



ISSN: 2763-6496

ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Google Acadêmico](#)

Revista Coleta Científica

Página da revista:

<https://portalcoleta.com.br/index.php/rcc/index>

ISSN: 2763-6496

Revista Coleta
Científica

EDITORA
COLETA CIENTÍFICA

Controle interno nas parcerias com organizações sociais da saúde no estado de Goiás: uma revisão bibliográfica acerca dos contratos de gestão e termos de colaboração (2023-2025)¹

Internal control in partnerships with social health organizations in the state of Goiás: a literature review on management contracts and collaboration agreements (2023-2025)

Dilcilene Ferreira Barros

<https://orcid.org/0009-0002-9964-2056>

<https://lattes.cnpq.br/0025404449529839>

Secretaria de Estado de Saúde, SES, GO, Brasil

E-mail: dilcib@gmail.com

Karla Mendonça de Araújo

<https://orcid.org/0009-0007-2653-2995>

<http://lattes.cnpq.br/9922659043964143>

Secretaria de Estado de Administração do Governo, SEAD, GO, Brasil

E-mail: karlamendoncadedaraujo@gmail.com

Lúcio Carlos de Pinho Filho

<https://orcid.org/0000-0002-3357-4110>

<http://lattes.cnpq.br/7548673629065244>

FUCAPE Business School, ES, Brasil

E-mail: luciofilho@aluno.fucape.br



Informações da publicação

ARK: [24285/RCC.v10i19.231](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:br:0000-0002-3357-4110-19231)

ISSN: 2763-6496

Recebido em: 12-04-2026

Aceito em: 21-04-2026

Publicado em: 22-04-2026

Palavras-chave:

Administração Pública.

Contratos de Gestão.

Controle Interno.

Organizações Sociais da Saúde.

Prestação de Contas.

Keywords:

Public Administration.

Management Contracts.

Internal Control.

Social Health Organizations.

Accountability.

Resumo

O presente estudo pretende analisar o papel do controle interno nas parcerias firmadas entre o Estado de Goiás e as Organizações Sociais da Saúde (OSS) no contexto da descentralização das políticas públicas de saúde no Brasil. Essas parcerias, formalizadas por meio de contratos de gestão e termos de colaboração, inserem-se no modelo de Administração Pública gerencial, exigindo mecanismos eficazes de monitoramento e fiscalização devido ao envolvimento de recursos públicos e à prestação de serviços essenciais. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e na análise da legislação aplicável ao terceiro setor e às OSS. Os resultados indicam que o controle interno constitui um instrumento estratégico para a verificação da regularidade financeira, documental e normativa, além de contribuir para a prevenção de irregularidades e avaliação do cumprimento de metas. Conclui-se que o fortalecimento dos mecanismos de controle é fundamental para assegurar a transparência, a eficiência e a *accountability* na gestão das unidades de saúde operadas por OSS no Estado de Goiás.

¹ A revisão linguística foi realizada por Roberta dos Anjos Matos Resende.

Abstract

This study aims to analyze the role of internal control in partnerships established between the State of Goiás and Social Health Organizations (OSS), within the context of the decentralization of public health policies in Brazil. These partnerships, formalized through management contracts and collaboration agreements, are part of the managerial public administration model, requiring effective monitoring and oversight mechanisms due to the involvement of public resources and the provision of essential services. The research adopts a qualitative approach, based on a literature review and analysis of the legislation applicable to the third sector and OSS. The results indicate that internal control constitutes a strategic instrument for verifying financial, documentary, and regulatory regularity, in addition to contributing to the prevention of irregularities and the evaluation of goal achievement. It is concluded that strengthening control mechanisms is fundamental to ensuring transparency, efficiency, and accountability in the management of health units operated by OSS in the State of Goiás.

1. Introdução

A descentralização da execução de políticas públicas na área da saúde por meio de parcerias com entidades privadas sem fins lucrativos constitui prática consolidada na Administração Pública brasileira. No Estado de Goiás, a gestão de unidades hospitalares ocorre mediante Contratos de Gestão e Termos de Colaboração firmados com Organizações Sociais da Saúde (OSS), o que exige mecanismos estruturados de fiscalização e de acompanhamento.

Nesse contexto, o controle interno desempenha um papel fundamental na verificação da regularidade da execução financeira, documental e normativa dessas parcerias. A análise das prestações de contas representa uma etapa estratégica para a identificação de riscos e inconformidades, permitindo avaliar a robustez dos mecanismos institucionais de monitoramento e prevenção.

O estudo acerca do controle interno nas parcerias com Organizações Sociais da Saúde (OSS) parte da compreensão do modelo de gestão pública gerencial introduzido no Brasil, a partir da década de 1990, com foco em eficiência, metas e resultados. Essas OSS são entidades privadas, sem fins lucrativos, que atuam em cooperação com o Estado, sobretudo por meio de contratos de gestão (os mais comuns) e os termos de colaboração/fomento, geralmente no tocante ao âmbito do chamado terceiro setor, composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, que atuam de forma voluntária em causas sociais, ambientais, educacionais ou culturais de interesse público. Diferente do governo, do primeiro setor, e das empresas privadas, consideradas o segundo setor, essas entidades focam no bem-estar social, englobando ONGs, associações e fundações (Brasil, 2014).

Após algumas leituras e pesquisas sobre a temática, foi possível verificar que essas parcerias exigem mecanismos robustos de controle, pois envolvem recursos públicos, prestação de serviços essenciais na área da saúde, além da delegação de atividades estatais. Neste contexto, a literatura recente destaca que o crescimento dessas parcerias intensificou a atuação dos órgãos de controle, especialmente no monitoramento de metas, na prestação de contas e na avaliação de resultados. Em suma, trata-se da sociedade civil organizada atuando para solucionar os problemas públicos, gerando impacto social e trabalhando em áreas como saúde, nosso foco neste estudo, educação e meio ambiente.

No Estado de Goiás, diversas Organizações Sociais da Saúde (OSS) atuam na gestão de unidades hospitalares, policlínicas estaduais e municipais, funcionando 100% pelo Sistema Único de Saúde (SUS). O modelo de gestão por OSS é adotado em grande parte da

rede estadual para gerenciar hospitais, maternidades e policlínicas para garantir à população um atendimento especializado. Dentre as principais OSS atuantes em nosso Estado, no biênio 2025-2026, estão a Agir (Associação de Gestão, Inovação e Resultados em Saúde) nos Hospitais Hugol - Hospital Estadual de Urgências Governador Otávio Lage de Siqueira (Goiânia) - e HECAD - Hospital Estadual da Criança e do Adolescente (Goiânia); o IMED (Instituto de Medicina, Estudos e Desenvolvimento) no HETRIN - Hospital Estadual de Trindade Walda Ferreira dos Santos, o HEF - Hospital Estadual de Formosa Dr. César Saad Fayad e o HCN - Hospital Estadual do Centro-Norte Goiano (Uruaçu). Tem-se a OS composta pelo Albert Einstein, no HUGO - Hospital de Urgências de Goiânia Dr. Valdemiro Cruz; a OSS IPGSE (Instituto Panamericano de Gestão - IPG) administram, segundo informações obtidas, a instituição HERSO - Hospital Estadual de Santa Helena de Goiás Dr. Albanir Faleiros Machado, e a Policlínica Estadual da Região Sudoeste - Quirinópolis (Governo de Goiás, 2025. Disponível em: <https://goias.gov.br/saude/selecionar-acesso-as-informacoes-das-organizacoes-sociais/> Acesso: 23 fev. 2026).

Há, ainda, o Instituto Patris, que cuidou da Maternidade Dona Íris (Goiânia), a Sociedade Beneficente São José (SBSJ), que atende ao Hospital e Maternidade Célia Câmara (Goiânia), assim como a Associação Hospitalar Beneficente do Brasil (AHBB), que tem a Maternidade Nascer Cidadão (Goiânia) sob seus cuidados. São, portanto, algumas das OSS que prestam serviços em instituições hospitalares goianas (Governo de Goiás, 2025. Disponível em: <https://goias.gov.br/saude/selecionar-acesso-as-informacoes-das-organizacoes-sociais/> Acesso: 23 fev. 2026).

Assim, quanto ao contexto de gestão, tem-se que a Prefeitura de Goiânia e o Governo de Goiás frequentemente realizam chamamentos públicos para a qualificação de OSS para gerenciar as unidades, visando eficiência no atendimento ao SUS. A troca de gestão das maternidades municipais, por exemplo, foi intensificada em 2025. No momento oportuno, esses comentários serão devidamente aprofundados.

Assim que a temática deste trabalho foi delimitada, houve a busca de artigos e estudos mais aprofundados que tratavam do assunto, com o cuidado de que fossem mais recentes. Nesse viés, foi selecionada uma dissertação de Mestrado de 2023, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, de autoria de Karina Jara Faria, intitulada “Contratos de Gestão na área da Saúde como Instrumento de Governança pública: um estudo à luz da teoria dos custos de transação”.

Para a autora, o objetivo, naquela época, consistia em avaliar a governança dos contratos de gestão celebrados entre um Município e Organizações Sociais de Saúde (OSS) para o gerenciamento, a operacionalização e a execução das ações e serviços de saúde. Para tanto, foi escolhida a adaptação e a aplicação do *framework* de análise proposto por Trajano Quinhões (2008) em uma amostra composta por quatro contratos de gestão executados entre o Município e as Organizações Sociais de Saúde no período compreendido entre 2009 e 2023 (2023, Faria, p. 6).

Um outro estudo de fôlego, uma dissertação de Mestrado, é da Universidade Federal de Goiás, da Faculdade de Ciências Sociais, Programa de Pós-graduação em Ciência Política, defendida por Marcelo de Mesquita, em 2025. Seu título é “O arcabouço institucional dos Contratos de Gestão nas parcerias com Organizações Sociais de Saúde no Estado de Goiás: um estudo de caso da Associação Goiana de Integralização e Reabilitação AGIR.

Mesquita (2025, p. 9), em suas pontuações, traz à luz o que o motivou a se debruçar no assunto e desenvolver seu estudo, que:

Teve como fim analisar o arcabouço institucional das parcerias entre o Estado de Goiás e Organizações Sociais de Saúde (OSS), realizadas por meio de Contratos de Gestão, e seus impactos na eficiência, transparência e *accountability* da política pública de saúde. O estudo parte da hipótese de que a transferência da execução de serviços públicos para entidades privadas, sob a influência da *New Public Management* (NPM), resultou em uma privatização não formal do Sistema Único de Saúde (SUS), caracterizada por fragilidades nos mecanismos de controle e mensuração de desempenho.

Isso posto, convém assinalar que o controle interno, das parcerias com OSS, traz embutido em si suas dimensões. O controle preventivo, por exemplo, trabalha com a análise de planos de trabalho e a seleção de entidades. Quanto ao controle concomitante, privilegia o monitoramento de metas e os indicadores de desempenho (Interface, 2017).

Há, ainda, o controle posterior, que gira em torno da prestação de contas e realiza as auditorias. Por sua vez, os instrumentos de controle mais destacados em solo goiano são os sistemas eletrônicos de prestação de contas, a fiscalização *in loco*, a avaliação por indicadores de desempenho, os relatórios técnicos e financeiros. Entretanto, há a Agência Goiana de Regulação (AGR), que atua no controle da qualidade dos serviços, assim como procede à fiscalização financeira e operacional de contratos ou termos de serviços firmados (Interface, 2017).

Já o controle por resultados abarca, geralmente, os contratos de gestão, que estabelecem metas quantitativas e qualitativas, indicadores assistenciais e os critérios de avaliação. Isso, de certa forma, contribuirá para que o controle do meio (processo) seja deslocado para o resultado, ou seja, a “performance” em si (Interface, 2017).

Alguns desafios para a consecução do presente estudo, identificados na leitura dos textos, pertinentes para realizar a devida análise são: a fragilidade na fiscalização contínua, a assimetria de informação entre Estado e OSS, possíveis falhas na transparência e a dependência excessiva das organizações

De 2023 até 2025, foram esboçados alguns desafios para que o controle interno fosse efetivado, como a implementação do Decreto n.º 10.356/2023, que “Dispõe sobre a aplicação da Lei federal n.º 13.019, de 31 de julho de 2014, que estabelece o regime jurídico das parcerias com organizações da sociedade civil – OSCs, no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde de Goiás”. Outros foram a padronização dos termos de colaboração, o fortalecimento da governança e *compliance*, bem como a integração entre controle interno e o externo (Governo de Goiás, 2023. Disponível em: <https://goias.gov.br/saude/selecionar-acesso-as-informacoes-das-organizacoes-sociais/> Acesso em: 23 fev. 2026).

Nesse viés, é evidente que, para haver efetividade do controle interno nas parcerias com Organizações Sociais de Saúde (OSS) em Goiás, é necessário que haja a integração entre os mecanismos formais, a governança por resultados e a transparência ativa, consistente e em conformidade com o cenário atual de gestão pública no Estado. Assim, mesmo que a estrutura normativa seja considerada, de maneira firme, a complexidade dos contratos de gestão sempre exigirá o monitoramento contínuo para garantir tanto a eficiência quanto a qualidade na prestação de serviços de saúde à população.

O presente estudo se delimita às informações obtidas por meio de revisão bibliográfica, sobre prestações de contas dos Contratos de Gestão e de Termos de Colaboração firmados com Organizações Sociais da Saúde no Estado de Goiás, no período entre 2023 e 2025, cujo recorte empírico compreende os resultados de fiscalização e as análises resultantes da revisão de literatura empreendida, ou mesmo pareceres técnicos

emitidos no âmbito do controle interno estadual. Nesse mesmo contexto, serão comentados, se houver, registros de apontamentos de inconformidades e respectivas medidas possíveis para a sua regularização. Vale ressaltar que a pesquisa está concentrada exclusivamente na fase de acompanhamento e análise das prestações de contas, não abrangendo a avaliação da política pública assistencial ou da eficiência hospitalar.

A problematização da pesquisa consiste em verificar, no levantamento da revisão bibliográfica, quais são os riscos que foram identificados nas prestações de contas dos Contratos de Gestão e Termos de Colaboração firmados com Organizações Sociais da Saúde no Estado de Goiás, entre 2023 e 2025, para buscar a constatação de como esses riscos evidenciam a atuação do controle interno no acompanhamento dessas parcerias.

Como hipótese, partimos dos riscos que devem ser identificados nos relatos de autores visitados/revisitados, via revisão de literatura sobre a temática, acerca das prestações de contas, para tentar compreender se eles apresentam um padrão recorrente de inconformidades documentais e financeiras com o intuito de evidenciar os desafios estruturais no acompanhamento das parcerias pelo controle interno. Neste sentido, a hipótese possui um caráter descritivo-analítico, voltado para a identificação de padrões recorrentes.

Ao seguir esse raciocínio, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar, por meio da revisão da literatura, os riscos identificados nas prestações de contas dos Contratos de Gestão e Termos de Colaboração firmados com Organizações Sociais da Saúde no Estado de Goiás, entre 2023 e 2025, sob a perspectiva do controle interno. Como objetivos específicos, busca identificar, após analisar profundamente literatura produzida acerca da temática, os principais riscos financeiros, documentais e normativos registrados nas prestações de contas, assim como descrever os mecanismos de controle interno aplicados no acompanhamento dessas parcerias, e sistematizar os padrões recorrentes de inconformidades. Do mesmo modo, relacionar os achados empíricos com o referencial teórico no tocante ao controle interno e à gestão de riscos.

1.1. Justificativa

A literatura nacional tem enfatizado a importância da transparência e da *accountability* nas parcerias com Organizações Sociais, especialmente no modelo da contratualização efetiva de resultados (Di Pietro, 2021; Justen Filho, 2022), sendo necessária uma estrutura institucional de controle capaz de assegurar a confiabilidade e a tempestividade das informações (Martins; Olivieri, 2019).

Estudos recentes identificam fragilidades no acompanhamento de contratos de gestão na área da saúde, especialmente na ampliação contratual por termos aditivos e na insuficiência de monitoramento preventivo (Morais; Oliveira, 2025). Apesar desses avanços, ainda são escassas as pesquisas empíricas aplicadas ao contexto do Estado de Goiás que sistematizem os riscos identificados nas prestações de contas, sob a ótica do controle interno. Dessa forma, o presente estudo justifica-se por contribuir com a produção científica na área de controle interno, no setor público estadual, oferecendo uma análise do posicionamento de autores, de acordo com a revisão bibliográfica empreendida, quanto ao acompanhamento das parcerias da saúde.

Em um artigo científico, especialmente nas áreas de Administração Pública, controle interno e governança, a introdução deve cumprir algumas funções acadêmicas fundamentais. Ela não é apenas um início do texto, mas um encadeamento lógico que conduz o leitor do contexto geral até o problema específico da pesquisa. Assim, a estrutura clássica da introdução segue um movimento chamado funil (do geral para o específico), haja vista que normalmente ela é composta pelos seguintes elementos: contextualização

do tema, problematização do fenômeno, lacuna de pesquisa (*gap* acadêmico), problema de pesquisa, objetivos do estudo, justificativa e contribuição do estudo e, por fim, estrutura dele: o artigo será estruturado em quatro seções. A segunda apresenta o referencial teórico sobre o controle interno, a gestão de riscos e *accountability* pública. A terceira descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa. A quarta apresenta e discute os resultados da revisão bibliográfica. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Além dos autores já citados, convém que seja trazida à luz a Lei n.º 13.019, de 31 de julho de 2014, que “Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a Administração Pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis n.º 8.429, de 2 de junho de 1992, e n.º 9.790, de 23 de março de 1999”.

No âmbito estadual, a Lei n.º 23.863/2025, que “Institui a exigência de implantação do Programa de Integridade pelas empresas e pelas entidades privadas sem fins lucrativos que contratarem ou firmarem ajustes de forma colaborativa com a Administração Pública do Estado de Goiás e revoga a Lei n.º 20.489, de 10 de junho de 2019”, o Decreto n.º 10.356, de 8 de dezembro de 2023, que “Dispõe sobre a aplicação da Lei federal n.º 13.019, de 31 de julho de 2014, que estabelece o regime jurídico das parcerias com organizações da sociedade civil – OSCs, no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde de Goiás”, e a Portaria da SES/GO n.º 4563, de 8 de dezembro de 2025, que “Institui no âmbito desta Secretaria de Estado da Saúde - SES/ GO, a Comissão de Monitoramento e Avaliação dos Contratos de Gestão, Termos de Transferência de Gestão e Termos de Colaboração, e dá outras providências”.

O suporte teórico que embasa o presente estudo é formado da seguinte maneira: dissertações de Mestrado de André Goes (2023), com o título “Irregularidades em parcerias com o Terceiro Setor: análise das decisões do TCE/GO utilizando Inteligência Artificial”; de Karina Faria (2023), denominada “Contratos de Gestão na área da Saúde como Instrumento de Governança pública: um estudo à luz da teoria dos custos de transação”.

Há o artigo de autoria de Marcelo de Mesquita (2024), publicado em revista, intitulado “Os Contratos de Gestão das Organizações Sociais de Saúde no Estado de Goiás: Uma Perspectiva Crítica” e, deste mesmo autor, mas do ano de 2025, há outra dissertação de Mestrado: “O arcabouço institucional dos Contratos de Gestão nas parcerias com Organizações Sociais de Saúde no Estado de Goiás: um estudo de caso da Associação Goiana de Integralização e Reabilitação AGIR”.

Também, dentro do recorte temporal que nos propomos a desenvolver o estudo, há o artigo de autoria de Udimila Mayara Silva (2024) e Brunna Gondinho, de título: “Contratos de gestão em saúde e o seu acompanhamento pelos órgãos de controle: uma revisão sistemática”.

3. METODOLOGIA

Este trabalho, em sua elaboração, contou com o método de revisão sistemática da literatura acerca da temática para permitir a inclusão de pesquisas experimentais e não experimentais, uma vez que são estratégias que auxiliam na definição de conceitos, na identificação de lacunas no campo da pesquisa, assim como na revisão teórica e na análise de outros métodos de pesquisa sobre determinado tema. Logo, por revisão sistemática de literatura entende-se um método que requer, por parte do estudioso, recursos, conhecimentos e habilidades (Gil, 2018, p. 4).

Ao considerar essa nomenclatura proposta pelo autor em questão, acentua-se o fato de que tal metodologia pode ser muito bem empregada em trabalhos com pesquisas exploratórias, visto que seu propósito é tornar o problema mais compreensível e, portanto, apresentar as condições para torná-lo mais elucidado ou auxiliar na formalização de hipóteses. Para o autor, o ponto principal da questão deste tipo de pesquisa está justamente no aprimoramento de ideias e na descoberta intuitiva, o que torna uma escolha muito flexível para gerar estudos bibliográficos ou estudos de caso na maioria das vezes (Gil, 2018, p. 5).

Foi efetuado o levantamento de dados em torno do tema. A busca das produções científicas encontrou poucos resultados relativos ao período de 2023 até 2025, são artigos em bases científicas, dissertações de Mestrado, todos de livre acesso, escritos em Língua Portuguesa e publicados na íntegra.

Foram excluídos os estudos duplicados ou sem maior relação com o tema proposto, assim como os que não atendiam ao recorte temporal 2023-2025. As buscas das produções científicas ocorreram nas bases de dados Google acadêmico, Scielo, periódicos, *sites* de universidades. Além da legislação pertinente, foi realizada uma análise crítica dos seis (6) textos selecionados, considerando seus objetivos, métodos usados, resultados e discussões apresentadas para mostrar os melhores resultados da revisão empreendida. Outros oito (8) textos foram descartados nessa fase final, pelas razões elencadas. A elaboração da parte textual deste estudo encontra-se dividida em seis (6) partes: 1 Introdução; 1.1 Justificativa; 2 Referencial Teórico; 3 Metodologia; 4. Resultados e Discussão; 5. Considerações Finais; Referências (pós-textual).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao analisar profundamente a dissertação de Mestrado, do estudioso André Goes (2023, p. 21), intitulada “Irregularidades em parcerias com o Terceiro Setor: análise das decisões do TCE/GO utilizando Inteligência Artificial”, e foi possível identificar que o objetivo inicial que o movia a analisar mais detidamente o assunto, constituía-se em:

Classificar as categorias de irregularidades (disfuncionalidades ou limitações) constatadas em trabalhos de fiscalização conduzidos pelo TCE/GO, utilizando-se um conjunto de dados do período compreendido entre os anos de 2013 e 2022, relacionados às parcerias governamentais com organizações da sociedade civil, permitindo o cotejo com a classificação sugerida pela literatura.

O autor buscava realizar a identificação da existência de algumas partes que não haviam sido atendidas, no tocante ao:

Regulamento aplicável às parcerias entre o governo e as organizações da sociedade civil, de que trata a Lei n.º 13.019 (2014) em associação com os critérios de governança sugeridos para o TS, de forma a verificar se existe espaço para aprimoramento legislativo (Goes, 2023, p. 21).

Segundo o estudioso, mais ao final do esforço empreendido na elaboração de sua dissertação, ele pretendia:

Apresentar uma proposta de intervenção, a partir da elaboração de recomendação sobre os aspectos de melhorias que podem ser alcançados na governança do modelo de publicização estadual, por meio do aperfeiçoamento na legislação pertinente, em que se delinearão alternativas para o estímulo e fomento da colaboração entre a Administração Pública estadual, TS e cidadão, ao mesmo tempo que congregará alternativas que permitam a mitigação das disfunções e limitações constatadas na literatura e pelo TCE/GO legislativo (Goes, 2023, p. 21).

Como resultado dessas proposições iniciais, seu estudo conseguiu demonstrar que as “sentenças classificadas em categorias, que se afiguram com característica de controle formal-legal (descumprimento de normas, prejuízo ao erário e ausência ou inaptidão da prestação de contas), puderam participar com “93,3% das irregularidades constatadas pelo TCE/GO”, o que permite concluir que “o modelo goiano apresenta um elevado percentual de não conformidades, ou um maior enfoque do órgão controla o modelo tradicional de controle focado na legalidade e na fiscalização de procedimentos” (Goes, 2023, p. 50).

Ainda em conformidade ao que foi constatado por ela, tais “evidências conferem sustentação para vislumbrar a necessidade de aprimorar o modelo de parcerias com o Terceiro Setor no Estado de Goiás”, tanto na “via da regulamentação ou da efetiva implementação dos aspectos de governança em rede, capaz de congrega mecanismos de superação das limitações do modelo” (Goes, 2023, p. 50).

O autor sintetiza seu posicionamento com a seguinte fala:

[...] conquanto seja possível vislumbrar limitações no modelo de aprendizado de máquina supervisionado, em especial quanto à (im)possibilidade de identificação de novas tipologias, os dados e as métricas apuradas se mostraram relevantes para responder o problema de pesquisa e na compreensão do panorama atual do modelo de contratualização no Estado de Goiás que se revelou inapto quanto ao enfrentamento das disfuncionalidades, isso porque restou comprovado um baixo percentual (15,95%) de processos em que a Corte de Contas estadual não identificou quaisquer irregularidades (Goes, 2023, p. 50).

Para fechar suas considerações acerca da temática abordada, o estudioso ressalta que:

Os resultados também permitem concluir que o conjunto de dados adotados que tratam dos trabalhos de fiscalização conduzidos pelo TCE-GO, entre os anos de 2013-2022, oferecem subsídio empírico às tipologias abordadas pela literatura e que a adoção das ferramentas de texto, aprendizado de máquina e inteligência artificial são viáveis e conferem segurança na análise de grande volume de informações em linguagem natural jurídica (Goes, 2023, p. 51).

Já a dissertação de Mestrado de autoria de Karina Faria (2023), “Contratos de Gestão na área da Saúde como Instrumento de Governança pública: um estudo à luz da teoria dos custos de transação”, por ter sido desenvolvida considerando um outro estado, o Paraná, terá apenas alguns aspectos comentados, haja vista nosso foco, aqui, ser o controle interno nas parcerias com Organizações Sociais da Saúde em nosso Estado. O desenvolvimento da temática em tela foi considerado em decorrência do número ínfimo de estudos na área. Assim, a autora constatou, com seu empreendimento, que sua pesquisa foi relevante:

Na decisão do Município de Pinhais em 2009 para a implantação do modelo de governança de OSS no Hospital Municipal e na Unidade de Pronto Atendimento, inclusive na sua manutenção nos anos subsequentes, há uma dificuldade em mensurar o custo-benefício e apresentar uma comparação entre os custos de transação do modelo OS e administração direta, tendo em vista que essa nunca foi uma realidade no Município, ou seja, não há parâmetros bem definidos a serem comparados (Faria, 2023, p. 9).

O estudioso Marcelo de Mesquita (2024), por sua vez, em seu artigo “Os Contratos de Gestão das Organizações Sociais de Saúde no Estado de Goiás: Uma Perspectiva Crítica”, discutiu os estudos em Administração Pública e Gestão de Políticas Públicas, com o intuito de abordar desde o surgimento de novos atores sociais na resolução de problemas emergentes, especialmente na área da saúde, com ênfase nas organizações sociais, que têm desempenhado um papel fundamental na gestão e coprodução de bens públicos nessa área.

Um dos resultados que ele encontrou que em solo goiano foi:

Mesmo com uma legislação própria sobre as organizações sociais da saúde, o Acórdão n.º 3250/2024 (Acórdão 3250/2024 TCE GO, [s. d.]) do Tribunal de Contas do Estado, em auditoria operacional que abrangeu o período de 17/10/2023 a 15/03/2023, emanou 25 determinações à Secretaria de Estado da Saúde, dentre elas, a implementação de processo de cálculo dos custos dos serviços prestados pelas organizações sociais de saúde, para fins de verificação, inspeção, e validação dos custos repassados pelas unidades (Mesquita, 2024, s. p. Disponível em: <https://revistaft.com.br/os-contratos-de-gestao-das-organizacoes-sociais-de-saude-no-estado-de-goias-uma-perspectiva-critica/> Acesso em: 25 fev. 2026).

Este mesmo autor apresentou e defendeu, em 2025, sua dissertação de Mestrado, sob o título “O arcabouço institucional dos Contratos de Gestão nas parcerias com Organizações Sociais de Saúde no Estado de Goiás: um estudo de caso da Associação Goiana de Integralização e Reabilitação AGIR”. O intento do estudioso consistia em verificar o “arcabouço institucional das parcerias entre o Estado de Goiás e Organizações Sociais de Saúde (OSS), realizadas por meio de Contratos de Gestão, e seus impactos na eficiência, transparência e *accountability* da política pública de saúde” (Mesquita, 2025, p. inicial. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/items/a1eff4b9-4b35-4ebe-a7ec-a77a1f107f76/full>. Acesso em 25 fev. 2026).

Afinal, o estudioso parte do pressuposto de que:

A transferência da execução de serviços públicos para entidades privadas, sob a influência da *New Public Management* (NPM), resultou em uma privatização não formal do Sistema Único de Saúde (SUS), caracterizada por fragilidades nos mecanismos de controle e mensuração de desempenho (Mesquita, 2025, p. inicial. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/items/a1eff4b9-4b35-4ebe-a7ec-a77a1f107f76/full>. Acesso em 25 fev. 2026).

De acordo com seus apontamentos, debruçou-se em seus estudos com a finalidade de encontrar embasamentos para:

Explicar como e por que esses contratos alteraram a complementariedade da política de saúde em Goiás, com foco nos atores envolvidos, identificando os mecanismos causais da adoção do modelo e nas mudanças institucionais que afetaram a *accountability* horizontal (Mesquita, 2025, p. inicial. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/items/a1eff4b9-4b35-4ebe-a7ec-a77a1f107f76/full>. Acesso em 25 fev. 2026).

Como conclusão, Mesquita (2025, idem ao anterior) chega a um resultado preocupante, uma vez que ele alega que:

Os contratos de Gestão com OSS em Goiás operam sob um arranjo institucional frágil, que prioriza a autonomia gerencial em detrimento do controle financeiro e da transparência, distorcendo a complementariedade do SUS em favor de uma privatização disfarçada.

O autor ainda recomenda que seja feita uma “revisão do modelo de parceria e dos instrumentos contratuais, com a adoção de métricas financeiras claras e alinhamento às diretrizes do STF para convênios”, mas que haja “o fortalecimento dos mecanismos de participação social e controle externo” (Mesquita, 2025, p. inicial. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/items/a1eff4b9-4b35-4ebe-a7ec-a77a1f107f76/full>. Acesso em 25 fev. 2026).

Silva e Gondinho (2024), em seu artigo “Contratos de gestão em saúde e o seu acompanhamento pelos órgãos de controle: uma revisão sistemática”, publicado no *Journal of Management & Primary Health Care*, tratam da questão do Terceiro Setor, o qual tem o “objetivo final de gerar serviços de caráter público, visando a solução das questões sociais”.

As autoras enfatizam a necessidade das prestações de contas das OSS, sobretudo em decorrência do aumento de “recursos públicos repassados para as instituições do Terceiro Setor”. Desta feita, elas ressaltam que:

A fiscalização vem sendo aprimorada pelos órgãos de controle, conhecidos como Controle Interno e Externo, objetivando-se a identificação de problemas/irregularidades durante a execução dos contratos de gestão. Além de que, no setor público são exigências cotidianas a preocupação com o bom uso dos recursos públicos e o cumprimento dos princípios de regulação e legalidade. As finalidades do Sistema de Controle Interno de cada Poder foram introduzidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal –LRF (Lei Complementar n.º 101, de 2000) (Silva; Gondinho, 2024, p. e022. Disponível em: <https://www.jmphc.com.br/jmphc/article/view/1412/1216> Acesso em: 25 fev. 2026).

Há, ainda, o breve artigo das autoras Ingredy Lisboa (2025) e Kelen Oliveira, intitulado “Organizações Sociais na área de Saúde no Estado de Goiás”, que teve como objetivo: “apresentar a implantação da gestão compartilhada entre Poder Público e as organizações sociais na área de saúde do Estado de Goiás”. Como conclusão, as autoras reforçam a necessidade das prestações de contas:

[...] prestação de contas é possibilitar a fiscalização das mesmas por parte dos órgãos reguladores e fiscalizadores, os quais procuram garantir a aplicação adequada dos recursos públicos entregues a estas entidades, levar conhecimento sobre o processo de monitoramento dos serviços públicos prestados pelas organizações sociais, contribuindo assim para uma maior transparência a população dos resultados alcançados na melhoria da qualidade de vida dos usuários desses serviços (Lisboa; Oliveira, 2025, p. 4).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o exposto, é possível inferir que o modelo de gestão por meio de parcerias com Organizações Sociais da Saúde, amplamente adotado no Estado de Goiás, representa uma estratégia relevante no contexto da Administração Pública gerencial, sobretudo na busca por eficiência e na ampliação da capacidade de prestação de serviços no âmbito do Sistema Único de Saúde. Todavia, é um arranjo institucional que não está isento de fragilidades, ainda mais no que se refere aos mecanismos de controle, transparência e de responsabilização.

Assim, a análise do controle interno nessas parcerias demonstra sua centralidade na mitigação de riscos, na verificação da conformidade e na garantia da adequada aplicação dos recursos públicos. Apesar disso, é possível constatar que os desafios persistem, tais como a heterogeneidade dos procedimentos de fiscalização, as possíveis lacunas na análise das prestações de contas e as limitações na avaliação efetiva dos resultados alcançados pelas entidades parceiras.

Sob a perspectiva teórica, estudos como o de Faria (2023), fundamentado na teoria dos custos de transação, contribuem para compreender que a delegação de serviços públicos a entidades privadas demanda estruturas robustas de governança e monitoramento, sob a pena do aumento dos custos de controle e de ocorrência de falhas contratuais. Assim, o fortalecimento dos instrumentos de controle interno é indispensável para equilibrar a relação entre a autonomia gerencial e a *accountability*.

O Estado de Goiás é marcado pela expressiva atuação de OSS na gestão de unidades hospitalares, pela dinamicidade dos processos de qualificação e pela substituição dessas

entidades, o que evidencia a necessidade do aprimoramento contínuo das práticas de fiscalização e de acompanhamento.

Assim, o aperfeiçoamento do controle interno, aliado ao fortalecimento da governança pública, constitui um elemento essencial para assegurar maior transparência, eficiência e qualidade na prestação dos serviços de saúde, contribuindo para a efetividade das políticas públicas e para a proteção do interesse coletivo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei n.º 13.019, de 31 de julho de 2014**, que “Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a Administração Pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999”. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/113019.htm Acesso em: 27 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Decreto n.º 10.356, de 8 de dezembro de 2023**, que “Dispõe sobre a aplicação da Lei Federal nº 13.019, de 31 de julho de 2014, que estabelece o regime jurídico das parcerias com organizações da sociedade civil – OSCs, no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde de Goiás”. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/108211/decreto-10356 Acesso em: 12 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Para entender o controle social na saúde** / Ministério da Saúde, Conselho Nacional de Saúde. – Brasília : Ministério da Saúde, 2014. 178 p. : il. ISBN 978-85-334-2095-3 1. Conselho Nacional de Saúde. 2. Políticas Públicas de Saúde. 3. Controle Social. I. Título. II. Conselho.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella; MARRARA, Thiago. Estrutura Geral da Nova Lei: Abrangência. Objetivos e Princípios. In: DI PIETRO, Maria Sylvia. Licitações e Contratos Administrativos: **ψ Revista EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 11-39, Jan.-Abr. 2023 **ψ** 37 inovações da Lei 14.133 de abril de 2021. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

FARIA, Karina Jara, 2023. “Contratos de Gestão na área da Saúde como Instrumento de Governança pública: um estudo à luz da teoria dos custos de transação”. **Dissertação de Mestrado** apresentada na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2018

GOES, André da Silva. IRREGULARIDADES EM PARCERIAS COM O TERCEIRO SETOR: ANÁLISE DAS DECISÕES DO TCE/GO UTILIZANDO INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciências e Tecnologia – FCT. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, 2023.

GOIÁS. **Decreto nº 10.356, de 8 de dezembro de 2023**, que “Dispõe sobre a aplicação da Lei federal nº 13.019, de 31 de julho de 2014, que estabelece o regime jurídico das parcerias com organizações da sociedade civil – OSCs, no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde de Goiás”. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/108211/decreto-10356 Acesso em: 27 fev. 2026.

___ **Lei n.º 23.863/2025**, que “Institui a exigência de implantação do Programa de Integridade pelas empresas e pelas entidades privadas sem fins lucrativos que contratarem ou firmarem ajustes de forma colaborativa com a administração pública do Estado de Goiás e revoga a Lei nº 20.489, de 10 de junho de 2019”. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa/legislacao/111599/lei-23863>. Acesso em: 27 fev. 2026.

___ **Portaria da SES/GO nº 4563, de 8 de dezembro de 2025**, que “Institui no âmbito desta Secretaria de Estado da Saúde - SES/ GO, a Comissão de Monitoramento e Avaliação dos Contratos de Gestão, Termos de Transferência de Gestão e Termos de Colaboração, e dá outras providências”. Diário Oficial do Estado de Goiás: GOIÂNIA, TERÇA-FEIRA, 9 DE DEZEMBRO DE 2025 ANO 189 - DIÁRIO OFICIAL/GO Nº 24.678. Disponível em: <https://goias.gov.br/saude/wp-content/uploads/sites/34/ acesso a informacao/portarias/2025/portaria-4563.pdf> Acesso: 27 fev. 2026.

GOVERNO DE GOIÁS, BRASIL. **Acesso às Informações das Organizações Sociais de Saúde e Sociedade Civil**. Disponível em: <https://goias.gov.br/saude/selecionar-acesso-as-informacoes-das-organizacoes-sociais/> Acesso em: 23 fev. 2026.

INTERFACE - **Comunicação, Saúde, Educação/ UNESP**, 2017; 21(60) Botucatu, SP: UNESP Trimestral ISSN 1807-5762 1. Comunicação e Educação 2. Educação em Saúde 3. Comunicação e Saúde 4. Ciências da Educação 5. Ciências Sociais e Saúde 6. Filosofia e Saúde I UNESP.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas**. ed. 2021. São Paulo: **Thomson Reuters Revista dos Tribunais**, 2021. E-book. Disponível em: <https://next-proview.thomsonreuters.com/launchapp/title/rt/codigos/262297378/v1/page/RL-1.3>. Acesso em: 15 jan. 2022.

LISBOA, Yngredy Lorane Roberta Dias; OLIVEIRA, Kelen Cristian Pereira de. **“Organizações Sociais na área de Saúde no Estado de Goiás”**. Universidade Alfredo Nasser, Goiânia/GO, 2025.

MARTINS, Larissa de Jesus; OLIVIERI, Cecília. Fórum: **Perspectivas Práticas Contratualização de resultados: fragilidades na transparência e baixa accountability das organizações sociais**. FGV/EBAPE. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 53(6):1189-1202, nov. - dez. 2019.

MESQUITA, Marcelo de, 2025. “O arcabouço institucional dos Contratos de Gestão nas parcerias com Organizações Sociais de Saúde no Estado de Goiás: um estudo de caso da Associação Goiana de Integralização e Reabilitação AGIR”. **Dissertação de Mestrado** apresentada na Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Ciência Política. Orientador: Prof. Dr. Fernando de Barros Filgueiras.

___ “Os Contratos de Gestão das Organizações Sociais de Saúde no Estado de Goiás: Uma Perspectiva Crítica”. **Revista FT**. Ciências Humanas, vol. 29, Ed. 140/NOV 2024 / 12/11/2014.Registro DOI: 10.69849/revistaft/fa10202411122120

SANTOS, Ziana Souza; MOURA E SÁ, Patrícia. Fórum: **Perspectivas Práticas Entre a norma e a prática: um estudo qualitativo sobre a gestão de riscos no Poder Executivo federal brasileiro**. FGV/EBAPE. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 59(3): e2024-0418, 2025.

SILVA, Udimila Mayara Primo da; GONDINHO, Brunna Verna Castro. “Contratos de gestão em saúde e o seu acompanhamento pelos órgãos de controle: uma revisão sistemática”. **Journal Manag Prim Health Care**. 2024; v. 16 n. Esp (2024): Suplemento - Anais do 5º Seminário Internacional de Economia Política da Saúde.