

O CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL DE CUIABÁ – MT

CLÉBIA CIUPAK¹; RAISA CATARINA OLIVEIRA SIQUEIRA²

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a importância do controle interno para o funcionamento de uma Instituição Financeira. Para tanto se buscou, na literatura, embasamento conceitual sobre auditoria contábil, auditoria interna, controle interno e suas características, objetivos e importância, bem como os organismos reguladores dos controles internos nas instituições financeiras. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, onde, por meio de um estudo de caso em uma instituição financeira de Cuiabá/MT, foi possível diagnosticar a importância do controle interno como instrumento de apoio à gestão. O foco deu-se na análise das normas estabelecidas pelos órgãos competentes, na observação passiva do ambiente de pesquisa e de entrevistas com funcionários da Instituição estudada. Como resultado, obteve-se as características do controle interno da Instituição estudada, bem como seus métodos de avaliação.

Palavras-chave: Controle Interno; Auditoria Interna; Instituição Financeira.

SUMMARY

The aim of this paper is to analyze the importance of internal controls for the operation of a Financial Institution. For that we sought in the literature on conceptual basis accounting audit, internal audit, internal control and its characteristics, objectives and importance, as well as the regulatory bodies of internal controls in financial institutions. We conducted a qualitative research, where, through a case study in a financial institution Cuiabá / MT, it was possible to diagnose the importance of internal control as a tool to support management. The outbreak occurred in the analysis of standards established by the competent bodies in the passive observation of the environment of research and interviews with officials of the institution studied. As a result, we obtained the characteristics of the studied institution's internal control and its assessment methods.

Keywords: Internal Control; Internal Audit; Financial Institution.

¹ Mestre em Contabilidade e Professora da UFMT.

² Bacharel em Ciências Contábeis/UFMT.

INTRODUÇÃO

Atualmente, a situação econômica e política do país remetem a uma nova postura dos empresários. Observou-se assim a necessidade de um maior critério em relação aos ativos, devido a um grande número de empresas que não sobrevivem ao primeiro ano de suas atividades. Nesse contexto, é difícil acreditar que uma empresa não possua um controle de suas operações e informações. Supõe-se que toda empresa possua um controle interno mesmo que ele seja deficiente. Esses problemas de controle interno são verificados em vários setores, como compras, vendas, fabricação, contas a pagar, folha de pagamento, entre outras. Na prática, um controle adequado a cada uma das funções é importante para se obter os melhores resultados, evitando prejuízos indesejados.

Um sistema de controle interno serve para detectar erros e irregularidades que possam existir, juntamente com a garantia de que os objetivos serão alcançados com eficiência, eficácia e economicidade. Tal medida serve para verificação dos métodos e normas pelos funcionários e a necessidade de modificação e adaptação aos fatos encontrados dentro da empresa. Isto significa que erros ou fraudes por parte de funcionários serão detectados e, ao menor espaço de tempo possível, solucionada, para que não ocorram perdas futuras aos ativos da empresa.

Nessa ótica, busca-se neste trabalho um aprofundamento do assunto proposto bem como contribuir para melhores resultados dentro de uma instituição financeira. Diante da percepção do estudo constatou-se uma queda na qualidade e eficiência da agência pesquisada, sendo um dos fatores o desmembramento da parte administrativa e gerencial, o que ocasionou o choque de desinformações internas.

Percebe-se que essa queda interfere nas metas estabelecidas pela Entidade em questão, onde o cenário evidencia alguns fatores relevantes, que vêm a desestruturar a ótica de seus funcionários, como obstáculos no reembolso de aquisição de bens e serviços, dificuldades de como se portar diante de problemas relativos à aquisição de bens e serviços, bem como no engajamento profissional de cada funcionário, falta de profissionais e pessoas capacitadas para a área designada, falta de clareza na ocupação do cargo de cada funcionário presente na agência, deficiência no controle de bens pertencentes ao almoxarifado assim como outras problemáticas que afetam o seu quadro gerencial.

Considerando o exposto, define-se a questão-problema deste estudo: Qual a importância do controle interno como ferramenta de apoio à gestão para uma Instituição Financeira de Cuiabá/MT?

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho é analisar a importância do controle interno para o funcionamento de uma Instituição Financeira de Cuiabá/MT.

1 REFERÊNCIAS TEÓRICAS

Nesta seção serão abordados os aspectos teóricos da Auditoria Contábil, em especial a Auditoria Interna, a qual enfatiza o Controle Interno, objeto de estudo deste trabalho.

1.1 Auditoria Contábil

Apresentam-se, de conseguinte, os conceitos e definições que surgiram ao longo dos tempos sobre a Auditoria Contábil. Antigamente, a Auditoria definia-se como a verificação dos registros contábeis. Com o tempo, porém, este conceito foi-se ampliando, a veracidade e a exatidão dos registros foram inseridas no conceito de Auditoria.

Franco e Marra (2001, p. 28) definem a auditoria como sendo:

A técnica contábil que - através de procedimentos específicos que lhe são peculiares, aplicados no exame de registros e documentos, inspeções, e na obtenção de informações e confirmações, relacionados com o controle do patrimônio de uma entidade - objetiva obter elementos de convicção que permitam julgar se os registros contábeis foram efetuados de acordo com princípios fundamentais e normas de Contabilidade e se as demonstrações contábeis deles decorrentes refletem adequadamente a situação econômica-financeira do patrimônio, os resultados do período administrativo examinado e as demais situações nelas demonstradas.

No ponto de vista de Sá (2002, p. 25), a auditoria trata-se de uma tecnologia contábil, aplicada com o intuito de examinar registros, demonstrações e quaisquer outras informações que se devem considerar, visando apresentar opiniões, críticas e orientações a respeito da situação patrimonial, tanto pública quanto privada, quer por ocorridos ou ilustrados e diagnosticados.

Segundo Almeida (2010), a auditoria externa ou auditoria independente surgiu como parte da evolução do sistema capitalista. Inicialmente, as empresas eram familiares, com capital fechado. Com a expansão do mercado e a livre concorrência, houve a necessidade de ampliar as instalações fabris e administrativas, investindo no desenvolvimento tecnológico e aprimorando controles e procedimentos internos, que visavam à redução de custos e tornavam mais competitivos seus produtos e serviços no mercado.

Crepaldi (2009, p. 185) “considerava que esses futuros investidores precisavam conhecer a situação patrimonial e financeira, a capacidade de gerar lucros e como estava sendo a administração financeira dos recursos na empresa.” Essa necessidade de informação era para que se pudesse avaliar a segurança, a liquidez e a rentabilidade do futuro investimento.

Destaca-se, conforme Almeida (2010, p. 6), as principais características do auditor externo: (1) Não tem vínculo empregatício com a empresa auditada; (2) Maior grau de independência; (3) O principal objetivo é emitir um parecer ou opinião sobre as demonstrações contábeis, no sentido de verificar se estas refletem adequadamente a posição patrimonial e

financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e os fluxos de caixa da empresa examinada. Também, se essas demonstrações foram elaboradas de acordo com os princípios contábeis e se estes princípios foram aplicados com uniformidade em relação ao exercício social anterior; (4) Menor volume de testes, já que está interessado em erros que, individualmente ou cumulativamente, possam alterar de maneira substancial as informações das demonstrações contábeis.

De acordo com Oliveira e Diniz Filho (2001, p. 21), o auditor externo independente utiliza-se dos princípios fundamentais de contabilidade para emitir parecer e opiniões. Os órgãos normativos e orientadores da atividade emitem e discutem, com frequência, padrões que devem ser obedecidos pela categoria. Sendo assim, o auditor independente não pode desobedecer a tais padrões de trabalho, sob pena de não exercer a sua profissão.

1.2 Auditoria Interna

Neste item, evidencia-se a Auditoria Interna, demonstrando seu conceito, sua origem bem como suas características perante as organizações que vêm a utilizá-la.

De acordo com as Normas Internacionais para o Exercício Profissional da Auditoria Interna – AUDIBRA (2010):

A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva, que presta serviços de avaliação e de consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de riscos, controle e governança corporativa.

Inicialmente, a auditoria interna era uma função administrativa exercida por uma única pessoa e consistia na verificação independente de contas, antes de seu pagamento. Neste sentido, Boynton, Johnson e Kell (2002) relataram que, com o tempo, a auditoria interna evoluiu para uma atividade profissional altamente qualificada, que se estende à avaliação da eficiência e eficácia de todas as fases das operações financeiras e não financeiras de uma empresa.

De acordo com Almeida (2010, p. 6), as principais características do auditor interno são as seguintes: (1) É empregado da empresa auditada; (2) Menor grau de independência; (3) Executa auditoria contábil e operacional; (4) Os principais objetivos são: verificar se as normas internas estão sendo seguidas; verificar a necessidade de aprimorar as normas internas vigentes; verificar a necessidade de novas normas internas; efetuar auditoria das diversas áreas das demonstrações contábeis e em áreas operacionais; (5) Maior volume de testes.

“A auditoria interna precisa de autonomia para a execução de sua tarefa, podendo interferir em todos os setores, porém, sem se subordinar a linhas de autoridade que venham a ferir as suas possibilidades de indagação” (Sá, 2002, p. 41).

Com a expansão dos negócios, a Administração sentiu necessidade de enfatizar as normas e procedimentos internos, já que o administrador ou o proprietário não conseguem supervisionar pessoalmente as atividades da empresa. A partir disso, Crepaldi (2009, p. 183) citou que “para atender à Administração da empresa seria necessária uma auditoria mais periódica, com maior grau de profundidade e visando também a outras áreas não relacionadas com contabilidade”.

Considerando essa citação, pode-se dizer que a auditoria interna visa resguardar e salvaguardar os interesses da empresa, onde Attie (2009, p.18) descreve que “tem por finalidade fornecer aos administradores, em todos os níveis, informações que os auxiliem a controlar as operações e atividades pelas quais são responsáveis”.

O enfoque tradicional da auditoria interna era a avaliação dos controles internos; mas com a necessidade atual de bons resultados nas empresas, este foco foi incorporando novas habilidades à auditoria interna, aqui citada por Crepaldi (2009, p. 41), “assumir uma participação proativa no suporte à gestão empresarial sendo responsável não só por assegurar a qualidade e efetividade da estrutura de controle interno, como também por propor recomendações de valor agregado às atividades e aos negócios das empresas”.

Cabe à auditoria interna detalhar cada fato que ocorra em determinada área da empresa, sempre com orientação gerencial. Dessa forma, Attie (2009, p. 15) enfatiza que “tem de examinar cada ramificação e os segmentos, em períodos regulares de tempo, para observar a aderência às políticas, à legislação, à eficiência operacional e os aspectos tradicionais de controle e salvaguarda da empresa”. “Como o auditor é, por característica, um especialista na revisão de controles internos, é natural que detecte imperfeições e incorreções de procedimentos na execução dessas tarefas” (Attie, 2009, p. 14).

1.3 Controle Interno

Tem-se a ideia equivocada de que a Auditoria Interna possui o mesmo significado de Controle Interno. A Auditoria Interna é o trabalho de revisão e apreciação do resultado; já o Controle Interno refere-se a procedimentos e organização adotados por uma empresa (CREPALDI, 2009). O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), apud Attie (2009, p. 182), afirma que:

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 melhor análise do conceito de controle interno faz-se necessária a obtenção de vários fatores discriminados a seguir:

Fator	Conceito
Plano de organização	É o modo pelo qual se organiza um sistema. A estrutura organizacional necessita corresponder a uma divisão, adequada e balanceada, de trabalho, de forma que sejam estabelecidas as relações de autoridade e responsabilidade entre os vários níveis, pelas parcelas de trabalho exigidas para a consecução dos objetivos da empresa, e de maneira que sejam definidas, claramente, as responsabilidades e autoridades dos diversos níveis.
Métodos e medidas	Estabelecem os caminhos e os meios de comparação e julgamento para se chegar a determinado fim, mesmo que não tenham sido preestabelecidos formalmente. A empresa, como um todo, pode ser caracterizada como a conjunção de vários subsistemas. Cada um dos subsistemas, por sua vez, compõe-se de uma cadeia de procedimentos destinados a gerar e registrar informações finais. O planejamento de um sistema, além de resultar num sistema eficiente, prático, econômico e útil, deve levar em conta a definição de procedimentos especificamente destinados para promover o controle sobre as operações e as atividades preferencialmente formalizadas através de manuais.
Proteção do patrimônio	Compreende a forma pela qual são salvaguardados e defendidos os bens e direitos da empresa. A definição e o estabelecimento de independência das funções de execução operacional (custódia, controle e contabilização dos bens patrimoniais, conjugada a um sistema de autorizações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos) possibilitam eficiente e salutar meio de salvaguardar os interesses da empresa.
Exatidão e fidedignidade dos dados contábeis	Correspondem à adequada precisão e observância aos elementos dispostos na contabilidade. A classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, seguida da existência de um plano de contas que facilite o seu registro, preparação e contabilização em tempo hábil, a utilização de um manual descritivo do uso das contas conjugado à definição de procedimentos que possibilitem a análise, a conciliação e a solução tempestiva de quaisquer divergências são elementos significativos para a expressão da fiel escrituração contábil.
Eficiência operacional	Compreende a ação ou força a ser posta em prática nas transações realizadas pela empresa. A definição de adequado plano de organização aliada aos métodos e procedimentos bem definidos, assim como a observação de normas salutaras no cumprimento dos deveres e funções com a existência de pessoal qualificado, treinado para desenvolver suas atividades e adequadamente

	supervisionado por seus responsáveis, tendem a implementar a desejada eficiência nas operações.
Políticas administrativas	Compreende o sistema de regras relativas à direção dos negócios e à prática dos princípios, normas e funções para a obtenção de determinado resultado. As políticas representam as guias de raciocínio, planejadas para a tomada de decisões em níveis inferiores e aplicáveis às situações repetitivas, de forma a canalizar as decisões para o objetivo, que afetam tanto o comportamento da organização (política estratégica) quanto às regras de trabalho (políticas operacionais).

Quadro 1 - Fatores necessários ao entendimento do controle interno

Fonte: Adaptado de Attie, 2009.

A partir da discriminação desses fatores é notável a influência acentuada no conceito de controle interno. Esses elementos são essenciais para que ocorra um controle interno adequado, onde a ausência de qualquer um desses elementos comprometeria o bom funcionamento do sistema em questão (ATTIE, 2009). Neste contexto, acredita-se que toda empresa possua um controle interno, a diferença está na eficiência deste. Esta classificação é dada “analisando-se a eficiência dos fluxos de operações e informações e os seus custos/benefícios” (ATTIE, 2009, p. 185).

1.3.1 Características de um Sistema de Controle Interno

Os controles internos podem ser voltados tanto para a Contabilidade quanto para a Administração, conforme classificados a seguir:

- a) **Controles Contábeis:** entende-se que os controles contábeis estão relacionados à veracidade e proteção do patrimônio das empresas, como se pode verificar na citação a seguir:

Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores (ATTIE, 2009, p. 186).

Apresentam-se alguns exemplos de controles contábeis, como sistemas de conferência, aprovação e autorização; segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa); controles físicos sobre ativos; auditoria interna (ALMEIDA, 2010, p. 42).

- b) **Controles Administrativos:** entende-se que os controles administrativos estão relacionados aos fatos e ações que serão traçados para alcançar os objetivos da entidade. Assim sendo, foi definido por Attie (2009, p. 187):

Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à adesão à política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros.

Essa definição demonstra alguns exemplos de controles administrativos, como análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos; controle de qualidade; treinamento de pessoal; estudos de tempos e movimentos; análise das variações entre os valores orçados e os incorridos; controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente (ALMEIDA, 2009).

1.3.2 Componentes de Controles Internos

Os componentes implicam várias políticas e procedimentos que são necessários para alcançar os objetivos da entidade. As explicações a seguir relacionaram os componentes com os objetivos a serem citados, de acordo com a Resolução nº 1.135/08 do Conselho Federal de Contabilidade.

- a) O ambiente de controle deve demonstrar o grau de comprometimento em todos os níveis da administração com a qualidade do controle interno em seu conjunto.
- b) Mapeamento de riscos é a identificação dos eventos ou das condições que podem afetar a qualidade da informação contábil.
- c) Avaliação de riscos corresponde à análise da relevância dos riscos identificados, incluindo: a) a avaliação da probabilidade de sua ocorrência; b) a forma como serão gerenciados; c) a definição das ações a serem implementadas, para prevenir a sua ocorrência ou minimizar seu potencial; e d) a resposta ao risco, indicando a decisão gerencial para mitigar os riscos, a partir de uma abordagem geral e estratégica, considerando as hipóteses de eliminação, redução, aceitação ou compartilhamento.
- d) Procedimentos de controle são medidas e ações estabelecidas para prevenir ou detectar os riscos inerentes ou potenciais à tempestividade, à fidedignidade e à precisão da informação contábil, classificando-se em: a) procedimentos de prevenção - medidas que antecedem o processamento de um ato ou um fato, para prevenir a ocorrência de omissões, inadequações e intempestividade da informação contábil; b) procedimentos de detecção - medidas que visem à identificação, concomitante ou a posteriori, de erros, omissões, inadequações e intempestividade da informação contábil.

- e) Monitoramento compreende o acompanhamento dos pressupostos do controle interno, visando assegurar a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos.
- f) O sistema de informação e comunicação da entidade do setor público deve identificar, armazenar e comunicar toda informação relevante, na forma e no período determinados, a fim de permitir a realização dos procedimentos estabelecidos e outras responsabilidades, orientar a tomada de decisão, permitir o monitoramento de ações e contribuir para a realização de todos os objetivos de controle interno.

1.3.3 Objetivos do Controle Interno

Segundo Almeida (2010, p. 42), o controle interno tem por objetivo “proteger os ativos, produzir dados contábeis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Regra geral, o controle interno tem quatro objetivos básicos: a salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional; e a aderência às políticas existentes (ATTIE, 2009, p. 117).

Apresenta-se, a seguir, o conceito relativo a esses objetivos.

- a) Salvaguarda dos interesses da empresa: cada empresa possui uma variedade de atividades que demanda especialização e conhecimentos necessários para administrar conforme os padrões adequados, diminuindo assim possíveis perdas e riscos.

Conforme Attie (2009, p. 117), esse objetivo “refere-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades”. No intuito de minimizar perdas e riscos é essencial adotar meios que darão suporte à salvaguarda dos interesses da empresa. Esses meios são os seguintes:

Meios	Objetivos
Segregação de funções	Estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização. Ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação. Cada uma dessas fases deve, preferencialmente, ser executada por pessoas e setores independentes entre si.
Sistema de autorização e aprovação	Compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos. Na medida do possível, a pessoa que autoriza não deve ser a que aprova para não expor a risco os interesses da empresa.

Determinação de funções e responsabilidades	Determina para cada funcionário a noção exata de suas funções, incluindo as responsabilidades que compõem o cargo. A existência de organogramas claros determina linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica.
Rotação de funcionários	Corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho; possibilita reduzir as oportunidades de fraudes e resulta, geralmente, em novas ideias de trabalho para as funções.
Carta de fiança	Determina aos funcionários que em geral lidam com valores a responsabilidade pela custódia de bens e valores, protegendo a empresa e dissuadindo, psicologicamente, os funcionários em tentação. De acordo com as circunstâncias pode-se utilizar seguro fidelidade, isolada ou conjuntamente à carta de fiança.
Manutenção de contas de controle	Indica a exatidão dos saldos das contas detalhadas, geralmente controladas por outros funcionários. Permite a realização de confrontação permanente entre os saldos detalhados e o saldo sintético, e a aplicação de procedimentos de comprovação da exatidão dos registros.
Seguro	Compreende a manutenção de apólice de seguros, a valores adequados de reposição, dos bens, valores e riscos a que está sujeita a empresa.
Legislação	Corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa às contingências fiscais e legais pela não-obediência aos preceitos atuais vigentes.
Diminuição de erros e desperdícios	Indica a detecção de erros e desperdícios na fonte; comumente essas falhas são originadas devido a controles mal definidos, falta de controles, cópias e vias excessivas etc. A divisão racional do trabalho, com a identificação clara e objetiva das normas, procedimentos, impressos, arquivos e número de subordinados compatível, fornecem condições razoáveis que permitem supervisão suficiente e, conseqüentemente, prevenir-se contra ocorrência de erros e desperdícios.
Contagens físicas independentes	Corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custodiante, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.
Alçadas progressivas	Compreende o estabelecimento de alçadas e procurações de forma escalonada, configurando aos altos escalões as principais decisões e responsabilidades. A utilização de alçadas progressivas, com dupla assinatura de pessoas independentes entre si, fornece maior segurança à empresa, permitindo que as principais decisões, de acordo com os riscos e valores envolvidos, fiquem canalizadas junto aos principais administradores.

Quadro 2 - Meios que dão suporte necessário à salvaguarda dos interesses da empresa

Fonte: Adaptado de Attie, 2009.

- b) Precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais: uma empresa precisa de informações que auxiliem a Administração e possibilite um entendimento uniforme, essa informação só é válida se for exata, confiável e oportuna, baseando-se em dados verídicos, informados tempestivamente (ATTIE, 2009).

Segundo Migliavacca (apud CARVALHO, 2007, p. 31), o conceito desse objetivo é “assegurar a confiabilidade e a exatidão das informações contábeis e financeiras geradas dentro da empresa, e assegurar a integridade dos relatórios financeiros resultantes, e veiculados ao público e aos acionistas”. No Quadro 3 seguem os principais meios para que isso ocorra.

Meios	Objetivos
Documentação confiável	Corresponde à utilização de documentação hábil para o registro das transações. A utilização de provas independentes serve para comprovação mais segura de que as operações e os registros estão em forma exata.
Conciliação	Indica a precisa ou diferenças existentes entre as diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e à eliminação tempestiva de possíveis pendências.
Análise	Objetiva a identificação da composição analítica dos itens em exame, de forma a possibilitar a constatação de sua constituição.
Plano de contas	Compreende a classificação dos dados da empresa dentro de uma estrutura formal de contas, com a existência de um plano de contas bem definido. A existência de um manual de contabilidade, acrescido do procedimento de uso das contas, fomenta a classificação e a utilização adequadas de cada conta.
Tempo hábil	Determina o registro das transações dentro do período de competência e no menor espaço de tempo possível. O desenvolvimento, e a aplicação de um sistema de corte permanente (<i>cut-off</i>) visam identificar o adequado registro em seu período de competência.
Equipamento mecânico	A utilização de equipamento mecânico visa facilitar e agilizar o registro das transações, fomentando a divisão de trabalho. A adoção de meios de registro mecânico ou eletrônico deve ser feita de acordo com as características e necessidades da empresa.

Quadro 3 - Suporte necessário à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios.

Fonte: Adaptado de Attie, 2009.

- c) Estímulo à eficiência operacional: há necessidade de normas e procedimentos para direcionar o quadro funcional de uma empresa, permitindo, assim, maior eficiência em suas operações.

Attie (2009, p. 192) determina que esse objetivo proveja “os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme.” Para que isso aconteça fazem-se necessários os seguintes meios:

Meios	Objetivos
Seleção	Possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas.
Treinamento	Possibilita a capacitação do pessoal para a atividade proposta; dele resultam melhor rendimento, menor custo e pessoal atento e ativo à sua função.
Plano de carreira	Determina a política da empresa ao pessoal quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação do pessoal.
Relatórios de desempenho	Compreendem a identificação individual de cada funcionário; indicam suas virtudes e deficiências e sugerem alternativas necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.
Relatório de horas trabalhadas	Possibilita a administração mais eficiente do tempo despendido pelo pessoal e indica mudanças necessárias ou correção das metas de trabalho.
Tempos e métodos	Possibilitam o acompanhamento mais eficiente de execução das atividades e regulam possíveis ineficiências do pessoal.
Custo-padrão	Permite o acompanhamento permanente do custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e ineficiências do processo de produção.
Manuais internos	Sugerem clara exposição dos procedimentos internos; possibilitam prática uniforme, normatização e eficiência dos atos e previnem a ocorrência de erros e desperdícios.
Instruções formais	Indicam formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias, mal-entendidos e a possibilidade de cobranças e <i>follow-up</i> tempestivos.

Quadro 4 - Meios que dão suporte ao estímulo à eficiência operacional

Fonte: Adaptado de Attie, 2009.

- d) Aderência às políticas existentes: tem por objetivo assegurar que a política da empresa seja adequadamente seguida pelo seu pessoal, respeitando, assim, as normas da administração.

Migliavacca (apud CARVALHO, 2007, p. 32) descreve que o objetivo é “informar e encorajar a aderência de todos os funcionários às políticas emitidas pela direção da empresa”.

Para que isso ocorra, são essenciais os principais meios a seguir:

Meios	Objetivos
Supervisão	A supervisão permanente possibilita melhor rendimento pessoal, corrigindo-se rapidamente possíveis desvios e dúvidas decorrentes da execução das atividades. À medida do possível, a estrutura da empresa precisa permitir número de funcionários em extensão compatível que possibilite efetiva supervisão. Quando não são aplicados os procedimentos de controle adequados, a eficiência do sistema passa a depender, em grande parte, da supervisão exercida.
Sistema de revisão e aprovação	Indica, através do método de revisão e aprovação, que políticas e procedimentos estão sendo adequadamente seguidos.
Auditoria interna	Possibilita a identificação de transações realizadas pela empresa que estejam em consonância com as políticas determinadas pela administração.

Quadro 5 - Meios que dão suporte a aderência às políticas existentes.

Fonte: Adaptado de Attie, 2009.

Acredita-se que toda empresa possua um controle interno; a diferença está na eficiência deste. Esta classificação é dada “analisando-se a eficiência dos fluxos de operações e informações e os seus custos/benefícios” (ATTIE, 2009, p. 185).

2 METODOLOGIA

A metodologia aplicada nesta pesquisa foi aplicada de acordo com as seguintes tipologias: (1) Quanto aos objetivos, pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. Neste trabalho optou-se por uma pesquisa descritiva, pela facilidade de análise e identificação das situações e fatos ocorridos no ambiente analisado.

Para Gil (1999), as pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. (2) Quanto aos procedimentos, pode ser utilizado o estudo de caso, a pesquisa de levantamento, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa participante e a pesquisa experimental. Realizou-se um estudo de caso, por tratar-se de um único caso, objetivando o melhor aprofundamento do tema proposto.

De acordo com Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. (3) Quanto à abordagem do problema, classifica-se em qualitativa ou quantitativa. Tem-se uma abordagem qualitativa com a análise de normas que regem o assunto em tela, a observação passiva da utilização correta no ambiente em pesquisa e entrevistas, a fim

de estimular os entrevistados a pensar e falar sobre o tema proposto, objetivando o entendimento e a busca por melhorias do controle interno da Instituição.

Optou-se pela abordagem qualitativa em função da possibilidade em interagir diretamente com o pesquisado, permitindo a percepção e demonstração do cenário em que os sujeitos do estudo se encontram.

O presente estudo realizou-se em uma agência do Banco do Brasil S.A. Os dados foram coletados por meio de entrevista informal e questionários distribuídos aos funcionários da Agência. Ao compreender que a interpretação do pesquisador envolve a capacidade de síntese sobre os dados coletados, visualizando-os em relação aos objetivos propostos na pesquisa, foi necessário aderir a um processo de organização sistematizado e respaldado teoricamente para a análise eficiente dessas informações.

3 RESULTADOS

Neste capítulo, demonstra-se a aplicação prática de todos os conceitos apresentados no referencial, apresentando o caso do Banco do Brasil, mais precisamente, em uma de suas agências.

3.1 Histórico da Organização

De acordo com o site oficial do Banco do Brasil (2010), visualiza-se o histórico da Instituição Financeira Banco do Brasil, objeto de estudo deste trabalho. O Brasil passou a ser a sede da Coroa Portuguesa. Em 12 de outubro de 1808, por meio de um alvará do príncipe regente D. João VI, foi criado o Banco do Brasil. Em 21 de agosto de 1851 foi criada, por Irineu Evangelista de Souza, o Barão e Visconde de Mauá, no Rio de Janeiro, uma nova Instituição denominada Banco do Brasil. Só em 1853 surgiria, a partir da fusão do Banco do Brasil de Mauá com o Comercial do Rio de Janeiro, o Banco existente hoje. Essa determinação legislativa foi liderada pelo Visconde de Itaboraí.

Em 17 de dezembro de 1892, o Presidente da República baixou o Decreto nº 1.167, em que autorizava a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, criando-se o Banco da República do Brasil, e ficou sendo a única entidade emissora de moeda na área da Capital Federal. Isso ocorreu apenas por quatro anos, pois este privilégio passou a ser exclusivo do Tesouro Nacional. A palavra República permaneceu no nome do Banco até 1906, quando ele retomou sua denominação histórica de Banco do Brasil.

A agência analisada foi a Agência Cuiabá do Banco do Brasil. É uma agência que possui um quadro funcional composto por 22 (vinte e dois) servidores efetivos, 2 (dois) estagiários, 2 (dois) menores aprendizes e 8 (oito) pessoas terceirizadas, sendo coordenada por

um gerente administrativo, responsável pelo planejamento e desenvolvimento das atividades. Seu funcionamento interno se estende das 8 às 18 horas, e o externo, das 11 às 16 horas.

3.2 Origem dos Controles Internos na Organização Objeto de Estudo

A partir da década de 90, alguns perigos foram detectados pela ausência de controles internos, entre eles a quebra do Banco Baring's, que, em 1995, foi à falência, devido à atuação de um único funcionário. No ano seguinte, recomendou-se ao Comitê da Basileia que providenciasse a uniformização da Supervisão Bancária, em nível internacional. No mesmo ano editou-se a Resolução CMN nº 2.267, de 29/03/1996, que dispunha sobre a qualidade e adequação dos controles internos e sistemas de avaliação de riscos e cumprimento de normas e legislação aplicáveis.

Em 1998 houve a divulgação, pelo Comitê da Basileia, dos 13 princípios básicos relativos aos controles internos, a serem observados pelas organizações bancárias, conforme descrito a seguir.

Princípio	Descrição
Controle pela Administração e Cultura de Controle	
1	A diretoria deve ter a responsabilidade pela aprovação e revisão periódica das estratégias globais de negócios e das políticas relevantes para o banco.
2	O nível gerencial superior deve ter a responsabilidade pela implementação das estratégias e políticas aprovadas pela diretoria.
3	A diretoria e o nível gerencial superior são responsáveis pela promoção de altos padrões éticos e de integridades, e pelo estabelecimento de uma cultura dentro da organização que enfatize e demonstre a todos os níveis de pessoal a importância dos controles internos.
Avaliação de Risco	
4	Um sistema de controles internos efetivos requer que os riscos materiais que poderiam afetar adversamente a realização dos objetivos do banco estejam sendo reconhecidos e continuamente avaliados.
5	Os procedimentos de controle devem ser parte integrante das atividades diárias de um banco.
Atividades de Controle	
6	Um sistema efetivo de controles internos requer a existência de apropriada segregação de funções e que aos funcionários não sejam atribuídas responsabilidades conflitantes.
7	Um sistema efetivo de controles internos requer que haja dados financeiros, operacionais e de conformidade internos, adequados e abrangentes, bem como informações externas de mercado sobre eventos e condições que sejam relevantes à tomada de decisões.

Informação e Comunicação	
8	Um sistema efetivo de controles internos requer a existência de sistemas de informações confiáveis que cubram todas as atividades importantes do banco.
9	Um sistema efetivo de controles internos requer canais de comunicação efetivos para assegurar que os funcionários compreendam plenamente e se engajem nas políticas e procedimentos que afetem seus deveres e responsabilidades, e que outras informações relevantes estejam chegando ao pessoal apropriado.
10	A efetividade global dos controles internos do banco deve ser continuamente monitorada.
Monitoramento	
11	Deve existir uma auditoria interna efetiva e abrangente sobre o sistema de controles internos, executada por pessoal adequadamente treinado, competente e operacionalmente independente.
12	As deficiências dos controles internos, sejam elas identificadas pela linha de negócios, auditoria interna ou outro pessoal de controle devem ser prontamente comunicadas ao nível gerencial apropriado e prontamente solucionadas.
13	Os supervisores devem exigir que todos os bancos, independentemente do tamanho, tenham um sistema efetivo de controles internos, que seja consistente com a natureza, a complexidade e o risco inerente às suas atividades - registradas ou não no balanço - e que responda a mudanças nas condições e ambiente do banco.

Quadro 6 - Princípios Básicos relativos aos Controles Internos.

Fonte: Adaptado de Banco do Brasil, 2009.

Ainda no ano de 1998 ocorre à edição da Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 2.554, de 24/09/1998, que dispõe sobre a implantação e implementação de Sistema de Controles Internos em Instituições Financeiras. Em 1999 foram criadas, no BB, a Diretoria de Controle e Relações com Investidores e a Unidade de Controles Internos, com o objetivo de melhorar a qualidade dos instrumentos de controle do Banco.

Em 2002 ocorreu a aprovação dos indicadores que definem o rating das agências, sob o aspecto de conformidade. No ano de 2004 houve uma reformulação dos Sistemas de Controles Internos e Gestão de Riscos, resultando na transformação da Unidade de Controles Internos em Diretoria. Para 2007, a Entidade procurou implementar o Programa de Controles Internos e Compliance junto à metodologia Rating de Maturidade dos Controles - RMC. No ano seguinte, criou-se uma estrutura para desenvolvimento de estudos técnicos para viabilizar a implementação das regras da Seção 404 - Certificação dos Controles Internos, para adaptação do BB às exigências da Lei Sarbanes-Oxley.

3.2.1 Rating

É uma classificação atribuída às agências do país em função do nível de controle e conformidade observado na condução de seus processos internos. Baseando-se no rating é possível identificar as agências com menor ou maior grau de exposição a risco operacional em conjunto de indicadores.

A metodologia utilizada pelo rating nas agências introduz duas perspectivas: o rating como mensuração da exposição a riscos e o rating como ferramenta de gestão. Como ferramenta de gestão, reflete a relevância dos riscos operacionais e dá visibilidade a toda a Entidade da necessidade de monitoramento, da evolução do risco incorrido e da eficácia das medidas adotadas. Como ferramenta de gestão, possibilita a melhoria contínua dos processos operacionais das agências, através da limitação máxima aceitável para o nível de falhas, além de permitir a priorização de ações corretivas e alocação dos recursos da organização de maneira mais eficiente.

O rating retrata a posição de determinada agência em relação ao atendimento individual de metas de controle e em relação às demais agências de seu grupo (varejo níveis I e II, varejo níveis III a IV e atacado e governo) e do país. A apuração se baseia na mensuração de desempenho em níveis de controle para 8 (oito) indicadores.

As agências são classificadas em 5 (cinco) níveis de controle e conformidade dos processos: *Rating* 1 - Nível Forte; *Rating* 2 - Nível Satisfatório; *Rating* 3 - Nível Aceitável; *Rating* 4 - Nível Insatisfatório; *Rating* 5 - Nível Crítico.

O cálculo do *rating* considera os seguintes indicadores que avaliam a condução dos processos, do ponto de vista da conformidade: Indicador 1 - Operações de Crédito Contratadas; Indicador 2 - Cadastro e Limite de Crédito; Indicador 3 - Conta Corrente; Indicador 4 - Adiantamento a Depositantes; Indicador 5 - Contábil; Indicador 6 - Processo Contábil - Demais (Tesouraria, Serasa, CCF, Exames Periódicos, BB Leilão, Cobrança, Segurança Lógica, Segurança Física, Arquivos e Documentação, Folha Individual de Presença, Conservação Predial, Contratação de Serviços e Outros); Indicador 7 - Contas Transitórias; Indicador 8 - Gerenciamento de Fluxo de Numerário.

Nessa avaliação são observadas algumas premissas, como:

- a) Os indicadores baseiam-se nos registros de existência ou falta de conformidade nos processos das agências;
- b) Quanto menor o resultado do indicador, melhor é a posição da agência no rating;
- c) A melhoria da performance depende apenas da atuação da agência;

- d) De maneira geral, todas as agências são candidatas a serem avaliadas em todos os indicadores;
- e) Somente participam do rating as agências em atividade há pelo menos seis meses;
- f) Não há rating para Postos Avançados de Atendimento (PAA). Os resultados destes são contados para a respectiva agência subordinante. Os indicadores são ponderados de acordo com o risco refletido em cada um.

3.2.2 Seção 404 - Certificação dos Controles Internos

Em 30/07/2002, nos EUA, foi promulgada a Lei Sarbanes-Oxley, também conhecida como SOX ou Sarbox, com o intuito de valorização da governança corporativa, dos controles internos e compliance, bem como da gestão de riscos e para reforçar a importância da segurança do processo de divulgação de informações ao mercado, principalmente, como forma de reagir às fraudes que envolvem companhias de grande porte daquele mercado.

As companhias brasileiras que estão sujeitas às regras da SOX são as que possuem American Depositary Receipts - ADR (recibos de depósito norte-americano, representando ações de empresas estrangeiras, não negociáveis no país das empresas emissoras) negociadas nas bolsas de valores norte-americanas; as empresas subsidiárias de companhias estrangeiras listadas na Securities and Exchange Commission - SEC; as empresas interessadas em lançar ADR no mercado norte-americano; e as empresas que se preocupam com a tendência do mercado brasileiro em atender e adotar regras de melhor transparência, prestação de contas e equidade na gestão financeira empresarial.

A Lei Sarbanes-Oxley representa um aumento de responsabilidade na definição, implementação e manutenção de efetivo sistema de controles internos, pode-se destacar várias seções, entre elas a:

Seção 404 - Gerenciamento da Avaliação dos Controles Internos, que estabelece:

- a) Uma avaliação anual sobre a eficiência e eficácia dos controles e procedimentos internos para emissão de relatórios financeiros;
- b) A emissão, por auditor independente, de um relatório distinto que ateste a asserção da administração sobre a eficácia dos controles internos e dos procedimentos executados para a emissão dos relatórios financeiros;
- c) O uso de direcionadores na implementação de controles internos.

3.3 Estruturação Organizacional

A Estrutura Organizacional do Banco do Brasil está em consonância com a Resolução CMN nº 2.554/98, que dispõe sobre a implantação e implementação de Sistema de Controles

Internos. A Resolução BACEN nº 3.380, de 29 de junho de 2006, definiu como deve ser a estrutura de gerenciamento de risco operacional.

O sistema de controles internos permeia todas as atividades da Instituição e está relacionado com a atividade-fim de algumas áreas: Auditoria Interna (Audit), Diretoria de Controles Internos (Dicoi), Diretoria Gestão de Riscos (Diris), Diretoria de Controladoria (Dirco) e Contadoria Geral (Coger), Diretoria de Estratégia e Organização (Direo) e, Diretoria de Gestão da Segurança (Diges).

3.4 Análise dos Resultados

Os dados coletados referem-se às respostas de um questionário que contém 10 (dez) questões, que foi distribuído aos gerentes e seus assistentes da agência estudada. A seguir, demonstram-se as respostas obtidas e considerações a cada questão.

3.4.1 Perfil dos Questionados

Primeiramente, traça-se o perfil dos questionados, assim demonstrados:

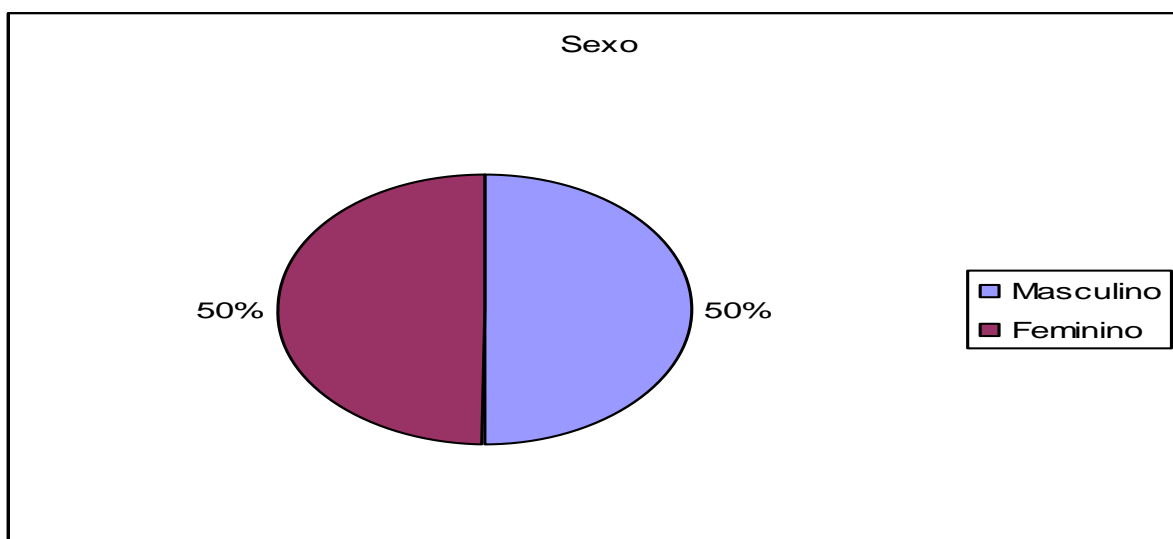


Figura 01 - Sexo dos Questionados

Fonte: As autoras, 2010.

Na Figura 1, verifica-se que os questionados correspondem a 50% do sexo Masculino e 50% do Sexo Feminino.

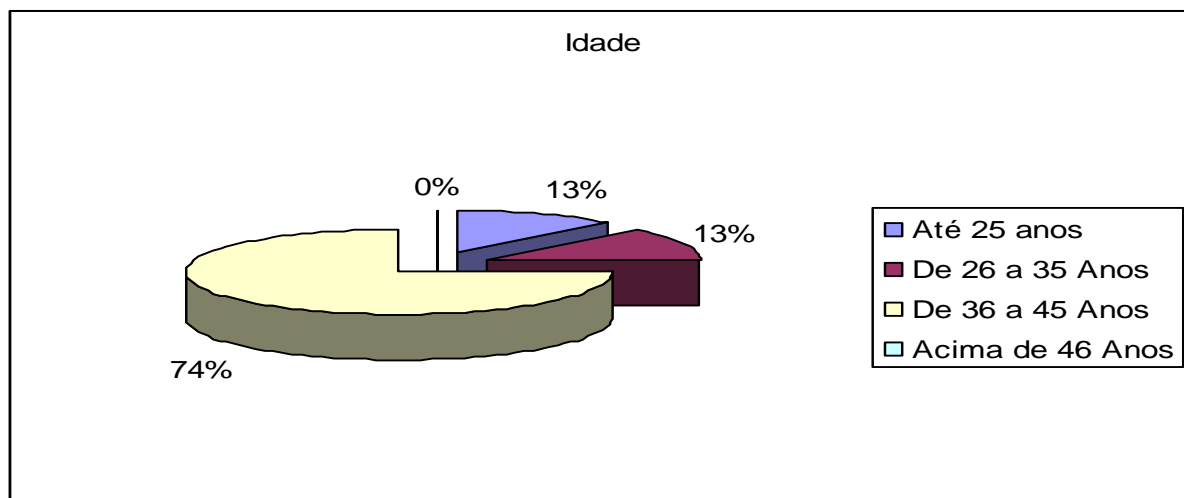


Figura 02 - Idade dos Questionados

Fonte: As autoras, 2010.

A partir dos dados aqui ilustrados, apura-se que a maioria dos entrevistados, 74%, está na faixa etária dos 36 aos 45 anos. A faixa etária de até 25 anos corresponde a 13%, o mesmo percentual representado pela faixa etária de 26 a 35 anos.

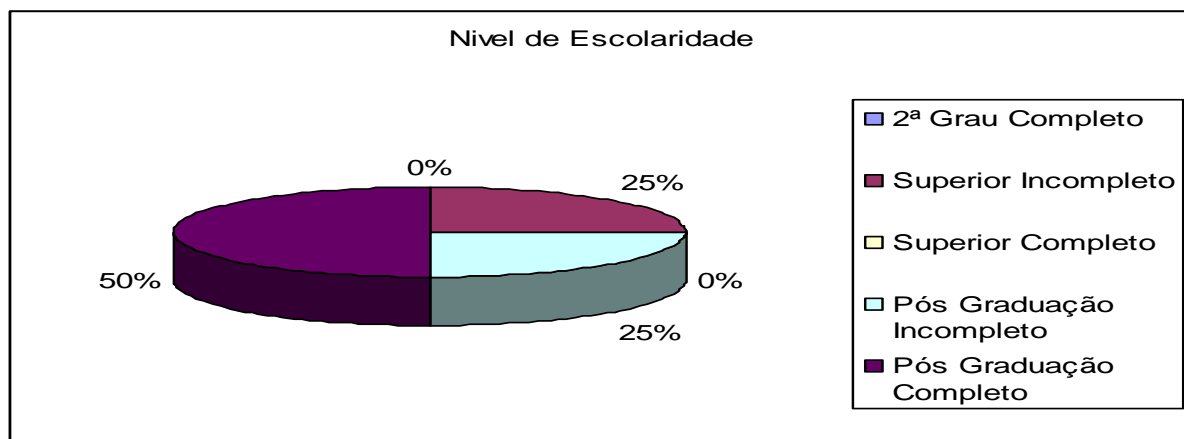


Figura 03 - Nível de Escolaridade

Fonte: As autoras, 2010.

Verificou-se que a maioria dos entrevistados (50%) possui o Curso de Pós-graduação Completo, enquanto que 25% dos entrevistados possuem o Curso de Pós-graduação Incompleto. Este percentual se repete com o Nível Superior Incompleto.

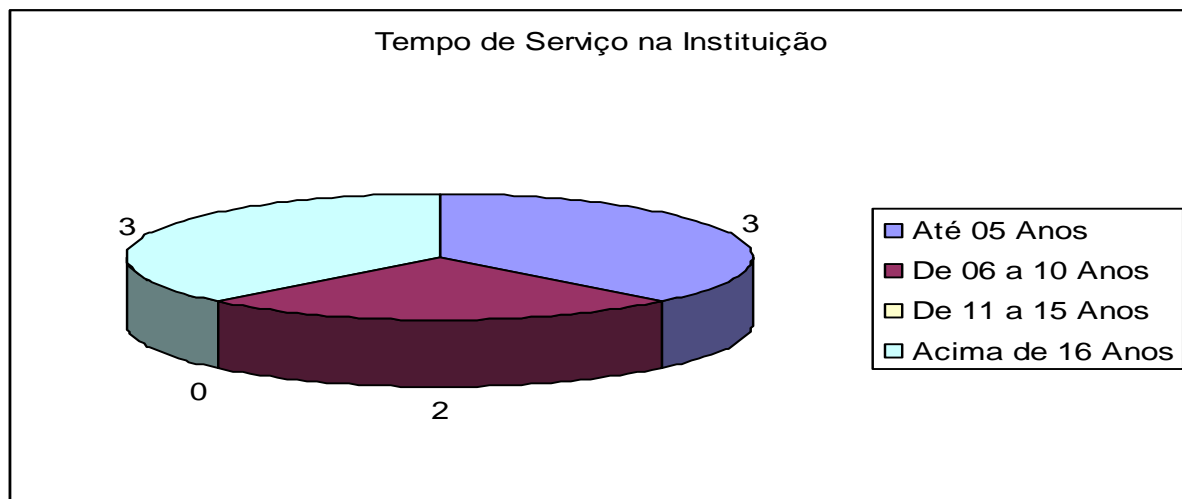


Figura 04 - Tempo de Serviço na Instituição

Fonte: As autoras, 2010.

A partir da Figura 4, verifica-se que há um equilíbrio de tempo de serviço na Instituição. Apresentam-se 03 questionados, que fazem parte do quadro funcional por tempo superior a 16 anos; na mesma proporção, há questionados que estão há menos de 05 anos na Instituição, enquanto 02 questionados integram este quadro por um período de 06 a 10 anos.

3.4.2 Importância do Controle Interno

Neste item foi questionada a importância do controle interno dentro da Instituição, onde os questionados foram unânimes na afirmação da questão, como demonstra a Figura 5.

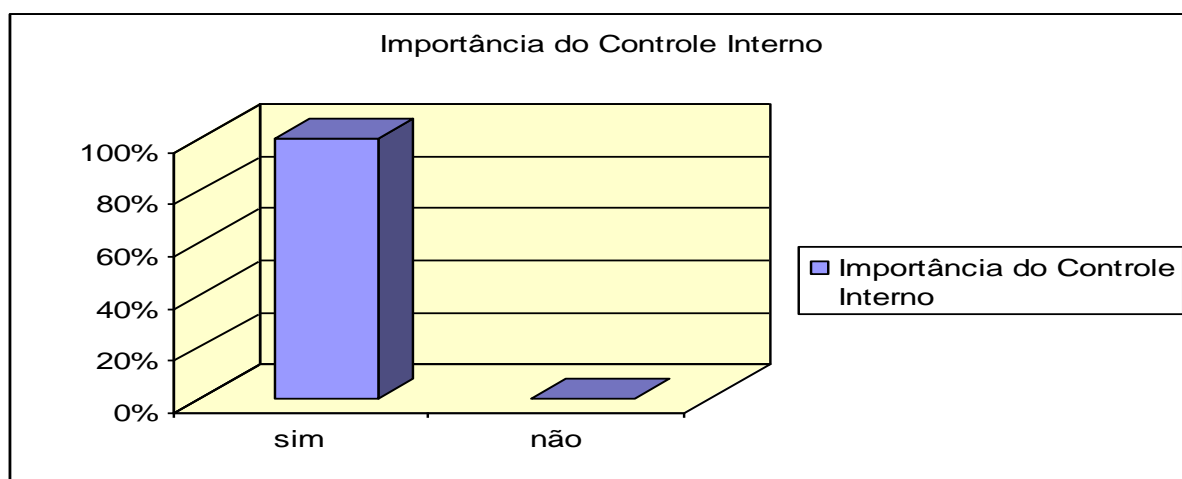


Figura 05 - Importância do Controle Interno

Fonte: As autoras, 2010.

Observa-se que o Controle Interno tem suma importância para a Instituição, pois é ele fundamental para o alcance dos objetivos da empresa. O sistema de controles internos busca certificar que seus funcionários trabalham de forma correta, obedecendo a normas e

procedimentos adotados pela Entidade, com eficiência e integridade, sem que haja custos excessivos ou inesperados ao seu patrimônio.

3.4.3 Benefícios do Controle Interno

Nesta questão, os entrevistados deveriam responder a quais são os benefícios que o controle interno proporciona na execução do trabalho. Sendo assim, 31% dos entrevistados responderam que o maior benefício seria a fidedignidade às normas; 27%, o menor grau de exposição a riscos; 23%, Compliance; 14%, transparência nas rotinas; e 05%, Agilidade.

A maioria dos questionados marcaram várias alternativas, demonstrando, assim, que os entrevistados acreditam que o controle interno venha beneficiar a Instituição. Como a Entidade preza pela qualidade de seus serviços, o controle interno vem a auxiliar com agilidade na execução do trabalho; transparência nas rotinas, a fim de ter uma uniformidade na execução; fidedignidade às normas estabelecidas pela Instituição; menor grau de exposição a riscos tanto internos como externos; e que a gestão do compliance funcione em todas as atividades bancárias, fazendo com que devam estar em conformidade com leis e regulamentos da própria organização.

A figura a seguir demonstra as respostas obtidas.

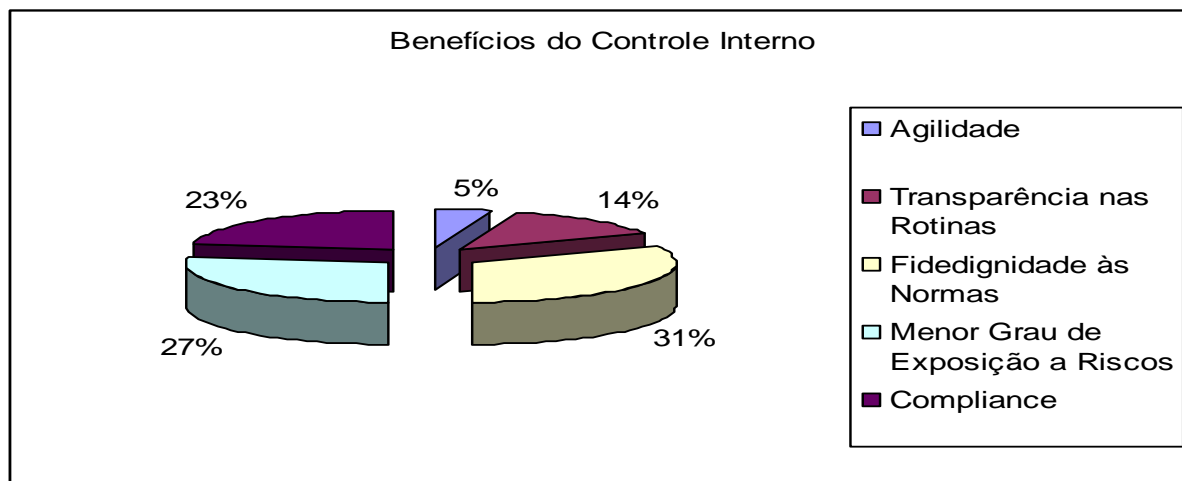


Figura 06 - Benefícios do Controle Interno

Fonte: As autoras, 2010.

3.4.4 Auditoria Interna e Controle Interno

Neste quesito, os entrevistados responderam a de que forma os controles internos são avaliados pela Auditoria Interna da Instituição. Obtiveram-se várias respostas, que serão descritas a seguir. “Solicitação dos documentos que compõem todo o processo - preventivo e por amostragem reativa”; “Através de visitas in loco”; “Seleção por amostragem, seleção por teto definido (proativo e reativo)”; “É mensurado de forma fracionada, buscando a

conformidade dos processos da Instituição”; “Atribuição de nota de 1 a 5”; “Quando há aumento de riscos”; “Através de Auditores Internos periódicos”.

Dessa forma, nota-se que o controle interno intervém na agência estudada quando detecta alguma anormalidade na execução do serviço, solicitando informações por meio de amostragens. Quando necessário, os auditores vão pessoalmente à agência, verificar os dados informados, não havendo uma periodicidade exata para esta visita. Um dos questionados deixou de responder a esta questão.

3.4.5 Periodicidade do Controle Interno

Este item questiona sobre a periodicidade em que o controle interno é avaliado pela Instituição. Conforme a ilustração, 25% dos entrevistados responderam que é avaliado semestralmente, 25%, mensalmente, 13%, anualmente e 37% responderam outro. Essa outra forma de periodicidade é obtida por 3 diferentes respostas, que são: diária, contínua e sempre que necessária.

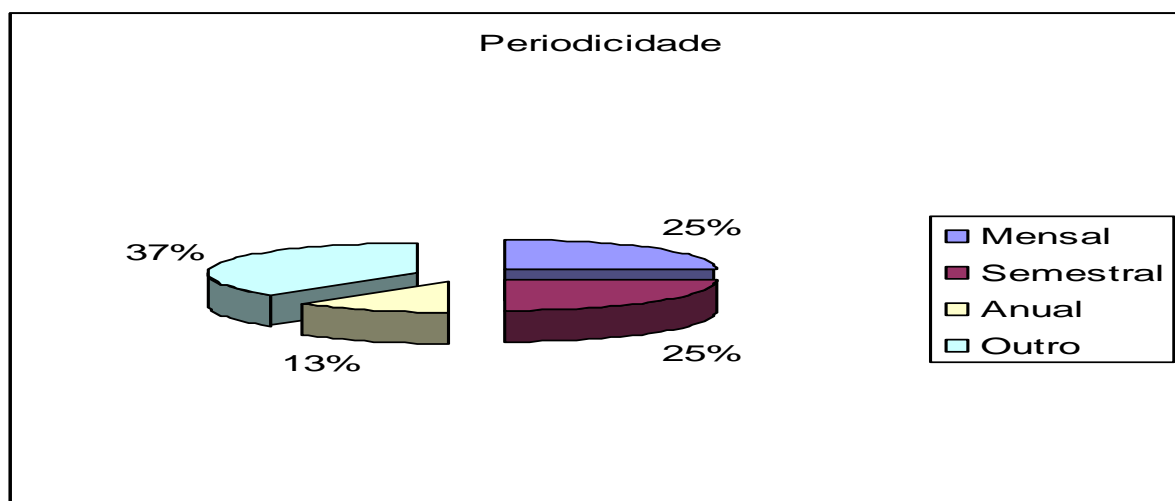


Figura 07 - Periodicidade do Controle Interno

Fonte: As autoras, 2010.

Ao analisar as respostas, fica evidente que há divergências com relação à periodicidade do controle interno. Esse controle é feito através de uma Autoavaliação Anual, onde as unidades são examinadas, e a responsabilidade das informações fornecidas é do Comitê de Administração da respectiva unidade. A divergência nas respostas se deve ao fato de que a Entidade faz verificações de conformidade operacional sempre que julgam necessário; por esse motivo, os entrevistados confundiram com a verificação anual do controle interno.

3.4.6 Procedimento Adotado Caso Encontre Irregularidade

Esta questão refere-se a qual procedimento é adotado caso encontre alguma irregularidade quando da auditoria/avaliação do controle interno. Por ser uma questão descritiva, obtiveram-se várias opiniões: “Pedido de informação; processo administrativo”; “Inquérito administrativo”; “Regularização em tempo determinado”; “Notificação com prazo para regularização”; “Verificação se há alternativas de solução das irregularidades junto aos envolvidos”; “Pedido de regularização”; “Promover o preenchimento de fichas de avaliação de conformidades e solicitar da agência/dependência a adoção de medidas visando à solução”.

As diversas visões dos questionados apresentam as possíveis formas que a agência em questão constitui como alicerce ao controle interno. Essas formas compreendem pedido de informação feito através de correio eletrônico próprio; preenchimento de fichas de avaliação, notificação e pedido de regularização em tempo hábil, apresentação de soluções. Caso não sejam obedecidas essas etapas, abre-se um inquérito administrativo para avaliar o grau de responsabilidade do envolvido, se este teve intuito ou não de negligenciar algum fator que possa ocasionar erros ou perdas para Instituição. Uma pessoa deixou de responder a essa questão.

3.4.7 Objetivo da Auditoria na Instituição

Nessa questão, os entrevistados responderam se o objetivo da Auditoria na Instituição em questão é preventivo ou detectivo, e o seu porquê. Por ser uma questão descritiva, obtiveram-se as seguintes respostas: “Detectivo, porque analisa os processos já realizados”; “Ambos, depende de cada caso”; “Ambos. No preventivo para os maiores valores e também detectivos por amostragem, a fim de reduzir risco e aprimorar os processos”; “Ambos”; “Os dois, porque o Banco assumiu compromisso de *Compliance* nos seus negócios”; “Preventivo, porque cria cultura de controle interno e treina e orienta o funcionário na prevenção e da não ocorrência de irregularidades”; “Preventivo. Para evitar perdas financeiras e à imagem da Instituição”.

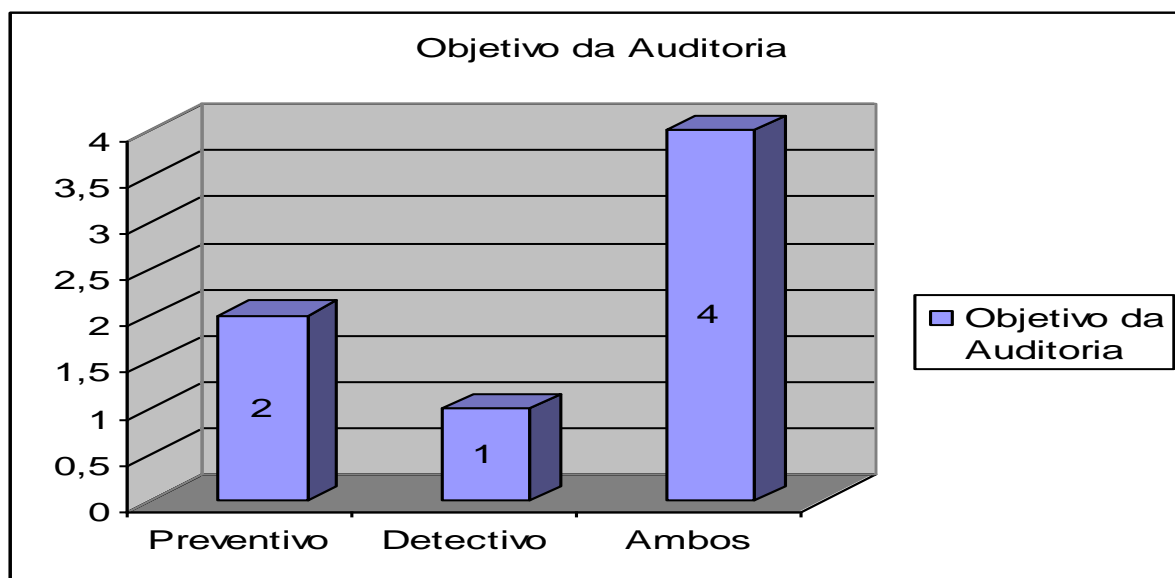


Figura 08 - Objetivo da Auditoria

Fonte: As autoras, 2010.

Percebe-se que a Instituição possui atividades de prevenção e detecção em seu sistema, ficando evidente que ambos funcionam correlacionados. Sua execução é tempestiva, permitindo assim reconhecimento e gerenciamento dos riscos que surgirem dentro da Instituição. Uma pessoa deixou de responder a essa questão. Na sequência, demonstra-se uma figura representativa da questão abordada.

3.5 Análise Global

Por meio das respostas dos entrevistados é possível destacar algumas considerações sobre o controle interno da Instituição em questão. Nota-se que o Controle Interno tem grande importância perante os questionados. Isso se deve a políticas e procedimentos utilizados pela Entidade para designar, autorizar, orientar, treinar e desenvolver seus administradores e funcionários para o atendimento de leis e regulamentos que implicam sobre as atividades bancárias.

Entre os benefícios do controle interno destaca-se a fidedignidade às normas da Entidade. Os gerentes de contas e seus assistentes têm plena consciência de que são responsáveis pelo cumprimento de normas e procedimentos estabelecidos pela Instituição, e que o descumprimento ou desconhecimento de alguma norma da entidade implicará na abertura de um processo para que seja verificado o grau de participação e dolo causado à Entidade em questão. Caso haja alguma infração, a Instituição tomará alguns procedimentos, os quais podem ser: processo administrativo; processo criminal (penal); bloqueio de bens e valores (determinados pela justiça); multa; prisão; danos à reputação e à marca; ações do regulador.

A auditoria interna é uma fonte valiosa à administração da Entidade, pois é por meio dela que se obtêm informações necessárias à tomada de decisões. Uma de suas competências está relacionada à verificação do funcionamento dos controles internos, focando os riscos e adequações necessárias às atividades bancárias. O Painel de Controle é o principal aplicativo utilizado pela Dicoi para registro das verificações de conformidade e obtenção de informações gerenciais. Percebe-se que todo funcionário, independente de estar locado em setor administrativo ou não, tem livre acesso ao painel de controle, impedindo, assim, que um seleto grupo tenha conhecimento diferenciado dos demais.

Os funcionários sabem quais são as suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e são conscientes e comprometidos com as normas estabelecidas. Percebe-se que as questões não respondidas resultam de funcionários com tempo de serviço inferior a cinco anos. A Instituição disponibiliza material e cursos específicos à atividade bancária, que são acessíveis a todo funcionário. Para quem almeja cargos superiores, fazem-se necessárias provas e entrevistas dentro da Instituição. Cada aprovação nessas provas conta como ponto perante qualquer cargo almejado. É por meio da busca por melhores cargos e, conseqüentemente, por melhores salários, que funcionários tendem a estudar o material disponível e, com isso, adquirem conhecimento da área de controle interno.

A ausência de controle interno pode ocasionar perdas resultantes de falhas ou deficiência nos processos internos. Entre os fatores que podem comprometer o bom andamento do sistema podem-se citar: más condições do ambiente para a realização das atividades; falta de comprometimento dos funcionários; problemas de comunicação; desconhecimento de normas e procedimentos; danos ao patrimônio; pagamento de multas e penalidades; processos judiciais; fraudes internas e externas, interrupção das atividades, entre outros.

Nesse sentido, o controle interno torna-se importante à gestão de uma instituição financeira, pois são necessários para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Devem ser periódicos, e cada funcionário deve participar do processo. A atuação do controle interno serve para garantir consideravelmente que os funcionários irão cumprir os objetivos da empresa e evitarem, ao máximo, desvios e perdas de ativos, que possam acontecer por negligência, incompetência ou má-fé. O não cumprimento das exigências externas por parte do banco acarretará penalidades e sanções dos órgãos competentes.

3.6 Comparativo entre as Normas do Bacen e Controle Interno da Instituição

Neste subitem, apresenta-se um comparativo entre as normas do BACEN e o controle interno da Instituição, no intuito de demonstrar se as normas estão sendo cumpridas conforme o órgão regulador, tendo como foco o controle interno, objeto de estudo deste trabalho.

Normas do BACEN	Controles Internos da Instituição	Análise
Art. 2º, inciso I - a definição de responsabilidades dentro da instituição	Instruções internas; Normatização Externa; Delegação de Autoridade e responsabilidades.	A Entidade está em consonância às normas do BACEN, pois seu sistema de controle interno obedece às normas estabelecidas.
Art. 2º, inciso II - a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição	Segregação de funções; Rotatividade do seu quadro funcional.	A Instituição obedece às normas do BACEN estabelecendo funções e provocando mudanças na rotina de seus funcionários.
Art. 2º, inciso III - meios de identificar e avaliar fatores internos e externos	Políticas e processos de gestão de riscos	A organização adotou as orientações do BACEN e utiliza estrutura voltada a identificação e avaliação de fatores externos e internos que possam ocorrer na Instituição.
Art. 2º, inciso IV - a existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários acesso a informações relevantes as suas tarefas e responsabilidades	Sistema interno de comunicação	O banco possui canal interno de comunicação, que permite a verificação de leis e procedimentos e o relacionamento interpessoal de seus funcionários.
Art. 2º, inciso V - a contínua avaliação dos diversos riscos associados às atividades da instituição	Supervisão Bancária; Avaliação de Riscos; <i>Rating</i> .	Antes mesmo da publicação dessa resolução, a empresa possuía uma gestão adequada dos riscos e controles, no intuito de maximizar o desempenho comercial e reduzir custos.
Art. 2º, inciso VI - acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas	Análise de processos; instrumento de mensuração, monitoramento e comunicação; <i>Compliance</i>	Seu sistema de controle interno engloba toda a área operacional da entidade e obedece à normatização do BACEN.
Art. 2º, inciso VII - a existência de testes periódicos de	Ficha de verificação de conformidade	A entidade possui um painel de controle para registrar

segurança para os sistemas de informações		verificações de conformidade e obter informações gerenciais.
---	--	--

Quadro 7 - Comparativo entre as normas do BACEN e controle interno da Instituição

Fonte: As autoras, 2010.

Por meio desse comparativo, é possível perceber que a Instituição está de acordo com a normatização do BACEN, com relação aos controles internos. Cumpre-se rigorosamente o que é estabelecido pelo órgão regulador e, em alguns casos, percebe-se a adoção de medidas extras a essa Resolução. A estrutura da Instituição obedece a todos os preceitos estabelecidos pelo órgão competente, mas cabe ao auditor interno a responsabilidade de avaliar a efetividade do sistema de controles internos da Instituição.

CONCLUSÃO

Demonstrou-se que os controles internos da Instituição estudada existem e foram criados a partir do Comitê da Basiléia, com o intuito de adotar regras para melhor transparência, prestação de contas e equidade na gestão financeira empresarial, objetivando, assim, um efetivo sistema de controle interno. Verificou-se também que a Instituição obedece às normas do Banco Central do Brasil.

A Instituição utiliza o Compliance como ferramenta de gestão, para fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da Entidade. O estudo de caso é composto pelo histórico do Banco, a origem do controle interno na Instituição e suas formas de avaliação, e a análise dos resultados, oriundos estes de um questionário, direcionado aos funcionários da Instituição.

As informações destacadas neste estudo demonstram que a organização, por meio da Diretoria de Controles Internos, utiliza a Autoavaliação Anual de Controles Internos e o Compliance como ferramentas para avaliar a rede interna de agências. A responsabilidade, de conseguinte, pelas informações apresentadas é atribuída ao Comitê de Administração das respectivas unidades.

Os processos conduzidos pela Agência são avaliados por meio de fichas de verificação, compostas de quesitos e subquesitos, aos quais é atribuído um peso. Essa verificação objetiva identificar as causas da não conformidade e difundir a cultura de controle interno e conformidade. Para que isso ocorra, existem vários tipos de verificação, entre eles, a verificação obrigatória, que abrange eventos ocorridos em um período pré-estabelecido, podendo ser avaliado antes ou depois do ocorrido; a verificação por amostragem, onde apenas uma parte dos eventos é avaliada, e sua amostra é aleatória; e verificação especial, onde o foco é um produto ou serviço oferecido pela Agência, podendo ser por amostragem ou um evento especificamente.

A necessidade de adaptação da Entidade perante os órgãos reguladores fez com que surgisse o sistema de controles internos na empresa. Esse sistema dá apoio à gestão da empresa, por meio do estabelecimento de procedimentos confiáveis, sempre respeitando as relações de custo e benefício. O processo de gestão está estruturado em cinco etapas, sendo elas: identificação da origem dos riscos e fragilidades nos processos; avaliação e mensuração dos impactos que as perdas causaram à empresa; decisão da melhor alternativa de ação referente à mitigação dos riscos; acompanhamento das ações de controle e apuração do nível de conformidade; e monitoramento dos gestores, a fim de acompanhar a eficiência do processo de gestão.

Conclui-se que a utilização do controle interno é benéfica à Instituição que adotar procedimentos, seja de avaliação ou gerenciamento, e que o engajamento de seus funcionários em cumprir as normas da Entidade diminuirá significativamente os riscos ao patrimônio e manterá uma boa imagem perante a sociedade.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- AUDIBRA. **Normas Internacionais para o Exercício Profissional da Auditoria Interna**. Disponível em: <<http://www.audibra.org.br/arquivos/Normas%20Internacionais%20Auditoria%20-%20Codigo%20de%20Etica.pdf>> Acesso em: 22 mai. 2010.
- BANCO DO BRASIL. **História**. Disponível em <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,102,3527,0,0,1,6.bb?codigoMenu=1193&codigoNoticia=691&codigoRet=3095&bread=3>>. Acesso em: 26 jun. 2010.
- BANCO DO BRASIL. **Controles Internos e Compliance**. Brasília. 2009.
- BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução n. 1.135, de 21 de novembro de 2008**. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1135.doc>. Acesso em: 19 de jun de 2010.
- CARVALHO, Sebastiana Aparecida de. **Controle Interno como Ferramenta para Prevenção e Detecção de Riscos: estudo de caso em uma instituição financeira pública de Lucas do Rio Verde**. 2007. 31 fls. Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso de Ciências Contábeis, Faculdade de Lucas do Rio Verde. Lucas do Rio Verde, 2007.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBRACON. **Parecer dos Auditores Independentes sobre Demonstrações Contábeis.** Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br/publicacoes/resultado.asp?identificador=842>>. Acesso em: 21 mai. 2010.

LOPES DE SÁ, A.. **Curso de Auditoria.** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de; DINIZ FILHO, André. **Curso Básico de Auditoria.** São Paulo: Atlas, 2001.