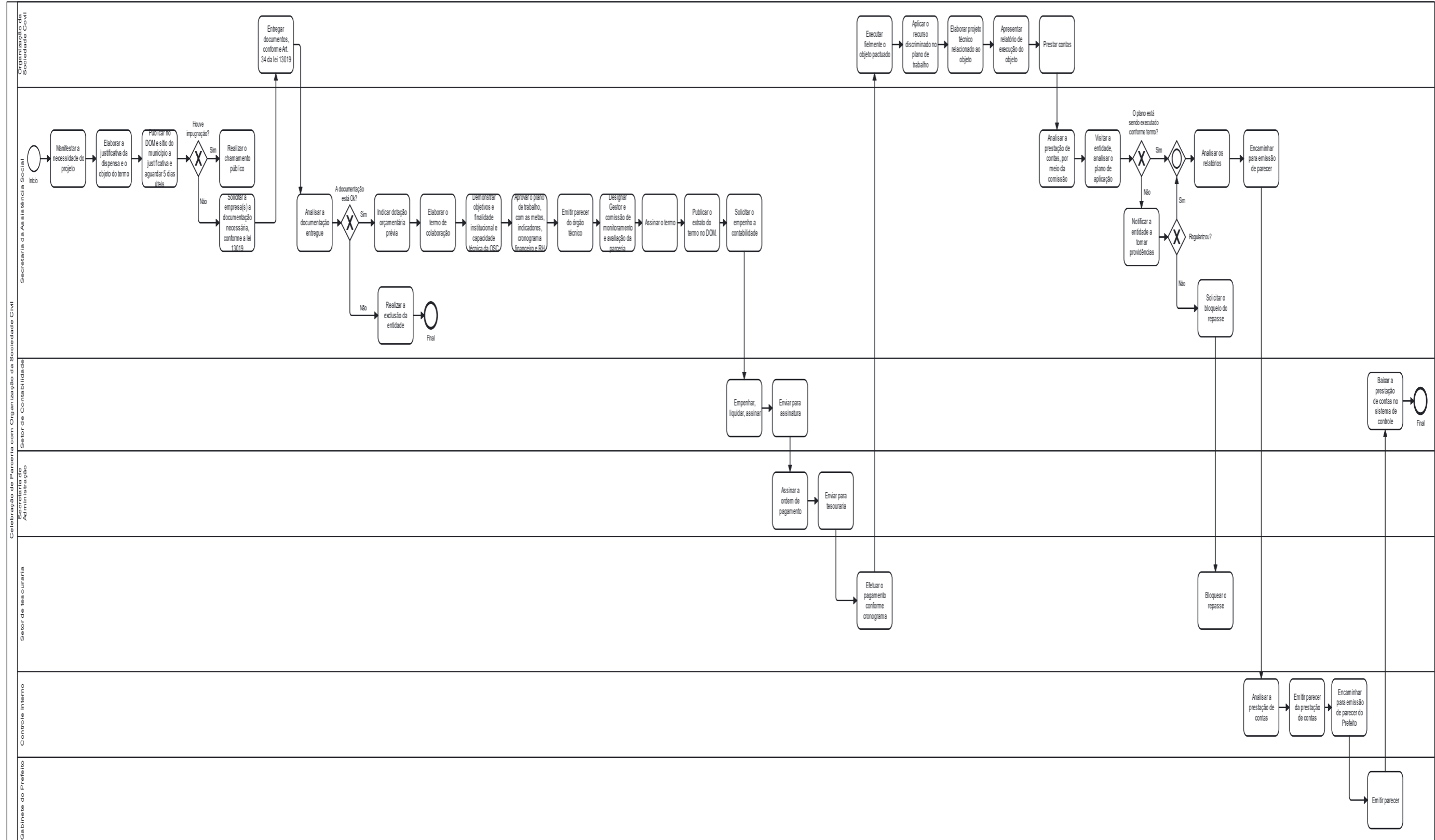
Foi possível identificar que a parceria inicia quando a Secretaria de Assistência Social manifesta a necessidade de desenvolver um projeto de serviço de proteção social especial de alta complexidade, seja acolhendo as crianças, adolescentes encaminhados pela Vara da Infância ou conselho tutelares da comarca, ou acolhendo pessoas em situação de rua, maiores de 18 anos, ou ainda acolhendo em longa permanência idosos, com 60 anos ou mais.

Em seguida, a secretaria solicita a entidade a documentação conforme o Art. 34 da Lei 13.019/2014, analisa, e estando tudo correto elabora um termo de colaboração, com objeto bem definido, que em conjunto com o plano de trabalho, estabelece os recursos humanos, as metas, os indicadores, cronograma de pagamento necessário para executá-lo. Ainda são definidos o gestor do termo e a comissão de monitoramento e avaliação da parceria, que acompanharão a execução do objeto.

Em sequência, a organização da sociedade civil e a secretaria assinam o termo, ele é publicado, no Diário Oficial dos Municípios, e são realizados os trâmites de empenhamento, liquidação na contabilidade, que envia para a secretária de administração assinar e após encaminha a tesouraria fazer os pagamentos, conforme o cronograma de desembolso.

A OSC recebendo os recursos começa a executar o objeto, elabora projeto técnico, envia a secretaria o relatório de execução e presta contas dos valores recebidos. A secretaria de assistência social, mediante a comissão de monitoramento e avaliação, analisa as prestações de contas, realiza visitas na entidade, elabora relatórios e os encaminha para análise do controle

Legenda



interno, o qual elabora um parecer e envia ao Prefeito para análise final, este envia sua decisão ao setor de contabilidade para baixar a prestação de contas no sistema contábil.

Analisando o mapa do processo na celebração das parcerias com as organizações da sociedade civil é possível identificar alguns riscos relacionados as atividades. Na atividade analisar a documentação entregue pela entidade, a comissão deve verificar autenticidade das certidões para evitar o recebimento de um documento falso que possa causar vantagem ilegal, ou prejuízo ao município, em razão da OSC está cometendo um crime.

Ainda, na atividade elaborar o termo de colaboração, a secretaria deve definir bem o objeto, deixar claro as obrigações da OSC, a capacidade técnica, para que o usuário receba o serviço nas expectativas definidas. Caso não esteja previsto no termo de colaboração algum item importante pode impactar diretamente no êxito do objetivo almejado.

Já ao aprovar o plano de trabalho, a secretaria deve observar as metas definidas, os indicadores, os recursos humanos, o cronograma de pagamento, em geral todos os recursos necessários para que a OSC desenvolva o objeto da parceria. Caso contrário, não estando presente no plano de trabalho não poderá ser avaliado e poderá prejudicar o andamento dos serviços.

Também, observa-se que atividade de designar o gestor e a comissão de monitoramento e avaliação da parceria, a secretaria deve nomear servidores com capacidades técnicas de acompanhar o objeto, com conhecimento na área financeira, escolher uma equipe multidisciplinar, com intuito de analisar as prestações de contas, realizar as visitas *in loco*, e não tendo essa equipe a avaliação pode atrasar ou nem ser efetuada, por falta de pessoal capacitado em supervisionar a OSC.

Ao efetuar o pagamento conforme o cronograma, evita-se que a organização de sociedade civil atrase seus compromissos financeiros, como pagamento a fornecedores, impostos, e consiga efetuar os pagamentos aos funcionários envolvidos na execução do objeto, não paralisando os serviços, não adquirindo multas e juros.

Além disso, quando a entidade deixar de fazer as atividades de executar fielmente o objeto pactuado, aplicar o recurso discriminado no plano de trabalho, elaborar projeto, apresentar relatório e prestar contas, ela tem seu recurso bloqueado e o vulnerável deixa de receber os serviços necessários para sua sobrevivência.

Analisar a prestação de contas, por meio da comissão, se não for realizada oportunamente, pode acarretar dano ao vulnerável, pela má execução do serviço pela entidade, demora na identificação de irregularidade ou fraude, falta de alimentação, medicamentos, higiene, profissionais, entre outros.

Da mesma forma, a secretaria não visitando a entidade, analisando o plano de aplicação periodicamente, corre o risco de não identificar a falta de profissionais especializados desenvolvendo suas funções, alimentações em desacordo com os cardápios, ambiente sujo, causando doenças nos vulneráveis, maus tratos, comportamentos inadequados tanto de funcionários como de usuários.

A atividade de bloquear o repasse pode causar a paralisação parcial ou total na execução do objeto, em razão da OSC precisar do recurso financeiro para executá-lo.

Ainda o controle interno ao analisar a prestação de contas, deve observar a atuação da comissão de monitoramento e avaliação e do gestor da parceria, dos documentos comprobatórios entregues, das visitas realizadas na entidade, dos relatórios emitidos, das metas realizadas, se foram executados conforme a legislação e normas a fim da execução do objeto.

Desta forma, observa-se a necessidade de avaliar o sistema de controle interno e gestão de riscos da celebração de parcerias com as organizações da sociedade civil num município da Grande Florianópolis.

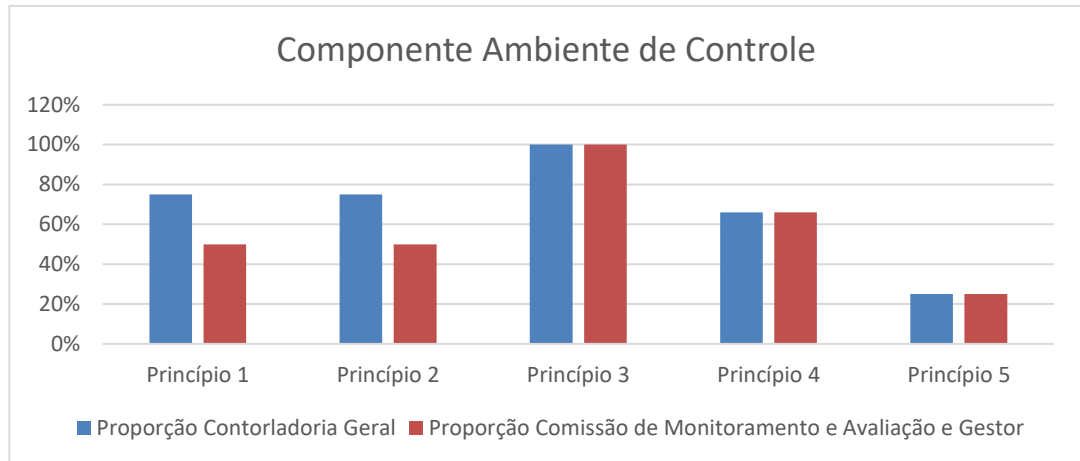
#### 4.2 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCOS

São apresentados os dados referentes ao questionário aplicado aos servidores lotados na Controladoria Geral do município, aos membros da comissão de avaliação e monitoramento e ao gestor dos termos de colaborações firmados pela Secretaria de Assistência Social do município, com intuito de avaliar na perspectiva dos servidores o sistema de controle interno e gestão de riscos na celebração de parcerias com organizações da sociedade civil quanto aos seus componentes, princípios e deficiências.

O quadro 3 evidencia as questões aplicadas e as respostas relacionadas ao componente ambiente de controle, nas quais são avaliadas um conjunto de normas, processos e estrutura que servem de base para a condução do controle interno no município, indicando se tem presença e funcionamento, além de um conjunto de princípios de 1 a 5, que ajudam a compreender o assunto e orientar no desenvolvimento do componente as avaliações dos princípios e um resumo de deficiências aplicáveis.

Em seguida, é apresentado o gráfico demonstrando as proporções obtidas relacionadas ao componente ambiente de controle.

Gráfico 1 – Componente Ambiente de Controle



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O princípio 1 visa demonstrar o compromisso com a integridade e valores éticos, neste quesito o município tem 75% de presença e funcionamento, de acordo com os servidores da Controladoria Geral, e 50% segundo a comissão de monitoramento e avaliação e do gestor. Existe o decreto 188/2020 que apresenta as normas de ética profissional do servidor público do poder executivo, ele está publicado e todos tem acesso à informação. Entretanto, observou-se como uma das deficiências a não realização de uma avaliação de desempenho de indivíduos e equipe, que pode gerar a não identificação de áreas que precisam de melhorias, afetando o desenvolvimento da equipe e consequentemente dificultando o atingimento das metas previstas no plano de trabalho. Então, realizar avaliação de desempenho pode melhorar o crescimento profissional dos funcionários da OSC, deixá-los mais motivados, garantir que eles estejam executando suas atividades corretamente, ajudando no atingimento das metas propostas.

Ainda, no princípio 1 destaca-se outra deficiência relacionada a identificação dos desvios de padrões de conduta, item que mostrou divergências entre as respostas dadas pelos servidores da controladoria e da comissão. Para a controladoria o desvio é identificado oportunamente, mas para a comissão ela ocorre às vezes, no momento da análise da prestação de contas, essa que não é avaliada oportunamente. Quando os funcionários não seguem os padrões pré-estabelecidos ou as normas, eles podem causar problemas internos na entidade, diminuir a produtividade e até prejudicar o vulnerável. Quando o município percebe que a entidade tem esse desvio ele a notifica a regularizar. Com isto, percebe-se a necessidade de realizar a avaliação das prestações de contas dentro dos prazos e acompanhar as OSC's com intuito de identificar o mais rápido possível algum desvio e tomar providências.

O princípio 2 verifica o exercício da responsabilidade de supervisão, nesta questão o município possui 75% de presença e funcionamento segundo a percepção dos servidores da Controladoria Geral e 50% conforme os servidores da comissão de monitoramento e avaliação

e do gestor. A divergência nas respostas se deu em razão do item relacionado a manter e avaliar periodicamente as habilidades e conhecimentos necessários entre seus membros para capacitá-los a fazer perguntas investigatórias à OSC e tomar medidas proporcionais. Para a controladoria esse item é realizado porque quando a entidade assina o termo de colaboração ela recebe orientações do servidor da controladoria para utilização dos recursos e de como prestar contas, porém a comissão e gestor não, eles necessitam de pessoal capacitado na área financeira, o que prejudica em sua avaliação periódica.

As responsabilidades de supervisão são identificadas e aceitas em relação aos requisitos e expectativas estabelecidas, isso ajuda a ter um ambiente de trabalho mais organizado e transparente. Além disso, auxilia no cumprimento das metas e na comunicação entre os funcionários. Porém, os membros não são independentes nas tomadas de decisões e isso pode influenciar nas avaliações.

O princípio 3 que estabelece estrutura, autoridade e responsabilidade o município alcança 100% de presença e funcionamento. No momento que a comissão se reúne para elaborar o termo de colaboração é avaliada a estrutura geográfica no município, o pessoal capacitado, com intuito de alcançar o objetivo. Ainda, é realizado e avaliado, por meio de visita *in loco*, pela gerente de acompanhamento, relatórios específicos e final. Também, no plano de trabalho são definidos os profissionais que serão necessários para realizar as atividades, para que os beneficiários obtenham os serviços dentro das diretrizes da Assistência Social.

Observa-se que o princípio 3 está atrelado a um plano de trabalho bem elaborado com a definição da quantidade dos recursos humanos necessários e suas funções a serem desenvolvidas, além disso, o local definido, com a identificação das metas e indicadores, de maneira que a comissão possa acompanhar e avaliar.

Já o princípio 4 que verifica a presença do compromisso com a competência, o município obtém 66%, por fazer avaliação em toda a organização em relação às políticas e práticas estabelecidas e a tomar providências conforme necessário para resolver as deficiências, todavia não é fornecido treinamento as OSC, as entidades que contratam capacitação para seus funcionários. Neste ponto, o município poderia capacitar uma equipe e esta capacitar os funcionários das entidades, assim ficaria fácil de treinar o pessoal e deixar mais competente para apoiar na realização dos objetivos definidos na parceria.

O princípio 5 que identifica a aplicabilidade da responsabilidade, somente 25% está presente e funcionando, em razão do município não realizar avaliação de desempenho, e

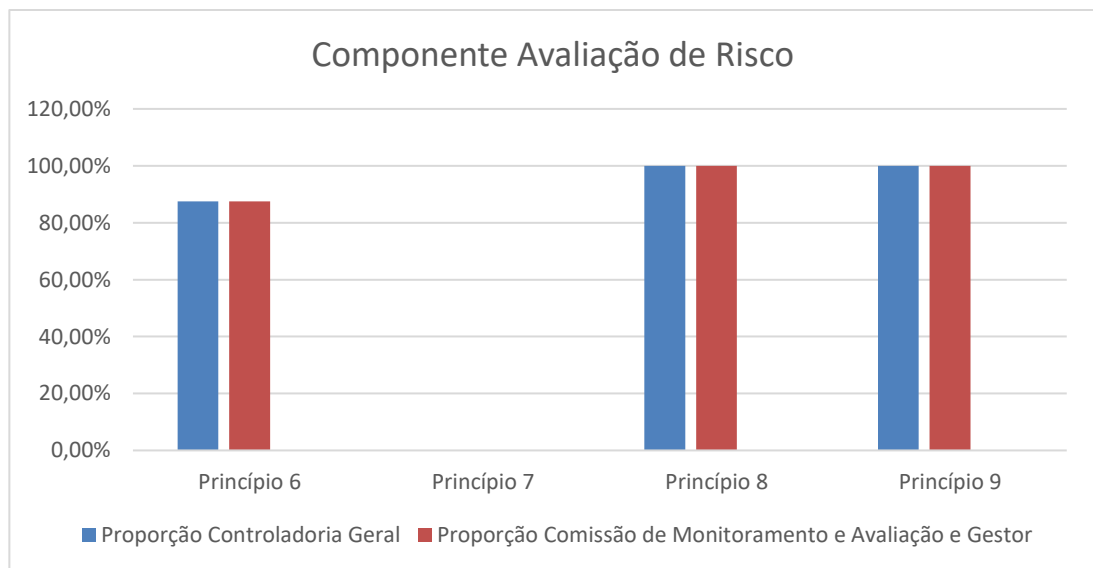
conceder incentivo ou recompensa para cumprimento das responsabilidades. O município não estabelecendo indicadores de desempenho no plano de trabalho pode ter dificuldade de medir o desempenho dos funcionários da OSC, se torna mais difícil de identificar onde precisa ser melhorado.

Apesar de nos planos de trabalhos serem definidas as equipes e os cargos que deverão ser compostos, e suas respectivas funções, não existe indicadores para avaliar. Mas, quando o município identifica que os funcionários da entidade não estão desenvolvendo as atividades, conforme o plano de trabalho, ele a notifica para regularização.

Já o quadro 4 apresenta os dados relativos ao componente avaliação de risco, na qual o município identifica os riscos que podem ameaçar o alcance dos objetivos definidos nos termos de parceria e avalia mudanças que podem afetar o sistema de controle interno, por meio das questões e respostas relacionadas aos princípios 6 ao 9.

O gráfico a seguir apresenta as proporções das respostas concedidas pelos servidores da controladoria geral e da comissão de monitoramento e avaliação e gestor.

Gráfico 2 – Componente Avaliação de Risco



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

É possível verificar mediante o princípio 6, que faz uma avaliação dos riscos, 87,50% de presença e funcionamento, apesar do município não utilizar uma variação de risco em relação aos cumprimentos dos objetivos, ele os define o objetivo nos termos de colaborações e os desempenhos das entidades que são acompanhados constantemente. Além disso, os recursos são destacados nos planos de trabalhos para que as entidades desenvolvam as atividades com intuito de alcançar os objetivos. O município avalia as demonstrações contábeis e demais

documentos entregues pelas entidades e realiza as visitas técnicas, *in loco*, observando o cumprimento das legislações.

Realizar a variação de risco em relação aos cumprimentos dos objetivos, pode fazer com que os servidores do município antecipem possíveis obstáculos que impeçam o alcance deste, ou até priorizar os riscos que tem mais impacto ou probabilidade de acontecer, auxiliando a evitar surpresas e a melhorar na tomada de decisão.

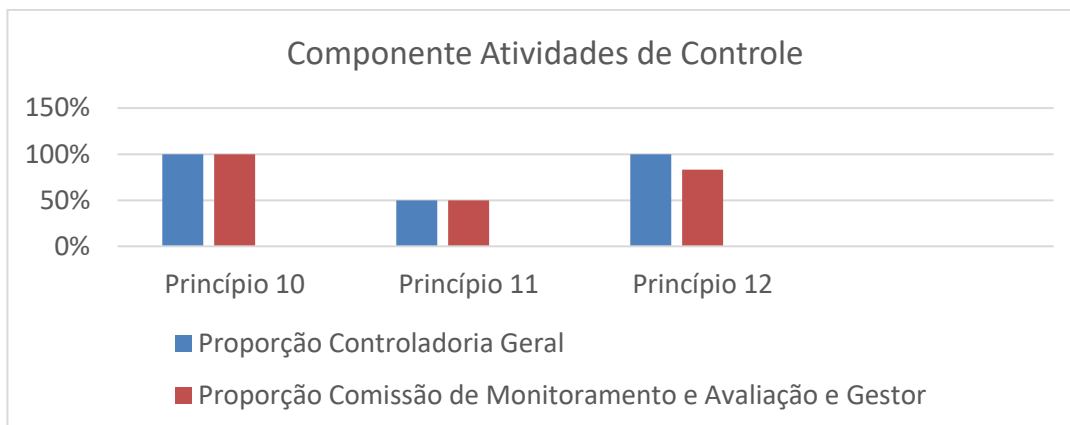
Em relação a fazer a identificação e análise dos riscos, princípio 7, alcançou 0%, ele é totalmente deficiente, não tem regulamento, quando é observado algo indevido, relacionado a questão técnica, que representa um risco ao usuário, é tomada providência junto a entidade para sanar o risco. Identificar e analisar o risco pode minimizar um dano, caso algo dê errado, ajudar a otimizar o recurso e aumentar a chance de atingir o objetivo.

Todavia, é realizado 100% de avaliação dos riscos de fraude, princípio 8, quando o município elabora os termos de colaborações inseri normas com intuito de evitar fraudes. Além disso, avalia os relatórios e certidões entregues, fiscaliza os bens adquiridos pelas entidades e ações inadequadas que possam estar sendo realizadas.

Acerca da identificação e análise de mudanças significativas, princípio 9, o município tem 100% de presença e funcionamento. Ele considera mudanças no ambiente regulatório, econômico e físico, mediante a legislação e na gestão, porque impacta no quesito da continuidade do serviço, ofertado a comunidade.

O quadro 5 evidencia os resultados obtidos do questionário a respeito do componente atividades de controle, que tem o intuito de reforçar a realização dos planos definidos, mantendo as entidades voltadas a atingir os objetivos, são identificados por intermédio dos princípios 10 ao 12. Por meio do gráfico abaixo é possível evidenciar as proporções obtidas pelas respostas dos servidores relacionados aos princípios das atividades de controle.

Gráfico 3 – Componente Atividades de Controle



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Ao selecionar e desenvolver atividades de controle, princípio 10, é possível identificar 100% de presença e funcionamento, segundo os servidores dos dois grupos, porque o município desenvolve atividades de controle que auxiliam as respostas aos riscos, na elaboração dos termos de colaborações, além disso a comissão realiza visitas técnicas, para verificar os processos nos atendimentos ao público, com intuito de atingir os objetivos propostos. Também, são realizadas reuniões com as entidades, para atender as legislações do SUAS e o plano individual de atendimento – PIA.

As atividades de controle são realizadas conforme a entidade que está prestando o serviço, em razão de ser consideradas as características da Organização Sociedade Civil.

É possível reconhecer a utilização de uma variedade de controles utilizados de maneira preventiva e detecção de riscos. O controle é feito em vários níveis das entidades, seja na população que está recebendo o serviço, na equipe técnica ou na coordenação.

A equipe de trabalho formada na OSC é definida no termo de colaboração, também, são descritas as atribuições de cada cargo, ou seja, há segregação de funções. Durante as visitas, as funções são fiscalizadas, e nas prestações de contas são observados os pagamentos dos funcionários, porque somente os que estão alocados no plano de trabalho podem ser remunerados com os recursos recebidos por meio dos termos firmados.

Sobre o princípio 11, que seleciona e desenvolve controles gerais em relação à tecnologia de informação, o município tem 50% presente e funcionando. Os documentos são solicitados as entidades por meio on-line, ou por um *drive* de compartilhamento de documentos, além disso as entidades prestam contas por processo digital, e algumas OSC's tem acesso ao memorando eletrônico utilizado no município.

Ainda, são previstas aquisições de materiais de informática, impressoras, e sistemas com os recursos repassados às entidades. Porém, o município não controla nas Organizações

de Sociedade Civil a disponibilidade do processamento de tecnologia e acesso de usuários, essas responsabilidades são designadas pelas OSC's.

Quanto ao princípio 12, a proporção foi de 83,33% de presença e funcionamento na percepção da comissão de avaliação e monitoramento e gestor e 100% na percepção dos servidores da controladoria geral, na aplicação das atividades de controle por meio de políticas que estabelecem o que se aguarda e de procedimentos que modificam as políticas em ações.

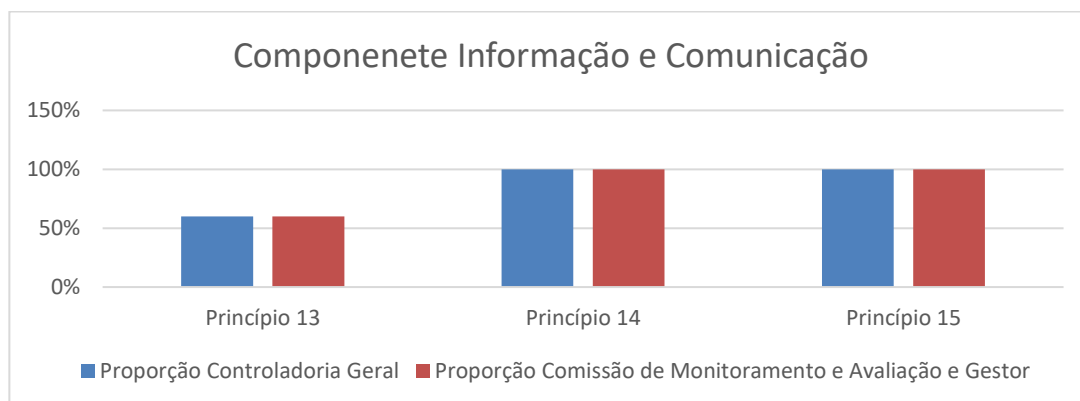
Esporadicamente, são verificados profissionais ou usuários nas entidades que tem más condutas, imediatamente são realizadas intervenções para correção, conforme a legislação.

E nos termos de colaborações são definidas as atribuições e responsabilidades nas prestações de contas entregues pelas entidades. Os membros das comissões de monitoramento e avaliação do município executam atividades de controle nas prestações de contas, entretanto não fazem oportunamente. Eles fazem diligências com foco contínuo nas atividades desenvolvidas pelas entidades.

A divergência encontrada nas respostas entre os servidores foi em razão do pessoal responsável executar as atividades de controle em tempo hábil, na percepção da controladoria isso acontece, porém para comissão e gestor não. Observa-se como pode ser prejudicial para o município não executar as atividades de controle oportunamente, caso fosse encontrada uma irregularidade ou desperdício, poderia evitar a evolução para um caso mais grave.

O quadro 6 exhibe os resultados obtidos do questionário em relação ao componente informação e comunicação, que deve ser relevante e comunicadas a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades. O gráfico a seguir mostra a proporção das respostas dos servidores relacionadas aos princípios 13 a 15.

Gráfico 4 – Componente Informação e Comunicação



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O princípio 13 trata do ponto de utilizar informações relevantes para respaldar o funcionamento dos controles internos, o município apresenta 60% de presença e funcionamento, de acordo com os servidores. Ele identifica os dados necessários para apoiar o controle interno, entretanto é deficiente parcialmente porque os sistemas capturam somente informações internas, e às vezes não são oportunas, em razão do atraso na análise nas prestações de contas.

Nota-se que o município deveria investir em obter informações externas das OSC's, para poder melhorar na identificação do processo e na identificação de ameaças ou oportunidades, ter um sistema no qual a entidade e município tivesse acesso para incluir informações oportunas, ajudaria a ter informação mais rápida.

As informações precisas apoiam na realização dos objetivos, as entidades comunicam o município, por e-mail ou por memorando as demandas, são considerados os custos benefícios. Exemplo disso, ocorre quando existe uma criança em situação de rua, o Juizado comunica o Conselho Tutelar e a instituição comunica o município.

Já o princípio 14 evidencia a comunicação interna de informações de controle interno, as respostas representam 100% de presença e funcionamento, porque existe um processo para comunicar as informações necessárias de maneira que o pessoal entenda e execute suas responsabilidades e elas são repassadas de maneira a permitir que as entidades cumpram suas funções. As informações são repassadas por meio do memorando eletrônico.

Ainda, existe um canal de comunicação, a ouvidoria do município, que permite realizar denúncias, de maneira confidencial, no sítio do município, considerando o momento, o público e a natureza das informações.

O princípio 15 visa a comunicação externa do município a respeito de assuntos que afetam o controle interno. Nesta questão o município tem 100% de presença e funcionamento, porque as informações relevantes, como os chamamentos públicos, os termos de colaborações e as prestações de contas são publicadas no portal de transparência, para que a população em geral tenha acesso as informações.

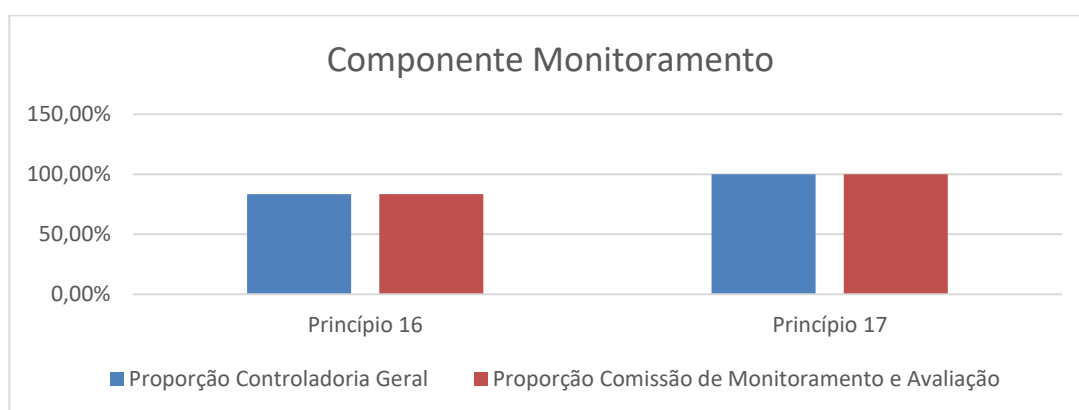
As denúncias podem ser feitas por meio da ouvidoria, plataforma *on-line*, órgão que trabalha junto com a controladoria geral do município, elas são avaliadas, e em seguida são enviadas para os setores responsáveis a tomarem providências a fim de saná-las. Ter um canal de denúncia ajuda a pessoas, que não querem se identificarem, para não sofrerem retaliações, discriminação ou até perseguição, a relatar algo que a entidade possa está realizando em desconformidade, ou tendo um comportamento antiético, ou ilegal, ou até realizando maus

tratos aos vulneráveis. Ter um canal de denúncia ajuda a combater a corrupção, aplicar os recursos de maneira correta e ater uma sociedade mais justa.

Por intermédio do quadro 7 são demonstrados os resultados no que tange ao componente atividades de monitoramento, que avalia continuamente a qualidade do controle interno, relacionados aos princípios 16 e 17.

O gráfico seguinte mostra a proporção das respostas concedidas pelos servidores nos princípios relacionados ao componente atividades de monitoramento.

Gráfico 5 – Componente Monitoramento



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Acerca do princípio 16, que são analisadas as avaliações contínuas e/ou separadas, o município tem 83,33% de presença e funcionamento, porque a equipe técnica, que acompanha as Organizações de Sociedade Civil, faz visitas de alta complexidade mensais, avalia a execução do plano de trabalho, nas quais se verificada alguma irregularidade ou desconformidade, a entidade é notificada a corrigir.

As avaliações são realizadas de acordo com os termos de colaborações e planos de trabalhos, neles são estabelecidos os projetos a serem cumpridos. Os objetos dos termos não são modificados, uma vez definidos tem que ser seguidos, outros itens como valores a serem repassados, cronograma de pagamentos, insumos necessários podem ser modificados.

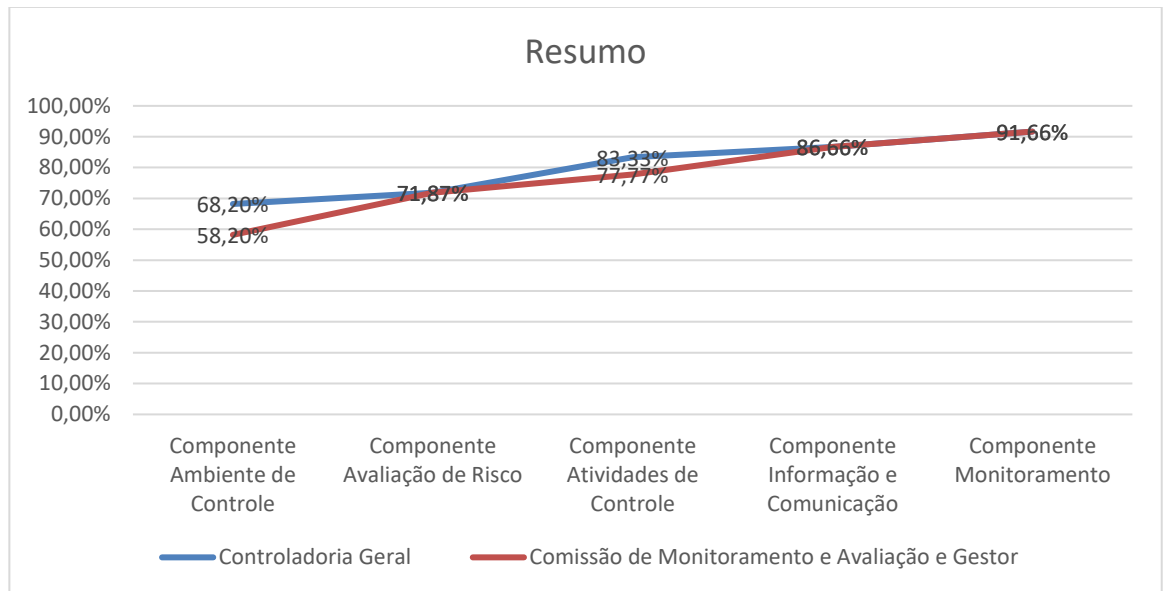
E o princípio 17 verifica se o município avalia os resultados das avaliações contínuas e/ou separadas e comunica as deficiências, teve 100% de presença e funcionamento. São elaborados 2 (dois) relatórios que demonstram as avaliações contínuas realizadas nas OSC's, e quando existem deficiências elas são comunicadas às entidades para corrigirem conforme o acordado, previsto no termo ou na legislação, em tempo hábil. Quando a entidade não cumpre

com o acordado o repasse financeiro é suspenso até regularização. Esses relatórios são publicados no sítio eletrônico do município em conjunto com a prestação de contas.

Analisando um resumo das respostas concedidas pelos servidores relacionadas aos componentes ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento, constatou-se que a controladoria geral tem uma avaliação com a proporção maior que a comissão e o gestor.

O gráfico a seguir demonstra um resumo das proporções obtidas relacionadas aos componentes.

Gráfico 6 – Resumo



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Observa-se que as respostas concedidas pelos servidores da controladoria geral tiveram uma proporção maior comparada aos da comissão de monitoramento e avaliação e gestor, relacionadas aos componentes ambiente de controle, avaliação de riscos e atividades de controle, ou seja na percepção dos servidores da controladoria a avaliação é melhor.

A divergência na percepção dos servidores pode ser justificada pelo motivo da comissão de monitoramento e gestor acompanharem o processo mais de perto, fazerem visitas técnicas, para verificação do plano de trabalho e execução do objeto, conviverem mais com as entidades, terem mais afinidade com as atividades praticadas, isso faz com que a avaliação seja feita mais criteriosa, apesar da controladoria fazer seu papel de fiscalizadora.

Ainda, é possível constatar que os componentes de informação e comunicação e monitoramento possuem proporções superiores aos demais, e também as proporções não tiveram diferenças entre as percepções dos servidores, porque as atividades relacionadas aos

princípios destes componentes estão bem definidas e estruturadas, possibilitando uma melhor avaliação e acompanhamento.

Também, o componente ambiente de controle teve a proporção mais baixa comparado aos demais componentes, em razão, principalmente, da falta de avaliação de desempenho. Diante disso, surge a necessidade de o município melhorar suas práticas de controle interno e gestão de riscos.

#### 4.3 MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCOS

Ter um controle efetivo e uma gestão de riscos nas celebrações de parcerias com as organizações da sociedade civil pode inibir que irregularidades aconteçam, que o recurso público seja aplicado de maneira eficiente e que os munícipes recebam os serviços de maneira adequada.

Melhorar as práticas de controle interno e gestão de riscos na celebração de parcerias com as Organizações de Sociedade Civil é necessário para o alcance de melhores resultados. O Coso (2013, p. 9) demonstra que “existe uma relação direta entre os objetivos, que são o que a entidade busca alcançar, os componentes, que representam o que é necessário para atingir os objetivos, e a estrutura organizacional da entidade”. Por meio da avaliação realizada utilizando a ferramenta Coso, foi possível identificar algumas deficiências que devem ser tratadas para que a entidade alcance seus objetivos propostos nas parcerias.

Entre essas deficiências está a falta de uma avaliação de desempenho de indivíduos e equipes, para Knoff (2014) ela é usada, por meio de indicadores, para visualizar as diferenças entre os níveis de desempenho, colaborando para a verificação de discrepâncias entre o que está acontecendo e a meta planejada, e além disso contribui a criar ações de melhoria necessárias com intuito de melhorar o desempenho. Desse modo, ela ajuda a alinhar os funcionários a desenvolverem suas funções de maneira a atingir os objetivos traçados nos termos, além de melhorar o desenvolvimento profissional e aumentar a produtividade. Porque fica definido com clareza o que deve ser feito, cria-se uma cultura de desempenho dentro da entidade.

Além disso, a comissão de monitoramento e avaliação reclamou da falta de pessoal capacitado na área financeira, o que prejudica a análise dos documentos fiscais entregues nas prestações de contas. Recomenda-se a presença de um servidor com conhecimentos contábeis

ou administrativo para fazer parte da comissão de monitoramento e avaliação, a fim de contribuir para uma análise mais precisa, confiável e oportuna.

Outro ponto em destaque, foi o relato, no momento da aplicação do questionário, que o município não fornece capacitação aos funcionários das entidades parceiras. Sugere-se que o município capacite a equipe que avaliará as entidades, da maneira que devem proceder, executar os serviços, conforme acordado nos termos, e os próprios servidores do município capacitem os das entidade.

Ainda econtrou-se como deficiência a não realização de variação de risco, que pode afetar o alcance dos objetivos do termo assinado. Segundo Brasil (2017), na gestão de risco o município deve identificar e avaliar os riscos, construindo uma matriz de impacto x probabilidade, e definir respostas, dentre elas controles, que são os procedimentos com intuito de reduzi-los. Sugere-se como melhoria a elaboração da matriz de risco, que ajudará o município nas celebrações de parcerias com as OSC's a antecipar e tratar os riscos relevantes e a aprimorar de maneira contínua o processo.

Propõe-se um roteiro ao município da Grande Florianópolis, com base na Lei 13.019/2014 e ferramenta Coso, com intuito de aprimorar o processo e os controles relacionados a celebração de parcerias com as Organizações da Sociedade Civil.

#### Quadro 2 - Roteiro

Roteiro
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Manifestar a necessidade do objeto;</li> <li>2 - Elaborar a justificativa da dispensa e objeto do termo;</li> <li>3 - Publicar no DOM e sítio eletrônico do município a justificativa;</li> <li>4 - Solicitar a OSC os seguintes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certidões de regularidade fiscal, previdenciária, tributária, de contribuições e de dívida ativa;</li> <li>• Certidão de existência jurídica expedida pelo cartório de registro civil ou cópia do estatuto registrado e de eventuais alterações;</li> <li>• Cópia da ata de eleição do quadro dirigente atual;</li> <li>• Relação nominal atualizada dos dirigentes da entidade, com endereço, número e órgão expedidor da carteira de identidade e número de registro no Cadastro de Pessoas Físicas;</li> <li>• comprovação de que a organização da sociedade civil funciona no endereço por ela declarado;</li> </ul> </li> <li>5 - Analisar a documentação;</li> <li>6 - Indicar dotação prévia;</li> <li>7 - Elaborar o termo de colaboração contendo:</li> </ol>

- Descrição do objeto;
- Obrigações das partes;
- Valor total e o cronograma de desembolso;
- Contrapartida, quando for o caso;
- Vigência e as hipóteses de prorrogação;
- Obrigação de prestar contas com definição de forma, metodologia e prazos;
- Forma de monitoramento e avaliação, com a indicação dos recursos humanos e tecnológicos que serão empregados na atividade;
- Avaliação de desempenhos dos funcionários da entidade;
- Obrigatoriedade de restituição de recursos previstos em lei;

- Definição, se for o caso, da titularidade dos bens e direitos remanescentes na data da conclusão ou extinção da parceria;
- Prerrogativa atribuída à administração pública para assumir ou transferir a responsabilidade pela execução do objeto, no caso de paralisação, de modo a evitar sua descontinuidade;
- Obrigação da OSC manter e movimentar os recursos em conta bancária específica;
- Livre acesso dos agentes da administração pública, do controle interno e do Tribunal de Contas correspondente aos processos, aos documentos e às informações relacionadas a termos de colaboração, bem como aos locais de execução do respectivo objeto;
- Faculdade dos partícipes rescindirem o instrumento, a qualquer tempo, com as respectivas condições, sanções e delimitações claras de responsabilidades, além da estipulação de prazo mínimo de antecedência para a publicidade dessa intenção, que não poderá ser inferior a 60 (sessenta) dias;
- Indicação do foro para dirimir as dúvidas decorrentes da execução da parceria;
- Responsabilidade exclusiva da organização da sociedade civil pelo gerenciamento administrativo e financeiro dos recursos recebidos, inclusive no que diz respeito às despesas de custeio, de investimento e de pessoal;
- Responsabilidade exclusiva da organização da sociedade civil pelo pagamento dos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais relacionados à execução do objeto; e
- Em anexo o plano de trabalho; e
- Uma matriz de riscos;

8 - O município deverá capacitar a comissão de monitoramento e essa capacitar a equipe envolvida na execução do objeto na entidade;

9 - Para celebrar as parcerias as OSC's deverão ser regidas por normas de organização interna:

- Objetivos voltados às atividades de relevância pública e social;
- Escrituração de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e com as Normas Brasileiras de Contabilidade;
- Deve ter no mínimo, um, dois ou três anos de existência, com cadastro ativo;
- Dever possuir experiência prévia na realização, com efetividade, do objeto da parceria;
- Deve ter instalações, condições materiais e capacidade técnica e operacional;

10 - Plano de trabalho deverá conter:

- Data de assinatura e identificação do instrumento de parceria e do órgão da administração pública responsável;
- Nome da organização da sociedade civil e seu número de CNPJ;
- Descrição da realidade que será objeto da parceria, com as atividades e metas a serem atingidas;
- Previsão de receitas e de despesas;
- Valor total da parceria e valores liberados;
- Forma de execução das atividades;
- Definição dos parâmetros para a avaliação do cumprimento das metas;
- Situação da prestação de contas da parceria, que deverá informar a data prevista para a sua apresentação a data em que foi apresentada, o prazo para a sua análise e o resultado conclusivo;
- O valor total da remuneração da equipe de trabalho, as funções que seus integrantes desempenham e a remuneração prevista para o respectivo exercício; e
- Avaliação de desempenho;

- Que os objetivos e finalidades institucionais e a capacidade técnica e operacional da OSC foram avaliados e são compatíveis com o objeto;

11 - Aprovar o plano de trabalho;

12 - Emitir parecer técnico contendo:

- Mérito da proposta;
- Identidade das partes na realização da parceria;
- Viabilidade de sua execução;
- Verificação do cronograma de desembolso;
- Descrição de quais serão os meios disponíveis a serem utilizados para a fiscalização da execução da parceria, os procedimentos que deverão ser adotados para avaliação da execução física e financeira no cumprimento das metas e objetivos;
- Designação da comissão de monitoramento e avaliação, com capacidade de técnica na área financeira, equipe multidisciplinar;
- Designação do gestor da parceria; e
- Emitir parecer jurídico do órgão da administração pública acerca da possibilidade de celebração da parceria;

13 - Publicar o extrato do termo no DOM;

14 - Solicitar o empenho, liquidação na contabilidade;

15 - Solicitar o pagamento pela tesouraria conforme cronograma de desembolso;

16 - Acompanhar a execução do termo pela OSC;

A OSC poderá realizar as despesas com:

- O objeto da parceria;
- A remuneração da equipe encarregada da execução do plano de trabalho, compreendendo as despesas com pagamentos de impostos, contribuições sociais, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, férias, décimo terceiro salário, salários proporcionais, verbas rescisórias e demais encargos sociais e trabalhistas;
- Diárias referentes a deslocamento, hospedagem e alimentação;
- Custos indiretos necessários à execução do objeto; e
- Aquisição de equipamentos e materiais permanentes essenciais à consecução do objeto e serviços de adequação de espaço físico;

17 - Analisar as prestações de contas entregues pela OSC;

Observar nas prestações de contas se:

- Os recursos recebidos foram depositados em conta corrente específica, isenta de tarifa bancária;
- Os rendimentos de ativos financeiros foram aplicados no objeto da parceria;
- A movimentação de recursos foi realizada por transferência eletrônica sujeita à identificação do beneficiário;
- Os pagamentos foram realizados mediante crédito na conta bancária de titularidade dos fornecedores;
- O objeto foi executado conforme celebrado, com as atividades realizadas e a comprovação do alcance das metas, até o período de que trata a prestação de contas;
- Está em plataforma eletrônica;
- Tem os documentos previstos no plano de trabalho;
- A OSC elaborou relatório de execução do objeto; e
- Tem relatório de execução financeira, contendo as receitas e despesas realizadas;
- Definir prazo para a comissão analisar a prestação de contas

18 - A comissão de avaliação e monitoramento emitirá relatório técnico contendo:

- Descrição das atividades e metas estabelecidas;
- Análise das atividades realizadas, do cumprimento das metas e do impacto do benefício social, com base nos indicadores estabelecidos e aprovados no plano de trabalho;
- Valores transferidos pelo município;
- Análise dos documentos comprobatórios das despesas apresentados;
- Análise de eventuais auditorias realizadas pelos controles interno e externo, no âmbito da fiscalização preventiva;

- 19 - A comissão de monitoramento e avaliação ainda deverá considerar na prestação de contas a emissão de relatório de visita técnica *in loco* na entidade;
- 20 - Se avaliados evidências de irregularidade na aplicação das parcelas recebidas, desvio de finalidade do objeto, ou inadimplemento com as obrigações previstas no termo os pagamentos serão bloqueados até a regularização;
- 21 – Executar sanção a entidade, além do bloqueio;
- 22 - O gestor emitirá parecer técnico da análise de prestação de contas contendo:
- Resultados já alcançados e seus benefícios;
  - Impactos econômicos ou sociais;
  - O grau de satisfação do público-alvo; e
  - Possibilidade de sustentabilidade das ações após a conclusão do objeto pactuado.
- 23 - Prazos para prestação de contas:
- A OSC prestará contas no prazo de até noventa dias a partir do término da vigência da parceria ou no final de cada exercício;
  - O prazo poderá ser prorrogado por até 30 (trinta) dias, desde que justificado; e
  - A manifestação conclusiva sobre a prestação de contas pelo município deverá concluir por: aprovação, aprovação com ressalvas ou rejeição da prestação de contas.
- 24 - Controle Interno analisará as prestações de contas
- Observará os documentos;
  - As visitas técnicas realizadas;
  - Os relatórios emitidos,
  - As metas realizadas;
  - E poderá realizar auditoria;
  - Emitirá parecer
- 25 - Prefeito emitirá parecer e
- 26 - Contabilidade baixará a prestação de contas

Autor: Elaborado pela autora (2025)

O município utilizando o roteiro proposto melhorará suas práticas de controle interno e gestão de risco e conseqüentemente, alcançará seu objetivo principal que é executar políticas públicas municipais com efetividade.

## 5 CONCLUSÃO

Avaliar as práticas de controle interno e gestão de riscos nas celebrações de parcerias com as Organizações da Sociedade Civil num município de Grande Florianópolis, serviu para constatar que o município precisa aprimorar suas práticas, para auxiliar o gestor a gerir os recursos públicos, melhorar o processo de execução e prestação de contas, visando a execução de políticas públicas municipais com efetividade.

Cumpriu-se com os objetivos propostos, criou-se um mapa do processo da celebração de parcerias com as OSC's, identificando as atividades desde o momento que a Secretaria de Assistência Social manifesta a necessidade de desenvolver um projeto de serviço de proteção social especial de alta complexidade até a baixa da prestação de contas no sistema contábil.

Além disso, avaliou-se na perspectiva dos servidores o sistema do controle interno e gestão de riscos, utilizando a ferramenta Coso, quanto aos seus 5 (cinco) componentes e 17 (dezesete) princípios. Aplicou-se um questionário a dois grupos, sendo um formado pelos servidores da Controladoria Geral e outro pelos servidores membros da comissão de monitoramento e avaliação e Gestor da parceria, e de acordo com suas respostas contendo "sim", foram realizadas proporções relativas a presença e funcionamento.

Identificou-se, por meio da avaliação, que há presença e funcionamento dos componentes de 80,34% segundo a percepção dos servidores da controladoria geral e 77,23% com base na comissão de monitoramento e fiscalização e o gestor. A diferença na percepção dos servidores deve-se em razão da comissão acompanhar o processo da celebração com as Organizações de Sociedade Civil mais de perto, realizando visitas *in loco*, conseqüentemente tendo uma percepção mais crítica e realista, apresentando uma avaliação com a proporção mais baixa que os servidores da controladoria geral.

Diante da avaliação realizada, as práticas de controle que mais se destacaram foram as relacionadas aos componentes monitoramento, apresentando 91,66% de presença e funcionamento, pelo motivo da realização de avaliações contínuas e elaboração de relatórios, seguida pelo componente informação e comunicação, 86,66%, destacando a comunicação interna e o funcionamento da ouvidoria.

Todavia, o componente, segundo a comissão e gestor, que apresentou menor índice de efetividade foi de ambiente de controle, com 58,20%, em razão da comissão não fazer uma avaliação de desempenho, não analisar as prestações de contas oportunamente e não capacitar os colaboradores das entidades.

Quando a comissão deixa de apreciar as prestações de contas em tempo hábil, ela colabora para uma falta de transparência, controle e responsabilidade na utilização dos recursos públicos, porque caso ocorra uma irregularidade, erro ou desvio, possa ser tarde para corrigi-lo, além de evitar um acúmulo de pendências para uma gestão futura. As OSC's são obrigadas a prestar contas em prazos específicos, assim a administração pública também deve analisá-la. Sugiro ao município que nomeie um servidor com habilidades financeiras para compor a comissão, fornecendo mais capacidade para apreciar os documentos.

Ainda, na percepção da comissão e gestor o componente de avaliação de risco, obteve uma proporção de 71,87%, em razão de não existir uma variação de risco. O município estabelece o contexto, ele deixa claro os objetivos nas parcerias celebradas, porém ele não identifica os riscos, ou seja, ele precisa compreender as ameaças e oportunidades, analisá-los, conhecendo a probabilidade e impacto, avaliá-los, saber quais riscos são aceitáveis e quais devem ser tratados, tratá-los, comunicar e consultar as partes envolvidas, por meio da comunicação, monitorá-los, atualizando constantemente. Aplicar gestão de riscos na celebração de parcerias com as Organizações da Sociedade Civil significa garantir a legalidade, efetividade, e boa aplicação dos recursos públicos.

Ademais, atingiu-se o objetivo de propor melhorias nas práticas controle interno e gestão de riscos, propondo um roteiro, indicando as atividades a serem realizadas nas parcerias e incluindo a realização de avaliação de desempenho, treinamento de servidores do município e estes capacitarem funcionários das entidades parceiras, a realização de variação de riscos, estabelecendo prazo para analisar a prestação de contas.

Sugere-se como pesquisa futura a elaboração de uma matriz de riscos para que possa identificar os principais riscos, analisá-los e mitigá-los, de maneira a melhorar suas práticas de gestão impactando na oferta de serviços maneira mais eficientes à população, por meio da celebração de parcerias com as Organizações da Sociedade Civil e dessa forma evitar desvios de recursos públicos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Jeferson Castro de. *et al.* O sistema de controle interno no Tribunal de Contas do Município de São Paulo. **Revista Simetria Do Tribunal De Contas Do Município De São Paulo**, 1(12), p. 70–92, 2023.

ATTIE, Willian. **Auditoria: conceitos e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BEUREN, Ilse Maria; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 1135-1163, 2014.

BRASIL. **Lei nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 03 jul. 2023.

BRASIL. **Lei 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm). Acesso em: 03 jul. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 03 jul. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP). **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Versão: 2.0. Brasília/DF, 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU/Tribunal de Contas da União**. 2. ed. Brasília, 2020.

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos** – Estrutura Integrada. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. COSO. **Controle Interno** – Estrutura Integrada – Sumário Executivo. 2013. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil e PwC, Estados Unidos da América, 2013.

CRESWELL, John W; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, Flávio da; GLOCK, José Osvaldo. **Controle interno nos municípios: orientação para a implantação e relacionamento com os tribunais de contas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 33<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada**. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

FARIAS, Rômulo Paiva; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos Controles Internos. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 12, n. 3, p. 55-71, set./dez., 2009.

FILHO, Luiz Sergio Pereira da Silva. **Estratégias de Captação de Recursos das Organizações da Sociedade Civil durante os Anos de 2020 e 2021 Período da Pandemia Provocada pela Covid-19**. 2023. 82 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2023.

FLEXA, Raquel Gonçalves Coimbra; BARBASTEFANO, Rafael Garcia. Consórcios públicos de saúde: uma revisão da literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 325-338, jan., 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIROTO, Maira Coutinho Ferreira. Fiscalização, controle, monitoramento e avaliação das parcerias com organizações da sociedade civil. **Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas**, São Paulo, 1<sup>o</sup> sem., 2018.

GOMES, Camila Paula de Barros. O papel das Organizações da Sociedade Civil (OSC) na contemporaneidade. **Revista Digital de Direito Administrativo**, São Paulo, vol. 4, n. 2, p. 20-38, 2017.

ABPMP. **Guia para gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0**. 1. ed. Brasil: 2013.

HORVÁTH, Péter. **Controlling**. 10. ed. München: Verlag Vahlen. 2006.

IPEA. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/mapa-busca-avancada>. Acesso em: 03 de jun. 2025.

LEICHSENDRING, Alexandre Ribeiro; DE SOUZA, Aline Gonçalves; OLIVEIRA, Letícia; BOAS, Lucas Vilas; MENDONÇA, Patrícia. **Marco regulatório das organizações da sociedade civil: avanços e desafios**. 1. ed. São Paulo: GIFE: FGV Direito, 2020.

LOPEZ, F. G. **Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil**. Brasília: IPEA, 2018.

KINZLER, Édina Carine de Souza. **Influência do controle interno na efetividade da governança pública nos municípios paranaenses**. 2023. 161 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2023.

KNOFF, Luana Cristina. **Modelo para avaliar o desempenho da implementação da gestão de processos em uma empresa de manufatura**. 2014. 207 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

MARSCHNER, Paulo Fernando; SOMMER, Analisa Tiburski; WELTER, Larissa Marx. Sistema de controle interno na gestão pública de um município de pequeno porte. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 12, p. 48-61, 2018.

MORAES, José Cássio Fróes de. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil**. 2003. 121 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MORGAN, David. L. **Focus group as qualitative research**. London: Sage, 1997.

OLIVEIRA, L; PEREZ JUNIOR, J; SILVA, C. **Controladoria estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

QUEIROZ, Dimas Barreto de. *et al.* Uma análise do funcionamento do sistema de Controle Interno nas administrações públicas municipais paraibanas. **In: CONGRESSO DE CUSTOS**, 15. 2008, Curitiba.

SANTANA, Poliana Myriam Felipe Rodrigues de. **Sistema de Controle Interno: estudo de caso sobre um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia na perspectiva da eficiência da gestão**. 2013. 160 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Pós Graduação em Administração Pública, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

SANTANA, Priscilla Barbosa de Oliveir; ANDRADE, Diana Carneiro Ribeiro de; JESUS, Jorge Alberto Santana de. Terceirização na Administração Pública: Análise da Motivação dos Colaboradores Terceirizados no Serviço Público. Id on line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v. 10, n. 30, supl. 2, jul., 2016.

SCHNORRENBERGER, Darci. *et al.* Um análise das funções da controladoria: um estudo comparativo dos estados Unidos, Alemanha e Brasil. **In: XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**. João Pessoa, PB, 05 a 07 de dezembro de 2007.

SILVA, Anderson, *et al.* **Pastor e ex-servidor comissionado são presos em investigação sobre desvios de recursos em Florianópolis**. G1SC e NSC TV. *Santa Catarina NSC*. <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2024/12/03/pastor-ex-servidor-comissionado-presos-operacao-desvio-florianopolis.ghtml>. Acesso em: 03 de jun. 2025.

SILVA, José William Gomes da. **Avaliação dos sistemas de controle interno dos municípios do Estado de Alagoas**: aplicação da metodologia do COSO 2013. 2017. 229 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

SILVA, Adolfo Henrique Coutinho; ABREU, Carolina Lima de; COUTO, Devisom Carlos de França. Evolução do controle interno no setor público: Um estudo dos novos normativos emitidos entre 2003-2016. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis** da UERJ, v. 22, n. 2, p. 20-38, 2017.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOARES, Maurélio; SCARPIN, Jorge Eduardo. Controle Interno na Administração Pública: Avaliando sua Eficiência na Gestão Municipal. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, [S. l.]**, v. 14, n. 1, p. 5-15, 2013.

TEIXEIRA, Elenice Cacia Bittencourt. **Estudo dos Controles Internos das Instituições de Ensino Superior Públicas do estado do Paraná**. 2008. 190 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

TEODÓSIO, A. dos S. de S. **Organizações da Sociedade Civil in BOULLOSA, R. (Org)**. Salvador: Dicionário para formação em Gestão Social, 2014.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade**. Brasília: Enap, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

O questionário é uma adaptação da ferramenta do COSO.

Quadro 3 – Ambiente de Controle

Questionamento	Presente e funcionando Sim/ Não Controladoria Geral	Presente e funcionando Sim/Não Comissão e Gestor
Princípio 1: Demonstra Compromisso com a Integridade e Valores Éticos		
O município em todos os níveis da entidade demonstra por meio de suas diretrizes, ações e comportamentos a importância da integridade e dos valores éticos para apoiar o funcionamento do sistema de controles internos.	Sim	Sim
As expectativas do município em relação à integridade e aos valores éticos são definidas nos padrões de conduta da entidade e entendidas em todos os níveis da organização e pelas OSC.	Sim	Sim
Os processos estão em vigor para avaliar o desempenho de indivíduos e equipes em relação aos padrões de conduta esperados da entidade.	Não	Não
Os desvios dos padrões de conduta esperados na OSC são identificados e corrigidos de maneira oportuna e consistente.	Sim	Não
Deficiências aplicáveis ao Princípio 1 – Não é realizado uma avaliação de desempenho de indivíduos e equipes e os desvios de padrões de conduta são identificados, às vezes, no momento da análise da prestação de contas, que acontece em atraso, não oportunamente.		
Princípio 2: Exerce a responsabilidade de supervisão		

O município identifica e aceita suas responsabilidades de supervisão em relação aos requisitos e expectativas estabelecidas.	Sim	Sim
O município define, mantém e avalia periodicamente as habilidades e conhecimentos necessários entre seus membros para capacitá-los a fazer perguntas investigatórias à OSC e tomar medidas proporcionais.	Sim	Não
O município tem membros suficientes que são independentes e são objetivos em suas avaliações e tomadas de decisão.	Não	Não
O município mantém a responsabilidade de supervisão pelo desenho, implementação e condução dos controles internos pela entidade	Sim	Sim
Deficiências aplicáveis ao Princípio 2 – O município não realiza uma avaliação periódica e falta pessoal capacitado na área financeira. Além dos membros não serem independentes nas tomadas de decisões.		
Princípio 3: Estabelece estrutura, autoridade e responsabilidade		
O município considera as estruturas múltiplas utilizadas (incluindo unidades operacionais, entidades legais, distribuição geográfica e prestadores de serviços terceirizados) para apoiar a realização dos objetivos	Sim	Sim
O município projeta e avalia as linhas de relatório para cada estrutura da entidade para permitir a execução de autoridades e responsabilidades e fluxo de informações para gerenciar as atividades da OSC.	Sim	Sim
O município delega autoridade, define responsabilidades e usam processos e tecnologia apropriados para atribuir responsabilidades e segregar funções conforme necessário nos vários níveis da entidade	Sim	Sim
Deficiências aplicáveis ao Princípio 3 – Não foram encontradas deficiências		

Princípio 4: Demonstra compromisso com a competência		
As políticas e práticas refletem as expectativas de competência necessária para apoiar a realização dos objetivos.	Sim	Sim
O município avalia a competência em toda a organização em relação às políticas e práticas estabelecidas e age conforme necessário para resolver as deficiências.	Sim	Sim
O município fornece a orientação e o treinamento necessários para atrair, desenvolver e reter pessoal suficiente e competente para apoiar a realização dos objetivos.	Não	Não
Deficiências aplicáveis ao Princípio 4 – O município não dá treinamentos, as entidades que contratam capacitação para seus funcionários com intuito de realizar os objetivos.		
Princípio 5: Aplica a responsabilidade		
O município estabelece os mecanismos para comunicar e responsabilizar os indivíduos pelo desempenho das responsabilidades de controle interno em toda a entidade e implementar ações corretivas conforme necessário.	Sim	Sim
O município estabelece medidas de desempenho, incentivos e outras recompensas apropriadas para responsabilidades em todos os níveis da entidade, refletindo as dimensões adequadas de desempenho e padrões de conduta esperados, e considerando a realização de objetivos de curto e longo prazos	Não	Não
O município alinha os incentivos e recompensas com o cumprimento das responsabilidades de controle interno no cumprimento dos objetivos.	Não	Não
O município avalia o desempenho das responsabilidades de controle interno, incluindo a adesão aos padrões de conduta e níveis esperados de competência e fornece recompensas ou exercem ação disciplinar conforme apropriado.	Não	Não
Deficiências aplicáveis ao Princípio 5 – O município não realiza avaliação de desempenho, incentivo ou recompensa para cumprimento das responsabilidades. São definidas nos		

planos de trabalhos as equipes e os cargos que deverão ser compostos, e suas funções.		
---	--	--

Fonte:Elaborado pela autora (2025)

O quadro 4 apresenta os dados relativos ao componente avaliação de risco e as questões e respostas relacionadas aos princípios de 6 a 9.

Quadro 4 – Avaliação de Risco

Questionamento	Presente e funcionando Sim/ Não Controladoria Geral	Presente e funcionando Sim/Não Comissão e Gestor
Princípio 6 – Especifica os objetivos adequados		
Os objetivos de operações refletem as escolhas do município sobre a estrutura e o desempenho da entidade.	Sim	Sim
O município considera os níveis aceitáveis de variação dos riscos em relação ao cumprimento dos objetivos das operações.	Não	Não
O município reflete o nível desejado de operações e desempenho financeiro para a OSC dentro dos objetivos operacionais.	Sim	Sim
O município usa os objetivos das operações como base para alocar os recursos necessários para atingir as operações e o desempenho financeiro desejados.	Sim	Sim
O município considera a materialidade na apresentação das demonstrações financeiras.	Sim	Sim
Os relatórios internos fornecem ao município informações precisas e completas sobre as escolhas da administração e as informações necessárias para gerenciar a entidade.	Sim	Sim
O gerenciamento reflete o nível exigido de precisão e exatidão adequado para as necessidades do usuário em objetivos de	Sim	Sim

relatórios não financeiros e materialidade dentro dos objetivos de relatórios financeiros.		
Leis e regulamentos estabelecem padrões mínimos de conduta que a entidade integra aos objetivos de conformidade.	Sim	Sim
Deficiências aplicáveis ao Princípio 6 – O município não considera os níveis de variação de risco		
Princípio 7: Identifica e analisa os riscos		
O município identifica e avalia os riscos na entidade relevantes para o cumprimento dos objetivos.	Não	Não
A identificação de riscos considera os fatores internos e externos e seu impacto no cumprimento dos objetivos.	Não	Não
O município implementa mecanismos eficazes de avaliação de risco que envolvem níveis apropriados de gerenciamento.	Não	Não
Os riscos identificados são analisados por meio de um processo que inclui a estimativa da significância potencial do risco.	Não	Não
A avaliação de riscos inclui considerar como o risco deve ser gerenciado e se o risco deve ser aceito, evitado, reduzido ou compartilhado.	Não	Não
Deficiências aplicáveis ao Princípio 7 – Totalmente deficiente.		
Princípio 8: Avalia os riscos de fraude		
A avaliação de fraude considera relatórios fraudulentos, possível perda de ativos e corrupção resultante das várias formas de fraude e má conduta.	Sim	Sim
A avaliação do risco de fraude considera incentivos e pressões.	Sim	Sim
A avaliação do risco de fraude considera as oportunidades de aquisição, uso ou alienação não autorizada de ativos, alteração dos registros de relatórios da entidade ou cometimento de outros atos inadequados.	Sim	Sim

A avaliação do risco de fraude considera como a entidade e outro pessoal podem se envolver ou justificar ações inadequadas.	Sim	Sim
Deficiências aplicáveis ao Princípio 8 – Sem deficiência		
Princípio 9: Identifica e analisa mudanças significativas		
O processo de identificação de risco considera mudanças no ambiente regulatório, econômico e físico em que a entidade opera.	Sim	Sim
O município considera as mudanças na gestão e respectivas atitudes e filosofias no sistema de controle interno.	Sim	Sim
Deficiências aplicáveis ao Princípio 9 – A mudança na gestão pode impactar na oferta do serviço a comunidade, dar continuidade ao serviço.		

Fonte:Elaborado pela autora (2025)

O quadro 5 mostra os resultados obtidos do questionário em relação ao componente atividades de controle, princípios 10 ao 12.

Quadro 5 – Atividades de controle

Questionamento	Presente e funcionando Sim/ Não Controladoria Geral	Presente e funcionando Sim/Não Comissão e Gestor
Princípio 10: Seleciona e desenvolve atividades de controle		
As atividades de controle ajudam a garantir que as respostas aos riscos que tratam e mitigam os riscos sejam realizadas.	Sim	Sim
O município considera como o ambiente, a complexidade, a natureza e o escopo de suas operações, bem como as características específicas de sua organização, afetam a seleção e o desenvolvimento das atividades de controle.	Sim	Sim
O município determina quais processos são relevantes nas atividades de controle.	Sim	Sim

As atividades de controle incluem uma gama e variedade de controles e podem incluir um equilíbrio de abordagens para mitigar riscos, considerando os controles manuais e automatizados e os controles preventivos e de detecção.	Sim	Sim
O município considera as atividades de controle em vários níveis da entidade.	Sim	Sim
O município separa funções incompatíveis e, onde tal segregação não é prática, a administração seleciona e desenvolve atividades de controle alternativas.	Sim	Sim
Deficiências aplicáveis ao Princípio 10 – Sem deficiência		
Princípio 11: Seleciona e desenvolve controles gerais em relação à TI		
O município entende e determina a dependência e a ligação entre os processos, atividades de controle automatizado e controles gerais de tecnologia.	Sim	Sim
O município seleciona e desenvolve atividades de controle sobre a infraestrutura de tecnologia, que são projetadas e implementadas para ajudar a garantir a integridade, precisão e disponibilidade do processamento de tecnologia.	Não	Não
O município seleciona e desenvolve atividades de controle que são projetadas e implementadas para restringir os direitos de acesso à tecnologia para usuários autorizados de acordo com suas responsabilidades de trabalho e para proteger os ativos da entidade de ameaças externas.	Não	Não
O município seleciona e desenvolve atividades de controle sobre a aquisição, desenvolvimento e manutenção de tecnologia e sua infraestrutura para atingir os objetivos da administração.	Sim	Sim
Deficiências aplicáveis ao Princípio 11 - O município não controla nas Organizações de Sociedade Civil a disponibilidade do processamento de tecnologia e acesso de usuários, são responsabilidades das entidades.		

Princípio 12: Implementa por meio de políticas e procedimentos		
O município estabelece atividades de controle que são incorporadas aos processos e às atividades diárias dos funcionários por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e procedimentos relevantes especificando ações.	Sim	Sim
O município estabelece a responsabilidade e prestação de contas pelas atividades de controle com a entidade na qual residem os riscos relevantes.	Sim	Sim
O pessoal responsável executa as atividades de controle em tempo hábil, conforme definido pelas políticas e procedimentos.	Sim	Não
O pessoal responsável investiga e age em questões identificadas como resultado da execução de atividades de controle.	Sim	Sim
O pessoal competente com autoridade suficiente realiza atividades de controle com diligência e foco contínuo.	Sim	Sim
O município revisa periodicamente as atividades de controle para determinar sua relevância contínua e as atualiza quando necessário.	Sim	Sim
Deficiências aplicáveis ao Princípio 12 – É possível identificar que as atividades de controle são feitas, porém nem sempre de forma oportuna.		

Fonte:Elaborado pela autora (2025)

O quadro 6 evidencia os resultados obtidos do questionário em relação ao componente informação e comunicação, princípios 13 ao 15.

#### Quadro 6 – Informação e Comunicação

Questionamento	Presente e funcionando Sim/ Não	Presente e funcionando Sim/Não
----------------	------------------------------------	-----------------------------------

	Controladoria Geral	Comissão e Gestor
Princípio 13 - Utiliza informações relevantes		
Um processo está em vigor para identificar as informações necessárias e esperadas para apoiar o funcionamento dos outros componentes do controle interno e a realização dos objetivos da entidade.	Sim	Sim
Os sistemas de informação capturam fontes internas e externas de dados.	Não	Não
Os sistemas de informação processam e transformam dados relevantes em informações.	Sim	Sim
Os sistemas de informação produzem informações que são oportunas, atuais, precisas, completas, acessíveis, protegidas, verificáveis e retidas. As informações são revisadas para avaliar sua relevância no suporte aos componentes de controle interno.	Não	Não
A natureza, quantidade e precisão das informações comunicadas são proporcionais e apoiam a realização dos objetivos.	Sim	Sim
Deficiências aplicáveis ao Princípio 13 – Os sistemas capturam informações somente de fontes internas, além disso, às vezes essas informações não são oportunas, porque as prestações de contas são avaliadas em atraso.		
Princípio 14: Comunica-se internamente		
Um processo está em vigor para comunicar as informações necessárias para permitir que todo o pessoal entenda e execute suas responsabilidades de controle interno.	Sim	Sim
Existe comunicação entre a administração e as entidades para que ambos tenham as informações necessárias para cumprir suas funções com relação aos objetivos da entidade.	Sim	Sim
Canais de comunicação separados, como linhas diretas de denúncias, estão disponíveis e servem como mecanismos à	Sim	Sim

prova de falhas para permitir a comunicação anônima ou confidencial quando os canais normais estão inoperantes ou ineficazes.		
O método de comunicação considera o momento, o público e a natureza das informações.	Sim	Sim
Deficiências aplicáveis ao Princípio 14 – Sem deficiência		
Princípio 15: Comunica-se externamente		
Os processos estão em vigor para comunicar informações relevantes e oportunas a partes externas, população.	Sim	Sim
Canais de comunicação abertos permitem a entrada da população fornecendo à administração informações relevantes.	Sim	Sim
Canais de comunicação separados, como linhas diretas de denúncias, estão disponíveis e servem como mecanismos à prova de falhas para permitir a comunicação anônima ou confidencial quando os canais normais estão inoperantes ou ineficazes.	Sim	Sim
O método de comunicação considera o momento, o público e a natureza da comunicação e os requisitos e expectativas legais, regulamentares e fiduciários.	Sim	Sim
Deficiências aplicáveis ao Princípio 15 – Sem deficiência		

Fonte:Elaborado pela autora (2025)

Abaixo são demonstrados os resultados obtidos do questionário em relação ao componente atividades de monitoramento, princípios 16 ao 17.

#### Quadro 7 – Atividades de monitoramento

Questionamento	Presente e funcionando Sim/ Não Controladoria Geral	Presente e funcionando Sim/Não Comissão e Gestor
Princípio 16: Conduz avaliações contínuas e/ou separadas		

O município inclui um equilíbrio entre avaliações contínuas e separadas.	Sim	Sim
O projeto e o estado atual de um sistema de controle interno são usados para estabelecer uma linha de base para avaliações contínuas e separadas.	Sim	Sim
Os avaliadores que realizam avaliações contínuas e separadas têm conhecimento suficiente para entender o que está sendo avaliado.	Sim	Sim
As avaliações contínuas são integradas aos processos e se ajustam às mudanças nas condições.	Sim	Sim
O gerenciamento varia o escopo e a frequência de avaliações separadas, dependendo do risco.	Não	Não
Avaliações separadas são realizadas periodicamente para fornecer feedback objetivo.	Sim	Sim
Deficiências aplicáveis ao Princípio 16 – A falta de variação do escopo não entende como deficiência, porque o objeto não pode ser mudado no termo de colaboração.		
Princípio 17: Avalia e comunica as deficiências		
O município, conforme apropriado, avalia os resultados das avaliações contínuas e separadas.	Sim	Sim
As deficiências são comunicadas às partes responsáveis por tomar as medidas corretivas e a entidade, conforme apropriado.	Sim	Sim
O município rastreia se as deficiências são corrigidas em tempo hábil.	Sim	Sim
Deficiências aplicáveis ao Princípio 17 – Sem deficiência		

Fonte:Elaborado pela autora (2025)

Tabela 1 – Resumo das Respostas

Componente/Princípio	Controladoria Geral %	Comissão e Gestor %
Ambiente de Controle	68,20	58,20
1	75,00	50,00
2	75,00	50,00
3	100,00	100,00
4	66,00	66,00
5	25,00	25,00
Avaliação de Risco	71,87	71,87
6	87,50	87,50
7	0,00	0,00
8	100,00	100,00
9	100,00	100,00
Atividades de Controle	83,33	77,77
10	100,00	100,00
11	50,00	50,00
12	100,00	83,33
Informação e Comunicação	86,66	86,66
13	60,00	60,00
14	100,00	100,00
15	100,00	100,00
Monitoramento	91,66	91,66
16	83,33	83,33
17	100,00	100,00

Total

| 80,34 |

77,23

Fonte:Elaborado pela autora (2025)