

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

SUELI PIRES

PROPOSTA DE CONTROLE INTERNO PARA O SETOR DE PRESTAÇÃO DE  
CONTAS DA FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA

Curitiba/2015

SUELI PIRES

PROPOSTA DE CONTROLE INTERNO PARA O SETOR DE PRESTAÇÃO DE  
CONTAS DA FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA

Trabalho apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, em Controladoria, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profª Dra. Ilse Maria Beuren

CURITIBA

2015

Dedico ao meu pai, meu herói, (*in memorian*) que com incrível visão de futuro e humildade, despojou-se de grande parte de seus poucos bens, investindo na educação de sua filha caçula. Meu eterno agradecimento. Obrigada Pai!

## AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por me iluminar, ter dado saúde e força para superar as dificuldades.

À UFPR, pela oportunidade de fazer o curso.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dra. Ilse Maria Beuren, pela paciência e dedicação com que me conduziu pelo caminho do conhecimento. Obrigada Prof<sup>a</sup> Ilse!

Aos meus amigos e colegas de trabalho, que colaboraram para que este trabalho se realizasse.

Ao meu companheiro Sebastião Santos, que nunca duvidou da minha capacidade, pelo incentivo e apoio incondicional. Você foi meu porto seguro!

Aos demais, que de uma forma ou de outra contribuíram para que eu pudesse concluir mais uma etapa da minha vida acadêmica.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

(Marthin Luther King)

## RESUMO

Com o mercado cada vez mais competitivo e a rapidez com que as informações são obtidas, torna-se relevante o aperfeiçoamento dos processos. Os controles são fundamentais para garantir que os registros sejam fidedignos e íntegros, assim como prover relatórios contábeis e gerenciais eficientes para auxiliar nas rotinas operacionais e na tomada de decisões das organizações. Nesse sentido, este estudo objetiva apresentar uma proposta de controle interno para o setor de prestação de contas da Fundação Araucária de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado do Paraná. A partir da observação participante e das informações obtidas por parte da diretoria e dos funcionários do setor de controle interno, efetuou-se o mapeamento dos processos atuais, em paralelo a análise das rotinas de tais processos. Na sequência, identificaram-se as falhas no processo de prestação de contas. Pautado nessas análises, foram propostas melhorias para adaptação dos controles do setor. Desse modo, após a análise dos atuais procedimentos e rotinas do setor e da identificação das falhas, apresentou-se uma proposta de controles internos para o setor de prestação de contas da Fundação Araucária. A apresentação dessa proposta à Diretoria Executiva da Fundação Araucária possibilitará, de maneira simples, reduzir erros, corrigir pontos falhos, simplificar as rotinas desenvolvidas no setor e promover melhorias na gestão dos convênios, seja no acompanhamento da execução ou no controle dos prazos de vigência dos convênios administrados pela Fundação, assegurando, portanto, a efetividade do plano de investimentos do estado do Paraná em ciência e tecnologia.

**Palavras-chave:** Controle interno. Prestação de contas. Fundação Araucária.

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Esquema de descentralização da Secretaria de Controle Interno .....	17
FIGURA 2 – Esquema Workflow dos formulários dentro do Sistema SIAC .....	18
FIGURA 3 – Verificação do controle dos atos e fatos na administração - enfoque gerencial .....	23
FIGURA 4 – Diagrama ilustrativo dos objetivos dos controles contábil e administrativo .....	25
FIGURA 5 – Organograma da Fundação Araucária .....	40
FIGURA 6 – Organograma da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior .....	42
FIGURA 7 – Investimentos da Fundação Araucária e seus Parceiros em 2014 .....	43
FIGURA 8 – Fluxograma do Processo de Análise e Contratação de Projetos .....	46
FIGURA 9 – Fluxograma do processo de contratação de projetos na Fundação Araucária .....	50
FIGURA 10 – Fluxograma de atividades do setor de prestação de contas na Fundação Araucária .....	55
FIGURA 11 – Fluxograma proposto para o processo de prestação de contas na Fundação Araucária .....	58

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Síntese da Proposta de Controle Interno para o Setor de Prestação de Contas da Fundação Araucária.....	59
---	----



**LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AP	Administração Pública
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
C&T	Ciência e Tecnologia
CAAs	Comitês Assessores de Área
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior
CCB	Código Civil Brasileiro
CCT	Conselho Paranaense de Ciência e Tecnologia
CF	Constituição Federal
CI	Controle Interno
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPF	Cadastro de Pessoa Física
DAT	Diretoria de Análise de Transferências
FA	Fundação Araucária
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FPTI	Fundação Parque Tecnológico de Itaipu
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MS	Ministério da Saúde
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
PCF	Prestação de Contas Final
PPA	Plano Plurianual
RTF	Relatório Técnico Final
SETI	Secretaria do Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
SIAC	Sistema Integrado de Avaliação e Controle

SIT	Sistema Integrado de Transferências
TCE	Tribunal de Contas do Estado
UGF	Unidade Gestora do Fundo Paraná
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	13
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA .....	15
1.3 OBJETIVOS .....	15
1.3.1 Objetivo Geral .....	15
1.3.2 Objetivos Específicos .....	15
1.4 JUSTIFICATIVA .....	16
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	19
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>21</b>
2.1 CONTROLE INTERNO .....	21
2.1.1 Definições de Controle Interno .....	21
2.1.2 Tipos de Controle Interno .....	22
2.1.3 Princípios de Controle Interno .....	24
2.1.4 Finalidades do Controle Interno .....	25
2.2 PROCESSOS INTERNOS .....	25
2.3 FUNDAÇÃO PRIVADA.....	27
2.3.1 Conceito de Fundação Privada .....	27
2.3.2 Distinção e Características das Fundações Privadas .....	30
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>34</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	35
3.3 CONSTRUTO DA PESQUISA .....	35
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	36
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	36

3.6 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS.....	37
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>38</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO.....	38
4.1.1 Estrutura Organizacional da Fundação Araucária .....	39
4.1.2 Planejamento Estratégico da FA .....	40
4.1.3 Origem de Recursos .....	42
4.1.4 Programas de Apoio Financeiro .....	43
4.2 PROCESSO ORGANIZACIONAL DA FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA .....	44
4.2.1 Processo operacional de seleção, contratação e prestação de contas de projetos .....	44
4.2.1.1 Chamada pública: submissão, avaliação e aprovação de projetos .....	45
4.2.1.2 Processo operacional de contratação de projetos .....	46
4.2.1.3 Processo operacional do setor de prestação de contas .....	50
4.2.1.4 Prestação de Contas da FA para os órgão Financiadores .....	53
4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DO SETOR DE PRESTAÇÃO DE CONTAS .....	54
4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS DO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS .....	56
4.5 PROPOSTA DE MELHORIA .....	57
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>61</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	61
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	63
REFERÊNCIAS.....	64

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A controladoria tem desempenhando papel de destaque no setor público, tendo em vista que atua diretamente no controle dos recursos públicos e na geração de informação para a tomada de decisão, notadamente a partir dos anos 80, depois da implementação do modelo de Administração Pública Gerencial.

Nesse sentido, Secchi (2009, p. 354) afirma que:

Desde os anos 1980, as administrações públicas em todo o mundo realizaram mudanças substanciais nas políticas de gestão pública.

[...]

Essas reformas administrativas consolidam novos discursos e práticas derivadas do setor privado e os usam como *benchmarks* para organizações públicas em todas as esferas de governo.

[...]

A administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.

Castro (2011, p. 416-417) reforça este entendimento e ressalta que:

A motivação que leva os órgãos públicos a reverem os métodos de gestão é a necessidade de atender as demandas da sociedade e dar respostas efetivas aos problemas levantados. Mais do que a oferta de serviços e produtos, as organizações de interesse público devem produzir resultados, que transformem a realidade social da localidade onde atuam. As organizações de interesse público necessitam demonstrar os resultados do trabalho, ao povo e aos organismos de controle.

Dessa forma, o atual enfoque pressupõe uma administração pública organizada, planejada e controlada que possibilite o alcance da eficiência e eficácia na utilização dos recursos públicos. Neste sentido, Castro (2011, p. 417) menciona ainda que:

O movimento internacional de renovação de métodos de gestão das organizações públicas começou na década de 1980. Essa perspectiva desafiou as instituições públicas a se libertarem das restrições inerentes à administração burocrática e aos desvios de foco que ela provoca. Nesse processo, foram incorporados novos valores, atitudes e métodos, compondo um novo modelo de gestão.

Em consonância Castro (2011, p. 287) assevera que "a Administração de uma entidade deve considerar a eficácia e a eficiência de forma simultânea. Eficácia está

ligada ao alcance de resultados, enquanto eficiência, à utilização dos recursos nesse processo".

Dentre os instrumentos que dispõe o setor público para melhorar a gestão do patrimônio público pode-se citar os controles das atividades contábil, orçamentária, financeira e operacional. Os controles viabilizam a análise e regularidade dos atos administrativos e das contas, bem como, possibilitam economicidade, eficiência e legalidade da gestão pública (POUBEL, 2011, p. 291; art. 70 da Constituição Federal de 1988).

Segundo Cavalcante (2009, p.40), "em uma administração pública em que a controladoria possa exercer plenamente seu papel, a gestão dos recursos públicos conseguirá atingir níveis de eficácia atendendo melhor e com mais transparência os anseios da sociedade". Peixe (2011, p. 148) cita que:

no novo conceito de Estado, espera-se que os governos apresentem uma administração pública ágil, eficiente e responsável, onde o cidadão participe da vida do Estado, interferindo nas decisões, cobrando resultados, num exercício de plena cidadania ativa onde o fim maior seja o bem do cidadão contribuinte e consequentemente de toda a Sociedade.

A Fundação Araucária, empresa objeto deste estudo, tendo em vista o entendimento do Tribunal de Contas do Estado (TCE) de que a mesma faz parte da administração indireta, por ser vinculada a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, obrigou-se a implantar uma unidade de controle interno a fim atender ao Sistema Integrado de Avaliação e Controle (SIAC), em 2012, quando o sistema do estado realmente foi finalizado.

Em atendimento a normativa do Executivo Estadual, a Fundação editou em 21 de março de 2012 o Ato Normativo n. 45, que criou a sua unidade de controle interno, acarretando uma reestruturação organizacional da empresa.

Desde sua criação, o controle interno da Fundação Araucária vem procurando levantar dados que possibilitem a geração de informações necessárias para aprimorar os processos e controles a fim de garantir eficácia e eficiência operacional.

É neste sentido que este trabalho consiste em estudar os processos internos da Fundação, com vistas em contribuir para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

## 1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Apesar da empresa foco deste estudo ser uma instituição sedimentada, com estrutura valorizada e reconhecida pela sociedade, ainda há muito a evoluir para a excelência dos serviços oferecidos, *vis à vis* o sistema de controle interno ter sido criado recentemente na organização. Esses trabalhos ainda se encontram em estágio de mapeamento e estudo dos processos internos.

A ausência de manuais e normas internas de procedimentos tendem a comprometer a eficiência e eficácia das atividades operacionais da organização. O controle interno vem sanar esta lacuna implantando normas internas e estabelecendo rotinas e controles em todos os níveis de forma prévia, de maneira que a organização melhore seu desempenho operacional, alcançando a eficiência dos serviços colocados à disposição da sociedade.

Diante da situação apresentada, esse estudo busca abordar o tema com foco nas práticas de controles de gestão e suas adequações a esse tipo de organização. Neste sentido, o problema de pesquisa da presente investigação é: Como se configura uma proposta de controle interno para a melhoria dos processos internos do Setor de Prestação de Contas da Fundação Araucária, em Curitiba, PR?

## 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos, conforme discriminados abaixo.

### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é configurar uma proposta do controle interno para a melhoria dos processos internos do Setor de Prestação de Contas da Fundação Araucária, em Curitiba, PR.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

a) Mapear os processos internos da Fundação Araucária;

- b) Identificar as falhas do processo atual do setor de prestação de contas;
- c) Elaborar planos de controles internos periódicos para o setor; e
- d) Apresentar um conjunto de controles internos que visem a correção e prevenção de falhas encontradas nos processos.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A implementação do controle interno deve ser organizada e planejada sob a orientação da unidade técnica que atuará como agente central de controle interno. O foco principal é dotar as unidades setoriais de elementos básicos para a organização das atividades de controle interno, orientando na elaboração do Manual de Rotinas e Procedimentos de Controle.

Para atingir a excelência do Sistema de Controle Interno não basta a aprovação da lei que cria em sentido formal, mas, sobretudo, o entendimento quanto à finalidade dos controles internos e, ainda, ter uma visão sistêmica da organização como um todo, englobando todos os processos internos. Entender as razões dos controles é tão importante quanto a edição das normativas.

Dessa forma, compor um sistema de controle interno efetivo importa em uma estruturação de processos internos característicos à gestão pública de forma a minorar ao máximo erros, fraudes e desperdícios. O processo de controle interno possui características inerentes que se traduzem em prevenção, exercício permanente e correção de eventuais desvios aos critérios estabelecidos, e ferramenta de apoio à gestão (PEIXE, 2011, p. 135).

Para tanto, configura-se primordial a existência de políticas administrativas claramente definidas e cumpridas, assim como, os sistemas de informações contábeis, operacionais e gerenciais devem ser eficientes e confiáveis. Gattringer (2006, p. 104), quando trata da regulamentação das atribuições e do pessoal envolvido, descreve:

o sistema de controle interno se operacionaliza através de um órgão ou unidade central que, além de coordenar e avaliar o sistema, também detém a finalidade de efetuar a centralização das ações, recolhendo as informações dos demais órgãos que executam as ações propriamente ditas, certificando-se de que cada ato administrativo gerado foi desenvolvido pelo setor e funcionário que detinha a devida competência, e na forma dos regulamentos estabelecidos.

Nessa perspectiva, em 06 de junho de 2007, com a promulgação da Lei nº

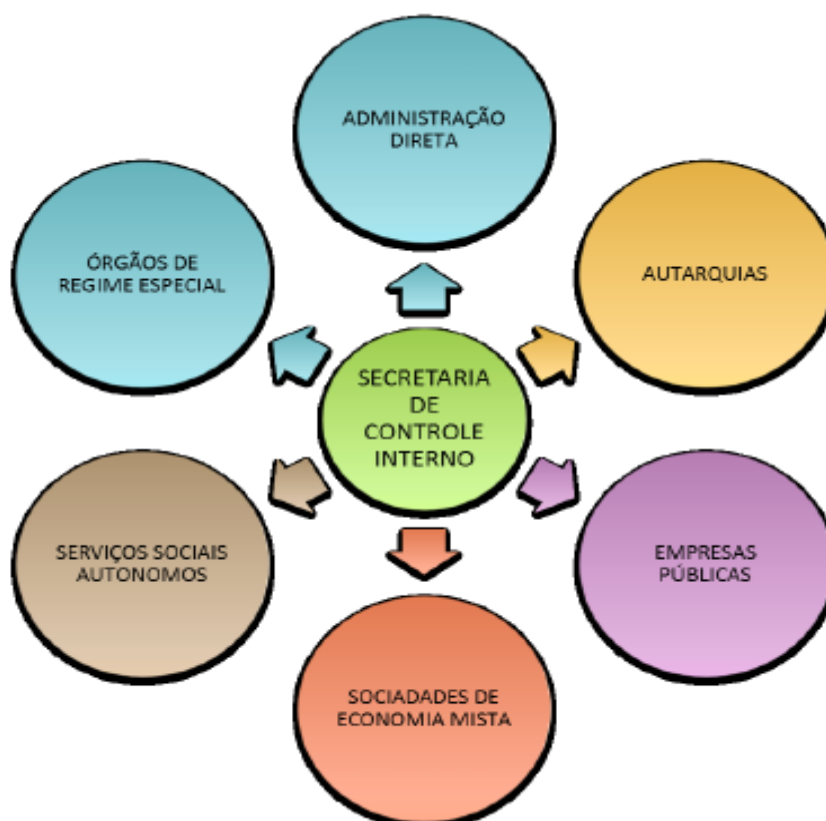


15.524, o Governo do Estado do Paraná criou a Secretaria de Controle Interno, com a finalidade de melhorar a gestão pública e promover mais transparência nas ações do Poder Executivo Estadual

Em 2011, o governo do Estado do Paraná implantou o Sistema Integrado de Avaliação e Controle (SIAC), com o objetivo de buscar a excelência na administração pública, por meio de métodos, técnicas e processos inovadores de gestão, fortalecendo a governança democrática transparente.

O SIAC constitui um fluxo de trabalho entre a Secretaria de Controle Interno, o Agente de Controle Interno e o Titular ou dirigente do Órgão com a finalidade de proporcionar maior segurança administrativa na tomada de decisão pelos gestores estaduais, reduzir a ocorrência de desvios que possam comprometer a eficiência no uso de recursos e a eficácia na disponibilização de bens e serviços, e assegurar a conformidade legal dos controles existentes e identificar as boas práticas de gestão.

A Secretaria de Controle Interno atua de forma descentralizada, onde os servidores executam atividades descentralizadas nos órgãos setoriais do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual, conforme Figura 1.



**Figura 1 - Esquema de descentralização da Secretaria de Controle Interno**

Fonte: Relatório de Controle Interno exercício 2012, Governo do Estado do Paraná\_ Secretaria de Controle Interno (2013, p. 14).

Este sistema foi projetado em uma plataforma *Workflow*<sup>1</sup> dentro do ambiente Expresso que contempla o e-mail corporativo de todos os Agentes Públicos do Poder Executivo. A utilização desta plataforma permite a integração entre a Secretaria de Controle Interno, o Agente de Controle e também o Gestor do Órgão, por meio de formulários que contemplam áreas específicas. Os formulários contemplam quesitos em diversas áreas de análise, sendo pautados nas boas práticas de gestão, assim como em aspectos legais. Estes quesitos visam avaliar os itens básicos de controle, compondo uma matriz de avaliação dos controles institucionais e de procedimentos.

O papel da Secretaria de Controle Interno dentro do sistema SIAC é avaliar e acompanhar o correto preenchimento dos formulários, bem como submeter os mesmos para o Gestor de cada órgão, conforme a Figura 2.



**Figura 2 - Esquema *Workflow* dos formulários dentro do Sistema SIAC**

Fonte: Relatório de Controle Interno exercício 2012, Governo do Estado do Paraná\_ Secretaria de Controle Interno (2013, p. 15).

Com o presente estudo pretende-se contribuir implementando melhorias no controle interno do setor de prestação de contas da Fundação Araucária, tendo em vista que o aprimoramento da rotina da Fundação trará maior satisfação àqueles que utilizam o serviço, além de eliminar a repetição das atividades, melhorar a qualidade do fluxo das informações, obter maior confiabilidade e controle da execução das atividades desenvolvidas.

Um dos problemas mais relevantes e recorrentes percebidos na organização

<sup>1</sup> *Workflow* "é fluxo de trabalho, ou seja, qualquer conjunto de atividades executadas de forma coordenada, em série ou em paralelo, por dois ou mais membros de um grupo de trabalho, visando um objetivo comum" (CASANOVA; PEREIRA, 2000, p. 1).

em estudo, especificamente no setor de prestação de contas, é a ausência de metodologias e normas de procedimentos para execução das tarefas, o que muitas vezes implica em retrabalho.

A Fundação, por ser uma instituição que administra recursos públicos através de convênios, obedece a Resolução n. 28/2011 do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, a qual estabelece que a prestação de contas seja realizada em sistema próprio do TCE/PR a cada bimestre. O não cumprimento dos prazos acarreta multa ao gestor. E ainda, o não cumprimento das formalidades exigidas quando da análise da prestação de contas pode gerar a irregularidade das contas do convênio, levando a devolução integral dos recursos públicos.

Considerando que os recursos já foram gastos pelos pesquisadores, ao colocar em prática os projetos aprovados, a devolução caso aconteça causará transtornos, tanto para as Instituições de Ensino Superior, quanto para os pesquisadores e para a Fundação.

Aliado a isso, verifica-se a necessidade de melhoria dos processos no setor de prestação de contas, visto que a mesma utiliza-se de recursos públicos para a realização de suas atividades. Sendo os recursos públicos escassos, há necessidade de otimizar os processos, uma vez que o retrabalho implica custos para a organização e indiretamente à sociedade.

Diante disso, o presente estudo tem a pretensão de contribuir para a melhoria da efetividade do controle interno do Setor de Prestação de Contas da Fundação Araucária, por meio da configuração de uma proposta de um conjunto de normas e de procedimentos para a realização das tarefas rotineiras do setor em estudo.

Além disso, justifica-se ainda este estudo pelo interesse pessoal da pesquisadora em adquirir fundamentos teóricos que baseiem e ajudem em seu trabalho, já que trabalha no setor de prestação de contas da Fundação Araucária e, também, é membro do controle interno da organização.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho constitui-se de cinco capítulos. No primeiro apresenta a introdução do estudo, com destaque à contextualização do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica. Inicia-se com as

formas de controles e segue-se com a conceituação de processos internos. Por fim, apresenta-se uma visão geral sobre as características de uma Fundação.

O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada para a pesquisa. Apresenta o método e os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa. São descritos o delineamento da pesquisa quanto a abordagem, a população, o constructo da pesquisa, o instrumento da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo foram alinhados a descrição e análise dos resultados. Inicialmente faz-se a explanação de forma sucinta da Fundação Araucária. Na sequência procura-se adentrar nos seus detalhes de procedimentos e rotinas a fim de desenvolver a proposta conforme descrito nos objetivos geral e específicos.

O quinto capítulo evidencia as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Para fundamentar a pesquisa faz-se necessária a compreensão dos conceitos abordados durante seu desenvolvimento, descritos no embasamento teórico.

### 2.1 CONTROLE INTERNO

Nesta seção apresentam-se aspectos conceituais de controle interno, definições, os níveis de controle, os tipos e as finalidades do controle.

#### 2.1.1 Definições de Controle Interno

De acordo com Cruz e Glock (2006 *apud* CAVALCANTE *et al.* (2011, p. 26):

o termo “controle” veio da expressão “*controle*” de origem francesa, adotada por volta do século XVII, correspondendo ao poder ou o ato de controlar, verificar etc. Observando-se o termo “*rôle*” isoladamente, este significava um registro de nomes. Unindo os termos “*contre-rôle*”, essa união já significava um novo registro, que, quando comparado ao anterior ou original, tornava naturalmente possível uma ação de controle.

Cruz e Glock (2007, p. 20) explicam que o controle caracteriza-se por:

qualquer atividade de verificação sistemática de um registro, exercida de forma permanente ou periódica, consubstanciada em documento ou outro meio, que expresse uma ação, uma situação, um resultado etc., com o objetivo de se verificar se existe conformidade com o padrão estabelecido, ou com o resultado esperado, ou, ainda, com o que determinam a legislação e as normas.

Controlar é confirmar que as ações realizadas estão sendo executadas de acordo com as normas e princípios estabelecidos. O processo de controle está intrinsecamente relacionado com o processo de planejamento, uma vez que visa garantir o alcance das metas pré-estabelecidas. Contudo, ainda cabe ressaltar que na área pública o controle deve obedecer rigorosamente os aspectos legais.

Di Pietro (2007, p. 670) salienta que o objetivo do controle na administração pública “é o de assegurar que a Administração atue em consonância com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico, como os da legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação, impessoalidade”.

Na área pública, controle interno, conforme Castro (2011, p. 293), é:

o conjunto de métodos e procedimentos adotados pela entidade, para salvaguardar os atos praticados pelo gestor e o patrimônio sob sua responsabilidade, conferindo fidedignidade aos dados contábeis e segurança às informações deles decorrentes.

Castro (2011, p. 293) destaca que "o objetivo do controle interno é funcionar, simultaneamente, como um mecanismo de auxílio para o administrador público e como instrumento de proteção e defesa do cidadão". Cruz e Glock (2007, p. 21) destacam o enunciado pelo Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA):

o controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Para Wassally (2008, p. 30-31), é importante separar os conceitos de Controle Interno da Administração Pública e controles internos. Para ele, o controle realizado na entidade auditada por órgão que pertence ao mesmo ambiente de Poder é chamado de Controle Interno da Administração Pública. Já a atuação do controle exercido pelo órgão de forma ajudar a atingir suas metas, através de procedimentos implementados é chamado controle interno.

Na administração pública, de acordo com a Constituição Federal do Brasil, de 1988, existem duas instâncias de controle: o controle interno, exercido no âmbito do órgão controlado, e o controle externo, exercido por agentes fora do âmbito do órgão objeto do controle. Além, das duas instâncias citadas, ainda pode-se encontrar o controle social, que é praticado pela sociedade.

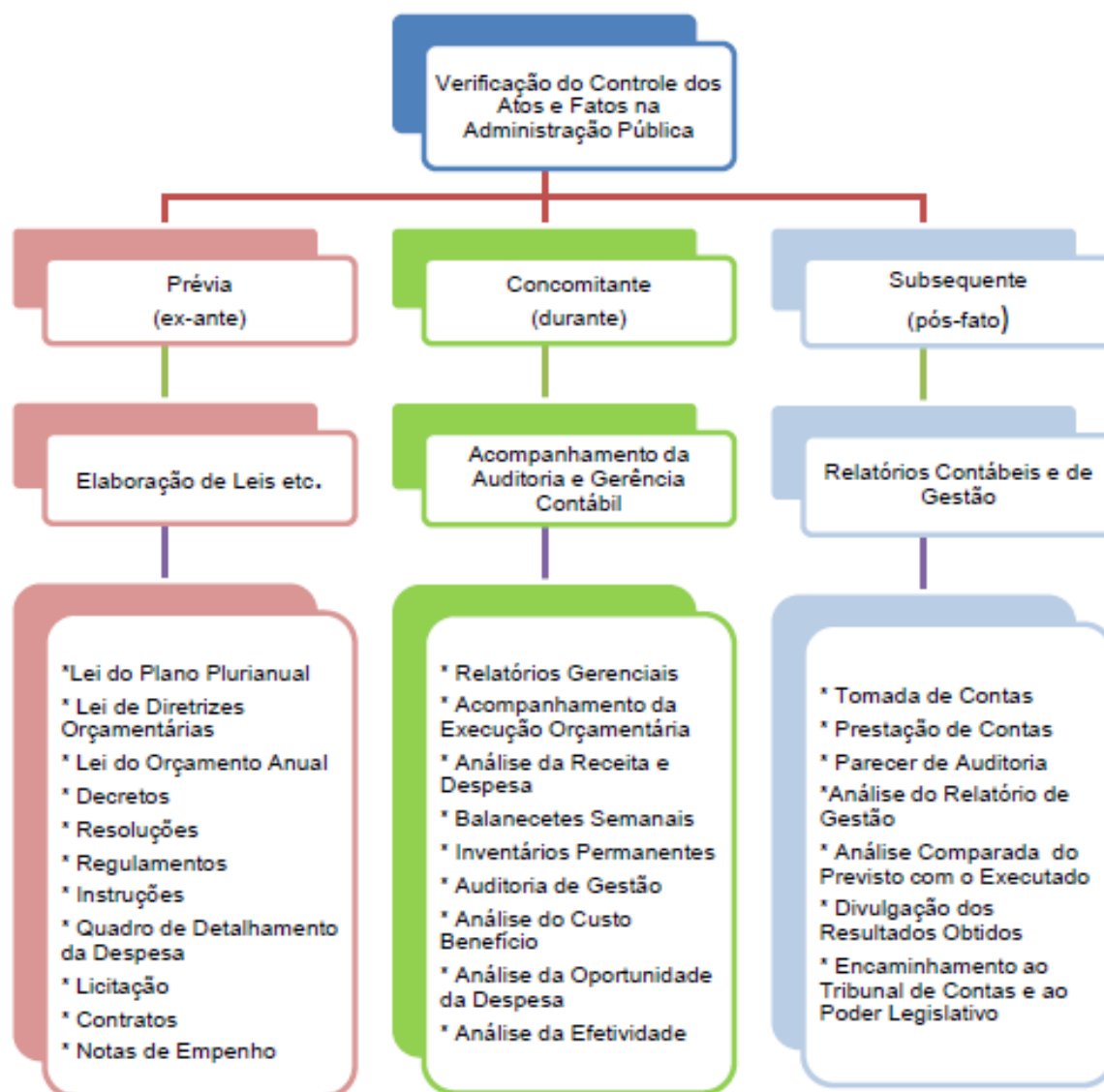
Conseqüentemente, pode-se afirmar que cabe à administração pública, por meio de seus controles internos, envolvendo preferencialmente aspectos preventivos de fiscalização, demonstrar a eficiência de seus serviços, sempre buscando atender os interesses sociais e justificar a arrecadação dos diversos tributos cobrados da população, adotando prestações de contas transparentes.

### **2.1.2 Tipos de Controle Interno**

Castro (2011, p. 301) divide, quanto ao tempo, os controles em:

- a) Controle prévio - é aquele que antecede a realização do ato, sendo a contabilidade a técnica utilizada neste caso;
- b) Controle concomitante - é realizado durante a execução do ato para verificar a regularidade das ações praticadas, neste caso a técnica a ser utilizada é a fiscalização; e
- c) Controle posterior ( ou subsequente) - é realizado após a conclusão do ato praticado, visa a correção de eventuais defeitos, declaração de sua nulidade ou eficácia. Neste momento a técnica a ser utilizada é a auditoria.

Em consonância, Peixe (2002, p. 113) apresenta quanto a tempestividade a verificação do controle dos atos e fatos na administração pública, conforme demonstra a Figura 3.



**Figura 3 - Verificação do controle dos atos e fatos na administração**  
 Fonte: Peixe (2002, p. 113).

### 2.1.3 Princípios de Controle Interno

Para Castro (2011, p. 295), a preocupação do controle interno está ligada a dois fatores básicos: responsabilidade do administrador e risco para o patrimônio da entidade. A preocupação compartilhada entre o administrador público e os membros do controle interno justifica-se pela responsabilidade de emissão de relatório de gestão, o qual contém a avaliação dos controles internos da entidade.

Baseado nesses fatores, Castro (2011, p. 295) aduz que as estruturas, normas e processos administrativos que envolvam toda e qualquer ação dentro de uma entidade deve atender para os seguintes princípios básicos:

- a) fixação de responsabilidades - estabelece a clara delimitação de responsabilidades, evita o comprometimento da eficiência;
- b) segregação de funções - consiste no fato de que a pessoa que realiza uma operação não pode ser a mesma envolvida na função de registro;
- c) ciclo de uma transação - estabelece que uma só pessoa não deve realizar todas as fases de uma transação, independente de funcionário ou administrador;
- d) pessoal de controle deve ser criteriosamente selecionado - os cargos de controle devem ser preenchidos por funcionários sem antecedentes de fraudes, desvios, etc;
- e) rodízio de pessoal - deve ser promovido, periodicamente, o rodízio de funcionários, visando que cada um possa ser capaz de realizar novas tarefas. Este princípio evita a existência de funcionários imprescindíveis, ainda trás motivação ao pessoal e aumenta a segurança no controle;
- f) as tarefas devem estar previstas em manuais operacionais - as instruções inerentes ao desempenho funcional da estrutura devem ser escritas em manual de organização, a fim de evitar a ocorrência de erros e aumentar a eficiência operacional; e
- g) utilização de processamento de dados - sempre que possível a instituição deverá adotar processo eletrônico para registrar as operações, uma vez que este procedimento aumenta a eficiência operacional dos controles internos, evita erros e dificulta fraudes.

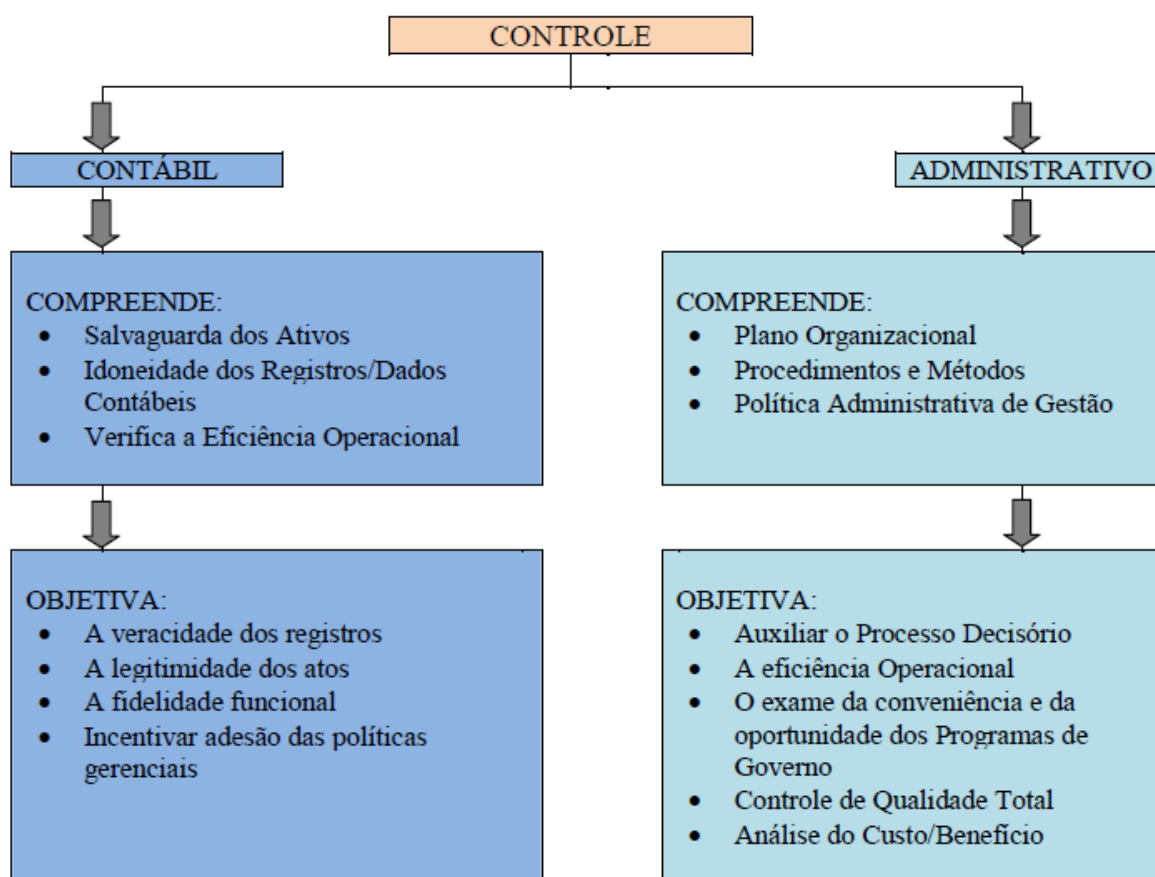


### 2.1.4 Finalidades do Controle Interno

Dentre as principais finalidades dos controles internos, segundo Castro (2011, p. 296), destacam-se as seguintes:

- a) segurança ao ato praticado e obtenção de informação adequada;
- b) promover a eficiência operacional da entidade;
- c) estimular a obediência e o respeito às políticas traçadas;
- d) proteger os ativos; e
- e) inibir a corrupção.

Nesta mesma linha, Peixe (2002, p. 107) demonstra, conforme Figura 4, a segregação do controle contábil e administrativo.



**Figura 4 - Diagrama ilustrativo dos objetos dos controles contábil e administrativo**

Fonte: Peixe (2002, p. 107).

## 2.2 PROCESSOS INTERNOS

Para Maximiano (1992, p. 112), "as organizações são compostas por uma

combinação de recursos: capital humano, recursos financeiros e tecnologia que interagem e caminham em direção aos mesmos objetivos, cujo desempenho reflete no resultado da organização como um todo".

O bom desempenho de uma organização requer que todas as atividades sejam gerenciadas segundo uma visão de processos. Na visão de Taylor (*apud* DAFT, 2008, p. 108), "processo refere-se a um grupo organizado de tarefas e atividades relacionadas, que trabalham juntas para transformar as entradas em saídas que criam valor para os clientes". Segundo Barbará (2006, p. 137), pode-se definir processo como:

conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços, e/ou informações. Processos são resultados do sistema de ação, representados por fluxos de atividades ou eventos.

Segundo Garbim (2010, p. 37 ), processo interno:

é elaborado após as perspectivas financeiras e dos clientes, no ponto de vista das pessoas que executam o trabalho. Os processos internos são as diversas atividades executadas internamente nas organizações que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Nesta perspectiva, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais à empresa deve buscar alcançar a excelência.

Conforme exposto, pode-se dizer que os processos internos são as diversas atividades realizadas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. São os processos entre os setores da empresa, ou melhor, a troca de informações dentro da empresa.

Segundo Bulrton<sup>2</sup> 2001, p 72, *apud* CYRILLO, 2005), o processo de negócio é uma "sequencia de passos (lógicos e as vezes não lógicos) que têm como entrada diversos tipos (como material bruto, informação, conhecimento, compromissos, estado) e os transforma em saídas e resultados".

Segundo Melo (2008, p. 27), a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas, sendo uma

---

<sup>2</sup> Bulrton, R. Business process management: profiting from process. Indianapolis: Sams Publishing, 2001.

ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

De acordo com Paim *et al.* (2009, p. 37), “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema”. Destacam ainda que alguns resultados podem ser obtidos com o mapeamento de processos:

- a) melhor entendimento do negócio, como ele é e como ele deve ser;
- b) é possível analisar e melhorar os processos do negócio;
- c) requisitos mais claros, tornando o desenvolvimento de sistemas mais fácil de gerenciar;
- d) redução do tempo de execução;
- e) melhoria da qualidade; e
- f) padronização

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem a finalidade de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. O objetivo do mapeamento do processo é buscar um melhor entendimento dos processos de negócios existentes e dos futuros para aumentar o nível de satisfação do cliente e o desempenho do negócio.

## 2.3 FUNDAÇÃO PRIVADA

Nesta seção apresentam-se aspectos conceituais de Fundação Privada e suas principais características.

### 2.3.1 Conceito de Fundação Privada

Como o foco do trabalho é a Fundação Araucária, abaixo são disponibilizados conceitos de vários autores sobre Fundações Privadas. Segundo Araújo (2007, p. 125), "uma entre tantas alternativas para as empresas socialmente responsáveis garantirem a destinação de parte dos lucros em benefício da sociedade, é atuando no Terceiro Setor por meio da criação de uma Fundação Privada".

O Primeiro Setor é o Estado, o Segundo Setor é a iniciativa privada, e o Terceiro Setor, segundo Szazi (2000, p. 22, *apud* ARAÚJO, 2007, p. 125), é "o conjunto de agentes privados com fins públicos, cujos programas visavam atender direitos sociais e combater a exclusão social e, mais recentemente, proteger o

patrimônio ecológico brasileiro".

Souza (2004, p. 96, *apud* ARAÚJO, 2007, p. 125), por sua vez, conceitua Terceiro Setor como sendo "toda ação, sem intuito lucrativo, praticada por pessoa física ou jurídica de natureza privada, como expressão da participação popular, que tenha por finalidade a promoção de um direito social ou seus princípios".

Por Fundação Privada, Diniz (2003, p. 70, *apud* ARAÚJO, 2007, p. 125) "como sendo uma organização com patrimônio afetado por uma finalidade específica determinada pelo instituidor, com personalidade jurídica atribuída por lei".

Beviláqua (1955, p. 118, *apud* ARAÚJO, 2007, p. 125) entende ser Fundação uma "universalidade de bens personalizada, em atenção ao fim, que lhe dá unidade" ou "um patrimônio transfigurado pela ideia, que o põe ao serviço de um fim determinado".

O ponto incontroverso na doutrina sobre o conceito de fundação é que se trata de um Patrimônio destinado a um Fim, conforme determinação do seu instituidor. O art. 44, Inciso III, do Código Civil Brasileiro (2002) reconheceu a possibilidade de as fundações serem pessoas jurídicas de direito privado, e as regulamentou nos artigos 62 a 69.

Antes de tratar das fundações como pessoas jurídicas de direito privado, será definido primeiramente o que é e como pode ser classificada uma pessoa jurídica. Na definição de Diniz (2007, p. 229), "pessoa jurídica é a unidade de pessoas naturais ou de patrimônios, que visa à consecução de certos fins, reconhecida pela ordem jurídica como sujeito de obrigações". Três são os seus requisitos: organização de pessoas ou de bens, liceidade de propósitos ou fins, e capacidade jurídica reconhecida por norma.

É interessante identificar em qual classificação de pessoa jurídica estariam situadas as fundações. Para tanto, será demonstrado em breves linhas, como podem ser classificadas as pessoas jurídicas.

Segundo Diniz (2002, p. 206), a primeira classificação da pessoa jurídica refere-se à nacionalidade, isto é, a pessoa jurídica é classificada como nacional ou estrangeira, tendo em vista a sua articulação, subordinação à ordem jurídica que lhe conferiu personalidade, sem se prender, via de regra, à nacionalidade dos membros que a compõem ou à origem de seu controle financeiro. Se a sociedade for nacional, será organizada conforme a lei brasileira, fixando no país a sede de sua administração (arts. 1.126 a 1.133, Código Civil, 2002). Caso a sociedade for

estrangeira, qualquer que seja seu objeto, deverá, antes de funcionar no Brasil, obter autorização do Poder Executivo, podendo, todavia, ressalvados os casos previstos em lei, ser acionista de sociedade anônima brasileira (art. 1134 do Código Civil, 2002).

Outra espécie de classificação da pessoa jurídica diz respeito à sua estrutura interna. Ela pode ser formada por um conjunto de pessoas (*universitas personarum*), que gozam de certos direitos e os exerce por meio de uma vontade única. Exemplo desta modalidade de pessoa jurídica são as associações e, também, as sociedades, cujos conceitos não se confundem (TAVARES JÚNIOR, 2003).

Ainda no âmbito da classificação da pessoa jurídica, quanto à sua estrutura interna, pode a mesma apresentar-se como um patrimônio personalizado (*universitas bonarum*), destinado a um fim que lhe dá unidade. Exemplo desta modalidade de pessoa jurídica são as fundações (TAVARES JÚNIOR, 2003).

Em seguida, outra classificação possível para a pessoa jurídica diz respeito às suas funções e capacidades, podendo haver pessoa jurídica de direito público (interno ou externo) e pessoa jurídica de direito privado (art. 40, do Código Civil, 2002). Consoante o disposto no art. 42, do Código Civil (2002), "São pessoas jurídicas de direito público externo os Estados estrangeiros e todas as pessoas que forem regidas pelo direito internacional público". Como exemplo podem se citar as nações estrangeiras, a Santa Sé, organismos internacionais, tais como a ONU, OEA, UNESCO, dentre outros.

Por sua vez, as pessoas jurídicas de direito público interno subdividem-se em:

- a) da administração direta (art. 41, I a III, do Código Civil, 2002) - União, Estados, Distrito Federal, Territórios, Municípios legalmente constituídos;
- b) da administração indireta (art. 41, IV e V, do Código Civil, 2002) - órgãos descentralizados, criados por lei, com personalidade jurídica própria para o exercício de atividades de interesse público, tais como as autarquias (ex.: INSS, OAB, USP, CADE, dentre outros); e
- c) as fundações públicas - que surgem quando a lei individualiza um patrimônio a partir de bens pertencentes a uma pessoa jurídica de direito público, afetando-o à realização de um fim administrativo (ex.: Fundação Centro Brasileiro para a Infância e Adolescência, dentre outras).

Ainda, há as pessoas jurídicas de direito privado. São estas instituídas por iniciativa de particulares (art. 44, do Código Civil, 2002), podendo ser subdivididas

em: fundações particulares, associações, sociedades e partidos políticos.

Diante do exposto, pode-se classificar a associação como sendo pessoa jurídica de direito privado, admitindo a forma de *universitas personarum*, quanto à sua estrutura interna. Quanto à fundação, será a mesma, igualmente, pessoa jurídica de direito privado (salvo quando instituída por lei a partir de um patrimônio pertencente a uma pessoa jurídica de direito público, quando adquirirá esta mesma natureza jurídica). No que se refere à estrutura interna da fundação, admite a mesma a forma de *universitas bonorum* (TAVARES JÚNIOR, 2003).

Acerca da situação jurídica das Fundações Governamentais é preciso o ensinamento de Di Pietro (2006, p. 429):

A posição da fundação governamental privada perante o poder público é a mesma das sociedades de economia mista e empresas públicas; todas elas são entidades públicas com personalidade jurídica de direito privado.

Castro (2011, p. 19) cita que:

As fundações públicas realizam atividades que, embora não sejam típicas de Estado, são de interesse coletivo. As mais comuns atuam nas áreas de educação, cultura e pesquisa. São criadas por lei específica e estruturadas por decreto, independentemente de qualquer registro.

As fundações públicas estão incluídas entre os órgãos da administração indireta e definidas como pessoas jurídicas de direito privado e estão sujeitas a supervisão do Ministério Público.

### **2.3.2 Distinção e Características das Fundações Privadas**

As Fundações Públicas distinguem-se das Privadas por inúmeros motivos, dentre eles, destacam-se:

- a) precisam ser criadas por lei;
- b) prestam contas ao competente Tribunal de Contas;
- c) seus contratos e atos são administrativos;
- d) precisam de licitação para contratar;
- e) regem-se pelo direito público;
- f) seus atos são passíveis de mandato de segurança;
- g) o Estado responsabiliza-se subsidiariamente pelos atos;

- h) gozam de imunidade;
- i) seus bens são impenhoráveis;
- j) gozam de privilégio de prazo em dobro para recorrer e em quádruplo para contestar;
- k) adotam os princípios gerais da contabilidade pública;
- l) seus bens não são passíveis de usucapião;
- m) seus empregados são servidores públicos (agentes públicos), concursados, que gozam dos benefícios previstos nos artigos 38 a 41 da CF/1988, dentre outros.

Nas Fundações privadas, o fim a que se destina e a maneira de administrá-la, são atribuições que competem ao instituidor fazer, por escritura pública ou testamento (art. 62 do Código Civil, 2002). Com o advento do Código Civil Brasileiro (CCB), a "Fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência" (parágrafo único do art. 62, Código Civil, 2002).

Pelo parágrafo único do artigo 62 do CCB, conclui-se que a beneficiada pelo fim da fundação privada é necessariamente a sociedade, pelos fins a ela úteis que foram supra mencionados. Assim, a essência das fundações é o interesse social, que é a conjugação de valores e fatos que beneficiam a sociedade em geral.

Definido o fim do patrimônio pelo instituidor (religioso, moral, cultural ou de assistência), é preciso verificar junto ao Ministério Público local, o procedimento e os documentos necessários a fim de obter autorização para instituir a Fundação. No Estado do Paraná está vigente a Resolução nº 2.434/2002, que disciplina a atuação das Promotorias de Justiça e Fundações e dá outras providências. O interessado na instituição de Fundação deverá dirigir requerimento à Promotoria das Fundações da comarca correspondente ao município sede da entidade, instruindo o pedido de autorização com estudo de viabilidade econômica e financeira da Fundação, projeto de estatuto, dotação inicial de bens e/ou direitos, livres e desembaraçados, suficientes para o alcance dos fins a serem alcançados e documentos de representação do instituidor.

O objetivo do estudo de viabilidade, segundo a referida Resolução do Procurador Geral de Justiça do Estado do Paraná, é coletar informações que demonstrem a viabilidade e auto sustentação da fundação na esfera jurídica e econômica, considerando os seus objetivos, a estrutura mínima de recursos materiais e humanos para o início e a permanência das atividades fins da Fundação.

Atendidos os requisitos previstos em legislação e na mencionada Resolução nº 2.434/2002, a Promotoria de Fundações emitirá parecer autorizando o ato de instituição da nova Fundação, ocasião em que o instituidor deverá lavrar a Escritura Pública, registrando-a em cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas da comarca sede da Fundação (Lei nº 6.015, art. 120). Ato contínuo, o patrimônio deverá ser transferido à Fundação. Uma vez aprovado e registrado, o Estatuto da Fundação torna-se ato jurídico perfeito e acabado.

Resende (1997, p. 38) dispõe que, uma vez instituída a Fundação (aprovada pelo Ministério Público e registrada em cartório),

nem mesmo o instituidor, os administradores ou o Poder Público poderão, jamais, ainda que extinta a fundação, alterar os objetivos iniciais. Enquanto perdurar o patrimônio, será ele direcionado àquele fim minuciosamente descrito, individualmente apontado (especificado), pelo instituidor.

Segundo o CCB (art. 67, inciso II, Código Civil, 2002), a única cláusula pétrea do estatuto das Fundações, que, portanto, não pode ser alterada, é a relativa aos objetivos e finalidade destas. Para garantir que o patrimônio seja destinado ao fim colimado pelo instituidor, o art. 66 do CCB (Código Civil, 2002) determina que, o Ministério Público do Estado onde estiver situada a Fundação, velará pela mesma, devendo assim, por exemplo, as alterações estatutárias ou até mesmo a sua extinção serem submetidas para a prévia aprovação.

No Paraná, a Resolução nº 2.434/2002 dispõe em seu artigo 33 e seguintes a forma de fiscalização a ser adotada pela respectiva Promotoria de Fundações. Ressalte-se que velar não significa interferir na gestão da Fundação, mais sim, garantir que o patrimônio seja destinado ao fim colimado pelo instituidor.

Anualmente as Fundações devem prestar contas ao Ministério Público. Antes do início de cada exercício financeiro, devem também apresentar um plano de aplicação de recursos, previsão de receitas e despesas, bem como um plano de investimentos.

A aprovação pelo Ministério Público das prestações de contas, interfere diretamente nas Fundações privadas, na medida em que muitas vezes são condições para a manutenção ou obtenção de certificados, como, por exemplo, títulos de utilidade pública (federal, estadual e/ ou municipal), bem como o recebimento de doações de interessados nacionais e internacionais.



O Código de Processo Civil (Código Civil, 2002), nos artigos 1.199 a 1.203, dispõe sobre a organização e fiscalização das fundações. Destaca-se norma contida no parágrafo 1º do art. 1201, a qual prevê a possibilidade de uma ação de Suprimento Judicial nas hipóteses em que o Ministério Público denegar aprovação do Estatuto ou indicar modificações que o instituidor ou a Fundação entendam desnecessárias.

Apesar de pouca flexibilidade, as Fundações privadas, de origem empresarial, continuam sendo instrumentos perenes de mudanças sociais, contribuindo sobremaneira na garantia da dignidade da pessoa humana, por meio da concentração dos seus direitos sociais constitucionais.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa, de acordo com Beuren (2008, p. 67), “é definida com base no problema formulado, o qual pode ser substituído ou acompanhado da elaboração de hipóteses”.

Neste capítulo é apresentado o método e os procedimentos que serão utilizados para a realização da pesquisa. Serão descritos o delineamento da pesquisa quanto a abordagem, população, constructo da pesquisa, instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2010, p. 29), "delineamento da pesquisa é o planejamento da pesquisa envolvendo os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de coleta e análise dos dados".

Assim, o delineamento da pesquisa está relacionado à forma como será realizado o trabalho, quanto à metodologia adotada. Os principais tipos de pesquisa são: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, *ex-post facto*<sup>3</sup>, levantamento (*surveys*), estudo de campo e estudo de caso (RAUPP; BEUREN, 2006).

Esta pesquisa busca propor uma melhora no controle interno do setor de prestação de contas da Fundação Araucária, no âmbito do Poder Executivo Estadual, podendo ser classificada como qualitativa quanto ao processo e descritiva quanto ao objetivo. Na pesquisa qualitativa não existe medição de variáveis no estudo, sendo o interesse voltado à análise dos fenômenos, dos atores sociais, dos discursos ou dos contextos que são objetos da pesquisa (GIL, 2010).

O tema em questão tem uma abordagem qualitativa do problema. De acordo com Raupp e Beuren (2006, p. 92), “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”. Segundo esses autores, na pesquisa qualitativa não existe interesse na medição de variáveis no estudo, mas sim na análise dos fenômenos, dos atores ou dos contextos.

---

<sup>3</sup> *Ex-post facto* significa "a partir do fato passado" Portanto, significa que neste tipo de pesquisa o estudo foi realizado após a ocorrência de variações na variável dependente. Nesse sentido tem-se uma investigação sistemática na qual o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis independentes, porque já ocorreram suas manifestações ou porque são intrinsecamente não manipuláveis (GIL, 2009. p.105).

Quanto ao objetivo esta pesquisa é classificada como descritiva, que segundo Gil (2010, p. 17), refere-se àquela que têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou para identificar possíveis relações entre variáveis e a natureza dessa relação. A maioria das pesquisas realizadas com objetivos profissionais se enquadra na pesquisa descritiva.

Em referência, Colauto e Beuren (2003, p. 139) asseveram que pesquisa descritiva “se preocupa fundamentalmente em investigar o que é, ou seja, em descobrir as características de um fenômeno”. O caráter descritivo deve-se ao mapeamento dos processos e procedimentos para compor os controles internos, destacando os aspectos metodológicos e técnicos utilizados.

O estudo de caso, segundo Silva (2006, p. 57), “é um estudo que analisa um ou poucos fatos com profundidade. O objeto a ser pesquisado neste tipo de pesquisa pode ser o indivíduo, a empresa, uma atividade, uma organização ou até mesmo uma situação”. Ainda, segundo Silva (2006), o estudo de caso vem sendo amplamente utilizado nas pesquisas da área contábil, por serem dados específicos e não podendo ser generalizados.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Conforme Gil (2002, p. 41), na pesquisa o universo é um conjunto de elementos que possuem determinadas características. O universo desta pesquisa é a Fundação Araucária.

Para a realização do estudo em foco foi definido o setor de prestação de contas da Fundação Araucária, em Curitiba, estado do Paraná. O setor de prestação de contas é composto por um total de dois estagiários e sete funcionários efetivos, sendo que destes, seis são técnicos de nível superior e um de nível médio.

### 3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA

Esta pesquisa envolve uma primeira parte que é o estudo do controle interno na administração pública em manuais e obras de referência, descritas na revisão de literatura deste trabalho.

A partir desta revisão, foi realizada a coleta de dados através de entrevistas não estruturadas, que foram aplicadas no setor de prestação de contas e na

Diretoria da Fundação Araucária.

Em seguida, com base nos dados coletados, foi realizado um estudo buscando mapear os processos internos da FA e identificar as falhas do processo atual do setor de prestação de contas.

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foram analisados todos os procedimentos realizados pelo setor de prestação de contas da Fundação Araucária, de modo a identificar as dificuldades e falhas visando a correção. O trabalho também se utilizou da pesquisa documental. Além disso, realizaram entrevistas não estruturadas. Gil (2010, p. 120) aduz que a entrevista não estruturada se confunde com uma conversação.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi pautada em pesquisa documental, observação participante e referencial teórico. Foram utilizados métodos e técnicas diversas, tais como: observação participante, pesquisa documental e entrevista não estruturada.

Silva e Grigolo (2002 apud BEUREN; RAUPP, 2008, p. 90) asseveram que:

pesquisa participante caracteriza-se pela interação entre os pesquisadores e os membros das situações investigadas, porém não é exigida uma ação por parte das pessoas ou grupos especificados na pesquisa. O tema escolhido deve indicar, de partida, a fundamentação teórica que orientará uma pesquisa em que os indivíduos a serem observados passam a constituir, eles próprios, o objeto máximo de estudo.

Beuren e Raupp (2008, p. 91) afirmam ainda que a pesquisa participativa valoriza a experiência profissional, possibilitando a aplicação prática do tema estudado. Para Gil (2010, p. 43), este tipo de pesquisa visa "auxiliar a população envolvida a identificar por si mesma os seus problemas".

Segundo Silva e Grigolo (2002 apud BEUREN; RAUPP, 2008, p. 89), a pesquisa documental é baseada em documentos que não sofreram análise aprofundada e tem como objetivo selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair da pesquisa um sentido.

Essa tipologia de pesquisa classifica os documentos em fontes de primeira e

segunda mão. Os documentos de primeira mão são aqueles que não receberam qualquer tratamento analítico como os documentos oficiais, contratos, fotografias etc; os documentos de segunda mão são os que já foram analisados de uma forma ou de outra como os relatórios de empresas, dados estatísticos etc (GIL 1999, apud BEUREN; RAUPP, 2008).

A entrevista não estruturada objetiva uma visão geral do problema pesquisado, quase uma conversa. Nestes casos, comumente recorre-se a informantes-chave, especialistas no assunto (GIL, 2010).

### 3.6 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados refere-se à análise e interpretação qualitativa dos dados coletados, considerando a importância do contato pessoal no decorrer da entrevista. O relato teve como foco a melhoria da eficiência dos controles internos do setor de prestação de contas da Fundação Araucária, vinculada à Secretaria de Ciência, Tecnologia Ensino Superior do Estado do Paraná, situada em Curitiba.

Para a realização do presente trabalho utilizou-se a seguinte metodologia:

- a) pesquisa bibliográfica para descobrir a existência de estudos a respeito de tema;
- b) análise da literatura que aborda a matéria para obter um maior embasamento teórico;
- c) levantamento dos processos internos da Fundação Araucária;
- d) levantamento dos riscos que a FA está exposta;
- e) levantamento sobre auditorias anteriores para constatação das falhas apontadas;
- f) resposta em entrevista com os gestores responsáveis pelo setor de prestação de contas; e
- g) com base no conhecimento adquirido, apresentação de uma proposta para aperfeiçoar os mecanismos de controle existentes e solucionar o problema.

Considerando o comprometimento do pesquisador com os entrevistados quanto ao sigilo dos nomes que contribuíram para a pesquisa, não foram revelados nomes no decorrer do estudo, com o fito de dificultar a identificação dos envolvidos na pesquisa.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo apresenta-se a entidade escolhida para a execução do trabalho, assim como o mapeamento dos processos executados pela entidade, a fim de cumprir os objetivos propostos na presente pesquisa, que é a proposta de controles internos para o setor de prestação de contas da Fundação Araucária.

O trabalho inicia-se com a caracterização da Fundação Araucária de Apoio de Desenvolvimento a Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná, e o porquê de sua constituição, seu planejamento estratégico, objetivos e como ela se tornou um agente de fomento à ciência, tecnologia e inovação no Paraná.

Esclarecida a situação da entidade, analisa-se a Fundação como sistema organizacional, a fim de subsidiar o mapeamento dos processos internos desde a realização da seleção dos projetos a serem contemplados com os recursos definidos nas Chamadas Públicas, passando pela formalização do termo de convênio, pelo controle das despesas realizadas, pela prestação de contas a ser apresentada pelo pesquisador à FA, e finalizando com a prestação de contas que deverá ser feita pela FA para o financiador do projeto.

Em seguida, apresenta-se detalhadamente todas as rotinas e procedimentos, especificamente, no setor de prestação de contas da FA, evidenciando os controles conforme estabelecido no capítulo da revisão da literatura.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA FUNDAÇÃO EM ESTUDO

A Fundação Araucária é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que atua como agência de fomento ao desenvolvimento científico e tecnológico do Estado do Paraná.

Com sede e foro em Curitiba e com autonomia administrativa e financeira, é vinculada à Unidade Gestora do Fundo Paraná da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI) mediante Termo de Cooperação.

O art. 29 da Lei nº 12.020/1998 autorizou o Poder Executivo a criar a Fundação Araucária, nos termos da Lei Civil, conforme descrito no subitem 2.3 deste trabalho. Porém, ela só passou a ter existência legal em 06 de janeiro de 2000, com a inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ). Foi constituída de forma diferenciada de todas as outras Fundações de Amparo a Pesquisa Estaduais,

porém, como gere recursos públicos, é tratada como ente da administração indireta do Estado, confirmado por meio do Acórdão n. 1.723/2003 do Tribunal de Contas do Estado do Paraná.

Possui um Conselho Superior, de natureza normativa, deliberativa, consultiva e fiscal, que é presidido pelo Secretário de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. O Conselho conta com 12 membros escolhidos e nomeados pelo Governador do Estado. Além do Conselho, a Fundação tem uma Diretoria Executiva, constituída por um presidente, um diretor técnico (científico) e um diretor administrativo-financeiro.

Conta, ainda, com o assessoramento de consultores *ad-hoc*<sup>4</sup> e Comitês Assessores de Área (CAAs), formados por especialistas, em cada uma das seguintes áreas do conhecimento consideradas: Arquitetura e Urbanismo, Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências Sociais e Humanas, Economia e Administração, Educação e Psicologia, Engenharias, Física e Astronomia, Geociências, Letras e Artes, Matemática, Estatística e Informática, Química, Saúde.

A estrutura diretiva da Fundação Araucária é constituída pelos seguintes órgãos:

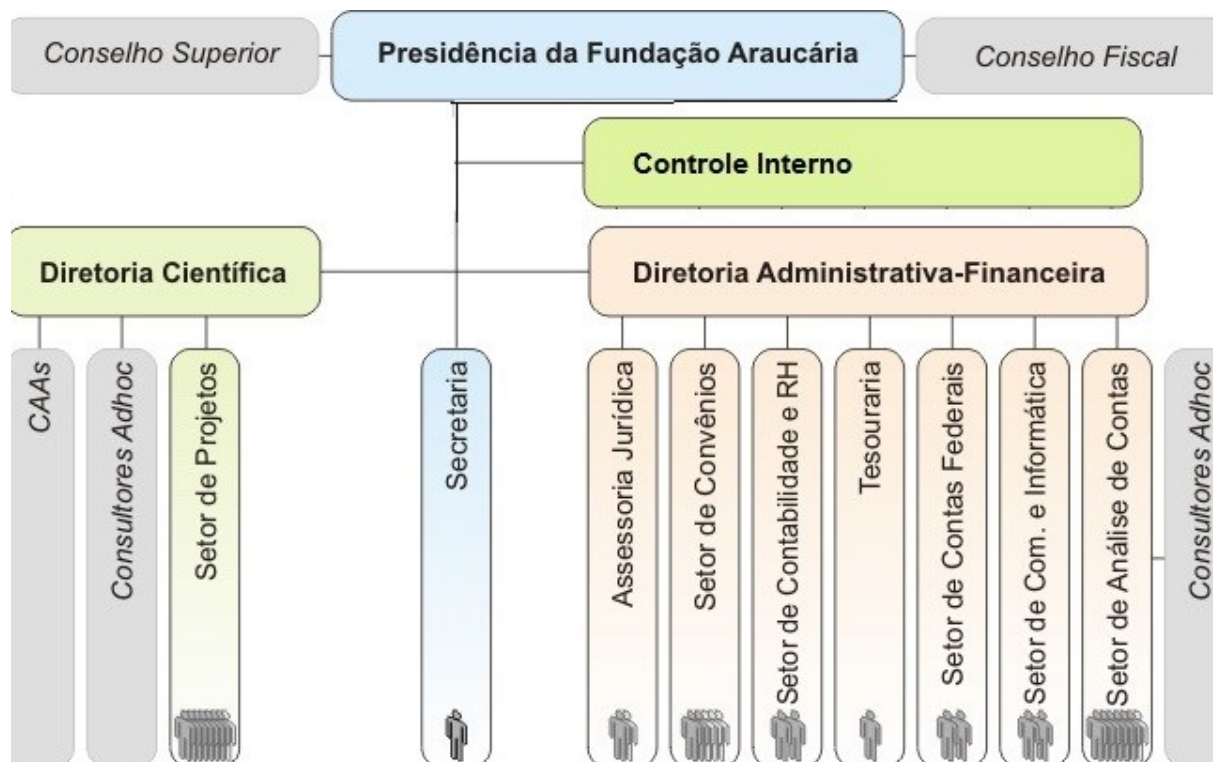
- a) Conselho Superior - composto por representantes das instituições formuladoras da política de C&T no Estado, das instituições de pesquisa e de tecnologia, das universidades estaduais, federais e privadas e representantes do setor empresarial;
- b) Conselho Fiscal - composto por representantes dos institutos de pesquisa e instituições de ensino superior do Estado;
- c) Diretoria Executiva - composta por um Presidente, um Diretor Científico e um Diretor de Administração e Finanças.

#### **4.1.1 Estrutura Organizacional da Fundação Araucária**

Na Figura 5 apresenta-se o organograma da Fundação Araucária.

---

<sup>4</sup> Consultor *ad hoc* significa Consultor Ad Hoc é o profissional indicado para realizar a avaliação da qualidade metodológica do estudo de acordo com a sua especialidade.



**Figura 5 - Organograma da Fundação Araucária**  
 Fonte: Dados da pesquisa (2015).

#### 4.1.2 Planejamento Estratégico da FA

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), "o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa".

De forma a atender as demandas, a FA definiu sua missão, visão, princípios e objetivos institucionais, conforme segue:

##### Missão

"Buscar o desenvolvimento social, econômico e ambiental do estado do Paraná, por meio de investimentos em ciência, tecnologia e inovação".

##### Visão

"Ser reconhecida como agente indutor da ciência, tecnologia e inovação em nível estadual e nacional".

##### Princípios

Para atendimento dos objetivos traçados pela FA, o trabalho da organização



se pauta nos seguintes princípios:

- a) Ética;
- b) Transparência;
- c) Administração participativa;
- d) Valorização funcional;
- e) Apoiar ideias e pessoas.

#### Objetivos Institucionais

Para a consecução de seus objetivos, à Fundação Araucária, individualmente, ou em parceria com outros órgãos financiadores, compete:

- a) amparar a pesquisa e a formação de recursos humanos, visando o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do Estado do Paraná;
- b) apoiar, total ou parcialmente, bolsa-auxílio, projetos, programas ou investimentos em unidades ou polos de pesquisa ou de desenvolvimento científico e tecnológico;
- c) cadastrar, organizar e manter atualizados sistemas de informações sobre entidades, projetos, programas, recursos humanos, laboratórios, serviços e equipamentos que atuem ou sejam aplicados em áreas compatíveis com seus objetivos sociais, a fim de obter colaboração, cooperação e otimizar investimentos nessas áreas;
- d) promover estudos sobre o desenvolvimento e inovações científicas e tecnológicas e sua aplicação, para identificação de setores que deverão ser priorizados, bem como sobre intercâmbio nacional e internacional e formação de pesquisadores nas áreas priorizadas;
- e) desenvolver atividades de identificação, negociação, captação e atração de investimentos, para aplicação em setores compatíveis com seus objetivos sociais;
- f) promover, fomentar e subvencionar a publicação de estudos, pesquisas e outros documentos, ações, projetos ou programas, que auxiliem na ampla difusão de conhecimentos necessários ao desenvolvimento científico e tecnológico;
- g) monitorar, buscar a otimização e fiscalizar os recursos aplicados nas suas áreas de interesse, tanto de suas próprias fontes quanto de terceiros;

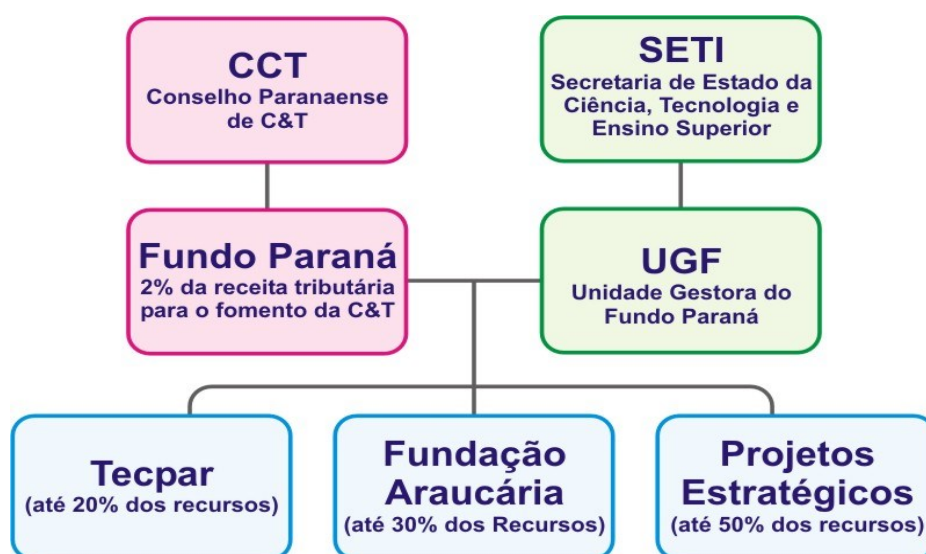
- h) alinhar-se com os objetivos da Política Estadual de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado do Paraná, priorizando suas ações de acordo com essa Política.

#### 4.1.3 Origem de Recursos

Os artigos. 5º e 34 da Lei nº 12.020/1998 dispõem sobre a constituição de recursos para Fundação, conforme segue:

- a) a parcela correspondente aos recursos efetivamente desembolsados para o atendimento dos gastos definidos no art. 31 da Lei em comento, até o montante de 30% (trinta por cento) dos recursos recolhidos ao FUNDO PARANÁ;
- b) recursos adicionais do FUNDO PARANÁ, ouvido o CCT PARANÁ.

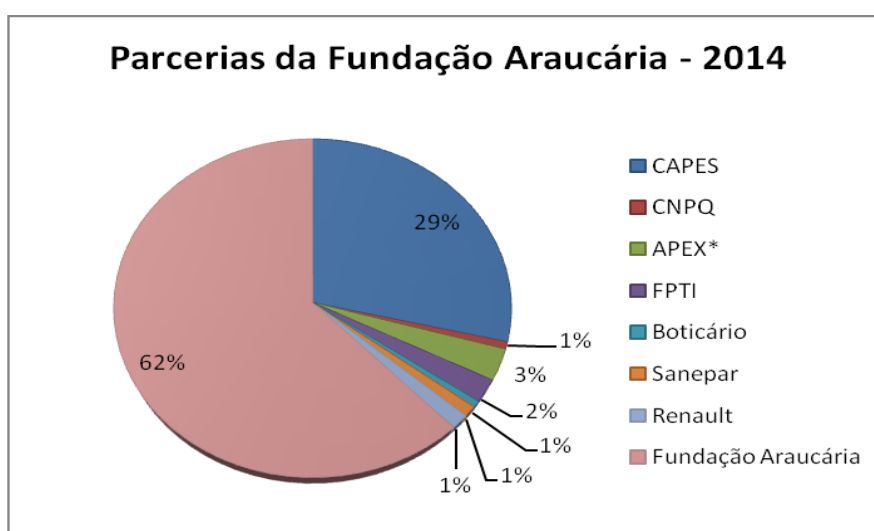
No entanto, segundo o art. 9º da Lei nº 15.123/2006 os recursos aprovados pelo CCT Paraná destinados à suportar os custos com a administração, inclusive vencimentos de Diretores, respectivos consultores, bem como salários de empregados, não poderão ultrapassar a 5% (cinco por cento) dos 30% (trinta por cento) citado na alínea "a" do parágrafo anterior e previstos no inciso I do artigo 5º, da Lei nº 12.020, de 09 de janeiro de 1998. A estrutura da repartição dos recursos do Fundo Paraná podem ser melhor entendidos na Figura 6.



**Figura 6 - Organograma da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior**  
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Além dos recursos mencionados acima, a Fundação Araucária, com vistas à captação de recursos financeiros necessários ao atendimento das demandas e prioridades de C&T do Paraná, busca ampliar suas atividades por meio de parcerias com o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), com suas agências - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP); o Ministério da Saúde (MS); o Ministério da Educação e Cultura (MEC) - com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES); e outras na gestão de programas e projetos específicos de interesse comum ao Estado e à Nação, como a Fundação Parque Tecnológico de Itaipu, Fundação Grupo o Boticário, Sanepar e Renault do Brasil.

Na Figura 7, demonstra-se como se comportaram as parcerias da Fundação Araucária para o ano de 2014.



**Figura 7 - Investimentos da Fundação Araucária e seus Parceiros em 2014**

Fonte: Dados do Setor de Projetos da Fundação Araucária (2015).

#### 4.1.4 Programas de Apoio Financeiro

A atuação da Fundação Araucária no fomento ao desenvolvimento científico e tecnológico no estado do Paraná é estruturada em quatro linhas de ação:

- a) Fomento à Produção Científica e Tecnológica;
- b) Verticalização do Ensino Superior e Formação de Pesquisadores;
- c) Disseminação Científica e Tecnológica; e
- d) Outros programas.

Suas ações são operacionalizadas por meio de chamadas públicas de

projetos e avaliação do mérito científico por pares. Para isso a Diretoria da Fundação Araucária é assessorada pelos Comitês Assessores de Áreas do Conhecimento e por consultores *ad hoc*, constituídos por pesquisadores especialistas nas diversas subáreas do conhecimento.

## 4.2 PROCESSO ORGANIZACIONAL DA FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA

Os recursos recebidos pela Fundação Araucária, são destinados a financiar projetos em quatro linhas de ação que compõem a estratégia de fomento adotada pela mesma. Cada grande linha de ação compreende diversos programas, que também se modificaram ao longo dos anos, de acordo com a demanda da comunidade científica ou as necessidades estruturais do Estado. Alguns programas se mantiveram desde o início, como o Programa de Apoio à Pesquisa Básica e Aplicada.

As linhas temáticas são linhas de pesquisas que serão objeto de investimentos e projetos financiados com a receita do Fundo Paraná. Elas deverão sempre estar de acordo com as políticas públicas definidas no PPA e na LDO do governo do Estado, pois são Leis Orçamentárias de observância obrigatória.

A decisão sobre quais linhas serão definidas é de responsabilidade do Conselho de Ciência e Tecnologia, e presidido pelo Governo do Estado que delegou tais atribuições ao Secretário de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior.

A Diretoria Científica define de acordo com os recursos repassados quais as chamadas públicas serão lançadas a fim de cumprir com o plano de trabalho anual aprovado pelo Conselho de Ciência e Tecnologia.

### **4.2.1 Processo operacional de seleção, contratação e prestação de contas de projetos**

As atividades de fomento desenvolvidas pela Fundação Araucária são tornadas públicas por meio de chamadas que apresentam programas de apoio em cada uma das linhas de ação, conforme já citadas no item anterior. Os projetos apresentados pela comunidade científica paranaense são analisados por consultores *ad-hoc*, em uma primeira instância, e depois passam por avaliação de Comitês Assessores de Áreas de Conhecimento.

Cada programa, em função de suas especificidades, obedece a diferentes critérios de avaliação, devidamente divulgados nas respectivas Chamadas de Projetos. Via de regra, os projetos são submetidos à apreciação de consultores *ad-hoc* para análise e parecer e, na sequência, avaliados pelos Comitês Assessores de Área (CAAs). Os CAAs, após a análise do mérito, com base nos pareceres dos consultores, submetem o resultado do julgamento à Diretoria da Fundação, com a indicação de recomendado ou não, na ordem sequencial de aprovação. À Diretoria da Fundação cabe a decisão final.

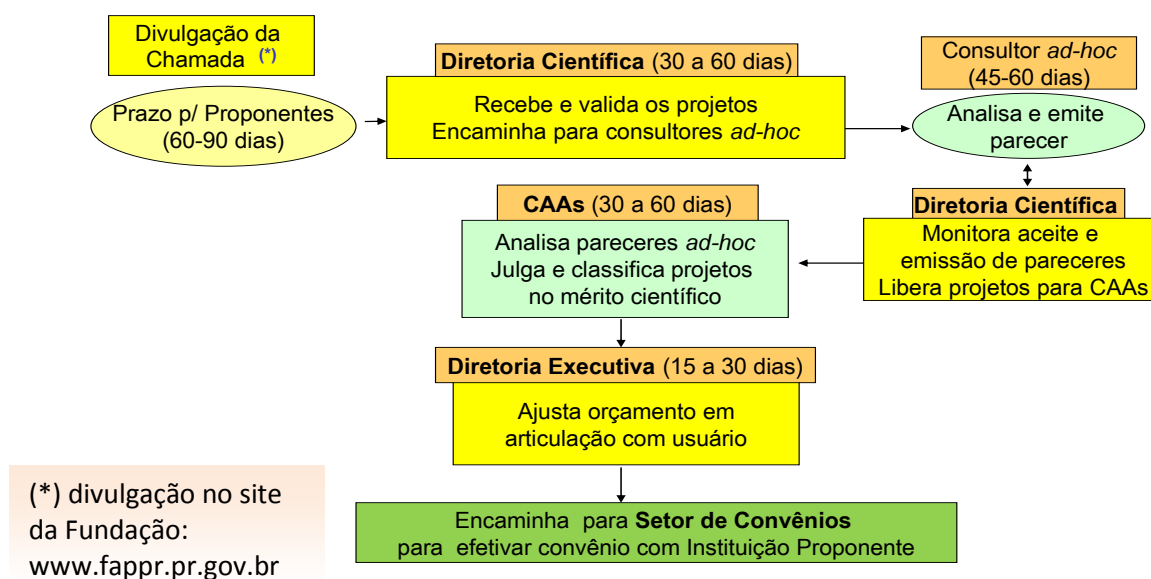
#### 4.2.1.1 Chamada pública: submissão, avaliação e seleção de projetos

Para que as propostas submetidas ocorram, primeiramente, devem ser publicadas as chamadas de projetos em formatos de editais públicos, fazendo-se necessário observar as seguintes implicações:

- a) o coordenador deverá estar em plena atividade de pesquisa em sua instituição de origem, não cabendo a ele a solicitação de apoio da Fundação Araucária quando ausente, ou em vias de afastamento temporário para quaisquer fins;
- b) existência de Chamada de Projeto em vigência;
- c) ausência de pendência para com a Fundação Araucária (relatórios técnicos e/ou prestações de contas);
- d) cadastro do coordenador/pesquisador e da respectiva instituição no Sistema de Gestão de Projetos da Fundação Araucária – SigAraucaria;
- e) submeter as propostas por via eletrônica (SigAraucaria), e encaminhar uma cópia impressa do resumo do projeto cadastrado, devidamente assinada pelo proponente/coordenador e pelo responsável pela instituição, ou seja, no caso das universidades, o Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação e, nas demais instituições o seu Diretor Científico, ou equivalente, via correio, para o seguinte endereço: Fundação Araucária (Nº Chamada/Ano), Av. Comendador Franco, 1.341 - Cietep, Jardim Botânico, Cep: 80.215-090 - Curitiba, PR;
- f) anexar ao sistema eletrônico os documentos solicitados na Chamada de acordo com as especificações de formato e modelo;
- g) cumprir todos os requisitos especificados nas Chamadas.

O coordenador proponente deve possuir vínculo empregatício com instituição de ensino e/ou pesquisa, legalmente constituídas, quer na forma de universidades, faculdades, institutos, fundações, sociedades científicas ou culturais, sem fins lucrativos, sediadas no Estado do Paraná.

Na Figura 8 apresenta-se o fluxograma de submissão, avaliação e seleção de projetos na Fundação Araucária.



**Figura 8 - Fluxograma de submissão, avaliação e seleção de projetos na Fundação Araucária**  
Fonte: Setor de Projetos da Fundação Araucária (2015).

#### 4.2.1.2 Processo operacional de contratação de projetos

As propostas aprovadas são encaminhadas à Diretoria Administrativa Financeira, especificamente, para o setor de convênios para elaboração do Termo de Convênio. Primeiramente o setor de convênios solicita aos pesquisadores selecionados que encaminhem os documentos necessários para a elaboração e formalização do termo de convênio.

A Fundação Araucária atende as seguintes normas relativas a repasses de recursos públicos: Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, art. 116 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e art. 25 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 e mesmo com a publicação da Resolução nº. 28/2011, utiliza-se ainda do Ato Normativo nº. 01/2012, que constitui uma normatização interna, para disciplinar a celebração de convênios de natureza financeira que tenham por objeto a execução

de projetos de pesquisa ou realização de eventos e publicações científicas.

Os requisitos para o repasse de recursos devem seguir o disposto no artigo 2º do Ato Normativo nº. 01/2012, conforme descrito a seguir:

O convênio é o instrumento considerado apto para o repasse de recursos financeiros e mediante a Proposta de Pesquisa/Plano de Trabalho, apresentados em formulário próprio, e dele constem, no mínimo, as seguintes informações:

- a) descrição completa do objeto a ser executado;
- b) etapas ou fases da execução do objeto, com previsão de início e fim;
- c) plano de aplicação dos recursos a serem desembolsados pelo concedente e a contrapartida financeira do proponente, se for o caso, para cada projeto ou evento;
- d) cronograma de desembolso;
- e) declaração do conveniente de que não está em situação de inadimplência junto ao Tribunal de Contas do Estado do Paraná (CND);
- f) Estatuto Social da entidade.

Integrará o Plano de Trabalho/Plano de Aplicação a especificação completa do bem a ser produzido ou adquirido e, no caso de obras ou serviços, o projeto básico, entendido como tal, o conjunto de elementos necessários e suficientes para caracterizar, com nível de precisão adequado, a obra ou serviço objeto do convênio, sua viabilidade técnica, o custo, fases ou etapas e prazos de execução

Atendidas as exigências de regularidade do conveniente, o setor competente da Fundação, segundo suas respectivas competências, apreciará o texto das minutas de convênio, acompanhado de:

- a) cadastramento prévio do Plano de Trabalho aprovado pelo concedente, contendo todas as informações ali exigidas para a realização do convênio;
- b) documento declaratório da contrapartida do proponente, assinado pelo representante legal, quando for o caso, e da regularidade fiscal, nos termos da legislação específica;
- c) cópia do certificado ou comprovante do Registro de Entidade de Fins Filantrópicos, fornecido pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), quando for o caso.

Os instrumentos e respectivos aditivos, regidos pelo Ato Normativo n. 01/2012, somente poderão ser celebrados após a aprovação pela autoridade competente, que se fundamentará nos pareceres das unidades técnica, jurídica e financeira. Estando todos os documentos em conformidade é providenciada a assinatura do Termo de Convênio, também conhecido como Instrumento de Transferência e, seu devido registro no Sistema Integrado de Transferências (SIT) do Tribunal de Contas do (TCE).

A eficácia dos convênios e de seus aditivos, qualquer que seja o seu valor, fica condicionada à publicação, por qualquer meio eficaz, do respectivo extrato, até o quinto dia do mês subsequente a assinatura, contendo os seguintes elementos (Art. 13º do Ato Normativo nº. 01/2000):

- a) espécie, número, e valor do instrumento;

- b) denominação, domicílio e inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes do Ministério da Fazenda, CNJP dos partícipes e nome e inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda, CPF dos signatários;
- c) resumo do objeto;
- d) valor e fonte de recursos no exercício em curso;
- e) prazo de vigência e data da assinatura."

Ainda nessa etapa, o interessado recebe informações sobre relatórios, prestação de contas e das relações com a Fundação Araucária durante a execução do objeto do convênio. Qualquer solicitação de alteração de datas, rubricas ou cronograma deve ser tratada diretamente nessa Diretoria.

Todos os apoios concedidos pela Diretoria são formalizados mediante a assinatura de um Termo de Convênio, onde são estabelecidas as obrigações entre a Fundação e o conveniado. Por esta razão, o interessado deve examinar cuidadosamente o referido Termo para certificar-se das obrigações que assume perante a Fundação Araucária.

No Ato Normativo n. 01/2012, dentre as obrigações dos beneficiários (conveniados/tomadores de recursos) destacam-se:

- a) utilizar os recursos financeiros liberados exclusivamente para os fins aprovados (não são permitidas alterações no orçamento após a contratação do projeto);
- b) apresentar os relatórios técnicos e de prestações de contas dentro dos prazos previstos;
- c) fazer referência ao apoio da Fundação Araucária nas teses, dissertações, artigos, livros, resumos de trabalhos apresentados em reuniões e qualquer outra publicação ou forma de divulgação das atividades inerentes ao projeto;
- d) cumprir os prazos relativos à atualização dos relatórios técnicos parciais e finais e das respectivas prestações de contas no Sistema Integrado de Transferência (SIT), do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, de acordo com o que estabelece o Convênio;
- e) informar sobre auxílios ou bolsas pleiteados para o mesmo fim;
- f) não acumular auxílios ou bolsas.

O não cumprimento das obrigações dos beneficiários resulta em penalidades, tais como: cancelamento do auxílio ou bolsa; devolução dos recursos recebidos; desqualificação para apresentação de novas propostas.

Para a liberação de recursos financeiros, em decorrência de convênio, o conveniente, entidade ou instituição de direito público ou privado, depositará os recursos em Banco Oficial do Governo (arts. 14º a 16º do Ato Normativo nº. 01/2012). Além do Ato Normativo n. 01/2012 da FA e da Resolução 28/2011 do TCE-PR, ainda deve-se atender a Lei n. 8.666/93 no tocante as movimentações dos recursos recebidos, conforme o texto abaixo:



Os recursos serão mantidos em conta bancária específica, somente sendo permitidos débitos para pagamento de despesas previstas no Plano de Aplicação, mediante cheque nominativo ao credor, ordem bancária ou transferência *on line*, ferramentas que possibilitem a identificação do credor.

Quando o destinatário da transferência não utilizar os recursos previstos no Plano de Trabalho, os recursos serão obrigatoriamente aplicados:

- a) em caderneta de poupança de instituição financeira oficial, se a previsão de seu uso for igual ou superior a um mês; e
- b) em fundo de aplicação financeira de curto prazo, ou operação de mercado aberto lastreada em título da dívida pública federal e estadual, quando sua utilização estiver prevista para prazos menores.

Os rendimentos das aplicações financeiras serão, obrigatoriamente, aplicados no objeto do convênio ou da transferência, estando sujeitos às mesmas condições de prestação de contas exigidos para os recursos transferidos. As receitas oriundas dos rendimentos da aplicação no mercado financeiro não poderão ser computadas como contrapartida, devida pelo conveniente.

O objeto do convênio deverá ser executado conforme previsão dos arts. 17º a 19º do Ato Normativo nº. 01/2012 fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas pactuadas e a legislação pertinente, respondendo cada uma pelas consequências de sua inexecução total ou parcial.

A transferência de recursos financeiros destinados ao cumprimento do objeto do convênio obedecerá ao Plano de Trabalho previamente aprovado, tendo por base o Cronograma de Desembolso, cuja elaboração terá como parâmetro para a definição das parcelas o detalhamento da execução física do objeto e a programação financeira da Fundação Araucária e o Fundo Paraná.

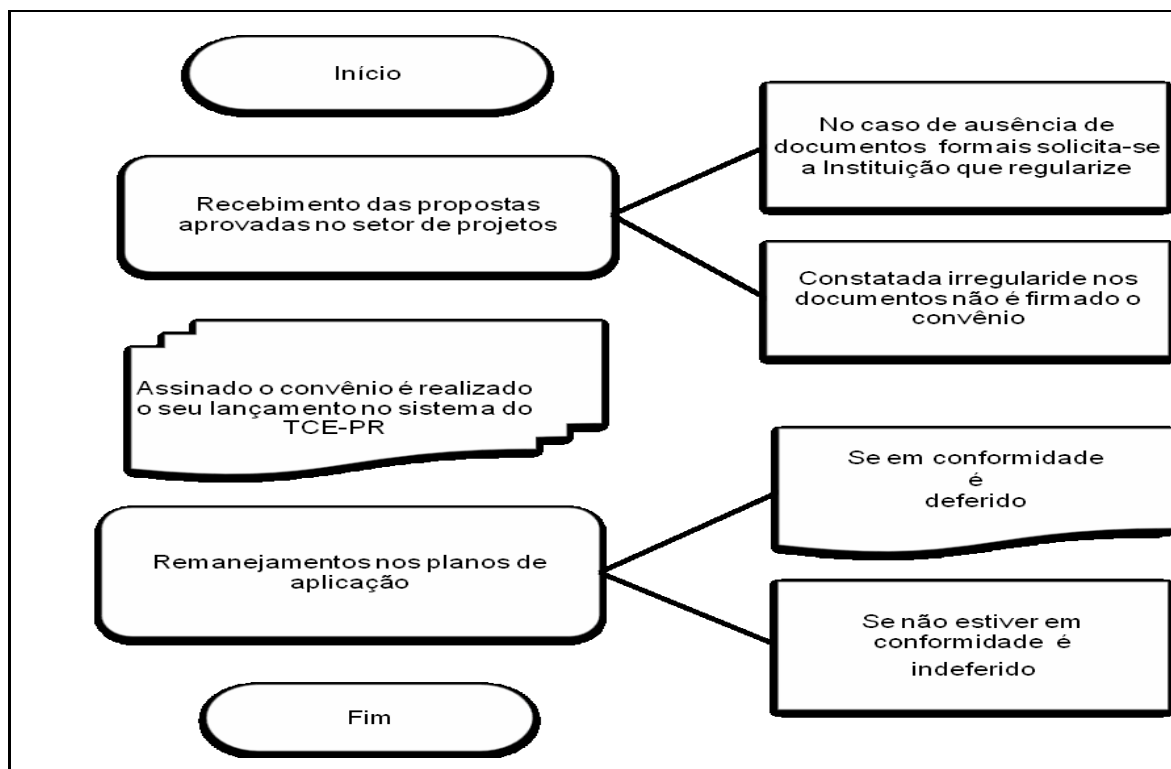
Os beneficiários da Fundação Araucária não poderão celebrar convênio com mais de uma instituição para o mesmo objeto, exceto quando se tratar de ações complementares, o que deverá ficar consignado no respectivo convênio, delimitando-se as parcelas referentes de responsabilidade deste e as que devam ser executadas à conta do outro instrumento.

Quando a transferência compreender recursos que forem destinados à aquisição de equipamentos ou de materiais permanentes, será obrigatória a estipulação quanto ao destino a ser dado aos bens remanescentes na data da extinção do respectivo instrumento, os quais poderão ser doados à entidade conveniente, a critério da Fundação, após aprovação do Conselho Superior e homologação do Ministério Público.

A função gerencial fiscalizadora será exercida pela entidade concedente dos recursos, dentro do prazo regulamentar de execução e prestação de contas do convênio, ficando assegurado aos seus agentes qualificados o poder discricionário

de reorientar ações e de acatar ou não justificativas com relação às eventuais disfunções havidas na execução, sem prejuízo da ação das unidades de controle interno e externo.

O conveniente, entidade pública ou privada, deverá adotar procedimentos análogos aos estabelecidos pela Lei nº. 8.666/93, no que concerne à aquisição de bens e serviços. Constitui motivo para a rescisão do Convênio independentemente do instrumento de sua formalização, o inadimplemento de quaisquer das cláusulas pactuadas, particularmente quando constatadas as seguintes situações (art. 26 do Ato Normativo nº. 01/2012): a) utilização dos recursos em desacordo com o plano de trabalho; b) falta de apresentação das prestações de contas parciais e final, nos prazos estabelecidos. Na Figura 9 apresenta-se o fluxograma do processo de contratação de projetos da Fundação Araucária.



**Figura 9 - Fluxograma do processo de contratação de projetos na Fundação Araucária**  
Fonte: Setor de Convênios da Fundação Araucária (2015).

#### 4.2.1.3 Processo operacional do Setor de Prestação de Contas

A entidade que receber recursos do Fundo Paraná, inclusive de outras fontes geridos pela Fundação, na forma estabelecida no Ato Normativo nº. 01/2012 da FA, deverá apresentar prestação de contas final, além da parcial por exercício dos

recursos recebidos, constituída do Relatório Técnico, dos Anexos e documentos comprobatórios de despesas constantes do Manual de Prestação de Contas da Fundação. A contrapartida do executor e/ou do conveniente será demonstrada no Demonstrativo da Execução da Receita e Despesa e Relação de pagamentos.

Cabe ainda, atendimento à Resolução n. 28/2011 do TCE/PR, que estabelece a obrigatoriedade de prestação de contas, tanto do Concedente como do Tomador, através do Sistema Integrado de Transferências. Estabelece a referida Resolução que os tomadores e concedentes deverão realizar a prestação de contas a cada final de bimestre diretamente no sistema do Tribunal.

Não sendo prestadas as contas devidas pelo tomador, nos prazos estabelecidos, o órgão concedente, sob pena de responsabilidade solidária e das demais cominações legais, deverá instaurar, dentro de 30 (trinta) dias, a Tomada de Contas Especial, observados os arts. 233 e 234 do Regimento Interno do TCE/PR.

Incumbe à Concedente decidir sobre a regularidade, ou não, da aplicação dos recursos transferidos, podendo, se for constatado irregularidades na aplicação dos recursos, suspender o convênio e submeter a matéria à legislação pertinente.

As despesas serão comprovadas mediante documentos originais fiscais ou equivalentes, devendo as faturas, recibos, notas fiscais e quaisquer outros documentos comprobatórios serem emitidos em nome do conveniente ou do executor, se for o caso, devidamente identificados com referência ao título e número do convênio.

Os documentos referidos neste subitem serão mantidos em arquivo em boa ordem, no próprio local em que forem contabilizados, à disposição de controle interno e externo, pelo prazo de cinco anos, contados da aprovação da prestação ou tomada de contas, do gestor ou entidade concedente, relativa ao exercício da concessão.

Na hipótese de o conveniente utilizar serviços de contabilidade de terceiros, a documentação deverá ficar arquivada nas dependências do conveniente, pelo prazo fixado no parágrafo anterior.

A prestação de contas parcial ou final será analisada e avaliada na unidade técnica da Concedente que emitirá parecer sob os seguintes aspectos (Ato Normativo n. 01/2012 da FA):

- a) Técnico - quanto à execução física e atingimento dos objetivos do convênio, podendo o setor competente valer-se de laudos de vistoria ou

de informações obtidas junto a autoridades públicas do local de execução do convênio;

b) Financeiro - quanto à correta e regular aplicação dos recursos do convênio.

A contabilidade analítica examinará, formalmente, a prestação de contas e, constatando irregularidades tomará as providências exigidas para a situação, efetuando os registros de sua competência, bem como solicitando esclarecimentos e justificativas.

Aprovada a prestação parcial o concedente deverá fechar o bimestre no sistema, quando for final, o analista deverá emitir o Termo de Cumprimento de Objetivos que será assinado pelo Fiscal do Convênio, Diretor Científico e, o controle interno deverá elaborar Termo Circunstanciado diretamente no sistema SIT e encaminhará a prestação de contas final pelo sistema e-contas a fim de autuar o processo no TCE/PR. Posteriormente a PCF é autuada finalizando o processo de encaminhamento da prestação de contas do convênio.

A partir daí, tanto o Concedente como o Tomador estarão sujeitos a contraditórios a fim de esclarecer fatos ocorridos durante a transferência. A Diretoria de Análise de Transferências (DAT), responsável pelo acompanhamento e análise das prestações de contas de transferências realizadas com recursos do estado, analisará e dará parecer favorável ou não à aprovação da Prestação de Contas Final. Na sequência é encaminhada ao Ministério Público junto ao TCE e novamente analisada e depois de elaborado parecer deste, a PCF é levada a plenário para votação dos Conselheiros do TCE a despeito da aprovação ou desaprovação.

Somente depois de decisão definitiva de aprovação pelo TCE é que uma prestação de contas de convênio é dada como concluída e arquivada pelo concedente e tomador. A transferência de recursos em desacordo com a Resolução n. 28/2011 implicará na responsabilização do Concedente dos recursos:

Art. 27. Não sendo prestadas as contas devidas pelo tomador, nos prazos estabelecidos, o órgão concedente, sob pena de responsabilidade solidária e das demais cominações legais, deverá instaurar, dentro de 30 (trinta) dias, a Tomada de Contas Especial, observados os arts. 233 e 234 do Regimento Interno.

Parágrafo único. Instaurada a Tomada de Contas Especial, o concedente dos recursos deverá comunicar, imediatamente, ao Tribunal de Contas.

Art. 28. A omissão do concedente dos recursos de encaminhar ao Tribunal de Contas a prestação de contas apresentada pelo tomador dos recursos ou sua omissão em instaurar a Tomada de Contas Especial, implicará instauração da Tomada de Contas Extraordinária nos termos do art. 236 do

Regimento Interno, sem prejuízo das penalidades previstas.

A Resolução citada estabeleceu que a partir de 31 de março de 2012 as entidades obrigadas à utilização do SIT que não atenderem ao determinado na norma em questão ficarão impedidas de receber a certidão liberatória.

#### 4.2.1.4 Prestação de Contas da FA para os órgãos Financiadores

A FA atua como agente de fomento da ciência e tecnologia em parceria com Instituições Federais, recebendo os recursos dos órgãos financiadores para a realização de um determinado programa, o qual é repassado aos Tomadores selecionados em Chamadas Públicas, de forma que esses recursos são pulverizados pelo Estado.

Conforme previsto no edital do órgão financiador, o executor deve prestar contas periodicamente, conseqüentemente, os tomadores realizam a prestação de contas das destinações dadas aos recursos recebidos à FA que analisa se estão em conformidade com as normas, consolida as informações e encaminha à entidade financiadora dos projetos, que ao final do convênio verificada a correta utilização do recurso e cumprimento do objetivo pactuado, emite o Termo de Cumprimento de Objetivos do Projeto.

A prestação de contas solicitada pelo financiador deve ser realizada em formulários exclusivos. Estes formulários possuem modelo próprio com rubricas específicas aos tipos de despesas permitidas pelo projeto. Não se parece em nada com um demonstrativo contábil, mas as informações necessárias para o preenchimento do relatório estão todas reunidas na movimentação contábil da organização executora do convênio.

Desta forma, para preencher o formulário de prestação de contas, o responsável pode solicitar à contabilidade um balancete de verificação referente ao período desejado. Através do balancete, ele poderá visualizar todos os dispêndios que o projeto realizou naquele período, o que auxiliará no preenchimento do relatório. A Fundação, por força do edital que se submeteu junto ao financiador, se obriga a consolidar as planilhas encaminhadas pelos tomadores para encaminhar uma única prestação de contas para a entidade financiadora dos projetos.

### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DO SETOR DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

O Setor de Prestação de Contas da Fundação Araucária teve uma grande reestruturação, no ano de 2012. O serviço que era realizado por três funcionários passou a ser executado por dez. Essa mudança foi devido ao aumento de recursos captados pela atual Diretoria.

Culminou ainda com uma nova metodologia implementada pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná, que passou a exigir que as prestações de contas de convênios fossem realizadas diretamente no Sistema Integrado de Transferências (SIT). Esse possui um analisador que revestiu a prestação de contas de um processo muito mais exigente, principalmente no tocante a prazos.

Desse modo, se tornou imprescindível a implantação de controles para o processo de prestação de contas. Assim, para que seja implantado o controle necessário ao atingimento das metas propostas é necessário o estabelecimento de manuais e rotinas para o setor.

Ao receber as prestações de contas físicas o responsável registra no controle interno do setor (planilha de controle de prestação de contas), confecciona etiqueta e pasta para os documentos recebidos.

Na sequência, é verificada a necessidade de encaminhamento ao consultor *ad hoc* para avaliação e parecer sobre o cumprimento do objetivo do projeto de pesquisa. Caso não seja necessário, a pasta é arquivada em ordem crescente por número de convênio na prateleira onde constam as PC para análise.

Caso seja verificada a necessidade de encaminhar a consultor *ad hoc*, o relatório técnico final é encaminhado ao responsável pelo procedimento (setor de *ad hoc*) enquanto a pasta com o processo de PC será arquivada onde constam as PC para análise.

Ao iniciar a análise da parte financeira, o analista verifica os documentos e notifica a Instituição caso haja necessidade de complementação de documentos e solicita ao responsável pelos encaminhamentos aos *ad hoc* que seja agilizada a sua análise, para finalizar a prestação de contas em prazo hábil, e segue com a análise.

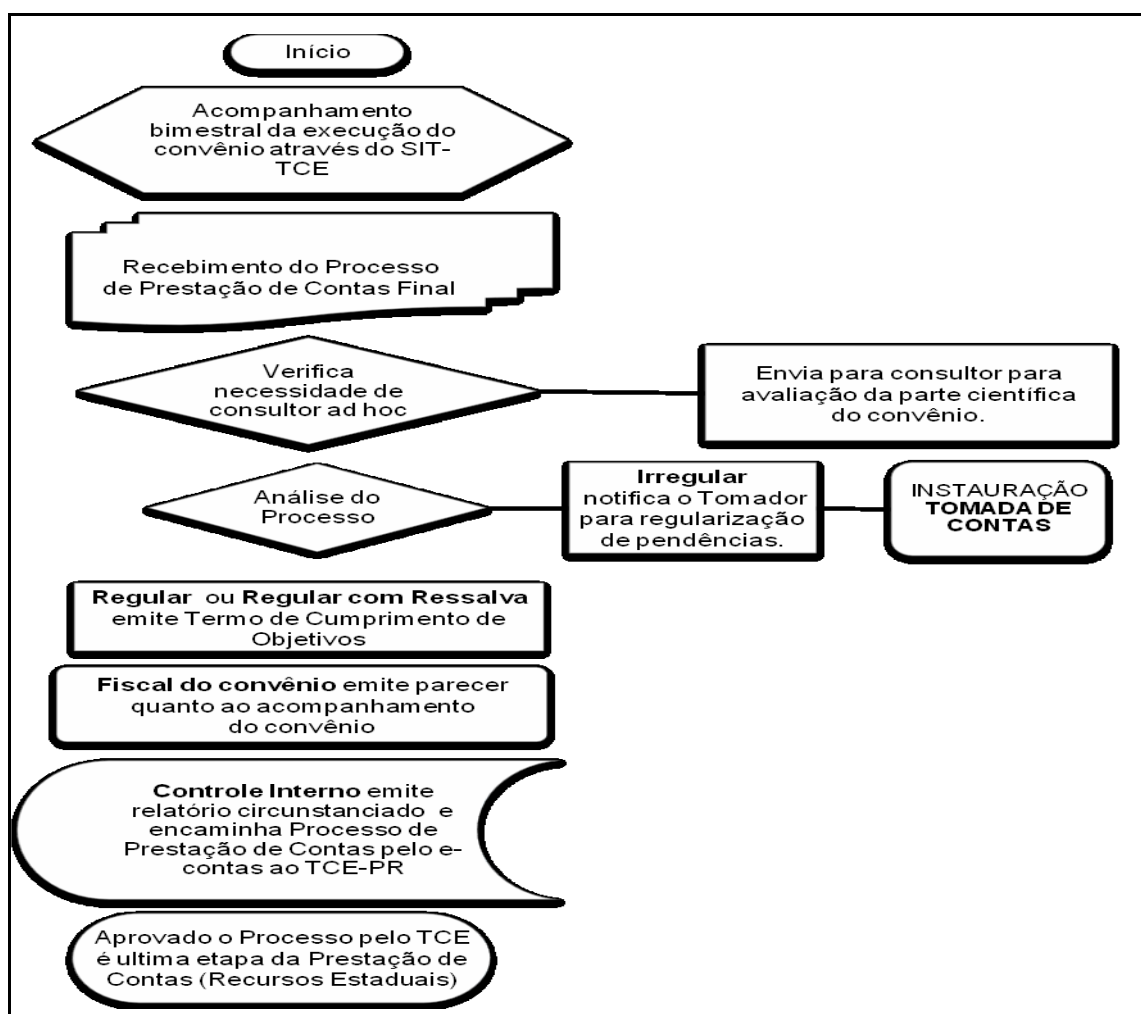
No momento da análise, se a prestação de contas atender as exigências das normas, o processo é aprovado, em seguida o analista emite o termo de cumprimento de objetivos que será assinado pelo Fiscal do convênio, nomeado por

Ato da Diretoria Executiva da Fundação Araucária e encaminha para o controle interno do setor para emitir o relatório circunstanciado e encaminhar a prestação de contas pelo portal e-contas no *site* do Tribunal de Contas do Estado do Paraná.

Caso, no decorrer da análise, houver necessidade de complementação de documentos e esclarecimentos, o analista notificará a Instituição tomadora de recursos e lhe dará prazo de três dias para encaminhar resposta. Se a Instituição responder e regularizar a situação o analista aprovará a prestação de contas e dará sequência no procedimento de finalização do processo e encaminhamento ao TCE.

Já no caso da Instituição não responder ou se a resposta não for condizente com o questionamento será notificado novamente e se não houver retorno o analista encaminhará à assessoria jurídica solicitando instauração de Tomada de Contas Especial para a Instituição inadimplente.

Na Figura 10 está demonstrado resumidamente o fluxo de atividades do setor de prestação de contas da Fundação Araucária.



**Figura 10 - Fluxograma de atividades do setor de prestação de contas na Fundação Araucária**  
Fonte: Adaptado pela autora.

#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS DO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

O controle de documentos da Fundação Araucária é feito manualmente na recepção e não conta com um sistema de protocolo que permita o acompanhamento do trâmite do documento dentro da organização. Isso leva muitas vezes a perda de documentos ou ainda em demora na sua localização. Esta situação muitas vezes se reflete no setor de prestação de contas, que depende de documentos enviados pelos Tomadores para regularização de pendências e o cumprimento dos prazos.

Quanto ao processo de prestação de contas, a Fundação Araucária está sujeita a perda de prazos referente a fechamentos bimestrais e finalizações de transferências no sistema do TCE, acarretando ônus para a organização.

Quando do acompanhamento da execução do convênio no sistema do Tribunal existem regras para os fechamentos dos bimestres. Quando não atendido algum dos requisitos exigidos, tanto do tomador como do concedente, o sistema não permite o fechamento pelo concedente, pois perante o Tribunal o concedente é responsável pela fiscalização da execução do convênio, devendo o mesmo fazer as notificações e avisos ao Tomador.

E ainda, os prazos de fechamentos dos Tomadores também devem ser acompanhados e notificados, quando necessário, para que os Tomadores cumpram os prazos. Em casos de não fechamentos dos bimestres e finalizações nos prazos o Tribunal, além de aplicar multa, ainda, não emite a certidão liberatória, ficando o infrator impedido de firmar novos convênios, pois a certidão como visto nos capítulos anteriores é condição para a assinatura de convênios.

O maior risco envolvido nas prestações de contas é referente a sua análise enquanto concedente de recursos. A negligência ou ineficiência na análise das prestações de contas podem acarretar a devolução integral dos recursos repassados além de multas administrativas tanto à Fundação, como às Instituições de ensino superior e aos próprios pesquisadores.

A Fundação Araucária também incorre em riscos de perda de parcerias com as Instituições de Ensino Superior, uma vez que as Instituições de fomento em nível federal não são tão exigentes quanto a prazos como ocorre com os recursos oriundos do Fundo Paraná, que estão sujeitos a fiscalização do TCE-PR.



#### 4.5 PROPOSTA DE MELHORIA

Ao receber as prestações de contas físicas, o responsável registra no controle interno do setor (planilha de controle de prestação de contas), confere o *checklist* de documentos exigidos. Se constar ausente algum documento ele encaminha e-mail solicitando complementação dos documentos, confecciona etiqueta e pasta para os documentos recebidos. Este procedimento fica melhor neste momento, pois o setor ganhará tempo, quando o analista for realizar sua atividade, os documentos já estarão complementados pela Instituição tomadora de recursos.

Na sequência, arquiva a pasta em ordem crescente por número de convênio na prateleira onde constam as PC incompletas. Caso os documentos estejam em conformidade, é confeccionada etiqueta e pasta para os documentos recebidos, é verificada a necessidade de encaminhamento ao consultor *ad hoc* para avaliação e parecer sobre o cumprimento do objetivo do projeto de pesquisa. Caso não seja necessário, a pasta é arquivada em ordem crescente por número de convênio na prateleira onde constam as PC para análise.

Verificada a necessidade de encaminhar a consultor *ad hoc*, é registrado no controle e o relatório técnico final é encaminhado ao responsável pelo procedimento (setor de *ad hoc*) enquanto a pasta com os documentos complementares de PC será arquivada onde constam as PC para análise.

Para iniciar a análise da parte financeira não é necessário o relatório, o analista começa a análise e finalizar quando o parecer do consultor retornar, pois quando for selecionar esta PC, o analista constatará na planilha de controle que o referido RTF está aguardando retorno do consultor. Neste caso o analista registra no controle que a prestação de contas está sob sua responsabilidade, para análise.

Realizada a análise, se a prestação de contas atende as exigências das normas e quanto a aplicação de recursos, o processo é aprovado, em seguida o analista emite o termo de cumprimento de objetivos e encaminha para o Fiscal do convênio assinar o termo e emitir o parecer no sistema do TCE. Neste momento, o analista registra no controle das prestações de contas e registra as condições de emissão do termo de cumprimento de objetivos.

O Fiscal realiza sua tarefa e devolve para o setor de prestação de contas, especificamente para o controle interno do setor que deverá emitir o relatório circunstanciado e encaminhar a prestação de contas pelo portal e-contas no *site* do

Tribunal de Contas do Estado do Paraná. Neste momento novamente o responsável pelo controle interno registra no controle do setor de prestação de contas a data em que foi realizado o encaminhamento ao TCE.

Caso no decorrer da análise houver necessidade de complementação de documentos e esclarecimentos, o analista notificará a Instituição tomadora de recursos e lhe dará prazo de três dias para encaminhar resposta. Se a Instituição responder e regularizar a situação o analista aprovará a prestação de contas e dará sequência no procedimento conforme já descrito.

Se a Instituição não responder ou se a resposta não for condizente, o tomador será notificado novamente e se não houver retorno o analista encaminhará parecer à assessoria jurídica solicitando instauração de Tomada de Contas Especial. Em casos de tomada de contas especial e em casos de contraditórios do TCE, a Fundação deverá comprovar e apresentar todas as notificações encaminhadas ao Tomador. A data de instauração da tomada de contas é imprescindível constar nos controles, pois a mesma deve ser concluída em no máximo seis meses.

Na Figura 11, demonstram-se os pontos de controle que devem ser implantados para um melhor acompanhamento dos prazos e fluxo de documentos.

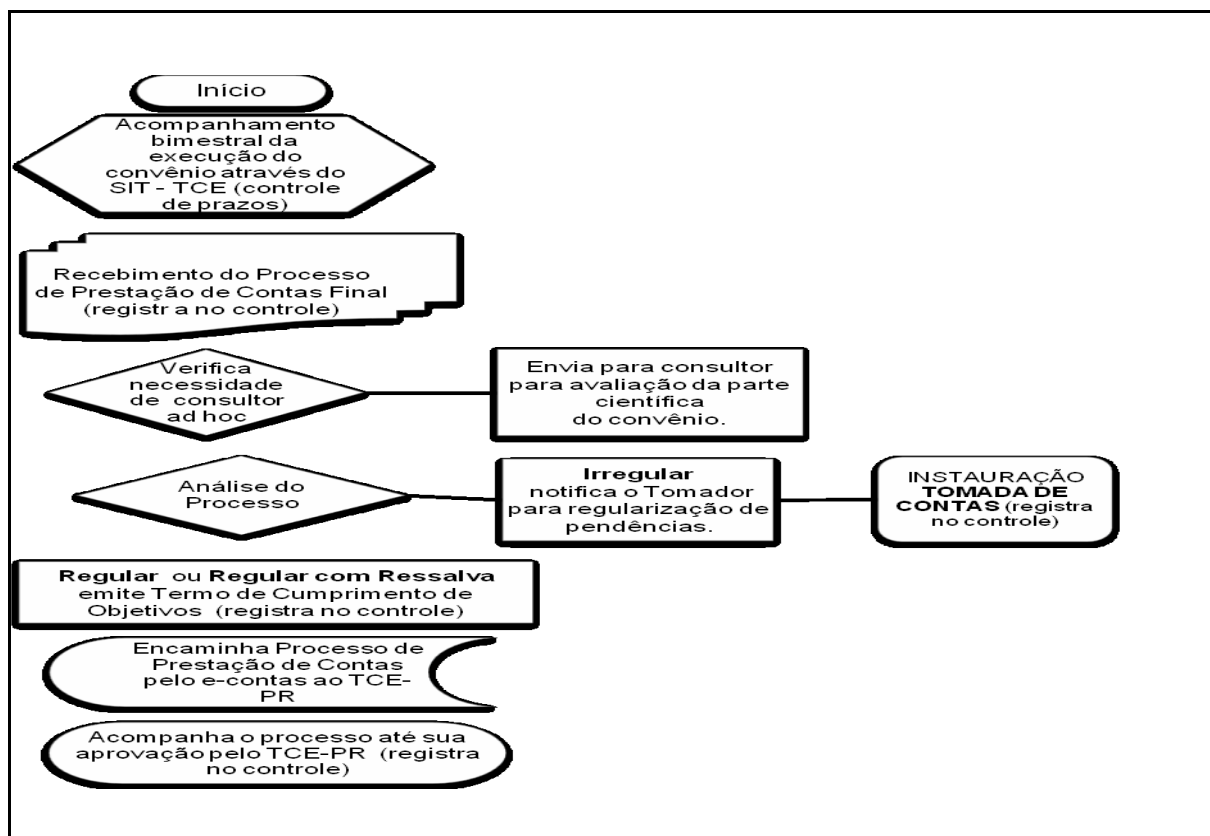


Figura 11 - Fluxograma proposto para o setor de prestação de contas da Fundação Araucária.  
Fonte: Adaptado pela autora.

No Quadro 1 demonstra-se sinteticamente a atuação do controle interno do setor de prestação de contas e a proposta de controle interno para o setor.

Procedimento Atual	Procedimento Proposto
<b>Ausência</b> de rotinas internas devidamente formalizadas das atividades, gerando problemas com questão a interpretação e aplicação.	Criação de manuais de procedimentos e rotinas internas ao setor, objetivando padronizar as atividades e identificação das responsabilidades pelo cumprimento claro e definido de suas funções.
<b>Ausência de</b> definição de quem faz o que e quem tem autoridade sobre quem na instituição e no setor.	Estrutura formalmente aprovada e organizada, a fim de permitir a adequada delegação de autoridade e de responsabilidade.
<b>Ausência</b> de um sistema informatizado integrado com os outros setores da Fundação dificulta o acesso a informações e acompanhamento da execução dos convênios, acarretando retrabalho.	Implantação de um sistema integrado (ERP) que evite o retrabalho e proporcione mais eficiência e eficácia ao setor.
<b>Ausência</b> de treinamento adequado, alguns servidores não estão qualificados para realização da sua função, não há rodízio periódico de funções e não há programas que incentivem a participação ativa dos funcionários.	Implantar programa de educação continuada e permanente para os funcionários, a fim de que todos estejam aptos a exercer as atividades incumbidas.
O Controle Interno da FA, supervisiona quadrimestralmente, cada setor da estrutura organizacional. Constatadas carências, falhas, deficiências ou irregularidades no funcionamento dos controles do setor, é apontado no relatório quadrimestral de sistema de controle interno, contendo descrições dos problemas constatados.	A supervisão dos setores deverá ser realizado mensalmente, assegurando o preenchimento e a destinação estabelecida dos instrumentos de controle de periodicidade mensal, evitando atraso de informações e demora nas correções. A descrição dos problemas podem ser acompanhadas das sugestões e recomendações para correção.
Recepção de documentos referente a Prestações de contas, registro da data do recebimento no controle do setor, preparação das pastas e arquivamento.	Inclusão da atividade de conferência dos documentos a fim de agilizar o tempo de espera por complementação das PC quando for o caso e esse procedimento agiliza também o tempo de análise, pois o analista não precisará conferir os documentos, pois isso já foi executado no início do processo. Pode ser criada uma métrica para controle do tempo que a PC leva em cada atividade em trâmite no setor.
Verificação da necessidade de encaminhar a consultor <i>ad hoc</i> . Caso necessário registra a data de encaminhamento ao <i>ad hoc</i> .	Continua o mesmo procedimento anterior.
O analista inicia a análise da PC	Deverá registrar o seu nome e a data de início da análise no controle. Deverá ser criada uma métrica para controlar o tempo que as prestações de conta levam para serem analisadas.
As devoluções de recursos dos convênios seja por despesas indevidas ou rendimento de aplicação financeira não tem um tratamento especial pelo setor de análise.	O analista deverá registrar no controle interno do setor todas as devoluções de recursos realizadas pelos Tomadores e datas em que ocorreram, referente a cada convênio a fim de subsidiar o setor <b>financeiro e contábil</b> para elaboração de prestações de contas aos órgãos financiadores e baixas dos convênios nos centros de custos referente às Chamadas realizadas pela FA.

<p>Nos casos de irregularidades o analista notifica o Tomador para regularizar a pendência. Aguarda os esclarecimentos e/devolução de recursos para regularização das PC finais.</p>	<p>As pendências devem ser registradas com suas respectivas <b>datas no controle</b>, pois estas são importantes nos casos de instauração de Tomada de Contas Especial, que possuem prazos para serem instauradas e concluídas, assim como subsidiar contraditórios do TCE. Criação de métricas para controle dos prazos de conclusão de TCE.</p>
<p>Aprovada a PC o analista encaminha para o Fiscal que normalmente é o Diretor Técnico (Científico) da FA.</p>	<p>As datas de conclusão das análises não são registradas, somente a situação de aprovação. Contudo, a data de conclusão é importante para se medir o desempenho do setor.</p>
<p>Encaminha para o Fiscal do convênio assinar o TCO (termo de cumprimento de objetivos) do convênio e emitir o parecer no sistema SIT do TCE.</p>	<p>Incluir no controle a data de emissão do parecer do Fiscal a fim de controle das atividades e prazos que cada etapa leva para ser realizada.</p>
<p>O Controle Interno do setor elabora o circunstanciado no sistema SIT, e encaminha a PCF pelo e-contas.</p>	<p>Registrar no controle a data em que foi encaminhada a PCF pelo e-contas. Servirá para comprovar e localizar o protocolo de envio da mesma, a fim de subsidiar futuros contraditórios ao TCE.</p>
<p>Para o acompanhamento bimestral dos Convênios no sistema do TCE, faz-se uma planilha de controle que é atualizada semanalmente, a fim de cumprimento dos prazos estabelecidos.</p>	<p>Este controle é realizado com informações retiradas direto do sistema do TCE. Não tendo necessidade de um controle paralelo. Os fechamentos bimestrais são indicação que as PC estão em execução é ensejam um acompanhamento quanto ao plano de trabalho aprovado. Caso seja detectada alguma irregularidade o analista solicita vistoria <i>in loco</i>, a fim de averiguar a execução do objeto do convênio.</p>

**Quadro 1 - Síntese da Proposta de Controle Interno para o Setor de Prestação de Contas da FA**

Fonte: Elaboração própria.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do estudo realizado e recomendações para pesquisas futuras sobre o tem investigado.

### 5.1 CONCLUSÕES

O estudo objetivou apresentar uma proposta de controle interno para o setor de prestação de contas da Fundação Araucária, em Curitiba-PR. A motivação da autora decorre do fato de que atua no controle interno da Fundação Araucária, cujo propósito é melhorar os procedimentos de controles do setor. Para consecução dos objetivos realizou-se pesquisa descritiva por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa do problema.

Após análises dos processos desenvolvidos atualmente na Fundação Araucária constataram-se diversas fragilidades. Observou-se que o sistema de controle interno implantado em 2012 pela Diretoria apresenta-se de forma incipiente, levando em consideração os resultados da pesquisa de campo e sua comparação com o abordado na literatura exposta no referencial teórico deste estudo.

Na realização de entrevistas com os funcionários do setor e Diretoria Executiva, foram mencionados alguns obstáculos enfrentados no cotidiano do setor. Com base nas informações apresentadas pelos entrevistados (diretores e funcionários) foi constatado um controle interno com ausência de um sistema informatizado que agilize as atividades exercidas no dia-a-dia e que traga mais confiabilidade às informações.

O estudo evidenciou também que a Fundação não possui manuais de procedimentos internos que detalhem as atividades por funções. Com isso as atribuições e responsabilidades de cada funcionário não estão bem definidas. Apesar de poucos funcionários, não se vê claramente a segregação de funções. Mesmo quando se tem funcionários de confiança não se está livre de riscos e irregularidades.

Com base nas deficiências encontradas nos processos de controle interno algumas sugestões foram propostas. Tem-se por sugestão indispensável no plano de ação, a informatização dos processos através da implantação de um sistema de informação gerencial, para eliminação da repetição das atividades, melhoria da

qualidade e do fluxo das informações, que se refletem nas tomadas de decisões e nos processos internos. Isso imputaria mais confiabilidade, credibilidade, controle da execução e melhor acesso a informações. Permitiria ainda a gravação e recuperação dos dados, podendo ser consultados a qualquer momento, sem ter que buscá-los fisicamente nos arquivos e agregar valor a empresa no que tange a modernidade e sua competitividade empresarial.

A criação de manuais de controle interno e de procedimentos com as instruções operacionais, normas e condutas adotadas pela Fundação Araucária é outra medida que deverá constar no plano de ação. É importante que a Diretoria Executiva os organize e os distribua a seus funcionários. O propósito é a coibição de erros de execução e garantir a qualidade dos processos. Todos os funcionários deverão ter livre acesso aos manuais, para que saibam claramente suas funções e tarefas a cumprir. Com estes manuais a Diretoria poderá definir melhor as atividades e, se necessário, oferecer atualizações dos responsáveis pela execução das atividades, com treinamentos específicos.

É importante a atualização destes manuais, pois facilitam o entendimento das pessoas quanto as suas responsabilidades, os limites de sua autoridade; se têm competência e comprometimento de fazer o que é certo da maneira correta.

Para o trâmite de documentos deve haver a conferência e em seguida a emissão do protocolo para que haja uma ordenação e minimização de erros e falhas. Este deverá conter a data de saída, descrição de todos os documentos e campo para assinatura do recebedor. A maioria dos sistemas informatizados já possui essa função padronizada, o que facilita e agiliza o processo. Com a emissão de protocolos no trâmite dos documentos espera-se evitar desvios e transtornos, caso não localizado um determinado documento em uma determinada época, além de permitir uma ordenação e minimização de erros e falhas.

Espera-se que com a proposta de controle interno descrita neste trabalho, o setor de prestação de contas da Fundação melhore a eficiência, eficácia e segurança das atividades desenvolvidas diariamente. Com o alinhamento dos procedimentos apresentados aos princípios de controle interno, a Fundação obterá maior transparência e responsabilidade sobre a qualidade das informações geradas.

Com a adoção da proposta pretende-se viabilizar maior controle sobre os prazos das prestações de contas, agilidade na recepção e controle de documentos recebidos pela FA, além de possibilitar o controle dos valores devolvidos ou a

devolver pelos Tomadores em atraso para que assim o setor possa programar as cobranças e/ou instaurar Tomada de Contas Especial, quando necessário.

O trabalho proposto buscou mostrar que a proposta de controle interno pode contribuir para a melhoria do processo e das rotinas do setor de prestação de contas da Fundação Araucária. Para tanto, foram primeiramente apresentadas e analisadas as rotinas de controle interno do setor em estudo, em seguida identificadas as falhas nos procedimentos atuais, para então sugerir melhorias para as deficiências encontradas.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Devido às limitações da pesquisa por meio de estudo de caso, que neste trabalho apresentou proposta de controle interno para o setor de prestação de contas da Fundação Araucária, não se pode promover a generalização dos resultados para outros setores da Fundação, tão pouco para os demais tipos de organizações.

Como futuras pesquisas, recomenda-se que outros estudos abordem, além de proposta de controle interno, como aqui foi abordado, proposta para elaboração de indicadores como condição para o monitoramento do resultado e seu aperfeiçoamento. Esses processos de construção de indicadores também podem ser úteis para o desenvolvimento de medidas quantitativas, possibilitando a substituição das escalas qualitativas eventualmente utilizadas.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Geraldo Bonneville Braga. A responsabilidade social da empresa e as fundações privadas. **Revista de Direito do Terceiro Setor: RDTS**. v. 1, n. 1, p. 113-131, 2007. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redede.virtual.bibliotecas:artigo.revista:2007;1000803686>>A responsabilidade social da empresa e as fundações privadas</a>. Acesso em: 03 maio 2015.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo: textos, exemplos e exercícios resolvidos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEUREN, Ilse Maria. Trajetória da construção de um trabalho monográfico em Contabilidade. In: BEUREN, Ilse Maria. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. pp. 46-75.

BRASIL. **Novo Código Civil**. Lei nº 10.403, de 10 de janeiro de 2002. Aprova o novo código civil brasileiro. Brasília, DF, 2002.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.015**, de 31 de dezembro de 1973. Dispõe sobre os registros públicos, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6015original.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6015original.htm)>. Acesso em: 12 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666**, de 22 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 03 maio 2015.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 19ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

CASANOVA, Maria Amélia Renó; ZAMATARO, Mario Augusto Jaceguay; RONCONI, Otavio Augusto Kaiel. **Fundações e entidades do terceiro setor: orientações e providências preliminares**. Curitiba: Centro de Apoio Operacional das Promotorias de Justiça das Fundações e do Terceiro Setor, 2005.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

CASANOVA, Marco Antonio; PEREIRA, Luiz Antonio M. Sistemas de gerência de workflows: características, distribuição e exceções. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - PUC-Rio, 2003. Disponível em: <[http://www.dbd.puc-rio.br/depto\\_informatica/03\\_11\\_pereira.pdf](http://www.dbd.puc-rio.br/depto_informatica/03_11_pereira.pdf)>. Acesso em: 16 maio 2015.



CAVALCANTE, Danival Sousa; PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. Organização dos órgãos de controle interno no estado do Ceará: um estudo na região metropolitana de Fortaleza. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 4, n. 1, p. 24-43, 2011.

CAVALCANTE, Danival Sousa et al. Características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBovespa. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 3, p. 113-134, 2012. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2492/2032>>. Acesso em: 26 apr. 2015.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 7 reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CYRILLO, Luciano Cavallini. **GESPRODS: um modelo de gestão de projetos distribuídos de software**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Computação e Sistemas Digitais) - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2005.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, Ilse Maria. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. pp. 145-188.

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.

CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. Mapeamento de processos organizacionais da UnB: caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DINIZ, Maria Helena. **Código civil anotado**. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Curso de direito civil brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2007. Vol. 1.

FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA. **Ato Normativo nº 01**, de 20 de abril de 2012. Normatização interna.

GARBIM, Fernando. **Sistema de apuração e planejamento de resultados para empresa de cereais**. 2010. 61f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Pato Branco, 2010.

GATTRINGER, João Luiz. O Tribunal de Contas e os controles externo e interno nos municípios. In: Ciclo de Estudos da Administração Municipal, 9., 2006, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: TCESC, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas,

2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MELO, A. E. N. S.. **Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. 116f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá- UNIFEI, Itajubá, 2008.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. São Paulo: Bookman, 2009.

PARANÁ. **Lei nº 12.020**, de 09 de janeiro de 1998. Institui o Fundo Paraná, destinado a apoiar o desenvolvimento científico e tecnológico do Estado do Paraná, nos termos do art. 205 da Constituição Estadual e adota outras providências  
Disponível em:  
<<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtoAno.do?action=exibir&codAto=8593&codItemAto=82268>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 15.123**, de 18 de maio de 2006. Dá nova redação aos dispositivos que especifica, da Lei nº 12.020, de 09 de janeiro de 1998, que criou o Fundo Paraná.  
Disponível em:  
<<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtoAno.do?action=exibir&codAto=2765&codTipoAto=1&tipoVisualizacao=original>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. Procuradora Geral de Justiça do Estado do Paraná. **Resolução n.º 2.434**, de 30 de dezembro de 2002. Disciplina a atuação das Promotorias de Justiça.  
Disponível em:  
<[http://www.fundata.org.br/Legislacao\\_MP/LegMP/Parana/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%202434-2002.pdf](http://www.fundata.org.br/Legislacao_MP/LegMP/Parana/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%202434-2002.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas do Estado do Paraná. **Resolução n. 28**, de 06 de outubro de 2011. Dispõe sobre a formalização, a execução, a fiscalização e a prestação de contas das transferências de recursos financeiros e demais repasses no âmbito estadual e municipal, institui o Sistema Integrado de Transferências - SIT e dá outras providências.  
Disponível em:  
<[http://www.seti.pr.gov.br/arquivos/File/Resolucao\\_28\\_2011.pdf](http://www.seti.pr.gov.br/arquivos/File/Resolucao_28_2011.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2015.

PEIXE, Blênio César Severo. **Finanças públicas: controladoria governamental - em busca do atendimento da Lei de Responsabilidade Fiscal**. Curitiba: Juruá, 2005.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In. BEUREN, Ilse Maria. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006. pp.76-97

RESENDE, Tomáz de Aquino. **Novo Manual de Fundações**. Belo Horizonte: Inédita, 1997.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>> Acesso em: 14 abr. 2015.

TAVARES JÚNIOR, Homero Francisco. O novo perfil jurídico da associação e da fundação no Código Civil de 2002. **Revista Jus Navigandi**, v. 8, n. 125, 2003. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/4480>>. Acesso em: 29 mar. 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Resolução n. 1723/2003**. Plenário. Disponível em: <<http://www1.tce.pr.gov.br/multimidia/2003/5/pdf/00161417.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2015

WASSALLY, Lorena Pinho Morbach Paredes. **Controles Internos no Setor Público: Um Estudo de Caso na Secretaria Federal de Controle Interno com Base em Diretrizes Emitidas pelo COSO e pela INTOSAI**. 2008. 95f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasília, 2008.