

# CONTROLANDO AS PARCERIAS PÚBLICAS: GERINDO A INTEGRIDADE, OS RISCOS E OS CONTROLES INTERNOS

**Jaqueline Priscila da Silva Souza D'Agostino**

*Mestre em Ciências Humanas e Sociais pela Universidade Federal do ABC - UFABC, Pós-graduanda em Sociologia e com MBA em Gestão Pública pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, atua como Agente da Fiscalização – Administração no Tribunal de Contas do Estado de São Paulo - TCE/SP, desde 2016 na Diretoria de Pessoal. E-mail: jpdagostino@tce.sp.gov.br*

## RESUMO

O objetivo do artigo foi analisar os precedentes e a aplicabilidade do programa de gestão de integridade, riscos e controle interno, desenvolvido conjuntamente pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União em 2016, para o gerenciamento das parcerias celebradas pelo Poder Público, a partir de um método de pesquisa documental e bibliográfico. Os resultados demonstraram que o programa permitiu a criação de ferramentas para o fortalecimento institucional e social das parcerias, que preveem a transferência de recursos, apresentando grande potencial de uso em outras esferas governamentais.

Palavras-chaves: Governança. Integridade. Riscos. Controle Interno. Parcerias no Poder Público.

## ABSTRACT

The objective of the article was to analyze the precedents and the applicability of the integrity, risk and internal control management program jointly developed by the Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão and Controladoria-Geral da União in 2016 to manage Public Power partnerships, based on a documental and bibliographic research method. The results showed that the program allowed the creation of tools for institutional and social strengthening of partnerships, which provide for the transfer of resources, presenting great potential for use in other governmental spheres.

Keywords: Governance. Integrity. Risks. Internal control. Public Power Partnerships.

## INTRODUÇÃO

O controle na Administração Pública é um princípio fundamental e um conceito que evoluiu do status de controle do Estado sobre seus súditos e do controle como parte dos processos organizacionais, para obter contornos estratégicos, focado nos resultados e nos mecanismos de governança e de *accountability*, com a sociedade agora exercendo o controle sobre o Estado (RIBEIRO; BLIACHERIENE; SANTANA, 2016).

No que tange a relevância do controle para a Administração Pública e o exercício da democracia, para RIBEIRO, BLIACHERIENE e SANTANA (2016, p. 25):

Não se pode conceber a Administração Pública sem controles. Aliás, o descontrole administrativo sempre foi causa de descalabros. A

democracia e o regime republicano exigem controles. Controle significa transparência. Significa zelo. Significa segurança para os cidadãos diante dos atos administrativos.

O programa de gestão de integridade, riscos e controle interno desenvolvido por iniciativa conjunta dos então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União, enfatiza a importância de uma gestão responsável, íntegra e transparente, que, aliada à gestão de riscos e aos controles das atividades internas das organizações, possibilita prever, corrigir, monitorar e avaliar riscos ao cumprimento dos objetivos institucionais, subsidiando as decisões dos gestores com informações mais atualizadas e coerentes.

Apesar de se tratar de um programa federal, sua aplicabilidade não é restrita aos órgãos de controle interno de outros entes federativos, diante da tendência natural a padronização através do isomorfismo entre instituições, que atuam em ambientes que contém muitas regulamentações do Estado (RIBEIRO; BLIACHERIENE; SANTANA, 2016):

Assim, ao nos aproximarmos das estruturas do Sistema de Controle Interno dos estados e suas principais vertentes, a tendência esperada é de um forte isomorfismo entre as instituições, induzidas pela União, que estabeleceu, dentro da Controladoria-Geral da União, estruturas de auditoria, corregedoria, ouvidoria e estrutura de prevenção à corrupção. (RIBEIRO; BLIACHERIENE; SANTANA, 2016, p.33).

Entretanto, de acordo com Albernaz e Gomes (2016), esses sistemas de controle foram desenhados para organizações e não para a gestão de políticas públicas desenvolvidas em ações integradas entre instituições, como é o caso das parcerias firmadas pela administração pública com outros entes federativos e entidades sem fins lucrativos.

Com a aplicabilidade do programa de gestão de integridade, riscos e controle interno no âmbito dos instrumentos celebrados pela administração federal com outros órgãos e entidades, podemos inferir uma tentativa de reversão deste quadro.

Isto posto, organizamos o artigo de tal modo que possamos compreender a trajetória do programa criado conjuntamente pelos então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União, o contexto no qual estava inserido, a metodologia utilizada e a inserção do programa na gestão das parcerias públicas.

## **1) A TRAJETÓRIA DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO.**

As iniciativas desenvolvidas para promover a gestão de integridade, riscos e controles internos no âmbito da administração pública foram alinhadas com políticas internacionais de prevenção da corrupção constantes em acordos e convenções e com o contexto econômico, político e social dos últimos anos no país (SPINELLI; CRUZ, 2016).

Esse contexto interno pode ser situado a partir de 2012, com as alterações trazidas pela Lei nº 12.683, de 9 de julho de 2012, visando o aumento da eficiência da persecução penal nos crimes de lavagem de dinheiro, seguido pelo advento da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que responsabiliza pessoas jurídicas pelo cometimento de crimes contra a administração pública e viria a ser regulamentada em 2015, com o Decreto nº 8.420, de 18 de março, e o início dos trabalhos da Operação Lava Jato pela Polícia Federal (BRASIL, 2012, 2013, 2015a).

Atrelado aos novos regramentos, no segundo trimestre de 2014, a economia brasileira foi formalmente reconhecida como em recessão, pelo Comitê de Datação do Ciclo Econômico da Fundação Getúlio Vargas - Codace (BARBOSA FILHO, 2017), o que, na análise de Amorim Neto (2016), tem sua origem ainda dividida entre estudiosos e especialistas ortodoxos e heterodoxos que atribuem a crise, sobretudo, a fatores da economia internacional e/ou a erros domésticos na condução da política econômica.

A crise econômica tornou-se também pano de fundo de uma crise política após as eleições realizadas em 2014, que reelegeram a então Presidente Dilma Rousseff, culminando no afastamento e posteriormente no seu *impeachment*, após o julgamento pelas casas legislativas pelo crime de responsabilidade devido a fraudes fiscais, que ficariam mais conhecidas por “pedaladas fiscais” (AMORIM NETO, 2016).

Diante desse cenário cercado por crises com impacto direto na vida dos cidadãos, tivemos a retomada de manifestações populares que não ocorriam desde as Diretas Já, com destaque para as realizadas entre 2015 e 2016, sinalizando que a corrupção não seria mais aceita como condição para obter serviços públicos de que necessitavam, não fechariam mais os olhos para o jargão popular “rouba, mas faz”. Amorim Neto (2016, p.44) destaca a nova postura do cidadão brasileiro: “Geralmente considerados politicamente passivos e desinteressados, os brasileiros passaram a viver num ambiente de crescente polarização ideológica que costumavam associar aos vizinhos argentinos e venezuelanos.”

Foi meio a essa efervescência social, política e econômica que a Controladoria-Geral da União publicou em 2015, os Guias de Integridade Pública orientando servidores e organizações a práticas íntegras, com a finalidade de proteger a administração pública de atos de corrupção e promover a responsabilização dos agentes envolvidos (BRASIL, 2015b). Nesse sentido, Spinelli e Cruz destacam que (2016, p.224):

A corrupção é um fenômeno extremamente complexo, que afeta, em maior ou menor grau, nações de todo o mundo, democráticas ou não, e que, em muitos casos, resiste a profundos esforços institucionais desenvolvidos para combatê-la.

A então Controladoria-Geral da União, hoje denominada de Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, enquanto órgão do Poder Executivo Federal é o responsável pelo controle interno e por assistir ao Presidente da República, no que tange a matéria anticorrupção no país, de modo a defender “(...) o patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão por meio das atividades de controle interno, auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção, e ouvidoria.” (RIBEIRO; BLIACHERIENE; SANTANA, 2016, p.31).

Além dos guias de integridade, a Controladoria-Geral da União em trabalho conjunto com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que passou a ser denominado de Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, criaram o Programa de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão por meio da instrução normativa nº 1, de 10 de maio de 2016, para que os órgãos da Poder Executivo Federal tomassem medidas quanto à criação, sistematização, fortalecimento e aperfeiçoamento dessas práticas, prevendo inclusive a instituição de uma política de gestão de riscos para cada órgão federal, conforme metodologia a seguir (BRASIL, 2017c).

## **2) A METODOLOGIA GERAL DO PROGRAMA.**

De acordo com o Ministério do Planejamento, trata-se de metodologia desenvolvida a partir do método de priorização de processos, com o intuito de orientar, instruir, sistematizar e padronizar a identificação dos riscos, assim como as medidas a serem adotadas de acordo com os eventos identificados, mantendo o monitoramento e as avaliações (BRASIL, 2017b).

O método incorporou ainda características da estrutura COSO – ERM (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*) que publicou em 2004, o guia *Enterprise Risk Management - integrated framework (ERM)* e continua sendo uma referência no tema sobre gestão de riscos corporativos e na orientação das organizações para boas práticas, incorporando as ferramentas de controle interno elaborados em 1995 (BRASIL, 2017d). Desse modo, a metodologia prevê a sistematização de práticas voltadas para a gestão de riscos, controles internos e governança (BRASIL, 2017b).

A gestão dos riscos compreendidos como sendo efeitos positivos ou negativos, que podem gerar incertezas no atingimento dos objetivos organizacionais, são geridos de modo que possam permitir uma razoável certeza e controle dos fatores interferidores, através da adoção de um processo que identifica, avalia, administra e controla os riscos (ABNT, 2009; BRASIL, 2017c).

Os seus princípios contribuem para a geração e a proteção do valor organizacional, integrando todos os processos e auxiliando para uma tomada de decisão consciente, que prioriza ações e aborda incertezas de forma estruturada e sistêmica, a partir das melhores informações disponíveis naquele momento, considerando o contexto interno e externo a organização, bem como fatores humanos e culturais, de modo transparente e dinâmico, o que permite acompanhar também as mudanças e possibilita a melhoria contínua dos processos na instituição (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009).

O modelo de gestão de riscos foi estruturado em oito componentes, pensando no ambiente interno, na fixação de objetivos, na identificação de eventos, avaliação de riscos, respostas a riscos, atividades de controles internos, informação e comunicação e monitoramento, os quais deverão ser observados tanto pela alta administração como pelos demais servidores, cabendo aos gestores a responsabilidade pela avaliação dos riscos no âmbito das suas atividades e aos servidores da alta administração, a avaliação consolidada dos riscos organizacionais (BRASIL, 2017c).

Além disso, o programa estabelece prazo para a declaração de intenções e a definição de políticas de gestão de riscos pelos órgãos federais, contendo no mínimo, princípios e objetivos organizacionais, diretrizes, competências e responsabilidades para a viabilização da gestão de riscos na instituição (BRASIL, 2017c).

O gerenciamento dos riscos integra o trabalho dos controles internos que são os responsáveis pela organização, avaliação e controle das atividades meio, protegendo o patrimônio e os recursos públicos da má gestão, dos desperdícios e das fraudes, contribuindo na construção de um ambiente eficaz para o acompanhamento dos resultados internos e externos do setor público e a melhoria dos processos gerenciais (ROSA; LUNKES; WOLFF, 2016). Portanto, os controles internos constituem:

(...) na primeira linha (ou camada) de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos. Esses controles são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades (...) (BRASIL, 2017c, p. 3).

Os objetivos dos controles internos é, assim como a gestão de riscos, proporcionar uma segurança razoável aos gestores, dando suporte para o alcance das metas, da eficiência, eficácia e efetividade operacional, com informações íntegras e confiáveis em conformidade com leis e regulamentos e sua estrutura é composta pelo ambiente de controle, avaliação de risco, atividades de controles internos, informação e comunicação e monitoramento (BRASIL, 2017c).

O controle interno também tem o papel de criar políticas e possibilitar estruturas, práticas e procedimentos para a integridade no combate a corrupção nas instituições, devido ao "(...) seu posicionamento e atuação (...) marcadamente preventiva, [é] quem tem melhores condições de ser o responsável pela formulação, implantação e monitoramento de tais medidas." (SPINELLI; CRUZ, 2016, p. 219).

A gestão de riscos, o controle interno e a integridade, portanto, são temas que evoluíram junto com os estudos sobre governança e a implantação dos modelos COSO, constituindo ao lado dos temas liderança e estratégia organizacional, em mecanismos capazes de proporcionar as informações necessárias para a tomada de decisão dos gestores, possibilitando avaliações, direcionamentos e monitoramentos das ações dentro da organização, minimizando riscos e conflitos internos, a prestação de contas e a transparência dos atos praticados (RIBEIRO; BLIACHERIENE; SANTANA, 2016; BRASIL, 2014b).

O termo "governança" destaca a problemática da teoria da agência, na qual prevê a transferência da gestão dos bens de seus proprietários para terceiros, com a respectiva delegação de autoridade e poder na administração do capital. Os conflitos e a necessidade de segurança que são comuns nessas relações se tornaram fontes de inspiração para estudos e aprimoramento do tema, no qual ao longo das últimas décadas apresentou avanços também em termos de relevância (BRASIL, 2014b; OLIVEIRA; PISA, 2015).

O conceito de governança quando aplicado ao setor público é compreendido como sendo a capacidade do Estado em executar políticas que sejam favoráveis a

todos, de modo a permitir o contínuo aperfeiçoamento dos meios de comunicação entre o Estado e a sociedade e a responsabilização dos agentes públicos, quando for o caso (OLIVEIRA; PISA, 2015).

Assim, para que haja uma boa governança nas organizações, ela atenderá aos princípios: da liderança em todos os níveis da instituição, da integridade e honestidade na gestão dos recursos públicos e das atividades desenvolvidas, da responsabilidade pelas ações dos agentes públicos e o zelo pelo trato da coisa pública, com o compromisso dos agentes públicos, com informações transparentes e acessíveis, bem como a *accountability* na gestão e a prestação de contas dos recursos à sociedade (BRASIL, 2017c).

Portanto, a metodologia desenvolvida para o programa pretendeu casos de ingerências, falhas administrativas e corrupção, diante do recente cenário de crise desenvolvimentista no país, no qual apresenta dificuldades na gestão fiscal e uma possível fragilidade do modelo de presidencialismo de coalizão.

É diante deste cenário que Albernaz e Gomes (2016, p.115) entendem que o controle exercerá "(...) um papel proativo para consolidar a democracia por intermédio da maior transparência, para solidificar as instituições do Estado por meio do aumento da eficiência (...)", contribuindo com a retomada da crença da população em seus governos e em suas instituições democráticas, o que será viabilizado também pela gerência integrada entre riscos e controles internos nas organizações públicas:

Riscos e controles internos devem ser geridos de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente de controle e gestão de riscos que respeite os valores, interesses e expectativas da organização e dos agentes que a compõem e, também, o de todas as partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como principais vetores. (BRASIL, 2017c, p. 12).

O controle interno ao não se limitar a garantia da conformidade dos atos administrativos em relação a normas, padrões e desempenho financeiro, também possibilita a produção de informações para o processo de tomada de decisão dos gestores em todas as etapas do ciclo de políticas públicas (ALBERNAZ; GOMES, 2016), que na visão dos autores, trata-se de uma tarefa árdua:

(...) de forma geral os sistemas de controle são projetados para organizações, e não para políticas públicas; entretanto, parcela significativa das políticas requer uma atuação integrada de vários órgãos, eventualmente em cooperação com diferentes níveis de governo e com atores sociais de natureza diversa. Assim, o melhor resultado para a política pública nem sempre será alcançado a partir dos melhores desempenhos individuais, colocando em xeque a adequação de controles voltados para cada ente quando o valor mais importante advém dos objetivos compartilhados. (ALBERNAZ; GOMES, 2016, p.119).

O alcance dos objetivos mútuos entre mais de uma instituição são viabilizados através das parcerias celebradas pelos órgãos públicos e constituem em um importante mecanismo para a solução de problemas públicos. É nesse cenário que a inserção de práticas institucionais capazes de garantir a governança em suas ações, deve

receber uma atenção especial, na medida em que os objetivos, as responsabilidades e os resultados são compartilhados.

### **3) INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS PARA A GESTÃO DAS PARCERIAS.**

Com o objetivo de criar e aprimorar a gestão de integridade, riscos e controles internos nas transferências de recursos da União, para outros entes da federação e entidades sem fins lucrativos, foi desenvolvida pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão a Portaria nº 67, de 31 de março de 2017 (BRASIL, 2017a).

A portaria estimula o comportamento íntegro e fomenta as boas práticas nas transferências voluntárias, estabelecendo os mecanismos de monitoramento e comunicação para a prevenção de possíveis desvios na execução dos recursos públicos e das políticas públicas (BRASIL, 2017a).

A sistematização desses processos foi orientada, portanto, para as parcerias entre o poder público e as entidades sem fins lucrativos que são formalizadas juridicamente por meio de diversos instrumentos, sendo abrangidos pela citada portaria a celebração de convênios, contratos de repasse, termos de parceria, termos de colaboração e termos de fomento, apresentando cada qual, especificidades para sua aplicabilidade (BRASIL, 2017a).

O instrumento mais antigo é o convênio regulamentado inicialmente pela Instrução Normativa da Secretaria do Tesouro Nacional nº 3, de 19 de abril de 1993, após a reorganização administrativa dos sistemas de controle da execução orçamentária, financeira e contábil do Governo Federal a partir de 1986, também como resultado das mudanças políticas no país que refletiram na área de finanças e controle (BRASIL, 1993; RIBEIRO; BLIACHERIENE; SANTANA, 2016).

O objetivo era viabilizar a execução descentralizada de programas orientados para as áreas de assistência social, médica e educacional de atendimento ao público, de forma continuada e com transferência de recursos do orçamento da União, definindo o convênio como um instrumento de cooperação mútua celebrado entre a administração federal direta, autárquica ou fundacional com entidades públicas ou particulares (BRASIL, 1993).

Ao longo do tempo, o regramento jurídico sobre o assunto se ampliou e fortaleceu o raio de atuação, especialmente, no que se refere à normatização de procedimentos, estabelecimento de proibições e mecanismos de controles informatizados dos recursos.

Em 1997, por exemplo, a Instrução Normativa da Secretaria do Tesouro Nacional nº 1, de 15 de janeiro, ampliou o potencial de uso dos convênios ao permitir a execução de programas de trabalho, projetos, atividade e eventos, desde que contivessem um fim determinado, além de enfatizar outras questões como a obrigatoriedade de prestar contas, sistematizando processos, prazos e responsabilidades entre as partes (BRASIL, 1997). Atualmente, os convênios continuam sendo aprimorados como

podemos observar pela última Portaria Interministerial expedida nº 424/MP/MF/CGU, de 30 de dezembro de 2016 (BRASIL, 2016).

Os termos de parceria foram criados pela Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, visando à cooperação entre o Estado e entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, para fomentar e executar atividades que fossem de interesse público (BRASIL, 1999).

Os contratos de repasse surgiram com o Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, introduzindo o agente financeiro público federal como intermediário entre os partícipes (BRASIL, 2007).

Como marco regulatório nas relações com as organizações da sociedade civil temos o advento da Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, que criou novas disposições com os termos de colaboração e fomento, não se aplicando suas normas, por exemplo, aos contratos de gestão, convênios e contratos celebrados com entidades filantrópicas e sem fins lucrativos e termos de parceria (BRASIL, 2014a).

Ambos os termos são instrumentos que formalizam a parceria com organizações da sociedade civil e o que os diferencia é quem propõe uma atividade ou projeto a ser executado em mútua cooperação (BRASIL, 2014a).

O termo de colaboração prevê que a iniciativa será da administração pública e quando proposto pela sociedade civil, corresponderá ao termo de fomento. Entretanto, ressaltamos que o ato de propor parcerias não exclui a necessidade de realização do chamamento público, para escolha da organização mais apta para a execução do projeto (BRASIL, 2014a).

Todas essas possibilidades de formalização de parcerias com a administração pública federal estão inseridas basicamente, em um ciclo que se inicia na concepção do escopo e se encerra na decisão do gestor concessor do recurso, pela aprovação ou rejeição das contas após a avaliação do projeto e a análise da execução dos recursos.

Diante disso, acaba por ser uma exigência para as organizações públicas serem capacitadas continuamente e possuir a capacidade operacional necessária, para que estejam aptas a promover práticas transparentes, eficientes, efetivas e inerentes à governança, não somente para aqueles que transferem recursos públicos, mas para todos os envolvidos nesse processo, zelando pela *res publica*.

Quanto às diretrizes gerais da Portaria, visam, sobretudo, estimular o comprometimento da direção da instituição e de todos, zelar por valores éticos, processos organizacionais íntegros, fortalecendo essa nova cultura que valorizará uma gestão íntegra, com controles internos, de riscos e com avaliações periódicas visando à melhoria contínua dos processos e a publicidade dos resultados, inclusive, para subsidiar a decisão dos gestores (BRASIL, 2017a).

As exigências presentes na citada portaria, estimulam e incentivam o isomorfismo dessas práticas íntegras também nos controles internos de Estados e Municípios, quanto à execução das parcerias públicas, fomentando boas práticas,

prevenindo desvios na execução de políticas públicas e no uso dos recursos públicos, estabelecendo meios para o monitoramento e comunicação.

Além disso, fica evidente, sobretudo, a crescente preocupação não apenas em resguardar a execução das transferências de recursos públicos para terceiros, mas, no fortalecimento e conscientização das organizações sobre a responsabilidade inerente ao trato de tudo aquilo que é público.

#### 4) CONSIDERAÇÕES FINAIS

As parcerias na administração pública ocupam uma posição cada vez mais relevante na implementação de políticas públicas, que por representarem uma execução indireta por terceiro, seja público ou privado, requer um contínuo acompanhamento e monitoramento, recebendo com a inserção da gestão da integridade, riscos e controles internos, as ferramentas para o fortalecimento institucional e social dessas cooperações.

Sobre este assunto, Matias-Pereira (2010) argumenta que “(...) o maior desafio a ser superado pelo governo brasileiro, em parceria com o setor privado e o terceiro setor, é a consolidação e institucionalização do processo de governança pública no país.”, uma vez que os mecanismos de controle e gestão exigem compromisso da alta administrativa e de todos os envolvidos, além de responsabilidade, integridade e valores éticos, coerência e clareza nas suas ações (BRASIL, 2017c).

Assim, o que verificamos é o início de iniciativas no âmbito federal nessa direção, com grande potencial de aplicabilidade por outros entes da federação, para que a governança pública permeie também as parcerias, não somente os processos e as decisões internas de cada órgão público, mas também processos e decisões compartilhadas na busca pelo mesmo objetivo, através da cooperação mútua entre as partes. 

---

#### Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2009: Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

ALBERNAZ, L. R.; GOMES, M. B. Governança Pública e Controle. In: BLIACHERIENE, A. C.; BRAGA, M. V. A.; RIBEIRO, R. J. B. (Coord). **Controladoria no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2016. cap. 6, p.111-125.

AMORIM NETO, O. A crise política brasileira de 2015-2016: diagnóstico, sequelas e profilaxia. **Relações Internacionais**. n. 52, p. 43-54, 2016.

BARBOSA FILHO, F. H. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos Avançados**. São Paulo, v.31, n. 89, p. 51-60, 2017.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Tesouro Nacional. Instrução Normativa nº 05, de 23/06/92. Disponível em: <<http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/040000/041200/041205/>>. Acesso em: 04 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Tesouro Nacional. Instrução Normativa nº 03, de 19/04/93. Disponível em: <<http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/040000/041300/041303>>. Acesso em: 04 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Tesouro Nacional. Instrução Normativa nº 01, de 15/01/97. Disponível em: <<http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/040000/041700/041701>>. Acesso em: 04 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 mar. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm)>. Acesso em: 9 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 jul. 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm)>. Acesso em: 9 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.683, de 9 de julho de 2012. Altera a Lei no 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 jul. 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12683.htm)>. Acesso em: 27 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02 ago. 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 27 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1º ago. 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm)>. Acesso em: 09 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria/ Tribunal de Contas da União.** – Brasília: TCU, Secretaria de

Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-aco-es-indutoras-de-melhoria.htm>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei no 12.846, de 10 de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 mar. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm)>. Acesso em: 27 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Transparência, Controladoria-Geral da União. **Guia de Integridade Pública**. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf>> Acesso em: 29 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria Interministerial nº 424, de 30 de dezembro de 2016. Estabelece normas para execução do estabelecido no Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, revoga a Portaria Interministerial nº 507/MP/MF/CGU, de 24 de novembro de 2011 e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02 jan. 2017. Disponível em: <<http://portal.convenios.gov.br/legislacao/portarias/portaria-interministerial-n-424-de-30-de-dezembro-de-2016>>. Acesso em: 09 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 67, de 31 de março de 2017. Dispõe sobre a gestão de integridade, riscos e controles internos no âmbito das transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio de convênios, contratos de repasse, termos de parceria, de fomento e de colaboração. Disponível em: <<http://portal.convenios.gov.br/legislacao/portarias/portaria-n-67-de-31-de-marco-de-2017>>. Acesso em: 9 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/metodologia-de-gerenciamento-de-integridade-riscos-e-controles-internos-da-gestao>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Transparência, Controladoria-Geral da União. Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/perguntas-frequentes/auditoria-e-fiscalizacao/in-conjunta-mp-cgu-no-01-2016#tres>> Acesso em: 22 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Relevantes modelos de gestão corporativa de riscos. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/gestao-e-governanca/gestao-de-riscos/modelos-de-gestao-de-riscos/>>. Acesso em 22 nov. 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. A Governança Corporativa Aplicada ao Setor Público Brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**. Viçosa, v.2, n. 1, p. 109-134, jan-mar/2010.

OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 49 (5), p. 1263-1290, set-out/2015.

RIBEIRO, R. J. B.; BLIACHERIENE, A. C.; SANTANA, J. L. Considerações sobre formas, processos e isoformismo nas estruturas de controle interno da federação brasileira. In: BLIACHERIENE, A. C.; BRAGA, M. V. A.; RIBEIRO, R. J. B. (Coord). **Controladoria no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2016. cap. 1, p. 25-36.

ROSA, F. S.; LUNKES, R. J.; WOLFF, M. J.. Conceitos e fundamentos de controle interno para gestão pública. In: BLIACHERIENE, A. C.; BRAGA, M. V. A.; RIBEIRO, R. J. B. (Coord). **Controladoria no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2016. cap. 5, p. 93-108.

SPINELLI, M. V. C.; CRUZ, H. C. Controle Interno e Prevenção da Corrupção. In: BLIACHERIENE, A. C.; BRAGA, M. V. A.; RIBEIRO, R. J. B. (Coord). **Controladoria no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2016. cap. 12, p. 219-235.