RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/06/2026 | aceito: 20/06/2026 | publicação: 23/06/2026

A Influência do Monitoramento dos Controles Internos na Efetividade da Prestação de Contas em uma Entidade do Terceiro Setor: Um Estudo de Caso

The Influence of Internal Control Monitoring on the Effectiveness of Accountability in a Third Sector Organization: A Case Study

La Influencia del Monitoreo de los Controles Internos en la Efectividad de la Rendición de Cuentas en una Organización del Tercer Sector: Un Estudio de Caso

Adriane Lúcia Andrade Cavalcante – Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus/AM - Graduando em Ciências Contábeis, alac.cic17@uea.edu.br
Ludmila dos Santos e Silva – Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus/AM - Graduando em Ciências Contábeis, ldses.cic22@uea.edu.br
Roberta Maia Said – Universidade do Estado do Amazonas (UEA) - Docente da Universidade, rsaid@uea.edu.br

Resumo:
O presente estudo teve como objetivo analisar como os mecanismos de monitoramento dos controles internos influenciam a efetividade da prestação de contas em uma entidade do Terceiro Setor. A pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo de caso, com abordagem qualitativa e caráter exploratório. A coleta de dados ocorreu mediante análise documental, observação dos processos internos e aplicação de checklist estruturado de conformidade contendo 31 critérios distribuídos entre governança, compliance, controles internos, monitoramento processual, prestação de contas e auditoria e gestão de riscos. Os resultados demonstraram que 15 critérios foram classificados como "Atende", 9 como "Atende Parcialmente" e 7 como "Não Atende". Verificou-se que a entidade possui mecanismos relevantes de controle e monitoramento, destacando-se a conferência documental, a utilização de checklists processuais, a rastreabilidade dos processos administrativos e a atuação do setor de controle interno. Por outro lado, foram identificadas fragilidades relacionadas à ausência de auditorias internas periódicas, gestão estruturada de riscos, indicadores de desempenho e monitoramento preventivo de irregularidades. Conclui-se que o monitoramento dos controles internos exerce influência positiva sobre a efetividade da prestação de contas, contribuindo para maior confiabilidade das informações, conformidade processual e transparência institucional, embora sejam necessários aprimoramentos para fortalecimento da governança e da gestão de riscos.

Palavras-chave:
Controles Internos. Monitoramento. Prestação de Contas. Governança. Terceiro Setor.

Abstract:
This study aimed to analyze how internal control monitoring mechanisms influence the effectiveness of accountability in a Third Sector organization. The research adopted a qualitative and exploratory case study approach. Data collection was conducted through document analysis, observation of internal processes, and the application of a structured compliance checklist composed of 31 criteria distributed across governance, compliance, internal controls, process monitoring, accountability, auditing, and risk management. The results showed that 15 criteria were classified as "Compliant", 9 as "Partially Compliant", and 7 as "Non-Compliant". The organization demonstrated relevant monitoring and control mechanisms, particularly document verification procedures, process checklists, process traceability, and the performance of the internal control unit. However, weaknesses were identified regarding the absence of periodic internal audits, structured risk management practices, performance indicators, and preventive monitoring mechanisms. The findings

indicate that internal control monitoring positively influences accountability effectiveness by improving information reliability, procedural compliance, and institutional transparency. Nevertheless, improvements are required to strengthen governance and risk management practices.

Keywords:
Internal Controls. Monitoring. Accountability. Governance. Third Sector.

Resumen:
Este estudio tuvo como objetivo analizar cómo los mecanismos de monitoreo de los controles internos influyen en la efectividad de la rendición de cuentas en una organización del Tercer Sector. La investigación se desarrolló mediante un estudio de caso, con enfoque cualitativo y carácter exploratorio. La recolección de datos se realizó mediante análisis documental, observación de los procesos internos y aplicación de una lista de verificación estructurada de conformidad compuesta por 31 criterios distribuidos entre gobernanza, cumplimiento normativo, controles internos, monitoreo de procesos, rendición de cuentas, auditoría y gestión de riesgos. Los resultados demostraron que 15 criterios fueron clasificados como “Cumple”, 9 como “Cumple Parcialmente” y 7 como “No Cumple”. Se verificó que la organización posee mecanismos relevantes de control y monitoreo, destacándose la verificación documental, la utilización de listas de control procesales, la trazabilidad de los procesos administrativos y la actuación del sector de control interno. Por otro lado, se identificaron debilidades relacionadas con la ausencia de auditorías internas periódicas, gestión estructurada de riesgos, indicadores de desempeño y monitoreo preventivo de irregularidades. Se concluye que el monitoreo de los controles internos ejerce una influencia positiva sobre la efectividad de la rendición de cuentas, contribuyendo a una mayor confiabilidad de la información, conformidad procesal y transparencia institucional, aunque son necesarias mejoras para fortalecer la gobernanza y la gestión de riesgos.

Palabras clave:
Controles Internos. Monitoreo. Rendición de Cuentas. Gobernanza. Tercer Sector.

INTRODUÇÃO

As organizações do Terceiro Setor desempenham papel fundamental na promoção do desenvolvimento social, na execução de políticas públicas e na oferta de serviços de interesse coletivo. Essas entidades atuam em áreas como cultura, educação, saúde, assistência social e meio ambiente, preenchendo lacunas frequentemente não atendidas de forma integral pelo Estado ou pela iniciativa privada. Em razão da crescente participação dessas organizações na gestão de recursos públicos e privados, torna-se cada vez mais necessária a adoção de mecanismos capazes de assegurar transparência, eficiência e responsabilidade na aplicação dos recursos recebidos (FERNANDES, 2002; FALCONER, 1999).

Nesse contexto, a prestação de contas assume posição estratégica para a manutenção da credibilidade institucional e para o fortalecimento das relações entre organizações, financiadores, órgãos de controle e sociedade. Conforme destacam Carneiro, Oliveira e Torres

(2011), a accountability constitui um dos principais instrumentos de legitimação das entidades do Terceiro Setor, uma vez que permite demonstrar a correta utilização dos recursos e os resultados alcançados por meio das ações desenvolvidas.

A crescente exigência por transparência e conformidade tem impulsionado a implementação de práticas de governança e de controles internos nas organizações da sociedade civil. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2020), a governança compreende o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Nesse cenário, os controles internos constituem instrumentos essenciais para assegurar a confiabilidade das informações, prevenir irregularidades e fortalecer a eficiência administrativa.

Além da existência de controles internos, destaca-se a importância do monitoramento contínuo desses mecanismos. O monitoramento permite acompanhar a efetividade dos procedimentos adotados, identificar falhas, corrigir desvios e promover melhorias nos processos organizacionais. Para Silva (2019), organizações que mantêm sistemas permanentes de monitoramento tendem a apresentar maior capacidade de gestão, redução de riscos e melhor qualidade das informações utilizadas nos processos de prestação de contas.

A relevância do monitoramento dos controles internos torna-se ainda mais evidente diante das exigências estabelecidas pelo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei nº 13.019/2014), que reforçou a necessidade de transparência, rastreabilidade documental e fortalecimento dos mecanismos de controle nas entidades que mantêm parcerias com o poder público. Dessa forma, o acompanhamento sistemático dos processos administrativos passa a representar um fator determinante para a efetividade da prestação de contas e para a conformidade institucional.

Sob a perspectiva da Teoria da Agência, Lacruz (2020) argumenta que as organizações do Terceiro Setor enfrentam desafios decorrentes da assimetria informacional existente entre gestores, financiadores e beneficiários. Nesse contexto, mecanismos de monitoramento, auditoria e controle tornam-se instrumentos indispensáveis para reduzir conflitos de interesse e ampliar a confiança dos diversos stakeholders envolvidos.

Diante desse cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: de que maneira o monitoramento dos controles internos influencia a efetividade da prestação de contas em uma entidade do Terceiro Setor?

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/06/2026 | aceito: 20/06/2026 | publicação: 23/06/2026

Para responder a essa questão, o estudo tem como objetivo geral analisar a influência do monitoramento dos controles internos na efetividade da prestação de contas em uma entidade do Terceiro Setor.

Como objetivos específicos, busca-se:

a) identificar os mecanismos de monitoramento e controle interno existentes na entidade estudada;

b) avaliar o nível de conformidade dos controles internos por meio de checklist estruturado;

c) identificar fragilidades e riscos relacionados aos processos de monitoramento e prestação de contas;

d) analisar as contribuições do monitoramento para a confiabilidade, transparência e conformidade das prestações de contas.

A relevância desta pesquisa está associada à crescente necessidade de fortalecimento das práticas de governança, accountability e controle interno nas organizações da sociedade civil. Além de contribuir para o avanço das discussões acadêmicas sobre o tema, o estudo fornece subsídios para o aprimoramento dos mecanismos de monitoramento e gestão utilizados pelas entidades do Terceiro Setor, favorecendo maior transparência, eficiência administrativa e legitimidade institucional.

REVISÃO DE LITERATURA

O Terceiro Setor tem assumido papel cada vez mais relevante na promoção do desenvolvimento social e na execução de atividades de interesse público, atuando como importante parceiro do Estado na implementação de políticas públicas e projetos voltados à coletividade. O crescimento dessas organizações trouxe consigo a necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão, controle e transparência, especialmente em razão da responsabilidade assumida na administração de recursos públicos e privados destinados a finalidades sociais.

Nesse contexto, a prestação de contas passou a ocupar posição estratégica na gestão das organizações da sociedade civil, uma vez que representa um dos principais instrumentos de demonstração da correta aplicação dos recursos recebidos e dos resultados alcançados. A efetividade desse processo depende diretamente da existência de práticas de governança, controles internos e mecanismos de monitoramento capazes de assegurar a conformidade das operações, a confiabilidade das informações e a mitigação de riscos institucionais.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/06/2026 | aceito: 20/06/2026 | publicação: 23/06/2026

A literatura especializada destaca que a adoção de estruturas de governança e sistemas de controle interno contribui significativamente para o fortalecimento da accountability, da transparência e da legitimidade institucional das entidades do Terceiro Setor. Além disso, o monitoramento contínuo dos controles internos permite identificar falhas, corrigir inconsistências e promover melhorias nos processos administrativos, favorecendo uma prestação de contas mais eficiente e alinhada às exigências legais e aos princípios da boa gestão.

Dessa forma, esta revisão de literatura apresenta os principais fundamentos teóricos relacionados ao Terceiro Setor, à accountability, à governança organizacional, aos controles internos, ao compliance, à gestão de riscos e ao monitoramento dos processos administrativos. A discussão desses conceitos fornece o embasamento necessário para compreender a influência do monitoramento dos controles internos na efetividade da prestação de contas em entidades do Terceiro Setor, objeto central desta pesquisa.

O Terceiro Setor e a Accountability

O Terceiro Setor é constituído por organizações privadas sem fins lucrativos que desenvolvem atividades voltadas ao interesse coletivo, atuando em áreas como assistência social, educação, saúde, cultura e meio ambiente. Essas organizações ocupam uma posição intermediária entre o Estado e o mercado, desempenhando funções sociais relevantes e contribuindo para a promoção do desenvolvimento social e da cidadania. Segundo Fernandes (2002), o crescimento dessas entidades está relacionado à ampliação das demandas sociais e à necessidade de complementar as ações governamentais na oferta de serviços públicos.

De acordo com Falconer (1999), o Terceiro Setor caracteriza-se pela autonomia administrativa, pela ausência de finalidade lucrativa e pelo compromisso com objetivos sociais. Contudo, a expansão dessas organizações também trouxe desafios relacionados à gestão dos recursos recebidos e à necessidade de demonstrar eficiência, legitimidade e transparência perante financiadores, órgãos de controle e sociedade.

Nesse contexto, a accountability assume papel fundamental para a sustentabilidade institucional das organizações da sociedade civil. Pinho e Sacramento (2009) definem accountability como a obrigação de prestar contas dos atos praticados e dos recursos administrados, envolvendo responsabilidade, transparência e capacidade de resposta aos diversos públicos interessados. Nas entidades do Terceiro Setor, esse conceito adquire importância ainda maior em razão da necessidade de demonstrar que os recursos captados estão sendo aplicados de forma adequada e alinhada às finalidades institucionais.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/06/2026 | aceito: 20/06/2026 | publicação: 23/06/2026

Carneiro, Oliveira e Torres (2011) destacam que a prestação de contas representa um dos principais instrumentos de legitimação dessas organizações, uma vez que possibilita evidenciar a correta aplicação dos recursos e os resultados obtidos por meio das ações desenvolvidas. Para os autores, a contabilidade desempenha função estratégica nesse processo, fornecendo informações que subsidiam a transparência e fortalecem a confiança dos diferentes stakeholders.

Complementando essa perspectiva, Portulhak et al. (2017) argumentam que a qualidade da prestação de contas influencia diretamente a percepção dos doadores e financiadores acerca da credibilidade institucional. Os autores verificaram que organizações que apresentam informações claras, consistentes e acessíveis tendem a conquistar maior confiança pública, favorecendo a continuidade do apoio financeiro e o fortalecimento de sua reputação perante a sociedade.

Dessa forma, observa-se que a transparência, a accountability e a qualidade da prestação de contas constituem elementos essenciais para a manutenção da legitimidade e da sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor, tornando indispensável a adoção de mecanismos capazes de assegurar a confiabilidade das informações divulgadas.

Governança nas Organizações do Terceiro Setor

A governança organizacional refere-se ao conjunto de mecanismos utilizados para dirigir, monitorar e controlar as organizações, visando assegurar o alcance dos objetivos institucionais de forma ética, transparente e eficiente. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2020), a governança está fundamentada nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, constituindo um importante instrumento para o fortalecimento da confiança e da legitimidade institucional.

Nas organizações do Terceiro Setor, a governança assume papel estratégico devido à necessidade de administrar recursos provenientes de diferentes fontes de financiamento e garantir que esses recursos sejam utilizados em conformidade com a missão institucional. Andrade e Lhullier (2017) ressaltam que a adoção de boas práticas de governança contribui para o aprimoramento dos processos de gestão, para a redução de riscos e para o fortalecimento da credibilidade organizacional.

De acordo com Young (2017), mecanismos como segregação de funções, auditorias internas, gestão de riscos, códigos de conduta e monitoramento contínuo dos processos administrativos são fundamentais para assegurar a integridade das operações e promover maior

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/06/2026 | aceito: 20/06/2026 | publicação: 23/06/2026

transparência na utilização dos recursos. Tais práticas favorecem a conformidade legal e reduzem vulnerabilidades relacionadas à gestão institucional.

Ávila e Bertero (2016) destacam que a governança no Terceiro Setor apresenta características próprias em razão da diversidade de interesses existentes entre gestores, financiadores, beneficiários e órgãos de controle. Os autores demonstram que organizações que adotam estruturas mais robustas de governança tendem a apresentar melhor desempenho organizacional, maior capacidade de captação de recursos e níveis mais elevados de transparência e prestação de contas.

Sob a ótica da Teoria da Agência, Lacruz (2020) argumenta que as relações estabelecidas entre financiadores e organizações da sociedade civil são marcadas pela assimetria informacional, uma vez que aqueles que fornecem os recursos nem sempre possuem acesso completo às informações relacionadas à sua aplicação. Nesse cenário, a governança desempenha papel fundamental na redução dos conflitos de interesse, contribuindo para o alinhamento entre os objetivos dos financiadores e as ações desenvolvidas pelas organizações.

Assim, a adoção de práticas de governança mostra-se essencial para fortalecer os mecanismos de controle, ampliar a transparência e garantir maior efetividade na gestão dos recursos administrados pelas entidades do Terceiro Setor.

Controles Internos, Compliance e Prestação de Contas

Os controles internos correspondem ao conjunto de procedimentos, políticas e mecanismos estabelecidos pelas organizações com o objetivo de proteger ativos, assegurar a confiabilidade das informações, prevenir irregularidades e promover a conformidade com normas legais e institucionais. Esses instrumentos são fundamentais para garantir a eficiência dos processos administrativos e a qualidade das informações utilizadas na tomada de decisões.

Segundo Paes (2010), o compliance está relacionado à observância das normas legais, regulatórias e internas aplicáveis às organizações. Nesse sentido, os controles internos constituem uma importante ferramenta de apoio ao compliance, contribuindo para a prevenção de falhas, fraudes e inconsistências que possam comprometer a gestão institucional.

Tenório (2016) destaca que organizações que apresentam estruturas frágeis de controle estão mais suscetíveis à ocorrência de erros operacionais, atrasos processuais e problemas relacionados à prestação de contas. Em contrapartida, sistemas de controle adequadamente estruturados favorecem a transparência, a eficiência administrativa e a conformidade legal.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/06/2026 | aceito: 20/06/2026 | publicação: 23/06/2026

Com a promulgação da Lei nº 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, houve o fortalecimento das exigências relacionadas ao controle, monitoramento e prestação de contas das entidades que mantêm parcerias com o poder público. Conforme Silva (2019), esse novo cenário tornou indispensável a implementação de mecanismos formais de acompanhamento, auditoria e avaliação dos processos organizacionais.

Mário et al. (2013) destacam que os instrumentos de contabilidade gerencial exercem papel relevante no fortalecimento dos controles internos, uma vez que fornecem informações essenciais para o planejamento, a execução e o monitoramento das atividades organizacionais. Segundo os autores, relatórios financeiros, controles orçamentários e indicadores de desempenho contribuem para aumentar a confiabilidade das informações e aprimorar a qualidade da prestação de contas.

Dessa forma, os controles internos e o compliance constituem elementos fundamentais para assegurar a transparência, a conformidade e a efetividade da prestação de contas nas organizações do Terceiro Setor.

Monitoramento dos Controles Internos e sua Influência na Efetividade da Prestação de Contas

O monitoramento dos controles internos consiste no acompanhamento contínuo dos procedimentos organizacionais com a finalidade de avaliar sua efetividade, identificar falhas, corrigir desvios e promover melhorias nos processos administrativos. Trata-se de uma atividade essencial para garantir que os controles implementados permaneçam adequados às necessidades da organização e às exigências legais e regulatórias.

Pinho e Sacramento (2009) afirmam que o monitoramento constitui importante instrumento de fortalecimento da accountability, uma vez que amplia a capacidade das organizações de acompanhar suas atividades, prestar informações confiáveis e responder às demandas dos diferentes stakeholders.

Silva (2019) destaca que o monitoramento contínuo favorece a identificação tempestiva de inconsistências, reduz riscos operacionais e fortalece os mecanismos de auditoria interna. Além disso, contribui para aumentar a qualidade das informações produzidas e utilizadas nos processos de prestação de contas.

Mário et al. (2013) ressaltam que a utilização sistemática de relatórios gerenciais e instrumentos de acompanhamento permite o controle permanente das atividades operacionais e financeiras, possibilitando a correção de desvios antes que estes comprometam os resultados

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/06/2026 | aceito: 20/06/2026 | publicação: 23/06/2026

institucionais. Segundo os autores, organizações que adotam práticas contínuas de monitoramento tendem a produzir informações mais precisas, tempestivas e confiáveis.

Corroborando essa perspectiva, Zittei, Politelo e Scarpin (2016) argumentam que a evidenciação contábil adequada está diretamente relacionada à qualidade dos controles internos e à efetividade da prestação de contas. Os autores verificaram que falhas na divulgação de informações financeiras e operacionais podem comprometer a transparência institucional e ampliar a assimetria informacional entre a organização e seus financiadores.

Portulhak et al. (2017) complementam que a efetividade da prestação de contas não depende apenas da apresentação formal de documentos e relatórios, mas também da capacidade da organização de disponibilizar informações claras, completas e confiáveis sobre a utilização dos recursos recebidos e os resultados alcançados.

Diante disso, verifica-se que o monitoramento dos controles internos exerce influência direta sobre a efetividade da prestação de contas, contribuindo para o fortalecimento da governança, da transparência, da conformidade legal e da credibilidade das organizações do Terceiro Setor.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi desenvolvida em uma entidade do Terceiro Setor localizada no Estado do Amazonas, caracterizada como organização privada sem fins lucrativos voltada à promoção, apoio e execução de políticas públicas na área cultural. A instituição atua na gestão e operacionalização de projetos culturais em parceria com órgãos governamentais, administrando recursos públicos destinados à execução de ações de interesse social, cultural e educacional. Em razão dessa atuação, a organização está submetida a exigências relacionadas à transparência, conformidade legal e prestação de contas, demandando a adoção de mecanismos de controle interno e monitoramento de seus processos administrativos.

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca produzir conhecimentos voltados à solução de problemas específicos relacionados ao monitoramento dos controles internos e à efetividade da prestação de contas em organizações do Terceiro Setor. Segundo Vergara (2016), pesquisas aplicadas possuem finalidade prática, contribuindo para o aperfeiçoamento de processos e práticas organizacionais.

Em relação aos objetivos, o estudo classifica-se como exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória possibilita maior familiaridade com o fenômeno investigado, favorecendo a compreensão dos fatores relacionados ao monitoramento dos controles internos e sua influência

sobre os processos de prestação de contas. Já a pesquisa descritiva permite identificar e analisar as características dos mecanismos de controle adotados pela entidade, bem como suas contribuições para a conformidade e transparência institucional (VERGARA, 2016).

Quanto à abordagem do problema, adotou-se a pesquisa qualitativa, por possibilitar a compreensão aprofundada de fenômenos organizacionais complexos relacionados à governança, aos controles internos e à accountability. A abordagem qualitativa permite analisar aspectos que não podem ser mensurados exclusivamente por indicadores numéricos, favorecendo a interpretação das práticas administrativas, dos processos de monitoramento e das rotinas de controle existentes na organização estudada.

No que se refere aos procedimentos técnicos, foi utilizado o método do estudo de caso, considerado adequado para a investigação de fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso possibilita examinar detalhadamente processos organizacionais, permitindo compreender como determinados mecanismos operam e influenciam os resultados institucionais. Nesse sentido, o método mostrou-se apropriado para analisar a influência do monitoramento dos controles internos na efetividade da prestação de contas da entidade pesquisada.

A investigação concentrou-se nos processos administrativos relacionados à contratação de serviços, execução contratual, controle documental, acompanhamento processual e prestação de contas. O foco da análise consistiu em identificar como os mecanismos de monitoramento contribuem para a conformidade dos processos, a mitigação de riscos, a redução de inconsistências e o fortalecimento da transparência institucional.

Para a coleta de dados foram utilizadas múltiplas fontes de evidência, visando ampliar a confiabilidade dos resultados obtidos. Os procedimentos adotados compreenderam análise documental, observação dos processos internos e aplicação de checklist estruturado de conformidade.

A análise documental envolveu a consulta a contratos administrativos, fluxos processuais, regulamentos internos, relatórios de controle, documentos de prestação de contas, portarias, manuais de procedimentos e demais registros institucionais relacionados aos controles internos e aos mecanismos de monitoramento utilizados pela organização.

O checklist de conformidade, elaborado com base nos referenciais teóricos sobre governança, accountability, compliance, controles internos e prestação de contas no Terceiro Setor, foi utilizado como instrumento principal de avaliação dos processos analisados. O instrumento permitiu verificar o grau de aderência da entidade às boas práticas de gestão e

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/06/2026 | aceito: 20/06/2026 | publicação: 23/06/2026

controle, classificando cada critério em três categorias: Atende (A), Atende Parcialmente (AP) e Não Atende (NA).

Os critérios avaliados foram organizados em seis dimensões fundamentais para o estudo: Governança e Estrutura Organizacional; Compliance e Conformidade Legal; Controles Internos; Monitoramento Processual; Prestação de Contas; e Auditoria e Gestão de Riscos. Essas dimensões foram definidas em função de sua relevância para a efetividade dos mecanismos de monitoramento e para a qualidade das informações apresentadas nos processos de prestação de contas.

Após a coleta dos dados, as informações foram submetidas à técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que possibilita a organização, categorização e interpretação sistemática dos dados qualitativos. A aplicação dessa técnica permitiu identificar padrões, fragilidades, potencialidades e relações entre os mecanismos de monitoramento dos controles internos e a efetividade da prestação de contas na entidade pesquisada.

Por fim, os resultados obtidos foram confrontados com o referencial teórico adotado, especialmente os estudos relacionados à governança no Terceiro Setor, accountability, compliance, controles internos e monitoramento organizacional. Essa etapa possibilitou analisar criticamente como os mecanismos existentes contribuem para o fortalecimento da governança institucional, para a redução de falhas processuais, para a mitigação de riscos administrativos e para a melhoria da transparência e da conformidade na gestão dos recursos públicos destinados às atividades culturais desenvolvidas pela organização.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Estrutura dos Controles Internos da Entidade

A aplicação do checklist de conformidade permitiu avaliar 31 critérios distribuídos entre as dimensões de governança e estrutura organizacional, compliance e conformidade legal, controles internos, monitoramento processual, prestação de contas e auditoria e gestão de riscos. Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 1.

A análise dos dados demonstra que 15 critérios (48,4%) foram classificados como Atende, 9 critérios (29,0%) como Atende Parcialmente e 7 critérios (22,6%) como Não Atende. Esses resultados indicam que a entidade possui uma estrutura de controles internos funcional e relativamente consolidada, embora ainda apresente fragilidades que demandam aperfeiçoamento.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/06/2026 | aceito: 20/06/2026 | publicação: 23/06/2026

Os maiores níveis de aderência foram observados nos aspectos relacionados à conferência documental, rastreabilidade processual, acompanhamento jurídico, utilização de checklists e revisão técnica das prestações de contas. Tais mecanismos contribuem para a conformidade dos procedimentos administrativos e para a confiabilidade das informações produzidas pela organização.

Segundo Silva (2019), os controles internos desempenham papel fundamental na prevenção de falhas, na redução de riscos operacionais e no fortalecimento da transparência institucional. Nesse contexto, os resultados observados demonstram que a entidade adota práticas compatíveis com os princípios de controle e accountability recomendados para organizações do Terceiro Setor.

Também foi identificada a existência de segregação de funções nos procedimentos relacionados à gestão e fiscalização contratual. De acordo com Young (2017), a segregação de responsabilidades constitui um importante mecanismo de governança, pois reduz riscos de erros, fraudes e conflitos de interesse, contribuindo para maior segurança dos processos organizacionais.

Entretanto, foram identificadas fragilidades relacionadas à gestão de riscos, auditoria interna periódica, monitoramento preventivo de irregularidades e utilização de indicadores de desempenho. Além disso, verificou-se que alguns instrumentos normativos utilizados pela entidade, como o manual de gestor e fiscal de contratos e determinados fluxos processuais, encontram-se desatualizados, o que pode comprometer a padronização das atividades administrativas.

Conforme Andrade e Lhullier (2017), a formalização e atualização dos procedimentos internos são elementos essenciais para o fortalecimento da governança e para a melhoria da eficiência organizacional. Dessa forma, a revisão dos normativos existentes e a implementação de mecanismos mais estruturados de monitoramento podem contribuir para o aprimoramento dos controles internos da entidade.

Apesar dessas limitações, observou-se a atuação permanente do setor de controle interno, responsável pela análise dos processos, identificação de inconsistências, emissão de relatórios e acompanhamento das medidas corretivas necessárias. Essa atuação demonstra o compromisso institucional com a conformidade administrativa e com a melhoria contínua dos processos de prestação de contas.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/06/2026 | aceito: 20/06/2026 | publicação: 23/06/2026

Tabela 1 – Grau de Conformidade dos Controles Internos da Entidade Avaliada

Classificação	Quantidade	Percentual (%)
Atende	15	48,4
Atende Parcialmente	9	29,0
Não Atende	7	22,6
Total	**31**	**100,0**

Fonte: Elaboração própria (2026).

Mecanismos de Monitoramento Identificados

Os resultados evidenciaram a existência de diversos mecanismos de monitoramento voltados ao acompanhamento dos processos administrativos e financeiros da entidade. Entre eles, destacam-se a utilização de checklists de conferência documental, o acompanhamento contínuo dos processos, a tramitação eletrônica em sistema informatizado e a atuação do setor de controle interno.

A utilização de checklists mostrou-se relevante principalmente nas etapas de homologação contratual e autorização de pagamentos, permitindo verificar previamente a presença dos documentos obrigatórios exigidos pela legislação e pelas normas internas. Segundo Mário et al. (2013), instrumentos de monitoramento dessa natureza contribuem para a melhoria dos controles internos e para a redução de falhas operacionais.

Outro aspecto relevante refere-se à rastreabilidade processual proporcionada pelo sistema eletrônico utilizado pela entidade. O sistema permite identificar a localização dos processos e os responsáveis por cada etapa, fortalecendo a transparência e facilitando o acompanhamento das atividades administrativas.

Também foi constatada a participação do setor jurídico na elaboração de editais, contratos e termos aditivos. Essa atuação contribui para a conformidade legal dos procedimentos e reduz riscos relacionados ao descumprimento de normas regulatórias. Conforme Paes (2010), a observância das exigências legais constitui elemento indispensável para a efetividade dos mecanismos de compliance nas organizações do Terceiro Setor.

Além disso, as inconsistências identificadas pelo controle interno são formalmente registradas e encaminhadas aos setores responsáveis para regularização, demonstrando a existência de mecanismos corretivos capazes de contribuir para o aperfeiçoamento contínuo dos processos institucionais.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/06/2026 | aceito: 20/06/2026 | publicação: 23/06/2026

Principais Falhas e Riscos Observados

Apesar da existência de mecanismos de controle e monitoramento, a pesquisa identificou fragilidades relevantes relacionadas à governança, à gestão de riscos e à padronização dos procedimentos internos da entidade. Os achados evidenciam que determinadas práticas essenciais para o fortalecimento dos controles internos ainda não se encontram plenamente estruturadas, podendo impactar a eficiência administrativa e a efetividade da prestação de contas.

Observou-se a ausência de controle formal dos prazos de tramitação processual entre os setores envolvidos, sendo monitorados apenas os prazos legais relacionados à publicação de contratos e demais atos administrativos. Essa situação pode ocasionar atrasos na movimentação dos processos e comprometer a tempestividade das informações necessárias à prestação de contas.

Também foi identificada a inexistência de mecanismos restritivos de acesso às informações processuais administrativas. Embora documentos vinculados ao setor de Recursos Humanos apresentem maior nível de proteção, verificou-se acesso amplo aos processos administrativos por colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Tal situação pode representar riscos relacionados à segurança da informação, à confidencialidade documental e à integridade dos registros institucionais.

No âmbito da auditoria e da gestão de riscos, constatou-se a inexistência de auditorias internas periódicas formalmente instituídas, bem como a ausência de procedimentos sistematizados para identificação, avaliação e tratamento preventivo de riscos operacionais. A identificação de inconsistências ocorre predominantemente de forma corretiva, após a ocorrência dos problemas, limitando a capacidade preventiva dos controles internos.

Além disso, verificou-se a inexistência de indicadores de desempenho voltados ao acompanhamento dos processos de prestação de contas e a ausência de plano de ação formalizado para tratamento das falhas identificadas. Também foram observadas dificuldades relacionadas ao recebimento tempestivo de documentos pelos setores responsáveis pela prestação de contas, ocasionando atrasos processuais e reduzindo a eficiência operacional.

As principais fragilidades identificadas durante a pesquisa encontram-se sintetizadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Fragilidades identificadas nos controles internos

Fragilidade Identificada	Evidência
Ausência de auditorias periódicas	Item 6.1
Ausência de identificação formal de riscos	Item 6.2
Ausência de plano de ação estruturado	Item 6.3
Ausência de monitoramento preventivo	Item 6.5
Ausência de indicadores de desempenho	Item 4.3
Controle insuficiente de acesso às informações	Item 3.4
Falhas no controle de prazos processuais	Item 2.2

Fonte: Elaboração própria (2026).

Os resultados apresentados na Tabela 2 evidenciam que as principais fragilidades se concentram nas dimensões de gestão de riscos, auditoria interna e monitoramento preventivo. Segundo o IBGC (2020), a adoção de mecanismos sistemáticos de gestão de riscos e auditoria constitui elemento essencial para o fortalecimento da governança organizacional e para a promoção da transparência institucional.

Corroborando essa perspectiva, Silva (2019) destaca que a ausência de práticas estruturadas de monitoramento e gestão de riscos reduz a capacidade das organizações de antecipar falhas e implementar medidas preventivas eficazes. Dessa forma, organizações que atuam predominantemente de maneira corretiva tendem a apresentar maior exposição a riscos operacionais e dificuldades na manutenção da conformidade processual.

Os achados também reforçam as contribuições de Young (2017), que aponta a necessidade de utilização de indicadores de desempenho, auditorias periódicas e mecanismos formais de acompanhamento como instrumentos indispensáveis para o aprimoramento dos controles internos. Nesse sentido, a implementação dessas práticas poderá contribuir significativamente para o fortalecimento da governança, da accountability e da efetividade da prestação de contas da entidade analisada.

Influência do Monitoramento dos Controles Internos na Efetividade da Prestação de Contas

Os resultados obtidos demonstram que os mecanismos de monitoramento existentes exercem influência significativa sobre a efetividade da prestação de contas da entidade analisada. A utilização de checklists, conferências documentais, revisão técnica e

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/06/2026 | aceito: 20/06/2026 | publicação: 23/06/2026

acompanhamento processual contribui diretamente para a qualidade das informações apresentadas aos órgãos de controle.

Verificou-se que os processos passam por múltiplas etapas de conferência antes da aprovação final, reduzindo a ocorrência de inconsistências documentais e aumentando a confiabilidade das informações apresentadas. Esse resultado está alinhado ao entendimento de Carneiro, Oliveira e Torres (2011), segundo os quais a qualidade da prestação de contas depende diretamente da robustez dos mecanismos de controle utilizados pelas organizações.

A atuação do setor de controle interno também demonstrou impacto positivo sobre a conformidade dos processos. A identificação de inconsistências, a emissão de relatórios e a solicitação de correções antes da conclusão dos procedimentos contribuem para minimizar riscos e fortalecer a accountability institucional.

Entretanto, a pesquisa também revelou que a ausência de mecanismos preventivos estruturados limita o potencial dos controles existentes. A falta de auditorias periódicas, indicadores de desempenho e gestão formal de riscos reduz a capacidade da organização de antecipar problemas e implementar melhorias de forma sistemática.

Dessa forma, os resultados permitem concluir que o monitoramento dos controles internos exerce influência direta na efetividade da prestação de contas, contribuindo para maior transparência, confiabilidade das informações e conformidade processual.

Relação entre os Achados Empíricos e o Referencial Teórico

A análise dos resultados demonstra convergência significativa entre os achados empíricos e os pressupostos teóricos discutidos ao longo da pesquisa. Os mecanismos de monitoramento identificados na entidade corroboram as contribuições de IBGC (2020), Young (2017) e Andrade e Lhullier (2017), que destacam a importância dos controles internos para o fortalecimento da governança e da transparência organizacional.

Os resultados também confirmam os argumentos de Carneiro, Oliveira e Torres (2011) e Portulhak et al. (2017), ao evidenciar que a qualidade da prestação de contas está diretamente relacionada à existência de informações confiáveis, controles adequados e mecanismos de acompanhamento contínuo.

Por outro lado, as fragilidades identificadas na gestão de riscos, auditoria interna e monitoramento preventivo reforçam as discussões apresentadas por Silva (2019) e Lacruz (2020), que destacam a necessidade de estruturas de controle mais robustas para reduzir assimetrias informacionais e fortalecer a accountability nas organizações do Terceiro Setor.

Assim, os resultados permitem concluir que a entidade possui mecanismos relevantes de monitoramento e controle interno que contribuem positivamente para a prestação de contas. Contudo, o fortalecimento das práticas de auditoria, gestão de riscos, monitoramento preventivo e avaliação de desempenho poderá ampliar significativamente a efetividade dos controles internos e a qualidade das informações prestadas aos órgãos de controle e à sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência do monitoramento dos controles internos na efetividade da prestação de contas em uma entidade do Terceiro Setor. Considerando os resultados obtidos por meio da análise documental, observação dos processos internos e aplicação do checklist de conformidade, foi possível verificar que os mecanismos de monitoramento existentes exercem papel relevante no fortalecimento da transparência, da conformidade processual e da confiabilidade das informações apresentadas aos órgãos de controle.

Os resultados evidenciaram que a entidade possui práticas consolidadas relacionadas ao acompanhamento dos processos administrativos, destacando-se a conferência documental, a utilização de checklists processuais, a rastreabilidade eletrônica dos processos, o acompanhamento jurídico e a atuação contínua do setor de controle interno. Tais mecanismos demonstraram contribuir significativamente para a redução de inconsistências documentais, para o cumprimento das exigências legais e para a melhoria da qualidade das prestações de contas.

Os achados corroboram os estudos de Carneiro, Oliveira e Torres (2011), que apontam a prestação de contas como um dos principais instrumentos de legitimação das organizações do Terceiro Setor, bem como as contribuições de Portulhak et al. (2017), ao evidenciar que a transparência e a qualidade das informações divulgadas influenciam diretamente a credibilidade institucional perante financiadores, órgãos de controle e sociedade.

Entretanto, a pesquisa também identificou fragilidades que limitam a efetividade dos controles internos e reduzem a capacidade preventiva da organização. Entre os principais pontos observados destacam-se a ausência de auditorias internas periódicas formalizadas, a inexistência de procedimentos estruturados de gestão de riscos, a falta de indicadores de desempenho voltados ao acompanhamento da prestação de contas, limitações no controle de prazos processuais e a necessidade de atualização dos instrumentos normativos internos.

Esses resultados reforçam as discussões apresentadas por Silva (2019), Young (2017) e IBGC (2020), que destacam a importância da gestão de riscos, da auditoria interna e do monitoramento contínuo como elementos fundamentais para o fortalecimento da governança, da accountability e da conformidade organizacional. Embora a entidade apresente mecanismos de controle considerados satisfatórios, verificou-se a necessidade de aperfeiçoamento das práticas preventivas e da formalização dos procedimentos administrativos.

Dessa forma, conclui-se que o monitoramento dos controles internos influencia positivamente a efetividade da prestação de contas da entidade analisada, contribuindo para maior transparência, confiabilidade das informações e conformidade processual. Contudo, a ampliação dos mecanismos preventivos de controle poderá potencializar os resultados já alcançados, fortalecendo a governança institucional e reduzindo vulnerabilidades operacionais.

Como contribuição prática, sugere-se a atualização dos normativos internos, a implementação de um programa estruturado de gestão de riscos, a realização periódica de auditorias internas, a criação de indicadores de desempenho relacionados aos processos de prestação de contas e a promoção contínua de capacitações voltadas aos servidores e colaboradores envolvidos nos processos administrativos.

Por fim, esta pesquisa contribui para o avanço das discussões acadêmicas sobre governança, controles internos, accountability e prestação de contas em organizações do Terceiro Setor, especialmente no contexto das entidades culturais que atuam em parceria com o poder público. Como limitação do estudo, destaca-se a realização da pesquisa em uma única organização, o que restringe a generalização dos resultados. Recomenda-se, portanto, que futuras pesquisas ampliem a análise para outras entidades do Terceiro Setor, possibilitando comparações entre diferentes modelos de gestão e monitoramento dos controles internos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.; LHULLIER, L. *Gestão e Governança no Terceiro Setor*. São Paulo: Atlas, 2017.

ÁVILA, Lucimar Antônio Cabral de; BERTERO, Carlos Osmar. Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 18, n. 59, p. 125-144, jan./mar. 2016.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

CARNEIRO, Alexandre de Freitas; OLIVEIRA, Deyvison de Lima; TORRES, Luciene Cristina. Accountability e prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem à relevância da contabilidade. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 55-70, jul./dez. 2011.

FALCONER, Andrés Pablo. A promessa do Terceiro Setor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 31-38, out./dez. 1999.

FERNANDES, Rubem César. *Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança para organizações da sociedade civil*. São Paulo: IBGC, 2020.

LACRUZ, Rodrigo Caprio. Governança e teoria da agência no terceiro setor: uma revisão teórica. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 24, n. 6, p. 544-561, nov./dez. 2020.

MÁRIO, Poueri do Carmo; ALVES, Aléxica Dias de Freitas; CARMO, Joyce Pamela Silva do; SILVA, Ana Paula Braga da. A utilização de instrumentos de contabilidade gerencial em entidades do terceiro setor. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 62-75, jan./abr. 2013.

PAES, José Eduardo Sabo. *Direito do Terceiro Setor*. São Paulo: Método, 2010.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009.

PORTULHAK, Henrique; VAZ, Patricia Villa Costa; DELAY, Albino João; PACHECO, Vicente. A qualidade da prestação de contas das entidades do terceiro setor: uma análise a partir de sua relação com o comportamento dos doadores individuais. *Enfoque: Reflexão Contábil*, Maringá, v. 36, n. 1, p. 45-63, jan./abr. 2017.

SILVA, M. A. da. *O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil e os Controles Internos*. São Paulo: Dialética, 2019.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Gestão Social: fundamentos e práticas*. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2016.

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

YOUNG, Dennis R. *Nonprofit Governance and Management*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.

ZITTEI, Marcus Vinicius Moreira; POLITELO, Leandro; SCARPIN, Jorge Eduardo. Nível de evidenciação contábil de organizações do terceiro setor. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 8, n. 2, p. 85-94, abr./jun. 2016.