

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JOSÉ CÁSSIO FRÓES DE MORAES

**ANÁLISE DA EFICÁCIA DA DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTOS SOBRE
CONTROLES INTERNOS APÓS SUA IMPLEMENTAÇÃO NO BANCO DO
BRASIL**

**FLORIANÓPOLIS
2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JOSÉ CÁSSIO FRÓES DE MORAES

**ANÁLISE DA EFICÁCIA DA DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTOS SOBRE
CONTROLES INTERNOS APÓS SUA IMPLEMENTAÇÃO NO BANCO DO
BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Gestão da Qualidade e Produtividade

Ênfase: Planejamento e Estratégia Organizacional

Orientador: Prof. Pedro Alberto Barbeta, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2003**

Ficha Catalográfica

CDD: 658.4012 M829a	MORAES, José Cássio Fróes. Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil. Florianópolis, UFSC/ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003. 121 p. Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Gestão da Qualidade e Produtividade. Ênfase: Planejamento e Estratégia Organizacional) Orientador: Pedro Alberto Barbeta 1. Controles Internos 2. Risco 3. Gestão. I. Universidade Federal de Santa Catarina II. Título
------------------------	--

JOSÉ CÁSSIO FRÓES DE MORAES

**ANÁLISE DA EFICÁCIA DA DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTOS SOBRE
CONTROLES INTERNOS APÓS SUA IMPLEMENTAÇÃO NO BANCO DO
BRASIL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** e aprovada no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de novembro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Prof. Pedro Alberto Barbetta, Dr.
Orientador

Prof. Willy Arno Sommer, Dr.
Membro

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Jr., Dr.
Membro

À minha querida esposa Leila, e aos meus
filhos Simone, Danilo e André que
souberam suportar a minha ausência durante
este período e me deram apoio nas horas
mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu capacidade, sabedoria e sustentou-me no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Pedro Alberto Barbeta, pelos conhecimentos transmitidos em sala de aula, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Aos Professores Luiz Gonzaga, Antonio Alves Filho, José Francisco Salm, Ester Menegasso, Márcio Pires, Olga Regina Cardoso, Jane Iara, Gregório Varvakis, e Idoni Bringhenti pelo esmero e competência na transmissão dos conhecimentos.

Aos professores Luiz Carlos de Carvalho Junior e Willy Arno Sommer que compuseram a banca e propuseram valiosas sugestões para enriquecimento desta dissertação.

À equipe do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade de realização do mestrado.

À UNEB – União Educacional de Brasília, pela preocupação na formação profissional de seus educadores e o incentivo e apoio para a realização do mestrado.

Ao Banco do Brasil que possibilitou condições para o desenvolvimento desta pesquisa.

À Leila Rezende Moraes, minha querida esposa que, além de suportar minha ausência, apoiou o desenvolvimento deste trabalho, dando sugestões que foram muito valiosas.

Aos colegas da turma de mestrandos da UNEB 5, com deferência especial ao Agostinho Fernandes, Sônia Solange Montenegro e Cleber Novaes pelo apoio nos momentos mais difíceis.

Aos amigos do Banco do Brasil Adalberto João Ferreira de Oliveira, Antonio Sérgio Miranda, Ester Gonçalves Barreira e Otávio Ramos dos Santos, pela disponibilidade e auxílio nos momentos corretos.

A todos os funcionários do Banco do Brasil que se dispuseram a responder à pesquisa, possibilitando a concretização deste trabalho.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Identificar uma oportunidade ou ameaça era uma questão; estimular a mudança necessária para aproveitar aquela oportunidade era outra. Existe uma considerável diferença entre as empresas que passaram cegamente ao largo da ameaça e da oportunidade e aquelas que reagiram e mudaram.

Royal Dutch/Shell Group Planning.

RESUMO

MORAES, José Cássio Fróes. Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil. Florianópolis, 2003. 121 p. Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC.

Para fazer frente à globalização e aos constantes prejuízos no sistema financeiro, em 1974, os órgãos reguladores criaram o Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia para supervisionar as instituições financeiras. Como consequência da necessidade de revisão das metodologias de supervisão, o Comitê emitiu, em 1997, os 25 Princípios para a Fiscalização Bancária Eficaz para orientar os órgãos gestores dos sistemas financeiros dos países membros e posteriormente, em 1998, publicou os 13 Princípios para avaliação dos sistemas de controles internos, orientando os bancos centrais dos países para a criação de mecanismos de controles que resguardassem a credibilidade do sistema financeiro. Os 13 Princípios orientaram os bancos para a criação de controles sob cinco eixos: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento. Atendendo à recomendação o Banco Central do Brasil publicou, em 1998, a Resolução 2554, determinando às instituições financeiras a implantação de controles internos voltados para suas atividades. O Banco do Brasil, para cumprir com essa determinação criou, em 1999, uma unidade para disseminar conhecimentos sobre controles internos e promover a aculturação dos funcionários. Esta pesquisa procurou mensurar se a implantação de estrutura específica de controles internos favoreceu a disseminação de conhecimentos aos funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil, conscientizando-os para a necessidade de controlar seus processos e reduzir os níveis de exposição dos capitais da instituição a riscos operacionais. Como resultado, verificou-se que a instituição se beneficiou com a implantação de estrutura específica e a disseminação atingiu bom resultado, porém necessita ainda continuar desenvolvendo ações para consolidar a aculturação dos funcionários.

Palavras-Chaves: Controles Internos, Risco, Gestão

ABSTRACT

MORAES, José Cássio Fróes. Effectiveness' analysis over spread knowledge about internal controls after Banco do Brasil's implementation. Florianópolis, 2003, 121 p.

Dissertation: Master's degree in Production Engineering. UFSC's Graduating Student Program - Production Engineering.

Regulators Systems created Basle Committee in 1974 in order to supervise banking activities and to get around globalization added to constant loses. To review the methodology structures that Committee published in 1997 the 25 Principles for Efficient Bank Supervision as guidelines to the Financial Systems membership's countries. Reinforcing these worries in 1998 were published 13 Principles aiming to create Internal Controls as mechanisms of evaluation and maintenance Financial System's credibility. The 13 Principles want the banks to create internal controls underlined five axis: control environment, risks evaluation, and activities of control, information and monitored communication. Answering this recommendations *Banco Central do Brasil* published in 1998 the *Resolução 2554* meaning as mandatory the establishment of internal controls by Financial Institutions. *Banco do Brasil* accomplished it in 1999 on purpose to spread knowledge among the corporation as management and improvement over controlling process. This research analyzed how *Banco do Brasil's* Internal Controls has worked especially among head office and if their conscience level about controlling processes have decreased the financial and operational risks exposures. Findings checked out that Institution was benefited by this new structure achieving good results otherwise the necessity of going ahead with this project until far-reaching changes on cultural behavior of all employees.

Key-word: Internal Controls, Risk, Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Exposição do Assunto	1
1.2	Objetivos	4
1.2.1	Objetivo Geral	4
1.2.2	Objetivos Específicos	5
1.3	Definição dos Principais Termos	5
1.4	Justificativa	7
1.5	Estrutura da Dissertação	8
2	ORIGEM E TENDÊNCIAS DA INDÚSTRIA BANCÁRIA	10
2.1	Origem e Evolução da Indústria Bancária	10
2.2	Tendências da Indústria Bancária	12
3	CONTROLES INTERNOS – ORIGENS E DEFINIÇÕES	16
3.1	Origem dos Controles Internos	16
3.2	Desenvolvimento de Controles Internos	20
3.3	As Definições de Controles Internos	21
3.3.1	<i>American Institute of Certified Public Accountants – AICPA</i>	21
3.3.2	<i>Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission - COSO</i>	23
3.3.3	<i>International Federation of Accountants – IFAC</i>	24
3.3.4	<i>Basle Committee on Banking Supervision</i>	24
3.3.5	<i>International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI</i>	25
3.3.6	Conselho Federal de Contabilidade – CFC	26
3.3.7	Instituto Brasileiro de Contadores – IBRACON	26
3.3.8	Departamento do Tesouro Nacional	27
3.4	Controles Internos e Risco	27
3.5	Princípios para Avaliação de Sistemas de Controles Internos	29
3.6	Principais Metodologias Existentes	30
3.6.1	COSO	30
3.6.2	<i>Guidance On Assessing Control – The CoCo Principles</i>	32
3.6.3	<i>SAS 55/78 – Statements on Auditing Standards</i>	34
3.7	Considerações	36
3.8	Limitações dos Sistemas de Controles Internos	36
4	O CENÁRIO BRASILEIRO E O CASO BANCO DO BRASIL	37
4.1	O Cenário Brasileiro	37
4.2	Caso Banco do Brasil	44
4.2.1	Histórico	44

4.2.2	A Gestão de Controles Internos no Banco do Brasil.....	49
4.2.2.1	Importância dos controles internos na visão do Banco do Brasil.....	49
4.2.2.2	Categorias de Riscos Aprovadas pelo Banco do Brasil.....	53
4.2.2.3	Estrutura para gerenciamento de riscos no Banco do Brasil.....	56
4.2.2.4	O Modelo de controles internos no Banco do Brasil.....	57
4.2.2.5	A Implementação do modelo de controles internos no Banco do Brasil.....	59
4.2.2.6	Considerações sobre o modelo adotado pelo Banco do Brasil.....	62
4.2.3	O Conhecimento e a sua Importância para o Banco do Brasil.....	63
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	66
5.1	Caracterização da Pesquisa.....	66
5.2	Seleção da amostra.....	68
5.3	Instrumento de pesquisa.....	69
5.4	Aplicação e resultado do questionário de pré-teste.....	71
6	APLICAÇÃO E RESULTADO DA PESQUISA.....	74
6.1	Cálculo da Amostra.....	74
6.2	Aplicação da Pesquisa.....	75
6.3	Freqüência dos Resultados do Bloco de Conhecimentos sobre Aspectos Legais.....	76
6.4	Freqüência das Respostas no Bloco de Aspectos Estruturais e Gestão.....	80
6.5	Freqüência das Respostas no Bloco de Conhecimento sobre Metodologia, Instrumentos e Ferramentas de Controle e Conformidade.....	83
6.6	Eficácia dos Treinamentos Disponibilizados.....	86
7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	90
7.1	Conclusões.....	90
7.2	Recomendações.....	92
	REFERÊNCIAS.....	93
	ANEXO A 25 Princípios da Basiléia para a Fiscalização Bancária Eficaz.....	99
	ANEXO B 13 Princípios da Basiléia para Avaliação de Sistemas de Controles Internos.....	104
	ANEXO C Resolução 2554/98 do Banco Central do Brasil.....	107
	APÊNDICE A Questionário da Pesquisa.....	111
	APÊNDICE B Questionário - Resultado do Bloco 1 - 1ª Parte.....	117
	APÊNDICE C Questionário - Resultado do Bloco 1 - 2ª Parte.....	118
	APÊNDICE D Questionário - Resultado do Bloco 2.....	119
	APÊNDICE E Questionário - Resultado do Bloco 3.....	120
	APÊNDICE F Questionário - Resultado do Bloco 4.....	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	Perdas com Risco Operacional nas Instituições Financeiras	3
Figura 3.1	Fluxo da função de controle	20
Figura 3.2	Relacionamento dos componentes do COSO	31
Figura 3.3	O Modelo de Controle CoCo.....	33
Figura 4.1	Arquitetura Organizacional do Banco do Brasil, em 1999.....	51
Figura 4.2	Modelo de gestão de risco operacional do Banco do Brasil.....	57
Figura 6.1a	Respostas sobre conhecimento dos aspectos legais, questões de 01 a 08.....	77
Figura 6.1b	Respostas sobre conhecimento dos aspectos legais, questões de 09 a 17.....	78
Figura 6.2	Conhecimento sobre aspectos legais, questão 15	79
Figura 6.3a	Respostas sobre conhecimento de estrutura e Gestão, questões de 19 a 26	81
Figura 6.3b	Respostas sobre conhecimento de estrutura e gestão, questões de 27 e 28	82
Figura 6.4a	Respostas sobre conhecimentos Metodologias, Instrumentos e Ferramentas de Controles Internos e Conformidade. Questões de 30 a 35.....	84
Figura 6.4b	Respostas sobre conhecimentos Metodologias, Instrumentos e Ferramentas de Controles Internos e Conformidade. Questões de 36 e 37.....	85
Figura 6.5	Realização de cursos - Questões 39 e 40	87
Figura 6.6	Preocupação e incentivo a participação em cursos de controles internos - Questões 41 e 42.....	87
Figura 6.7	Resultado das questões do bloco de Eficácia dos Treinamentos.....	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1	Empresas não-financeiras realizando operações financeiras.....	2
Quadro 2.1	Comparativo - visões passada e a atual das instituições financeiras	13
Quadro 3.1	Diretrizes da INTOSAI sobre normas de controles internos.....	26
Quadro 3.2	Comparativo entre as Metodologias.....	35
Quadro 4.1	Empresas ativas no setor financeiro (1996 a 2002).....	42
Quadro 4.2	Premissas e Objetivos Organizacionais do Banco do Brasil.....	48
Quadro 6.1	Funcionários da Direção Geral.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1	Transferência de controle acionário e incorporação – jul/94 a mai/97	41
Tabela 4.2	Banco do Brasil em grandes números – Dez 2002	48

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do Assunto

O tema desta dissertação está relacionado ao estudo das práticas de gestão verificadas em uma instituição financeira pública de grande porte e capital nacional.

A nova realidade do ambiente financeiro mundial, em virtude da globalização, impôs às instituições financeiras a redefinição de suas estruturas de negócios, tornando-as mais ousadas nas suas atividades de captação e manutenção de clientes, levando-as ao estabelecimento de modelo de relacionamento que foca, essencialmente, o atendimento dessas exigências.

Se por um lado as instituições financeiras estabeleceram relacionamento com os clientes, que tende a ser cada vez mais personalizado e diferenciado, considerando suas necessidades particulares, por outro lado, isso exigiu que as instituições financeiras aprimorassem suas práticas de gestão visando atingir os melhores resultados financeiros.

Segundo Drucker (2000), as novas empresas exigirão duplo perfil: por um lado exigirão um sistema totalmente centralizado de administração; por outro lado requererão uma estrutura totalmente descentralizada de fornecimento de produtos e serviços, que deverão estar mais do que ajustada às novas expectativas dos clientes.

Esse duplo perfil impulsionou as organizações, gerando grande pressão competitiva, resultante da globalização, dos avanços rápidos em tecnologia e do aumento do grau de sofisticação dos mercados competidores. Várias técnicas e filosofias de gestão foram desenvolvidas e aplicadas, tanto em empresas do ramo industrial como nas empresas de serviços, aí incluídas as instituições financeiras.

Representando uma parcela significativa dos serviços, com a intensa onda de fusões e aquisições, o setor bancário mudou drasticamente nos últimos anos.

As fusões são seguidas pela consolidação das operações, com o objetivo de eliminar aquelas que são ineficientes do ponto de vista de custos.

Como se não bastassem as fusões, instituições diferentes das bancárias têm começado a oferecer grande variedade de produtos, antes tradicionalmente explorados apenas pelos bancos, conforme demonstrado no Quadro 1.1.

Casas Lotéricas	Pagamentos de luz, água, telefone, títulos, impostos etc.
Redes de Supermercados	Pagamentos de luz, água, telefone, títulos, impostos etc. Terminais de auto-atendimento.
Farmácias	Pagamentos de luz, água, telefone, títulos, impostos etc. Terminais de auto-atendimento.
Postos de Gasolina	Terminais de auto-atendimento.
Shopping Center	Pagamentos de luz, água, telefone, títulos, impostos etc. Terminais de auto-atendimento.
Rodoviárias	Terminais de auto-atendimento.

Quadro 1.1 Empresas não-financeiras realizando operações financeiras

Fonte: Banco do Brasil, com adaptações (2003).

Face ao aumento da demanda, os bancos começaram a utilizar intensivamente recursos de informática e telecomunicações para ampliar suas linhas de produtos e facilitar a disponibilidade e o acesso dos clientes aos produtos bancários. Isso resultou no aumento da eficiência operacional e conseqüente redução dos custos das transações.

Neste contexto, a necessidade dos bancos efetuarem administração dos seus riscos aumentou em virtude de utilizar valores de terceiros, captados desde a tradicional caderneta de poupança até os sofisticados fundos de investimento. O colapso financeiro/operacional de instituição financeira pode causar prejuízos em cadeia e atingir significativa parte da sociedade.

A gestão de riscos e controles de forma sistematizada nas instituições financeiras é recente e ainda está em processo de estruturação. As grandes mudanças acontecidas na década de 70, com o fim do Sistema de *Bretton Woods* e a conseqüente liberação das taxas de câmbio, tornaram o mercado mais volátil, exigindo medidas que minimizassem o risco do sistema financeiro.

Experiências de grandes perdas provocadas por fragilidades nos controles ou deficiências no gerenciamento de instituições como os casos da Regulação Prudencial, *Barings Bank*, Banco BCCI e *Banca Nazionale Del Lavoro*, conforme figura 1.1, estimularam o *BIS – Bank for International Settlements*, através do Comitê da Basileia para a Supervisão Bancária, a

intensificar as exigências em relação à administração de riscos e definição de controles dentro das instituições financeiras.

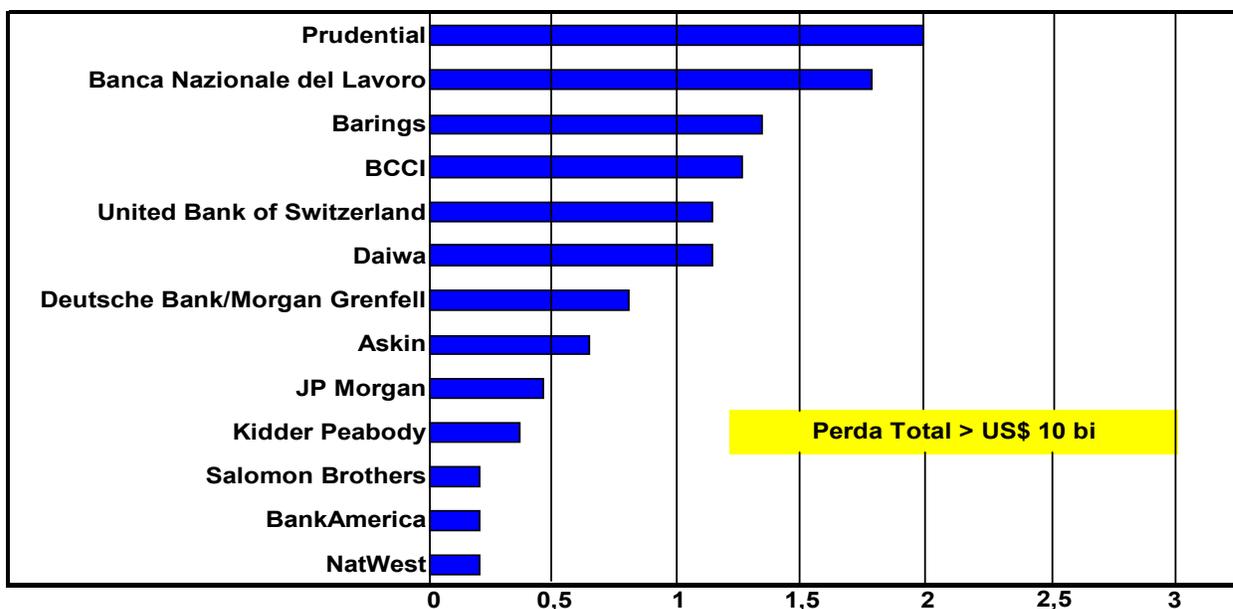


Figura 1.1 Perdas com Risco Operacional nas Instituições Financeiras

Fonte: RiskOps™ de várias fontes públicas - 2003

A gestão sistematizada de riscos e controles nas instituições financeiras é recente e ainda encontra-se em processo de estruturação. As grandes mudanças acontecidas na década de 70, com o fim do sistema de *Bretton Woods* e a conseqüente liberação das taxas de câmbio tornaram o mercado mais volátil exigindo medidas que minimizassem o risco do sistema.

Para fazer frente a essas ameaças, em 1996 o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia sugeriu a uniformização internacional de controles internos, com a divulgação dos 25 (vinte e cinco) princípios para supervisão bancária eficaz (Anexo A), orientando os bancos centrais a garantirem a saúde dos sistemas financeiros, com responsabilidades e objetivos bem definidos, a fim de assegurar que as instituições:

- Estabeleçam e cumpram políticas, práticas e procedimentos adequados;
- Possuam sistemas de informações gerenciais que permitam identificar eventual concentração de risco em suas carteiras; e
- Implementem políticas e procedimentos adequados para identificar, monitorar e controlar riscos.

Em 1998, com a finalidade de aprimorar ainda mais a supervisão dos riscos e controles, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia publicou os 13 (treze) princípios que compõem os alicerces dos controles internos. (Anexo B)

O Conselho Monetário Nacional do Brasil, em sintonia com as novas normas e recomendações emanadas de órgãos e entidades internacionais, deliberou sobre a implantação e implementação de sistemas de controles internos efetivos e consistentes nas instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, publicando, em 24 de setembro de 1998 a Resolução 2.554. Esta resolução apontou para a necessidade do gerenciamento de riscos, em especial dos riscos operacionais, nas instituições financeiras. (Anexo C)

Uma das primeiras preocupações da gestão de riscos e controles internos foi a formação de cultura, direcionando a atenção de gestores e funcionários para focos potenciais de riscos e necessidades de controles. O início desse processo passou pela uniformização dos conceitos e, portanto, pela unificação da linguagem utilizada nas questões relacionadas a risco e controle. Essa preocupação será tanto maior quanto maior for o porte da instituição, a diversificação de produtos e atividades e a heterogeneidade do corpo funcional.

O Banco do Brasil, foco desta pesquisa, ajustou-se às diretrizes do Banco Central do Brasil, criando a Diretoria de Controles Internos que buscou elaborar ferramentas, cursos, palestras, para serem implementados nas Diretorias e Unidades da Direção Geral com o objetivo de mitigar os riscos e definir pontos de controles nos seus processos. Essas ferramentas foram elaboradas e implementadas, bem como foram realizadas palestras, cursos durante o período de 2000/2003.

O foco principal dessa pesquisa é analisar o nível de conhecimento dos funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil em relação ao modelo de controles internos implantado.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar se as ações implementadas pelo Banco do Brasil com a criação de estrutura de controles internos, contribuíram para disseminar conhecimento aos funcionários da Direção Geral, incentivando a incorporação de novos procedimentos nas suas atividades em relação à mitigação de riscos e controles.

1.2.2 Objetivos Específicos

Descrever o processo de implantação da estrutura de controles internos em uma instituição financeira, a partir das normas nacionais e internacionais.

Analisar o cenário da indústria financeira e as suas tendências após a abertura do mercado brasileiro e a globalização.

Levantar as principais definições e metodologias de controles internos existentes no mercado.

Avaliar o nível de conhecimento dos funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil em relação a controles internos.

Analisar os impactos da disseminação de conhecimento aos funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil, após a implantação da estrutura de controles internos.

1.3 Definição dos Principais Termos

25 Princípios para a Fiscalização Bancária Eficaz – São Princípios definidos pelo Comitê de Supervisão da Basiléia que devem ser implementados pelas autoridades bancárias e públicas, com o objetivo de se obter um sistema de supervisão eficaz. Representam as exigências mínimas que facilitarão as condições para se obter um regime de supervisão bancária efetiva. Foi sugerido ao FMI – Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial e outras organizações que utilizem os princípios para ajudar os países a fortalecer seus procedimentos de supervisão em conexão com seu trabalho, tendo como objetivo principal o fortalecimento da estabilidade financeira e macroeconômica de forma global.

Acordo de *Bretton Woods* – Após o término da Segunda Guerra Mundial, os países aliados reuniram-se em *Bretton Woods* para discutir medidas econômicas fundamentais para a paz. Dentre as medidas adotadas constavam: volta ao padrão ouro, paridades monetárias estáveis e eliminação dos controles cambiais. Este acordo, que ficou conhecido como *Bretton Woods*, teve seu fim em 1973, em função da crise na economia norte americana.

Aculturação – segundo Ferreira, origina-se do termo inglês *acculturation*. E tem como definições principais: 1 - Processo decorrente do contato mais ou menos direto e contínuo entre dois ou mais grupos sociais, pelo qual cada um desses grupos assimila, adota ou rejeita elementos

da cultura do outro, seja de modo recíproco ou unilateral, e podendo implicar, eventualmente, em subordinação política. 2 - Adaptação de um indivíduo a uma nova cultura com que estabelece contato, seja em seu local de origem, seja em outro local para que se tenha mudado.

Banco Central do Brasil – órgão de regulação e fiscalização que tem como funções fundamentais:

- Formulação e gestão das políticas monetária e cambial, compatíveis com as diretrizes do Governo Federal;
- Regulação e supervisão do sistema financeiro nacional; e
- Administração do sistema de pagamentos e do meio circulante.

Comitê de Supervisão Bancária da Basileia – é um comitê de regulação, fiscalização e supervisão bancária, criado em 1974 pelos diretores dos bancos centrais do chamado G-10. Tem como membros representantes de órgão de regulação bancária e bancos centrais da Bélgica, França, Alemanha, Itália, Japão, Luxemburgo, Holanda, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos. Geralmente se reúne no *Bank of International Settlements* (BIS), localizado em Basileia – Suíça, onde seu secretariado permanente é localizado.

IBRACON – fundado em 13 de dezembro de 1971, sob a denominação de Institutos dos Auditores Independentes do Brasil – IAIB, através da fusão de dois Institutos então existentes, o Instituto dos Contadores Públicos do Brasil – ICPB, fundado em 26 de março de 1957 e o Instituto Brasileiro de Auditores Independentes – IBAI, fundado em 02 de janeiro de 1968. Em 01 de julho de 1982, assumiu a denominação de Instituto Brasileiro de Contadores – IBRACON, após alteração estatutária, que permitiu maior abrangência de atuação e interesses. O IBRACON congrega profissionais de diferentes atividades, com interesse no estudo técnico da contabilidade, na edição de normas técnicas de contabilidade e auditoria e no aprimoramento da profissão no Brasil.

INTOSAI – Organização internacional das instituições superiores de controle externo das finanças públicas.

Resolução 2.554 – resolução emitida pelo Banco Central do Brasil que determinou às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar por aquele órgão a implantar e implementar controles internos em todas as suas atividades.

1.4 Justificativa

A importância do tema “Controles Internos” em instituições financeiras é nova, mesmo no contexto mundial.

Os problemas de prejuízos ocorridos em vários bancos nos últimos tempos colocaram em risco a segurança do sistema financeiro mundial a ponto de chamar a atenção dos órgãos reguladores.

Assim, o Comitê de Supervisão da Basiléia publicou os “25 Princípios para uma Supervisão Eficaz” em 1996 e posteriormente, os “13 Princípios da Basiléia”, em 1998. Estes dois documentos tiveram como objetivo orientar os órgãos reguladores do sistema financeiro dos países membros da Basiléia, sobre a importância da realização de controles efetivos das instituições financeiras frente ao risco de comprometimento da credibilidade do sistema financeiro mundial.

O Banco Central do Brasil, para ajustar-se a estas recomendações, publicou em 1998 a Resolução nº 2.554, que orientou as instituições financeiras para a criação de estruturas específicas de controles internos com o objetivo de facilitar o controle do Sistema Financeiro Nacional.

O Banco do Brasil, para atender à determinação do órgão regulador, optou por ativar estrutura específica para efetuar a gestão de controles internos em toda a organização.

Esta estrutura, denominada Unidade Controles Internos, desde sua ativação em 1999, desenvolveu várias ações para disseminar, ao corpo funcional da empresa a importância de incluir em suas rotinas diárias, procedimentos para reduzir o nível de exposição a riscos operacionais.

Assim, para conhecer as reações dos funcionários, é importante a avaliação dos procedimentos desenvolvidos para verificação da sua efetividade. A organização precisa ter conhecimento se o seu corpo funcional está atuando dentro de padrões considerados aceitáveis.

É necessário também avaliar se o processo utilizado para o desenvolvimento da cultura de controles internos está correto e em quais pontos é necessário proceder correções nas ações adotadas.

O desenvolvimento de processo de aculturação é longo, necessita de persistência da Organização, mensuração dos seus resultados e desenvolvimento de ações de correções de rumos.

Assim, este trabalho se propôs a levantar as principais ações desenvolvidas pela estrutura de controles internos implantada no Banco do Brasil para disseminação de conhecimento aos funcionários das Diretorias e Unidades da Direção Geral e verificar qual o grau de efetividade obtido, procurando responder ao seguinte questionamento:

“A implementação da estrutura de controles internos favoreceu a disseminação de conhecimento aos funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil, conscientizando-os para a necessidade de controlar melhor os seus processos, propiciando a redução dos níveis de exposição dos capitais da instituição a riscos”?

1.5 Estrutura da Dissertação

A estrutura geral dessa pesquisa divide-se em sete capítulos. O capítulo introdutório procurou definir o problema da pesquisa e a justificativa estabelecendo os objetivos geral e específicos, as definições dos principais termos e a estrutura da dissertação.

No capítulo dois é apresentada a fundamentação teórica da pesquisa, com a caracterização da organização bancária, suas origens e tendências.

No capítulo três foram desenvolvidos os fundamentos teóricos, as origens e definições de metodologias de controles. São apontadas definições utilizadas por diversos organismos e também os fundamentos das principais metodologias. São apresentados também os princípios para avaliação de controles internos e as suas principais limitações.

No capítulo quatro mostrou-se o cenário brasileiro e o caso Banco do Brasil, abordando a importância de controles internos na organização. Apresentou-se também as categorias de risco aprovadas pela instituição financeira, a estrutura para gerenciamento de riscos e a importância que a empresa confere para a disseminação de conhecimento.

No capítulo cinco foram apresentados os procedimentos que orientaram a elaboração do presente estudo. Desenvolveu-se os métodos e caracterizou-se a pesquisa, os levantamentos

preliminares efetuados e a definiu-se a amostra. Apresentou-se também a metodologia para a construção do questionário, a aplicação do pré-teste e os seus resultados.

No capítulo seis foi apresentado o modelo de controles internos do Banco do Brasil e a descrição do resultado da pesquisa.

No capítulo sete condensou-se as principais conclusões do estudo realizado e as recomendações que poderão ser implementadas pelo Banco do Brasil e que também poderão orientar os trabalhos de outras instituições financeiras.

2 ORIGEM E TENDÊNCIAS DA INDÚSTRIA BANCÁRIA

Neste capítulo apresentou-se breve histórico da indústria bancária e as suas tendências, desde suas origens até os tempos atuais, para mostrar as principais transformações ocorridas nos bancos e a influência do desenvolvimento tecnológico e do processo de globalização de mercados na configuração de nova conjuntura para esse setor.

2.1 Origem e Evolução da Indústria Bancária

Segundo Roussakis (1997), as atividades de empréstimos e trocas de moedas são muito antigas, há registros da realização de operações de crédito nos templos da Babilônia, por volta do ano 2000 a.c. mas, os primeiros bancos comerciais e de investimentos surgiram apenas no Século XII, na Itália. O enfraquecimento das restrições da Igreja à atividade econômica durante a Renascença e a expansão do comércio entre o interior da Europa e as cidades costeiras italianas, foram determinantes para o surgimento dos primeiros estabelecimentos bancários. À época, esses estabelecimentos aceitavam depósitos à vista e realizavam operações de câmbio, empréstimos e investimentos em empreendimentos comerciais e industriais.

Ainda de acordo com Roussakis (1997) partir do Século XVI, a atividade de intermediação financeira, ou seja, de transferência de recursos entre poupadores e tomadores de empréstimos, alastrou-se por toda a Europa. Novos serviços, como a concessão de garantias e a subscrição de ativos surgiram e se desenvolveram no âmbito dos negócios bancários. Bancos alemães, britânicos e franceses dominaram a economia mundial até o início deste século, em princípio, em razão da expansão colonial e das necessidades de financiamento das respectivas cortes, depois, graças ao crescimento da indústria e comércio desses países. Após a Primeira Guerra Mundial, os bancos americanos e, mais recentemente, os asiáticos, emergiram como grandes credores mundiais, fazendo das operações financeiras um negócio cada vez mais globalizado e que envolve a utilização de tecnologia de ponta, sobretudo no que diz respeito à transmissão e processamento de dados e informações.

No Brasil, conforme Accorsi (1992), embora o primeiro estabelecimento bancário do País tenha sido fundado por Dom João VI, em 1808, o desenvolvimento do sistema financeiro nacional deu-se apenas com a reforma bancária de 1964. Por intermédio da concessão de subsídios e benefícios fiscais, o Banco Central, para estimular a atividade econômica, promoveu

o crescimento do setor financeiro, a diversificação geográfica das agências e o aumento da utilização dos serviços bancários pelos diferentes segmentos da sociedade. A política governamental contribuiu também para a padronização de rotinas, atividades e normas contábeis, fazendo com que fosse iniciado processo de racionalização e automação dos bancos.

Segundo Accorsi (1997) o uso de computador surgiu nos bancos brasileiros a partir da década de 60, inicialmente para auxiliar a execução de rotinas de trabalhos já existentes, simplificar o processo produtivo e tornar mais rápido o serviço operacional. Depois, passou a ser utilizado de maneira mais ampla, para exercer controle sobre o trabalho e para centralizar informações necessárias à tomada de decisão. Trouxe, assim, aumento de produtividade do trabalhador e grandes modificações à organização do trabalho bancário.

De acordo com Accorsi (1992) e Costa Filho (1996), com a racionalização e automação dos serviços, as agências bancárias aumentaram o número de transações disponíveis e transformaram-se em grandes lojas. Passaram a ofertar múltiplos produtos e serviços, desde a transferência de fundos até a cobrança de tributos, títulos e assemelhados. A partir de 1980, com o processamento em tempo real de dados e informações, as transações de débito e crédito das diversas contas manipuladas pelas agências passaram a ser imediatas. Os bancos começaram a oferecer outros serviços automatizados aos clientes, com a utilização, por exemplo, de terminais de extrato e caixas automáticas.

No início, as comunicações eram precárias, não raras vezes interrompidas por motivo de excesso de umidade em dia chuvoso. Posteriormente, com o desenvolvimento da fibra ótica e das centrais digitais inteligentes, o processamento de dados foi aperfeiçoado, fazendo com que o tempo real de transmissão de informações e acontecimentos permitisse a superação definitiva da perspectiva geométrica pela perspectiva eletrônica e a interação entre homem e máquina passasse a ser constante no trabalho bancário (Fernaud, 1998; Reis, 1998; Levy, 1993).

Dessa forma, a tecnologia tem influenciado a estrutura da atividade bancária e indicado o modo como as instituições financeiras irão atuar no futuro. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) tornaram-se parte fundamental na estratégia dos bancos, que visam manter novas tecnologias para atender às exigências de consumidores cada vez mais exigentes (Reis, 1998; Fernaud, 1998; Falluch, 1993). Atualmente, os terminais de auto-atendimento e outras inovações já são realidade na vida de muitos usuários de bancos.

Segundo o DIEESE (1997) e Rodrigues et al (1998), após o Plano Real, os investimentos em tecnologia e os ajustes estruturais dos bancos intensificaram-se, em razão da estabilidade econômica, da entrada de concorrentes estrangeiros no mercado nacional e das fusões e privatizações, que exigiram a aceleração dos processos de automação e racionalização técnica, para responder às pressões por aumento de produtividade e redução de custos.

A tecnologia tem permitido também o surgimento de novos entrantes¹ no setor bancário, modificando ainda mais sua estrutura concorrencial, a exemplo do que vem ocorrendo em outras indústrias. Kartens et al (1998) comentam que na indústria automobilística americana, por exemplo, as vendas de automóveis por intermédio da internet tem representado ameaças às formas tradicionais de comercialização de veículos. Da mesma forma, no setor financeiro, os bancos têm enfrentado a entrada, cada vez mais freqüente, de competidores “não-bancários” no mercado.

Segundo Fortuna (1996), bancos comerciais são instituições financeiras monetárias, ou seja, estabelecimentos bancários que exercem como atividades básicas, entre outras, a captação de depósitos à vista ou a prazo por meio da movimentação de contas-correntes, a realização de operações de crédito e o desconto de títulos. Os denominados concorrentes não bancários são empresas que, embora não exerçam as funções tradicionais dos bancos e nem possuam autorização legal para tanto, competem com o setor financeiro, oferecendo determinados produtos e serviços típicos da indústria bancária. São exemplos de competidores não bancários as corretoras de títulos e valores mobiliários, administradoras de cartões de crédito, cooperativas de créditos, *factoring*² e financeiras, empresas cada vez mais atuantes no mercado financeiro.

2.2 Tendências da Indústria Bancária

Para demonstrar a amplitude das mudanças que vem ocorrendo na indústria bancária, Fernaud (1998) compara o passado recente e a situação atual das organizações financeiras, evidenciando as transformações no contexto e no negócio dos bancos. No quadro 2.1, percebe-se como a indústria bancária evoluiu da situação relativamente estática e previsível, em que se enfatizava a eficiência do processo produtivo, para ambiente bastante dinâmico e competitivo,

¹ Porter (1997) classifica como “entrantes” as empresas que tem potencial e desejo de entrar e competir em uma indústria específica para ganhar parcela de mercado.

²Segundo Fortuna (1996), uma operação de *factoring* consiste, basicamente, na venda de ativos (duplicatas ou cheques pré-datados, por exemplo) a uma empresa compradora (*factor*), que pagará ao vendedor certo deságio sobre o valor desse ativo.

onde a criatividade e a inovação são fundamentais para o desenvolvimento da capacidade competitiva.

CONTEXTO	PASSADO	SITUAÇÃO ATUAL
GERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade; • Ambiente relativamente estático; • Previsibilidade; • Projeção do futuro baseada na experiência passada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade; • Ambiente Dinâmico e turbulento; • Imprevisibilidade; • Imaginação e descobrimento do futuro.
ECONÔMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer a mesma coisa com mais eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a capacidade competitiva com base na estratégia, segmentação, especialização e diferenciação.
NEGÓCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer produtos e serviços financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfazer necessidades do mercado com produtos e serviços financeiros.

Quadro 2.1 Comparativo - visões passada e a atual das instituições financeiras

Fonte: Fernaud (1998), com adaptações.

Fernaud (1998) comenta também que as constantes mudanças no ambiente empresarial têm pressionado as organizações bancárias a elevar o nível de qualificação de seus profissionais, a formalizar alianças estratégicas e a adotar estruturas horizontalizadas, descentralizadas e matriciais, como forma de obter flexibilidade e competitividade.

Para Oliveira et al (1997), em futuro próximo as agências bancárias, que hoje representam os principais centros de vendas e transações financeiras, serão apenas canal alternativo de distribuição de produtos e serviços.

Costa Filho (1996) comenta que com a automação dos serviços operacionais, crescimento do comércio eletrônico e desenvolvimento de terminais de auto-atendimento, que realizam grande variedade de operações, há tendência de migração das transações bancárias para fora das agências.

De acordo com Sanford Jr. (1993) as atividades básicas que caracterizam as agências bancárias, como operações de financiamento, gerenciamento de risco, comercialização, consultoria e processamento de transações, provavelmente continuarão a existir no futuro, mas certamente de maneira diversa daquela como são conhecidas atualmente. Para esse autor, os

bancos funcionarão como agência de informação, identificando e relacionando clientes que desejarem proteger-se de um risco³.

Rajan (1996), também comenta que as atividades básicas dos bancos comerciais continuarão a existir, mas no futuro, as instituições financeiras utilizarão outros veículos para oferecer e distribuir seus produtos e serviços. Segundo esse autor, há tendência de desregulamentação dos sistemas financeiros em âmbito mundial que, aliada ao ambiente de inovação e desenvolvimento tecnológico permitirão aos bancos o exercício de uma série de outras atividades e o oferecimento de produtos e serviços não –financeiros.

Outra tendência na indústria bancária é a realização de alianças estratégicas e fusões entre bancos e administradoras de cartões de crédito, seguradoras e outros estabelecimentos comerciais – supermercados, por exemplo - visando maximizar os resultados de ambos. Flur et al (1996), comentam as associações de bancos com grandes redes de comércio para instalação de agências bancárias no interior de lojas e supermercados. Segundo essas autoras, a estratégia permite ao banco acesso a grande número de potenciais clientes e, ao supermercado, elevar o faturamento, à medida em que os bancos ofereçam opções de financiamento das compras e crédito aos clientes.

Blatter (1996), por sua vez, apresenta estudo sobre o mercado europeu, mostrando a tendência de crescimento da associação de bancos com seguradoras, caracterizado pela venda de seguros diversos pelas agências bancárias.

Stanton (1994), comentando sobre o mercado de cartão de crédito, apresenta estudo de caso sobre o *American Express*, mostrando como esse cartão perdeu parcela significativa do mercado, sobretudo em razão da estratégia utilizada pelas bandeiras Visa e MasterCard, seus principais concorrentes, de associação com grandes redes bancárias para distribuição de cartões em todo o mundo.

Roussakis (1997), ressalta que essa liberalização ou desregulamentação dos mercados financeiros, aliada ao desenvolvimento de telemática, tem proporcionado a integração desses mercados e a internacionalização das transações bancárias. Segundo esse autor, as operações financeiras, seguindo a lógica do modelo de organização produtiva ora predominante, tem-se tornado negócio cada vez mais globalizado, tendência que exigirá dos bancos comerciais a adoção de novos posicionamentos estratégicos.

³ Neste caso, risco é o grau de incerteza a respeito de uma operação financeira, como por exemplo, a probabilidade do lucro decorrente de um investimento ou aplicação financeira não se realizar como previsto. Quanto maior a incerteza a respeito de uma operação ou a probabilidade de fracasso, maior o risco. (SECURATO 1996)

A exemplo do que vem acontecendo em praticamente todos os setores da economia, a atividade bancária tem sofrido impacto e um processo de globalização de mercados, que antecipa a derrocada da nação-estado como unidade sócio-econômica e provoca a evolução da estrutura geopolítica para a forma de blocos econômicos. Reis (1998), comenta que esse fenômeno afeta significativamente a indústria bancária, à medida que os bancos, ao integrarem mercado financeiro global, se vêem diante da necessidade premente não apenas de satisfazer às expectativas de novos clientes, mas também enfrentar novos concorrentes, sejam eles competidores internacionais ou de outras áreas de negócio.

No Brasil, o Conselho Monetário Nacional permitiu que bancos estrangeiros passassem a operar no País nos mesmos moldes dos bancos nacionais. Como resultado, observou-se a entrada de grandes bancos internacionais no mercado nacional, como o HSBC e o Banco Bilbao Viscaya - BBV. Com o acirramento da concorrência, os bancos brasileiros viram-se forçados a investir na qualidade de seus produtos e serviços e buscar parceiros, sobretudo estrangeiros, para se manterem competitivos.

Essa conjuntura tem exigido dos bancos a adoção de novas estratégias, não apenas de posicionamento de seus produtos e serviços mas, também de seus controles internos porque a indústria financeira está se tornando mais competitiva e através da utilização de alta tecnologia, a concessão do crédito com baixos níveis de exposição a riscos torna-se fator preponderante para a sustentação no mercado.

Feita essa exposição sobre as origens e tendências da indústria financeira realiza-se adiante uma revisão da literatura sobre os conceitos relacionados a controles internos e a sua evolução e apresentam-se os diversos modelos existentes, possíveis de serem adotados no todo, ou em partes.

3 CONTROLES INTERNOS – ORIGENS E DEFINIÇÕES

3.1 Origem dos Controles Internos

A preocupação com a segurança e a lisura das operações bancárias existe pelo menos desde o século XV.

Segundo a KPMG Brasil (1999), no contrato de abertura de sua subsidiária em Bruges, na Flandres, datado de 25 de julho de 1455, a Casa Médici estipulava minuciosamente os direitos, deveres e limites operacionais de seu gerente, Agnolo Tani. Ele só podia se dedicar ao “comércio legal e as transações lícitas e honestas”. Era-lhe vedado emprestar a príncipes, bem como fazer câmbio com nobres ou eclesiásticos. Podia emprestar unicamente a artífices, mas após considerada cuidadosamente a reputação do mutuário. A prática de jogos e manutenção de mulher no estabelecimento, nem pensar. Tampouco aceitar presentes.

Ainda de acordo com a KPMG Brasil (1999), os Médici eram tão “modernos” a ponto de se preocupar que o contágio de negócios ruinosos de uma empresa ou praça assolasse outras, substituindo as agências no exterior por autênticas sociedades locais em Veneza, Roma, Milão, Bruges, Londres, Genebra (depois Lião) e Avinhão.

Segundo Migliavacca (2002), a palavra controle apareceu por volta de 1600, como significado de “cópia de uma relação de contas”, um paralelo ao seu original. Deriva do latim *contrarotulus*, que significa “cópia do registro de dados”.

Taylor (*apud* CHIAVENATO, 1983, p.51-52), o grande contribuinte da Administração Científica, doutrinava que existiam 4 (quatro) princípios da administração, sendo um deles o princípio do controle, consistindo em:

“controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível”.

Observa-se pela definição a clareza de que todos os funcionários - desde a alta administração até os subordinados - participam da execução do controle. Essa colocação é muito importante para que seja entendido o conceito de controle em sua amplitude.

Fayol (*apud* ANTUNES, 1998, p.61) o criador da Corrente Anatômica da Administração, no início do século, tal qual Taylor, também se expressou para a função administrativa de controlar que era a seguinte:

“O controle consiste em verificar se tudo corre de conformidade com o plano adotado, as instruções emitidas e os princípios estabelecidos. Tem por objetivo apontar as falhas e os erros para retificá-los e evitar sua reincidência. Aplica-se a tudo: coisas, pessoas, atos”.

De acordo com D’Ávila (2002, p.15), “na primeira metade do século passado, o controle de caixa era tido como o principal elemento de preocupação. Para tanto, bastava a centralização do caixa nas mãos de algum funcionário de confiança ou do próprio dono do negócio, para que se tivesse a sensação de controles efetivos. Com a evolução do sistema bancário e o uso em maior escala de meios de pagamento através de bancos, o conceito de caixa foi ampliado para o de disponibilidades para abranger recursos em espécie e depositados em contas correntes bancárias”.

Ainda de acordo com o mesmo autor (2002, p.15), “talvez a primeira mudança importante sobre como controles internos são vistos, tenha ocorrido com o surgimento da percepção de que informações confiáveis são um meio indispensável de controle. O foco, então, desloca-se do controle do caixa, para o uso de informações gerenciais mais abrangentes incluindo informações financeiras e determinados indicadores de performance”.

Conforme D’Ávila (2002, p.16), “sob a perspectiva de auditoria, reconheceu-se que uma auditoria das demonstrações financeiras com sistemas de controles internos efetivos poderia ser efetuada de forma mais eficiente direcionando-se a atenção para os controles internos”.

De acordo com D’Ávila (2002, p.16), após o caso de *Watergate* “os órgãos regulamentadores americanos começaram a dar significativa atenção aos controles internos das empresas e, em resposta o Congresso Americano discutiu e aprovou legislação que versa sobre práticas de corrupções em países estrangeiros, chamada *Foreign Corrupt Act of 1977* (FCPA)”.

Ainda segundo D’Ávila (2002, p.17), “no Brasil, nosso Código Comercial, datado de 1850, sempre obrigou empresas a manter escrituração contábil, mas por outro lado também sempre protegeu o direito de sigilo dessa escrituração. Nos anos de 1970, com a promulgação da Lei das Sociedades por Ações, certas empresas, constituídas sob forma de “Sociedades Anônimas” passam a ser obrigadas a dar transparência às suas atividades”.

Conforme a KPMG Brasil (1999), as autoridades mundiais voltaram a enfrentar as mesmas preocupações, e com isso criaram o Comitê de Supervisão Bancária para Compensações Internacionais, em 1975, logo depois da ruidosa quebra dos bancos *Herstatt*, da Alemanha e *Franklin National*, de Nova York. Em setembro de 1997, o Comitê da Basileia, como ficou conhecido, divulgou os 25 Princípios (Anexo 1) visando tornar mais eficaz a supervisão bancária

prudencial. Com a intenção de prevenir casos como o do *Bank of Credit and Commerce International* (BCCI), que faliu em 1993 em meio a escândalos de fraude e lavagem de dinheiro, foi montado um sistema de cooperação e fluxo de informações entre os vários órgãos de supervisão (nacionais e internacionais).

Os 25 Princípios estabeleceram que os órgãos de supervisão bancária deviam exigir que as instituições sob sua observação mantivessem controles internos de suas operações.

Tal exigência devia ser clara quanto à delegação de autoridade e de responsabilidade; segregação de funções que envolvessem a assunção de compromissos, a execução dos pagamentos e a contabilidade dos ativos e passivos; salvaguarda dos ativos e auditoria interna, para testar a adequação e o cumprimento desses controles, bem como a observância da legislação e regulamentos (*compliance*).

Nesse sentido, destacaram-se quatro dentre os 25 Princípios:

1. estabelecer e cumprir políticas, práticas e procedimentos adequados à avaliação da qualidade de seus ativos, bem como quanto à formação de reservas e provisões para devedores duvidosos;
2. possuir sistemas de informação gerencial que permitam identificar eventual concentração de risco em suas carteiras, devendo também estabelecer limites quanto ao total das responsabilidades junto a um mesmo tomador ou grupo de empresas ligadas;
3. implementar políticas e procedimentos adequados para identificar, monitorar e controlar riscos soberanos e de transferência em seus empréstimos e investimentos internacionais, riscos de mercado e quaisquer outros;
4. adotar regras rígidas para identificação dos clientes, de forma a prevenir que a instituição seja usada, mesmo que não intencionalmente, para atividades criminosas.

O Comitê da Basiléia percebeu ainda, a necessidade de padronizar os procedimentos de avaliação dos sistemas de controle interno, elaborando para tanto 13 outros Princípios (Anexo B), divididos em cinco blocos que abrangem a supervisão da própria diretoria da instituição; a criação de uma “cultura de controle”; a identificação e a avaliação do risco; as atividades de controle e a segregação de responsabilidades; a informação e a comunicação, e as atividades de monitoração e correção de deficiências.

Esse código de comportamento dos bancos e seus supervisores já foi implantado no Brasil até 31 de dezembro de 1999, conforme cronograma instituído pelo Banco Central na Resolução

2.554, de 24/09/98 (Anexo C). O documento dispunha que as instituições financeiras organizassem e implementassem sistemas de controles internos voltados para suas atividades, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais aplicáveis.

De acordo com essa Resolução, a diretoria é responsável por assegurar que a organização tenha sistemas internos de controle adequados e eficazes, destinados a garantir de forma razoável, que os objetivos da organização sejam alcançados. Embora na prática esta função seja normalmente delegada à gerência, isso de modo algum diminui a responsabilidade final da Diretoria.

A área de Controles Internos de uma empresa atua no estabelecimento ou manutenção de controles internos, desempenhando importante papel, auxiliando a diretoria na avaliação da eficácia destes sistemas internos de controle.

Os órgãos normativos recomendam que as empresas reconheçam a responsabilidade pelo gerenciamento do controle e do risco, avaliando e informando regularmente, os riscos aos quais estão expostos, bem como a eficácia dos controles internos.

Em alguns setores, novas legislações exigem que as empresas apresentem relatórios anuais sobre suas práticas de controle empresarial.

É fundamental que a Diretoria avalie suas abordagens para o cumprimento de seu papel e responsabilidade, de modo a alcançar aperfeiçoamento constante e agregar valor às operações da organização. A reação de muitas organizações se traduzem através de uma auto-avaliação do controle empresarial e pelo desenvolvimento de um código de melhores práticas para a execução de controle empresarial.

3.2 Desenvolvimento de Controles Internos

Antunes (1998) apresenta um esquema gráfico (Figura 3.1), para melhor entendimento da função de controle e sua importância:

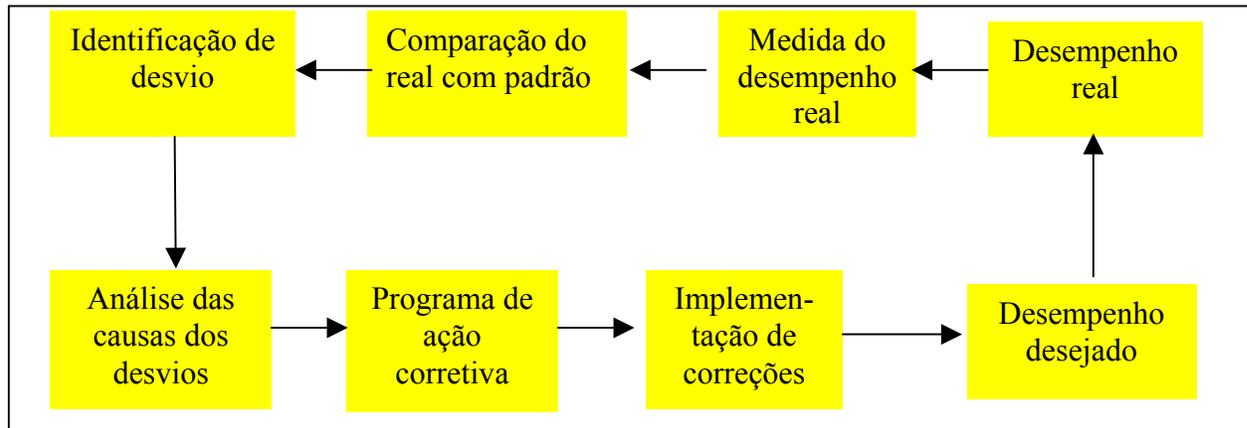


Figura 3.1 Fluxo da função de controle
 Fonte: Antunes (1998)

Segundo Antunes (1998), uma pequena organização quando administrada diretamente pelo proprietário possui mesmo que informalmente, um sistema normativo de regras e procedimentos, o qual o permite verificar se o que ele estabelece é cumprido e se os valores materiais e imateriais colocados à sua disposição operacional estão sendo salvaguardados. A eficácia e eficiência dessas regras e procedimentos ficam válidas até o ponto que ele “alcança” monitorar. À medida que esse conjunto de regras e procedimentos fica complexo, ou a organização for se expandindo, o proprietário sozinho, ou até mesmo um grupo pequeno de pessoas ou recursos, não seriam capazes de garantir com condições razoáveis de certeza que tais regras e/ou procedimentos estão sendo executados de uma forma eficaz e eficiente. E isso certamente compromete a continuidade das firmas.

Assim, conforme o mesmo autor, nesse momento, surge a necessidade de se organizar uma estrutura sistematizada de controles, que possa garantir mesmo sem a presença do proprietário da organização, a verificação e monitoramento das políticas e planejamento definidos por ele. A expressão controle interno significa que o conjunto de regras e procedimentos foi criado pela empresa e para ela mesma, e que devem estar em sintonia com as normas e leis vigentes no País. A isso chamamos de *compliance*, ou na expressão literal “em conformidade”.

3.3 As Definições de Controles Internos

Migliavacca (2001, p.17) define controle interno como o “planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção”.

Conforme D’Ávila (2002, p.25), “controle interno é um processo executado pelo conselho de administração, gerência e outras pessoas de uma organização, desenhado para fornecer segurança razoável sobre o alcance de objetivo nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência operacional;
- Mensuração de desempenho e divulgação financeira;
- Proteção de ativos; e
- Cumprimento de leis e regulamentações”.

Segundo Andrade (1999, p.45) “controle interno compreende o plano organizacional e todos os procedimentos, métodos e medidas adotadas pela empresa para:

- Proteger seu patrimônio;
- Assegurar a fidedignidade da informação utilizada para o processo decisório, gerencial e de controle;
- Contribuir para estimular a eficiência operacional; e
- Incentivar a observar as políticas e diretrizes estabelecidas pela direção”.

Além de autores isolados, diversos órgãos normatizadores no Brasil e no exterior efetuaram definições de controles internos baseadas no escopo de suas atribuições. Alguns órgãos tratam do controle interno voltado para os sistemas contábeis, enquanto outros tratam de maneira mais generalizada das atividades administrativas. No entanto, entre as diversas definições, não há pontos conflitantes entre si. As formas de exercer controles internos propostas por alguns desses órgãos, serão descritas a seguir:

3.3.1 *American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*

Conforme citado pelo CRC SP (1998, p.19), em 1949 o AICPA definiu controle interno como plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, adotados dentro da empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e confiabilidade de seus dados

contábeis, promover a eficiência operacional e fomentar o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão.

Na definição acima, o AICPA procurou traçar contexto mais amplo do sistema de controles internos, além daqueles pertinentes às atividades de contabilidade e finanças. Em outubro de 1958, através da SAS (*Statement on Auditing Standards*) n. 29 – *Internal Control*, procurou esboçar uma segregação entre as funções contábeis e administrativas, englobadas no sentido amplo de controle interno que anteriormente havia definido, e que já reconhecera como sendo uma definição muito abrangente. Assim, o AICPA definiu que:

“o controle interno, no sentido amplo, compreende controles que se podem caracterizar como contábeis ou como administrativos, como segue:

- a) controles contábeis compreendem o plano da organização e todos os métodos e procedimentos referentes e diretamente relacionados com a salvaguarda do ativo e fidedignidade dos registros financeiros. Geralmente compreendem controles tais como: sistemas de autorização e aprovação, separação entre tarefas relativas à manutenção de registros, elaboração de relatórios e aquelas que dizem respeito à operação ou custódia do ativo, controles físicos sobre o ativo e auditoria interna;
- b) controles administrativos são os que compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos referentes, principalmente à eficiência operacional e obediência às diretrizes administrativas e que normalmente se relacionam apenas indiretamente com os registros contábeis e financeiros. Em geral, incluem controles como análises estatísticas, estudos de tempo e movimento, relatórios de desempenho, programas de treinamento de empregados e controle de qualidade”.

Migliavacca (2002, p.17-18) mostra outra definição de controle interno do AICPA, por meio do SAS n. 1:

“Controles Internos, em seu sentido amplo, incluem os controles que podem ser caracterizados como administrativos ou contábeis como segue:

- a) controles administrativos incluem, mas não se limitam, ao planejamento organizacional, procedimentos e registros que se referem aos processos de decisão ligados à autorização de transações pela administração. Essa autorização sendo uma função gerencial associada diretamente à responsabilidade de atingir os objetivos da organização, e sendo o ponto inicial para estabelecer controles contábeis sobre as transações.

- b) controles contábeis são compostos pelo plano organizacional, procedimentos e registros que se referem à salvaguarda dos ativos e à veracidade dos registros financeiros, e conseqüentemente são desenhados para prover um certo nível de certeza de que:
- as transações contábeis sejam executadas de acordo com as autorizações da administração;
 - as transações sejam registradas a fim de: (1) permitir a preparação de relatórios financeiros em conformidade aos princípios contábeis geralmente aceitos ou critérios aplicáveis a esses relatórios, e (2) manter controles sobre os ativos da empresa;
 - o acesso aos ativos da empresa só seja permitido de acordo com a autorização da administração; e
 - os registros contábeis dos ativos sejam comparados com sua existência física em intervalos razoáveis e que ação apropriada seja tomada a respeito de eventuais diferenças”.

Ainda segundo Antunes (1998, p.65), com a emissão da SAS – 55 – em abril de 1988 – Consideração da Estrutura de Controle Interno numa Auditoria de Demonstrações Contábeis – o AICPA altera substancialmente os conceitos e definições anteriores. A definição enunciada, surpreendentemente de forma curta e objetiva, foi a seguinte:

“Uma estrutura de controle interno de uma entidade consiste nas políticas e procedimentos para prover razoável segurança que os objetivos específicos da entidade serão alcançados”.

Segundo Antunes (1998, p.65), o AICPA prossegue ainda na SAS – 55 complementando que:

“Para propósitos de auditoria de demonstrações financeiras, a estrutura de controle interno de uma entidade consiste nos seguintes elementos:

- o ambiente de controle;
- o sistema contábil; e
- os procedimentos de controle.”

3.3.2 *Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission - COSO*

De acordo com a empresa internacional de auditoria *Grant Thornton International* (1998), amplamente, controle interno é um processo desenhado para prover uma garantia razoável se uma entidade alcançou seus objetivos em três categorias:

- eficácia e eficiência das operações que relaciona objetivos para o negócio da empresa, incluindo metas por execução e rentabilidade, e salvaguarda de ativos.

- confiabilidade das informações contábeis, que trata da preparação de publicações de demonstrações contábeis confiáveis, incluindo o ínterim e demonstrações contábeis consolidadas, e outras informações de contabilidade baseadas naquelas demonstrações.
- *compliance* com leis aplicáveis e regulamentos aos quais a empresa está sujeita.

3.3.3 *International Federation of Accountants – IFAC*

Conforme registrado nas Normas Internacionais de Auditoria do IBRACON (1997, p.84-85), o IFAC define o termo “sistema de controle interno”, mesclando a definição original do AICPA de 1949 e suas posteriores revisões até a edição do SAS – 78:

“O termo ‘sistema de controle interno’ significa todas as políticas e procedimentos adotados pela administração de uma entidade para auxiliá-la a alcançar o objetivo da administração de assegurar, tanto quanto seja factível, a condução ordenada e eficiente de seu negócio, incluindo aderência às políticas de administração, a salvaguarda de ativos, a prevenção e detecção de fraudes e erros, a exatidão dos registros contábeis e inclusão de tudo que os mesmos devem conter, e a preparação tempestiva de informações financeiras confiáveis. O sistema de controle interno se estende além daqueles assuntos que se relacionam diretamente com as funções do sistema de contabilidade, e compreende:

- a) ‘o ambiente de controle’ que significa a atitude geral, consciência e ações de diretores e da administração a respeito dos sistema de controle interno e sua importância na entidade. O ambiente de controle tem um efeito sobre a eficácia dos procedimentos de controles específicos. Um ambiente de controle forte, por exemplo, com controles orçamentários firmes e uma função de auditoria interna eficaz, podem complementar, de modo significativo, os procedimentos específicos de controles. Entretanto, um ambiente não assegura, por si mesmo, a eficácia do sistema de controle interno.
- b) ‘procedimentos de controle’ significam aquelas políticas e procedimentos adicionais do ambiente de controle que a administração tenha estabelecido para conseguir os objetivos específicos da entidade”.

3.3.4 *Basle Committee on Banking Supervision*

Conforme registro de Antunes (1998, p.69), em julho de 1994, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, em pronunciamento sobre riscos com derivativos, contribuiu para a definição de controles internos:

“Um sólido sistema de controle interno deve promover operações eficientes e eficazes: relatórios financeiros e para as agências reguladoras confiáveis; e obediência às leis,

regulamentações e políticas. Ao determinar que o controle interno atenda a estes objetivos, a instituição financeira deve considerar o ambiente global de controle da organização: o processo de identificar, analisar e gerenciar riscos; e a aderência a atividades de controle tais como aprovações, confirmações e reconciliações”.

3.3.5 *International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI*

O Comitê especial do INTOSAI no Manual de Transparência Fiscal do Fundo Monetário Internacional (2001, p.70), que trata de considerações de estrutura de controles internos voltados para a administração pública ou governamental definiu que:

“O propósito dos sistemas de controle interno é garantir que os objetivos gerenciais estejam sendo atingidos, sendo que o termo “controle interno” abrange os controles administrativos (procedimentos que regem os processos decisórios) e os controles contábeis (procedimentos que regem a confiabilidade dos registros financeiros. Portanto, a responsabilidade pelo controle interno cabe ao chefe de cada órgão público. Um órgão do governo central pode, porém, ser designado para desenvolver uma abordagem padrão de controle interno a ser usada por todos os órgãos públicos”.

Ainda, segundo esse órgão, os objetivos dos sistemas de controles internos são:

- promover a ordem, economia, eficiência e eficácia das operações;
- proteger os recursos contra perdas decorrentes de desperdício, abuso, má gestão, erros e fraudes;
- ater-se às leis, regulamentos e diretivas gerenciais;
- preparar e manter dados financeiros e gerenciais fidedignos; e
- divulgar esses dados em relatórios tempestivos.

Para serem eficazes, os controles internos precisam ser apropriados, produzir resultados planejados com consistência ao longo do ano e ser econômicos. O Quadro 3.1 aponta as diretrizes da INTOSAI sobre as normas de controles internos.

Normas gerais

- Devem ser definidos objetivos de controle específicos para cada atividade da organização, os quais devem ser apropriados, abrangentes, razoáveis e integrados aos objetivos globais da organização.
- Os administradores e funcionários devem demonstrar constantemente seu apoio às normas, e devem ser íntegros e suficientemente competentes para cumpri-las.
- O sistema deve fornecer garantia razoável de que os objetivos de controle serão cumpridos.
- Os administradores devem monitorar continuamente suas operações e tomar medidas corretivas imediatas sempre que necessário.

Normas específicas

- Todas as transações, bem como o próprio sistema de controle, devem ser plenamente documentados.
- Todas as transações e atividades devem ser registradas imediata e corretamente.
- Todas as transações e atividades devem ser devidamente autorizadas.
- As principais responsabilidades nos diferentes estágios das transações devem ser atribuídas a pessoas diferentes.
- Deve haver supervisão competente para garantir que os objetivos de controle sejam atingidos.
- O acesso a recursos e registros deve ser restrito aos funcionários autorizados, os quais se responsabilizam por sua custódia ou uso.

Quadro 3.1 Diretrizes da INTOSAI sobre normas de controles internos

Fonte: Manual de Transparência Fiscal (2001, p.71)

3.3.6 Conselho Federal de Contabilidade – CFC

O item 11.2.5.1.da NBCT 11 – Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis do Conselho Federal de Contabilidade – CFC, com revisão em 1997 define que:

“O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de método e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional”.

3.3.7 Instituto Brasileiro de Contadores – IBRACON

O IBRACON, através da NPA 2 – Procedimentos de Auditoria Independente de Instituições Financeiras e Entidades Equiparadas define que:

“O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto ordenado dos métodos e medidas, adotados pela entidade para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e o grau de confiança de seus dados contábeis”.

3.3.8 Departamento do Tesouro Nacional

O Departamento do Tesouro Nacional, através da Instrução Normativa n. 16, de 20 de dezembro de 1991, define que controles internos como:

“O conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizado com vistas a assegurar que o objetivo dos órgãos e entidades da administração pública sejam alcançados, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público”.

3.4 Controles Internos e Risco

Segundo Correia (1995), acontecimentos como a falência do Banco *Barings* em 1995, reforçou nos organismos financeiros internacionais a reflexão sobre a necessidade das instituições financeiras estabelecerem controles internos adequados, posicionado na estrutura da organização de modo a exercer suas funções em todos os níveis hierárquicos.³

As exigências para um **ambiente de Controle** apropriado são:

- compromisso dos diretores, administração e empregados com a competência e a integridade (Ex.: liderança através do exemplo, critério de trabalho);
- comunicação de valores éticos e consciência de controle para os gerentes e empregados;
- estrutura organizacional adequada onde os negócios são planejados, executados, controlados e monitorados para alcançar os objetivos da companhia/grupo;
- delegação apropriada de autoridade com responsabilidade que leva em consideração níveis aceitáveis de risco;
- aderência dos relatórios financeiros, com as práticas de contabilidade geralmente aceitas.

Ainda de acordo com Correia (2001, p.3), dentro da crítica do sistema global de controles internos do *Barings*, o relatório destaca pontos significativos que decorreram de controles internos fracos e que os problemas encontrados podiam ser agrupados em cinco categorias:

1. Toda a administração tem o dever de entender completamente, os negócios que ela administra;

³ " O colapso no Barings aconteceu devido às atividades sem autorização e catastróficas, de apenas uma pessoa (Leeson), isso foi consequência do fracasso da administração e outros controles internos do tipo mais básico. A administração falhou nos vários níveis e em uma variedade de modos de instituir um sistema formal de controles internos, não estabelecendo responsabilidade para lucros, riscos e operações e por não acompanhar adequadamente as advertências por período prolongado."

2. Tem que ser estabelecida claramente e comunicada formalmente para toda a organização, a responsabilidade para cada atividade empresarial;
3. Segregação clara de funções é fundamental para qualquer sistema de controle efetivo;
4. Controles Internos pertinentes incluem administração de risco independente e tem que ser estabelecidos para todas as atividades empresariais; e
5. A administração, a área de controles internos e o comitê de auditoria têm que controlar as falhas significativas, identificadas, ou resolve-las imediatamente.

Conforme Correia (2001, p.6), os casos estudados evidenciaram que as perdas mais significativas decorreram de controles internos fracos e que os problemas também poderiam ser agrupados em cinco categorias:

1. Falta de adequada supervisão e responsabilização pela administração e não desenvolvimento de uma forte cultura de controle no banco: a falta de atenção da administração e a visão frouxa acerca da cultura de controle, como causador de grandes perdas em bancos.
2. Inadequada avaliação dos riscos inerentes a certas atividades bancárias, expressas ou não nos balanços: negligência quanto à avaliação contínua dos riscos de novos produtos e atividades e de mudanças significativas nas condições do ambiente ou dos negócios.
3. Ausência ou falha nas atividades chaves de controle, tais como segregação de funções, aprovações, verificações, reconciliações e revisões do desempenho operacional: especialmente a falta de segregação de funções tem causado grandes perdas para os bancos.
4. Comunicação inadequada da informação entre níveis da gerência dentro do banco, especialmente na comunicação ascendente dos problemas: incompreensão das principais políticas e diretrizes ou sobre atividades impróprias.
5. Programas inadequados ou ineficazes de exame e outras atividades de monitoramento: a insuficiência nos exames ou falta de atenção aos problemas relatados pela auditoria interna.

Cabe destacar porém, que não cabe à área de Controles Internos a responsabilidade pela implementação dos controles internos em todas as Unidades e Diretorias (exceto para suas próprias atividades), mas sim a definição de metodologias e a disseminação da cultura interna.

3.5 Princípios para Avaliação de Sistemas de Controles Internos

Conforme Correia et al (1998), após discussão com supervisores da área bancária de todo o mundo, o Comitê de Basileia apresentou, em 1998, algumas diretrizes para avaliação dos controles internos, cuja aplicação depende da natureza das atividades desenvolvidas pelo banco, da complexidade e dos riscos das operações. Abordar-se-ão alguns princípios julgados mais relevantes para este estudo.

Administração e Cultura de Controle

- conselho de diretores deve responsabilizar-se pela aprovação das estratégias e políticas; compreender os riscos incorridos pelo banco, ajustando-os a níveis aceitáveis e assegurando-se que a alta administração torne as medidas necessárias para identificar, monitorar e controlar estes riscos; aprovação da estrutura organizacional; e assegurar-se que a administração sênior monitorea a eficácia do sistema de controles internos.
- conselho de diretores e a administração sênior são responsáveis pela promoção de elevados padrões éticos e de integridade e por estabelecer cultura dentro da organização que enfatiza e demonstra a todos os níveis do pessoal a importância dos controles internos. Todos os níveis de pessoal na organização bancária necessitam compreender seu papel no processo de controles internos e estar inteiramente engajados no processo.

Avaliação de Risco

- a administração deve assegurar-se que os fatores internos e externos que poderiam afetar adversamente a realização dos objetivos do banco estão sendo identificados e avaliados. Esta avaliação deve cobrir todos os vários riscos que o banco enfrenta (por exemplo, o risco de crédito, o risco do país e de transferência, o risco de mercado, o risco de taxa de juros, o risco de liquidez, o risco operacional, o risco legal e o risco de reputação).
- a administração deve assegurar-se que os riscos que afetam a realização das estratégias e de objetivos do banco estejam sendo continuamente avaliados.
- os controles internos podem demandar revisão de modo a abranger apropriadamente novos riscos ou riscos previamente não controlados.

3.6 Principais Metodologias Existentes

3.6.1 COSO

Conforme Barbosa et al (1999, p.9-14), em 1992, o *American Institute of Certified Public Accountants, Institute of Internal Auditors, American Accounting Association, Institute of Management Accountants e Financial Executives Institute*, em conjunto, desenvolveram trabalho intitulado *Internal Control – na Integrated Framework (COSO Report)*.

A metodologia COSO identifica os objetivos essenciais do negócio de qualquer organização e define controle interno e seus componentes, fornece critérios a partir dos quais os sistemas de controles podem ser avaliados e subsídios para que a administração, auditoria e demais interessados possam utilizar e avaliar um sistema de controle.

Segundo o COSO, controle interno é um processo conduzido pela Alta Administração das organizações, pelos gerentes e pelos funcionários, os quais devem assegurar o atingimento dos seguintes objetivos:

- economia e eficiência das operações, incluindo o alcance dos objetivos em termos de performance e segurança dos ativos contra perdas;
- veracidade das Demonstrações Financeiras;
- *compliance* com as normas e legislação locais.

Deve-se enfatizar que o sistema de controles internos é um instrumento de administração e não o seu substituto.

Apesar de ser processo, os controles internos são avaliados em um ponto específico do tempo e não ao longo do tempo.

A metodologia COSO possui cinco componentes (figura 3.2) que se relacionam entre si:

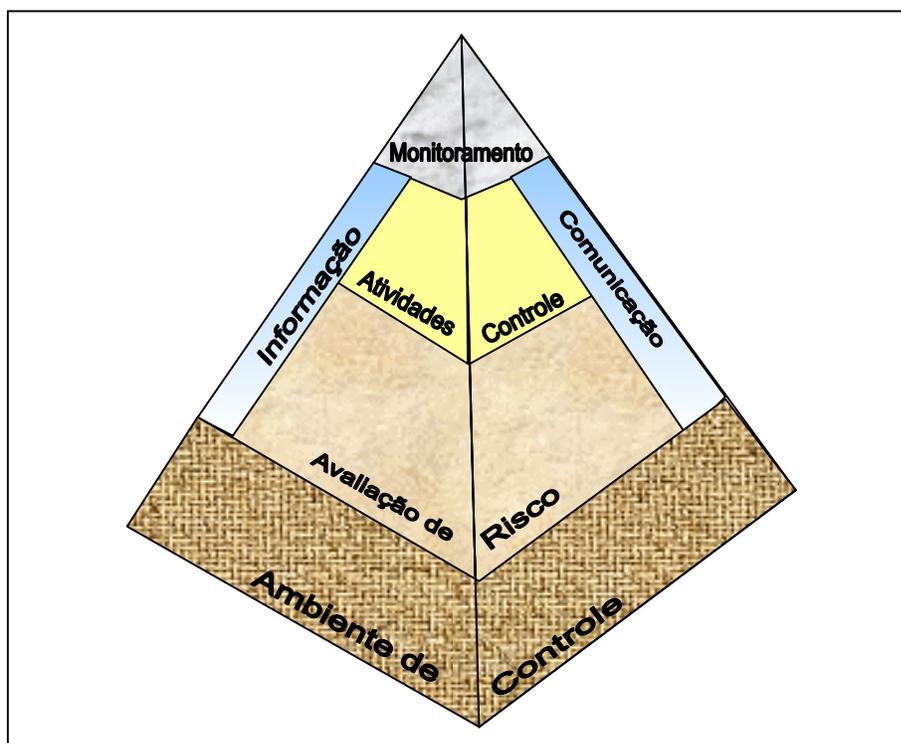


Figura 3.2 Relacionamento dos componentes do COSO

Fonte: Barbosa et al, 1999

a) Ambiente de Controle

É a base para todos os demais componentes. Diz respeito a fatores como ética, integridade, formas de conduta, políticas de recursos humanos, estrutura da organização, forma de atuação e atenção do Conselho de Administração e da alta administração quanto à cultura de controle, designação adequada de autoridade e responsabilidade e a alocação adequada de recursos.

b) Avaliação de Risco

Consiste da identificação e análise de risco (interno ou externo) que são relevantes ao alcance dos objetivos da empresa. Esta avaliação deve considerar a sua severidade, a frequência com que estes ocorrem e conseqüentemente, seu grau de impacto, determinado, a partir daí, como a empresa administrará tais riscos.

c) Atividade de Controle

São as políticas e procedimentos que asseguram que os planos e direcionamento indicados pela administração são atingidos e ocorrem através de toda organização, em todos os níveis, incluindo todas as funções, inclusive segurança física e lógica dos sistemas.

d) Informação e Comunicação

Os sistemas de informação produzem relatórios contendo informações operacionais, financeiras e de *compliance* que tornam possível a condução e controle do negócio. Tratam de informações geradas tanto interna como externamente e que serão divulgadas também interna e/ou externamente.

Além disso, o sistema de informações deve permitir fluxo adequado de informações através de toda a organização, dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores e vice-versa e com órgãos externos.

e) Monitoramento

É representado pelo monitoramento contínuo no curso de operações, atividades regulares de gerenciamento e supervisão e de outras atividades decorrentes de realização de tarefas pelas pessoas. As deficiências encontradas ao longo do monitoramento devem ser comunicadas ao supervisor responsável. Caso sejam encontradas durante exames especiais, devem ser comunicadas aos níveis mais elevados da administração.

Para que o sistema de controles internos seja efetivo, é necessário que cada um dos cinco componentes do sistema de controle estejam presentes e funcionando adequadamente em relação a cada um dos três objetivos do negócio: economia e eficiência das operações, veracidade das demonstrações financeiras e *compliance* com as normas e legislação locais .

3.6.2 *Guidance On Assessing Control – The CoCo Principles*

Segundo Barbosa et al (1999, p.15-22), a metodologia CoCo, criada pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA)*, para auxiliar a alta administração das organizações a implementar e avaliar um ambiente de controle, de modo a atingir seus objetivos operacionais e estratégicos.

Esta metodologia tem como premissas para a sua avaliação que a responsabilidade pelo controle do processo é do Presidente e que o foco da avaliação são os objetivos da organização e os riscos a eles relacionados. A perspectiva desta metodologia é a organização como um todo, considerando as pessoas e é executada através de auto-avaliações.

Na visão do CICA, o controle envolve os recursos, sistemas, processos, planejamento, aprendizado contínuo, indicadores de performance e cultura organizacional, os quais devem atuar de maneira conjunta, possibilitando as pessoas a atingir os objetivos da empresa.

Assim, há uma valorização do elemento humano e dos valores éticos e culturais a ele relacionados. O controle torna-se um conceito mais amplo que apenas o cuidado com as demonstrações financeiras, *compliance* e segurança dos ativos.

O conceito básico por trás do modelo utilizado, conforme a Figura 3.3, é que para realizar uma tarefa as pessoas devem compreender seu propósito (o objetivo a ser atingido), possuir capacidade necessária (informação, recursos e habilidades). Além disso, a pessoa necessitará de um senso de comprometimento para realizar bem a tarefa ao longo do tempo, devendo monitorar sua performance e o ambiente externo para que possa aprender como melhor realiza-la e quais as mudanças que devem ser feitas e isso vale não só para um indivíduo mas para um grupo de trabalho.

A metodologia destina-se à alta administração, principalmente ao Presidente e o Conselho de Administração porém, o seu conhecimento pode ser interessante para aqueles que pretendem avaliar a eficiência dos controles, ou sejam responsáveis pela sua execução, tais como, gerentes, funcionários, auditores internos e consultores.

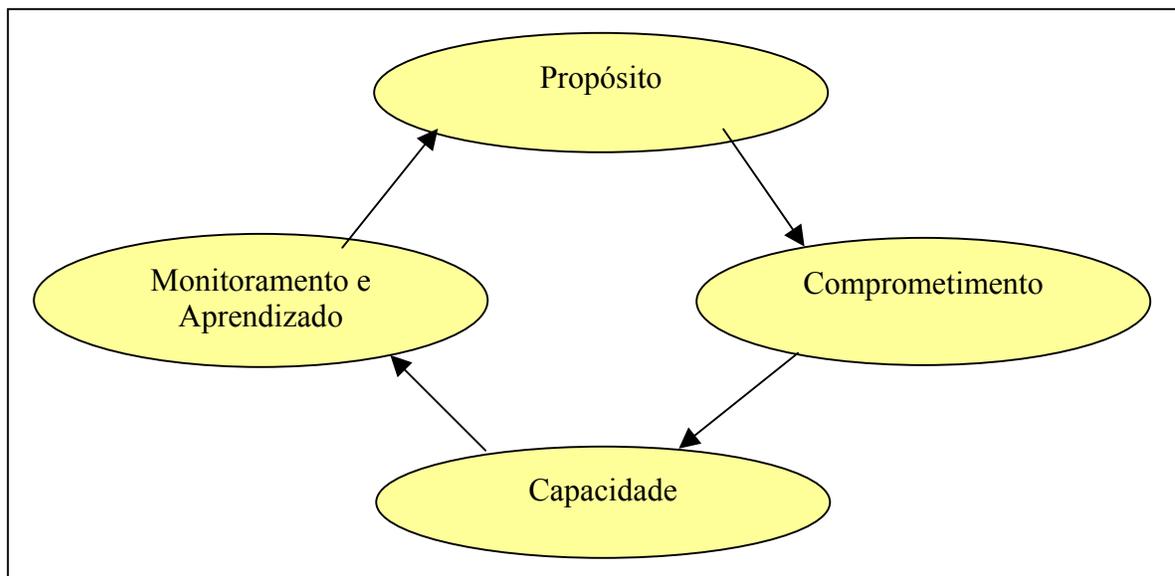


Figura 3.3 O Modelo de Controle CoCo

Fonte: Barbosa et al, 1999

3.6.3 SAS 55/78 – *Statements on Auditing Standards*

Segundo Barbosa et al (1999, p.37-38) SAS 55/78 é a designação de dois documentos desenvolvidos pelo *American Institute of Certified Public Accountants*, sendo que o primeiro está direcionado para auditoria de demonstrações financeiras e o segundo refere-se também ao tema, mas substituindo a definição de controles internos do primeiro pelas definições da metodologia COSO e o público alvo são os auditores externos.

Apesar de conter objetivos operacionais e de *compliance* nas suas definições de controle interno, o SAS 78, assim como SAS 55 tem como foco o exame da veracidade das demonstrações financeiras da organização.

Para analisar o processo o auditor externo necessita conhecer os cinco componentes de controle para planejar as auditorias e além de conhecer as políticas e procedimentos de controle da organização e verificar se estão colocados em prática.

Assim, podemos observar nítida relação entre os diversos modelos que muitas vezes se completam ou se utilizam-se de aspectos de modelos anteriores incorporados à sua estrutura.

Conforme podemos verificar no Quadro 3.2, os modelos CoCo e SAC extraem suas definições de controles internos a partir da metodologia COSO. As diferenças na maioria das vezes encontram-se nos destinatários.

	COSO	CoCo	SAS 55/78
1. A quem se destina	Alta Administração	Alta Administração	Audidores Externos
2. Quem é responsável pelo Sistema de Controles Internos	Alta Administração	Alta Administração	Alta Administração
3. Definição de Controles Internos	Um processo, que se torna efetivo através das pessoas, devendo assegurar com razoável segurança que os objetivos do negócio serão atingidos.	Atuação conjunta de fatores com recursos, sistemas, processos, planejamento, aprendizado contínuo e cultura organizacional visando atingir os objetivos do negócio	Controle interno é visto como um processo no qual participam o Conselho de Administração, a diretoria, gerentes e demais funcionários no intuito de assegurar, com um nível considerável de segurança, o alcance dos objetivos do negócio (SAS 78 substitui a definição que existia anteriormente por esta, semelhante à definição do COSO)
4. Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Economia e eficiência das operações; • Veracidade das Demonstrações Financeiras • <i>Compliance</i> com normas e legislação 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência e eficácia das Operações • Qualidade e veracidade dos relatórios utilizados internamente e disponibilizados externamente; e • <i>Compliance</i> com normas e legislação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veracidade das demonstrações financeiras; • Eficiência e eficácia das operações; e • <i>Compliance</i> com normas e legislação.
5. Componentes da Estrutura de Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Controle; • Avaliação de Risco; • Atividade de Controle; • Informação e Comunicação; e • Monitoramento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Controle; • Sistemas Manuais e Automatizados; e • Procedimentos de Controle. 	<p>SAS 55-Ambiente de Controle, Sistemas Contábil e Procedimentos de Controle. SAS 78 substitui os componentes dos SAS 55 por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Controle; • Avaliação de Risco; • Atividade de Controle; • Informação e Comunicação; • Monitoramento. <p>Mesmos componentes do COSO.</p>
6. Foco	• Toda a Organização	• Todas a organização.	• Demonstrações Financeiras
7. Avaliação de Controles Internos	• Num ponto do tempo.	• Em um intervalo de tempo.	• Em um intervalo de tempo.

Quadro 3.2 Comparativo entre as Metodologias

Fonte: Barbosa et al, 1999.

3.7 Considerações

Percebe-se com as definições acima, e ao contrário do que muitos imaginam, que os sistemas de controles internos das empresas ultrapassam as fronteiras das atribuições puramente contábeis e financeiras. Elas abrangem operacionalmente toda a organização e por isso, todos na empresa, desde a alta administração até o funcionário do mais baixo escalão, deverão estar em sintonia com essa estrutura de controles, sob pena de seu fracasso ou ineficiência.

Cabe à administração executiva (diretoria, gerentes, etc.) fazer com que essa sintonia esteja adequada. Geralmente as grandes empresas centralizam essa atribuição no profissional de controladoria, comumente chamado de *Controller*, que passa a efetuar o monitoramento da estrutura sem controlá-la. Isso é importante de se colocar por que a segregação de funções não pode deixar de ser observada.

Com as exigências dos Órgãos Reguladores, as instituições financeiras foram obrigadas, a partir de 1999, a criar suas estruturas específicas para efetuar controles de forma mais eficaz. Os normativos dos reguladores não definiram estruturas sob as quais os bancos eram obrigados a se adaptar, assim, cada organização optou por definir a sua própria. O modelo adotado pelo Banco do Brasil, que será especificado mais à frente, não deixou de definir como responsabilidade do Conselho Diretor a condução das funções de controles internos.

3.8 Limitações dos Sistemas de Controles Internos

Conforme foi dito anteriormente, não importa como o sistema de controles internos foi desenhado, ele somente pode prover garantia razoável do alcance dos objetivos traçados pela administração da empresa.

Segundo D'Ávila (2002, p.36-38), as limitações são inerentes ao sistema de controles internos, tais como:

- Julgamento: a eficácia dos controles está limitada pelas decisões humanas que forem tomadas e que podem ter sido efetuadas sob pressão, ou com informações escassas em mãos. Algumas decisões baseadas no julgamento humano podem, em razão de idéias surgidas após o momento das decisões, ser avaliadas como geradoras de benefícios menores que os esperados e, portanto, sujeito a alterações;

- Colapsos: o sistema de controles internos desenhado para uma empresa pode não ser adequadamente executado em função da má compreensão das suas instruções pelos funcionários, que podem também errar em razão de novas tecnologias empregadas e da complexidade dos sistemas informatizados;
- Má intenção da gerência: a eficácia do sistema de controles internos é limitada à eficiência do próprio pessoal responsável pelo seu funcionamento. O pessoal de alto nível administrativo e/ou hierárquico pode dolosamente distorcer o desenho de controles internos em benefício próprio ou em detrimento da organização, a fim de garantir outras políticas ou procedimentos daqueles traçados pela alta administração. A má intenção não pode ser confundida com intervenções da gerência no sentido de descumprir normas e regulamentos internos justamente com o propósito de agir em defesa da empresa ou de cumprir com a legislação. Essas situações são passíveis de ocorrer quando se tratar de transações novas ou fora dos padrões não considerados no desenho do sistema.
- Conluio: acontece quando funcionários, agindo coletivamente, burlam o desenho de controles internos, modificando informações ou falsificando documentos em benefício próprio ou em detrimento da organização.
- Custo *versus* benefícios: os recursos de uma empresa são sempre limitados, e escolhas precisam ser feitas considerando os custos envolvidos com a manutenção de controles. Quando há este tipo de decisão, a instituição deve efetuar a avaliação dos riscos que estão envolvidos e estabelecer-se controles nas áreas em que foi identificado o risco potencial.

4 O CENÁRIO BRASILEIRO E O CASO BANCO DO BRASIL

4.1 O Cenário Brasileiro

No cenário brasileiro muitas mudanças se processaram nos diversos setores econômicos e sociais, principalmente no que se refere à globalização da economia e ao surgimento de mercados comuns. Assim passou-se a exigir maior dinamismo e qualidade no fornecimento de produtos e prestações de serviços, visando mais criatividade por parte do gestor das Empresas.

O aumento da competitividade no cenário financeiro brasileiro, com a abertura para a entrada de outros concorrentes internacionais fez com que as instituições financeiras ficassem sujeitas a fenômenos como a globalização e inovação tecnológica constante, surgindo então a

necessidade de adaptação rápida às mudanças do ambiente e revisão de estratégias anteriormente traçadas.

A partir do final da década de 80 e mais fortemente a partir do início dos anos 90, com a redução dos ganhos inflacionários a indústria financeira foi obrigada a buscar mecanismos que proporcionassem a otimização dos seus custos, de maneira que seu índice de eficiência operacional (relação entre custos operacionais e o resultado da atividade bancária) fosse compatível e mantivesse a sua competitividade.

Inicialmente a indústria financeira efetuou a implantação de um Programa de Qualidade Total que teve como finalidade principal buscar a racionalização dos serviços para fazer frente ao novo cenário econômico do Brasil.

A partir de 1994, com o advento do Plano Real, deu-se início a um amplo processo de reformas estruturais no setor financeiro, em função da perda de receitas de *floating* pelas empresas do setor, decorrentes da estabilização econômica e da queda da inflação.

A perda de *floating* sinalizava que o sistema financeiro teria que passar por mudanças significativas para adequar-se à nova realidade de estabilização de preços.

Para ajustar-se à nova realidade e fazer frente à perda da receita inflacionária, os bancos foram obrigados a expandir as suas operações de crédito. Com a expansão das operações de crédito sem os devidos cuidados com a capacidade de pagamento dos tomadores, houve um crescimento expressivo da inadimplência.

Em 1995, com a crise do Banco Econômico e do Banco Nacional, o Sistema Financeiro Nacional sofreu um abalo sensível quanto à sua credibilidade e saúde. Diante disso, o Governo Federal adotou uma série de medidas voltadas para a sua reestruturação e fortalecimento, tais como:

- Estabelecimento de incentivos fiscais para a incorporação de Instituições Financeiras (Medida Provisória n. 1.179, 1995);
- Instituição do PROER Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do sistema Financeiro Nacional com a finalidade de assegurar liquidez e solvência ao sistema Financeiro Nacional e resguardar os interesses de depositantes e investidores (Resolução n. 2.208, 1995);
- Aprovação do estatuto e regulamento do FGC Fundo Garantidor de Crédito, que estabeleceu garantia de até R\$ 20 mil para o total de créditos por pessoa contra todas as instituições financeiras do mesmo conglomerado financeiro (Resolução n. 2.211, 1995);

- Criação de dificuldades na constituição de novas Instituições Financeiras e de incentivo para o processo de fusão, incorporação e transferência de controle acionário (Resolução n. 2.212, 1995).

A partir de 1995 também, foram introduzidas mudanças na legislação com a finalidade de complementar o programa de ajuste lançado e permitir ao Banco Central a adoção de medidas preventivas para sanear o Sistema Financeiro Nacional, tais como:

- Aumento do poder de intervenção do Banco Central nas instituições financeiras (Medida Provisória n. 1.182, 1995);
- Permissão de cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras (Resolução n. 2.303, 1996).

Além destas medidas, outras foram adotadas com o objetivo de atender às recomendações sugeridas pelo Comitê de Supervisão da Basiléia:

- Estabelecimento de limite mínimo de capital para a constituição de banco e limites adicionais de acordo com o grau de risco da estrutura dos ativos bancários (Resolução n. 2.099, 1994);
- Introdução, pelo Banco Central do Brasil, de mudanças tais como: 1) aumento de capital mínimo exigido para a constituição de novos bancos; 2) instituição da obrigatoriedade de adesão ao “FGC Fundo Garantidor de Crédito”; e 3) eliminação da exigência de superioridade de capital para banco estrangeiro com relação a banco nacional (Resolução n. 2.212, 1995);
- Ampliação de poderes do Banco Central para possibilitar ações preventivas na fiscalização de instituições financeiras (Medida Provisória n. 1.182, 1995);
- Instituição, pelo Banco Central, da responsabilidade das empresas de auditoria contábil ou auditores contábeis independentes em casos de irregularidades na instituição financeira (Medida Provisória n. 1.334, 1996); e
- Alteração da legislação que trata da abertura de dependências dos bancos no exterior e consolidação das demonstrações financeiras dos bancos no Brasil com suas participações no exterior (Resolução n. 2.302, 1996).

Foi implementado também neste período o RAET Regime de Administração Especial Temporária com a finalidade de realizar intervenções em bancos estaduais que estavam com problemas de liquidez.

Além do RAET o governo implementou em 1996, o PROES Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária que resultou na privatização de vários bancos estaduais, dentre os quais o Banerj, o Banespa e o Credireal.

Após a instituição do Plano Real o Sistema Financeiro Nacional ainda permaneceu em crise. Até maio de 1997 haviam sido liquidadas 29 instituições financeiras e até o início de 1998 43 bancos haviam sido submetidos a algum tipo de regime especial pelo Banco Central do Brasil (Ministério da Fazenda, 1998).

Dos 271 bancos existentes no Sistema Financeiro Nacional no início do Plano Real, 68 passaram, até maio de 1997, por algum processo de ajuste que resultou em transferência de controle acionário, intervenção ou liquidação pelo Banco Central do Brasil, ou foram incorporados por outras Instituições Financeiras (Ministério da Fazenda, 1997).

Do início do Plano Real até maio de 1997, foram vendidos ou incorporados sem a utilização de recursos do PROER Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, 27 Bancos, conforme a Tabela 4.1.

Tabela 4.1 Transferência de controle acionário e incorporação – jul/94 a mai/97

Natureza	Instituição	Data do Contrato de Compra e Venda	Data da Aprovação pelo Banco Central
Transferência de Controle Acionário e Incorporações	Banco de Financiamento Internacional	04.08.92	14.12.94
	Banco Ourinvest S.A.	15.01.93	11.10.94
	Banco Digibanco S.A.	14.10.93	26.12.95
	Banco Boreal S.A	30.11.93	31.01.95
	Banco Industrial do Brasil S.A (SANTISTA)	18.01.94	03.03.95
	Banco Crefisul S.A	06.06.94	25.03.96
	Banco de Investimento Planibanc	26.07.94	07.02.96
	Banco BCN Barclays S.A	17.08.94	07.02.96
	Banco Francês e Brasileiro	30.12.94	09.04.96
	BFB Banco de Investimento S.A	08.03.95	15.12.95
	Continental Banco S.A (CONSELL)	03.07.95	15.04.96
	Banco Grande Rio S.A	03.07.95	15.04.96
	Banco Sogeral para Société Générale	18.07.95	04.01.96
	Banco Geral do Comércio para Santander	14.08.96	18.09.96
	Banco ABC-Roma		30.12.97
	Banerj S.A		15.07.97
	Banco Fininvest S.A		16.09.97
	Banco Itabanco S.A		27.10.00
	Banco Cindam – Banco Fonte		06.05.97
	Banco Noroeste S.A		30.03.98
	Banco Dibens – Banco Battistela		13.08.98
	Banco Crediplan – Banco Mercador S.A		05.07.96
	Banco Lavra – Banco Segmento		14.04.00
Banco Real S.A		30.03.00	
Banco do Estado do Paraná S.A		27.10.00	
Banco do Estado de São Paulo S.A - BANESPA		28.11.00	
Venda de Parcela dos Ativos e Passivos	Bancos que estavam em Regime de Intervenção ou Liquidação Extrajudicial	Data da Intervenção ou Liquidação	Comprador
	Banco Comercial de São Paulo	11.08.95	BNP
	Banco Columbia	13.11.90	Banco Ford
	Banco Investcorp	05.12.95	CS-First Boston
Total	27		

Fonte: Banco Central do Brasil
www.bacen.gov.br 30.01.2004

A partir de 1992, ocorreram mudanças importantes no âmbito do Sistema Financeiro Nacional. Alterações relevantes na legislação e na supervisão bancária foram introduzidas e cerca de um terço dos bancos existentes em 1994 passaram por profunda reorganização societária, até o início de 1998. (Ministério da Fazenda, 1998)

Neste período houve uma relevante mudança no panorama da indústria financeira. A atividade bancária foi marcada por profunda reforma no modelo operacional, em função dos efeitos da globalização, bem como do aumento da participação estrangeira no setor e das exigências mais rigorosas de capital.

Esse movimento ocorrido a partir da década de 90 provocou alterações significativas tanto na tipologia quanto na topologia dos bancos, em virtude da busca incessante de conquista de mercado. O Sistema Financeiro Nacional de um modo geral introduziu medidas de ajustes para acompanhar o aumento da competitividade. Os bancos efetuaram altos investimentos em tecnologias de transmissão de dados e processamento de informações criando novas opções de conquistas de mercado.

Houve um crescimento do número de empresas do Setor Financeiro no período de 1996 a 2002, conforme mostra a Tabela 4.2

Quadro 4.1 Empresas ativas no setor financeiro (1996 a 2002)

Ano	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Empresas	5.191	5.905	6.029	6.509	7.151	7.760	8.406

Fonte: Banco Central do Brasil
www.bacen.gov.br 08.03.2003

Com a adoção dessas medidas houve grande mudança no panorama das instituições financeiras do Brasil, aumentando sensivelmente a concorrência, tornando-a mais agressiva, provocando uma corrida atrás do cliente com o oferecimento de facilidades para a obtenção do crédito e cobrança de menores taxas.

A partir do final da década de 80 e mais fortemente a partir do início dos anos 90, com a eliminação dos ganhos inflacionários a indústria financeira foi obrigada buscar novas soluções, que possibilitassem o atendimento da satisfação dos clientes, mas ao mesmo tempo otimizasse os seus custos operacionais. As instituições financeiras necessitavam ajustar-se para enfrentar a concorrência e como os ganhos inflacionários haviam reduzidos, houve uma busca incessante pela modernização tecnológica, criação de novos produtos, novos serviços foram oferecidos aos clientes como forma de fidelizá-lo.

Segundo Drucker (1992), “qualidade e produtividade são os recursos certos para a vantagem competitiva. Por essa razão, alcançar ganhos de qualidade e produtividade na área de serviços, comparáveis aos da produção industrial, deve ser uma prioridade para os administradores em todo o mundo”.

Para Alcântara (1990, p.25), evoluir para a excelência competitiva é meta que se impõe àquelas empresas que desejam vida duradoura. Para tanto é necessário maior produção com melhor qualidade e menor custo. Neste contexto, é de relevância frisar que a focalização única na qualidade pode levar a maior produtividade e também a menores custos. Assim, somente uma

gestão administrativa focalizada no aumento da qualidade e/ou produtividade pode garantir o intento maior das empresas: tornarem-se altamente competitivas para perpetuarem-se no tempo.

Numa primeira etapa, no início da década de 90, a indústria financeira efetuou a implantação de um Programa de Qualidade Total, baseado no conceito de Administração da Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*), isto é, “dar aos clientes aquilo que eles querem”, com a finalidade de criar cultura dentro da empresa.

Conforme Salinas (1992, p.7), notou-se neste período grande preocupação dos principais conglomerados financeiros com a qualidade dos produtos e serviços. Programas como “produtos e serviços inteligentes de um banco único” e o “Banco 30 Horas” do Unibanco, “o cliente em primeiro lugar – em busca da excelência” do Banco Cidade de São Paulo, além do “Disque Real” do Banco Real e o “*Citi Service*” e “extratos consolidados por setor de despesas” do *Citibank* do Brasil são exemplos de processos que foram implantados pela Indústria Financeira com o objetivo de melhoria da qualidade e produtividade.

Ainda Salinas (1992, p.206) relata que o Banco do Brasil inicia a implantação do Programa de Qualidade total em 1992, com Projeto Piloto na cidade de Presidente Prudente, conduzido pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini – FCAV, nucleadora integrante do PEGQ - Programa de Especialização e Gestão da Qualidade, com a finalidade de acelerar a aquisição de metodologia apropriada e absorver os conhecimentos necessários, através da aplicação de programa de educação e treinamento.

Embora a área financeira estivesse com a preocupação de melhorar seus processos internos, com a implantação de metodologias de controle de qualidade, o Sistema Financeiro Nacional continuava instável. Ocorreram várias falências de Bancos brasileiros considerados sólidos até então, tais como: Banco Nacional S/A, Banco Econômico S/A, Banco Bamerindus S/A, além da situação crítica por que passavam os Bancos Estaduais, obrigando o Banco Central do Brasil a intervir, com vistas a efetuar o seu saneamento para, em seguida privatizá-los, a exemplo do BANERJ - Banco do Estado do Rio de Janeiro, BANESPA - Banco do Estado de São Paulo, BANEBA – Banco do Estado da Bahia, entre outros.

Salinas (1992, p.7) aponta que dentre essas Instituições Financeiras que faliram ou sofreram a intervenção do Banco Central, verificou-se a existência de programas de qualidade que à época

foram premiados, tais como o “Programa de Reorganização do Sistema Produtivo” do Banco Nacional, além de outros.

4.2 Caso Banco do Brasil

4.2.1 Histórico

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro de 1808 pelo Príncipe regente D. João, mais tarde D. João VI, rei de Portugal. Foi o primeiro Banco de depósitos, descontos e emissão do Brasil (Franco, 1979, p.16), o qual começou suas operações no dia 11 de dezembro de 1809, um ano depois, com a venda de 100 ações. O Banco foi estruturado por uma assembléia de 40 acionistas majoritários, uma diretoria com 10 acionistas majoritários e 4 diretores (Peláez, 1981). Nessa época, proporcionou auxílio na criação de escolas e hospitais e também no atendimento às necessidades da corte portuguesa; posteriormente, no pagamento de indenizações a Portugal – forma de compensação pelo reconhecimento da independência – e em gastos militares com a Guerra Cisplatina.

De sua criação até 1829 o BB passa por momentos de crises atribuídos a sua má administração, ao excesso de emissão de papel moeda, que não podia ser lastreada pelos metais preciosos existentes, e pelos déficits governamentais – “o banco converteu-se em fornecedor de recursos para pagar as despesas governamentais” (Franco, 1979, p.20). Em 23 de setembro de 1829 o primeiro e único banco do Brasil, até então, foi liquidado, sob alegação de que as emissões ocasionavam desvalorização do capital circulante, evasão de metais preciosos e elevação do custo de vida.

O Banco do Brasil foi reaberto em 1853 com o intuito de fomentar a economia. O começo do longo surto cafeeiro do Brasil, a prosperidade geral do mundo entre os anos de 1850 a 1860, contribuía para o desenvolvimento contínuo dos bancos de emissão. Assim, em 31 de agosto de 1853, por iniciativa do Ministro da Fazenda, José Joaquim Rodrigues Torres, então Visconde de Itaboraí, foi criado o segundo Banco do Brasil. O Governo ficou obrigado pela legislação a ajudar o Banco nas ocasiões de escassez de crédito. O presidente e o vice-presidente seriam nomeados pelo imperador (Peláez, 1981). Mais uma vez fica evidenciado o respaldo do Governo ao Banco, contribuindo para a construção de uma imagem de solidez e segurança.

Em 1892 o decreto n. 1.167, funde o Banco do Brasil ao Banco da República dos Estados Unidos do Brasil passando a se chamar Banco da República do Brasil, até que em 1905 com o decreto n.º 1.455, de 30 de dezembro, tem início a terceira fase do Banco do Brasil.

Em 1908, quando a Amazônia vivia o ciclo da borracha, o Banco do Brasil instalou em Manaus sua segunda agência, materializando a vocação para dinamizar o interior e apoiar o processo de integração nacional.

Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial – CREAM, o Banco institui o crédito rural especializado e as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira. Até hoje o Banco tem linhas de crédito rural – é o maior fomentador da agricultura no Brasil – e linhas de crédito industrial.

Em 02 de fevereiro de 1945 o Decreto Lei n.º 7.293 cria a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC) e a incorpora ao Banco do Brasil. A SUMOC era subordinada diretamente ao Ministério da Fazenda e tinha como objetivo controlar o mercado monetário e preparar a organização do Banco Central. Com a criação da Superintendência da Moeda e do Crédito, ganhou-se corpo a idéia de criação do Banco Central mas, o Banco do Brasil “continuava cumprindo sua missão de assistir financeiramente o poder público e apoiar as atividades privadas” (Banco do Brasil, 1988, p.226).

Em 31 de dezembro de 1964 foi assinada a Lei da Reforma Bancária 4.595 que aboliu a SUMOC, substituindo-a pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e criou o Banco Central do Brasil – BACEN – (Peláez, 1981). Com a criação do Banco Central o Banco do Brasil deixa de ser o emissor de papel moeda. Segundo Gros (1992), a lei da reforma bancária e do mercado de capitais constituíram os documentos básicos para a radical reformulação da estrutura financeira do país.

A lei 4.595/64 definiu o Banco do Brasil como instrumento de execução da política creditícia e financeira do governo federal.

Como agente financeiro do Tesouro Nacional, o Banco do Brasil passou a administrar a conta-movimento, através da qual executava determinadas ações na esfera do governo federal envolvendo alocação de recursos, o que era interpretado pelo mercado como uma grande regalia, uma vez que tinha acesso a volume considerável de capital a custo zero. Para contrabalançar tal situação, o banco era impedido de atuar no mercado como banco múltiplo.

Em 1986, no governo do Presidente José Sarney, através do voto 45, de 30.01.1986, do Conselho Monetário Nacional, foi extinta a conta movimento mantida pelo Banco Central do Brasil, que lhe assegurava o suprimento de recursos automático. Em compensação o Banco foi autorizado a praticar as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Apesar de ainda permanecer como principal agente do Tesouro Nacional na execução da política de crédito rural e industrial, o Banco do Brasil sofreu com este episódio a mais profunda modificação na sua história recente e que iria gerar o impacto mais significativo na sua forma de atuação (Costa Filho, 1996).

Em 1986, com a extinção da “Conta Movimento”, mantida pelo Banco Central foi necessária a adoção de nova postura estratégica pelo Banco do Brasil, que teve que passar a atuar em regime de competição com os demais intermediários financeiros. O Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras, com isso o foram criadas as subsidiárias, iniciando-se assim a sua transformação em conglomerado financeiro. (História do Banco do Brasil, p.5)

As operações de interesse governamental ficaram condicionadas a suprimentos específicos de recursos, no início alocados pelo Banco Central do Brasil e, desde 1988, consignados no Orçamento Geral da União.

Em contrapartida, para fortalecer os papéis de balizador das práticas de mercado e de agente de desenvolvimento, tradicionalmente desempenhadas pelo Banco do Brasil, o Governo o autorizou a praticar todas as operações ativas, passivas e acessórias permitidas aos demais intermediários financeiros. Assim, a partir de 1986, o Banco do Brasil adotou estrutura de conglomerado financeiro, ao criar várias empresas subsidiárias integrais: BB-Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.; BB-Financeira S.A. – Crédito, Financiamento e Investimento; BB-Leasing S.A. – Arrendamento Mercantil; BB-Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A.; BB-Administradora de Cartões de Crédito S.A. e BB-Banco de Investimento S.A. (Banco do Brasil, 1992).

Além das subsidiárias integrais, o Banco do Brasil controla indiretamente várias empresas como é o caso da BBTUR – Viagens e turismo Ltda, e detém participação acionária em muitas empresas nacionais.

Mesmo com a extinção da “Conta Movimento”, o Banco do Brasil continuou a auxiliar o Governo na execução de suas políticas, porém, agora com duas visões distintas e

complementares, de um lado comprometido com os objetivos governamentais e com a mobilização de recursos para impulsionar o desenvolvimento nacional e de outro, uma empresa com feições mercantis, que necessitava ser rentável e ágil para ocupar posição de destaque no sistema financeiro.

Paralelamente à necessidade de profunda mudança na forma de atuação do Banco do Brasil em função da perda da conta-movimento, o Estado brasileiro passava por sucessivas tentativas de ajustes internos e de planos de estabilização econômica mal sucedidos. De 1985 a 1994 o país sofreu diversas trocas de moeda e a crise financeira do Estado se agravou, tendo como consequência um enorme déficit público, que dificultava ou quase impedia o controle da espiral inflacionária.

O plano de estabilização econômica, ou Plano Real, lançado pelo governo em 1994 continha medidas fortes voltadas para o equilíbrio das contas públicas e visava minimizar os impactos da crise financeira por que passava o país. Nesse contexto, o Banco do Brasil também era impactado na medida em que a estabilização da moeda levava a consequentes perdas de receitas na intermediação financeira (houve redução do mercado de ativos alocados em especulação financeira, redução do mercado bancário, eliminação dos ganhos inflacionários e a diminuição dos recursos à disposição dos bancos).

Esse contexto inicia um processo de ajustes profundos no setor, marcado pela redução de custos, incorporação de novas tecnologias e pelo esforço de conquistar novos mercados e clientes com o lançamento de sofisticados produtos e serviços (Fortuna, 1996).

Em 1995, como consequência da perda da conta movimento, do plano de estabilização econômica lançado pelo governo e das profundas mudanças que as empresas estavam vivenciando, traduzidas pela nova era de competitividade e pela necessidade de incorporação de novos modelos de gestão, o Banco do Brasil implementou profundas mudanças na sua forma de gestão e de atuação no mercado. As modificações implementadas incorporaram quebras de paradigmas consolidados ao longo de décadas de existência, principalmente relacionados à maneira pela qual a organização se relacionava com seus empregados.

Esse conjunto de medidas que implementou um novo modelo de gestão e quebrou uma série de paradigmas ficou conhecido como Programa de Ajustes. Reunia ações internas e outras voltadas para o relacionamento com o mercado. Publicação oficial do banco chegou a classificar

de Revolução Interna o conjunto de medidas adotadas a partir de 1995 (Banco do Brasil em Perspectiva, 1997).

O Plano de Ajustes implementado tinha como premissas e objetivos institucionais definidos conforme o quadro 4.3. (A Nova Arquitetura Organizacional do Banco do Brasil, 1996)

Premissas	Objetivos Institucionais
<ul style="list-style-type: none"> • Foco no cliente; • Agilidade – estrutura leve e flexível, fluxo integrado de processos, administração descentralizada e por delegação (empowerment); • Concentração no negócio; • Gerência por unidades de negócios; • Eficiência nos custos; • Integração de esforços na rede de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionar a empresa para os negócios estratégicos, focando o mercado; • Identificar e aproveitar oportunidades; • Agilizar a definição de prioridades estratégicas; • Delimitar e avaliar os resultados, a partir da clara definição de áreas de atuação e responsabilidades; • Gerenciar a alocação de recursos por unidades; • Apurar margem de contribuição por unidades, produtos e segmentos de clientes.

Quadro 4.2 Premissas e Objetivos Organizacionais do Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil (Um Caminho – Fascículo do Programa de Profissionalização, 1996)

Desde que esses ajustes foram anunciados e a partir da sua implementação até os dias atuais, o Banco do Brasil modernizou sua infra-estrutura tecnológica, duplicou o número de clientes, reduziu despesas administrativas, profissionalizou sua gestão, elevou receitas, apresentou lucratividade e ampliou sua rede de atendimento (Banco do Brasil, 2001).

Os grandes números do Banco do Brasil encontram-se na Tabela 4.2.

Tabela 4.2 Banco do Brasil em grandes números – Dez 2002

Ativos Totais (R\$ Milhões)	204.595
Patrimônio Líquido (R\$ Milhões)	9.197
Operações de Crédito (R\$ Milhões)	51.470
Depósitos (R\$ Milhões)	97.253
Lucro Líquido (R\$ Milhões)	2.028
Nº de Funcionários	78.619
Canais de Distribuição - País	43.000
Agências	3.582
Terminais de Auto-Atendimento	33.645
Outros	5.773
Canais de Distribuição – Exterior	37
Agências	18
Outros	19
Subsidiárias no Exterior	04
Nº Clientes (Milhões)	15.391

Fonte: Adaptado de Banco do Brasil. (2003)

www.bb.com.br, 09.03.2003, 18:20

4.2.2 A Gestão de Controles Internos no Banco do Brasil

4.2.2.1 Importância dos controles internos na visão do Banco do Brasil

A preocupação quanto à existência e qualidade dos controles internos no Banco do Brasil já era presente há muito, pois na estrutura organizacional já constavam as Unidades de Auditoria Interna e a Diretoria de Controladoria. Ambas possuíam em suas funções grande número de controles, normas e regulamentos que atendiam parcialmente às exigências da supervisão bancária, não obstante existissem outros processos que demandavam a criação de pontos de controle.

Conforme Salinas (1993, p.195), a partir do início da década de 90 o banco estruturou segmento organizacional voltado exclusivamente para a implantação do Plano de Qualidade Total, que possuía entre as suas premissas:

- Disseminar a cultura de qualidade; e
- Estabelecer um processo de controle da qualidade dos produtos e serviços.

Ainda, de acordo com Salinas (1993, p.194), a adoção de programa voltado para qualidade trabalharia de forma sistemática e de forma contínua a melhoria dos meios de produção da empresa, que era uma exigência para a sua adequação às exigências mercadológicas.

Segundo Oliveira (2001, p.97), “1992 foi o ano de priorização do Programa de Qualidade Total, cujo objetivo era alcançar excelência na prestação de serviços, por meio do controle de qualidade com o conseqüente aumento de negócios”.

Ainda, de acordo com Oliveira (2001, p.108) em 1996 o banco criou a Unidade de Assessoramento em Controladoria com o objetivo de otimizar a capacidade operacional e identificar as fontes de receitas e margem de contribuição de cada unidade para o resultado da empresa. Segundo A autora ainda, antes da Controladoria não existia processo estruturado com informações e modelo que pudesse orientar o banco na melhoria do seu desempenho.

A partir de 1996, para enfrentar o mercado mais competitivo diante do quadro de estabilização econômica e de globalização do setor financeiro o banco efetuou uma série de ajustes dentre as quais, segundo Oliveira (2001, p.115) revisou as suas práticas de crédito com modernização dos métodos de trabalho e desenvolvimento de instrumento para melhorar o gerenciamento de risco, em conjunto com Programa Permanente de Qualidade do Crédito, com desvinculação das funções operacionais e de crédito.

Aliado ao processo de reconstrução dos parâmetros de qualidade do crédito, ainda, a partir de 1996, o Banco do Brasil passou a aumentar a diversificação da oferta de produtos e serviços, racionalizou custos e investiu maciçamente em tecnologia para colocar-se em condições de igualdade de concorrência com as demais instituições financeiras (Banco do Brasil, 1996).

Na definição dos objetivos gerais de 1997, nas dimensões - acionistas e funcionários - o banco atribuiu como meta “aperfeiçoar os instrumentos de Planejamento e Controle Econômico-Financeiro” (Banco do Brasil, 2002).

Como resultado foram desvinculadas as funções de análise e estabelecimento de limites de crédito – risco – das funções operacionais – negócios - com a criação de uma Central de Análise de Crédito em São Paulo, para permitir melhor seletividade no deferimento das operações, minimizando os riscos do processo, onde era mais crítica a situação de inadimplência.

Em 1998 dando continuidade ao processo de ajustes nos processos de controles na organização, dentre as definições dos objetivos gerais, na dimensão intermediação financeira, o banco atribuiu como metas “diluir o risco de crédito e reduzir o nível de inadimplência”, através da adoção de mecanismos de controles (Banco do Brasil, 2002).

Com essas medidas ao final de 1998 as operações analisadas pela Central de Análise de Crédito já registravam índices de inadimplência inferior a 1%, situando-se bem abaixo da média de 4% do mercado, o que, juntamente com a manutenção da certificação ISO 9002, obtida nesse mesmo ano, confirmou a adequação das metodologias adotadas na quantificação do risco e na análise do crédito (Banco do Brasil, 1998).

Com o aumento da quantidade de bancos em processo de falência no período de 1996 a 1997 o Banco Central do Brasil foi extremamente criticado pelo comportamento reativo diante do quadro de dificuldades do sistema financeiro e para ajustar-se ele decidiu mudar suas práticas de supervisão bancária e, a partir de 1999, passou a efetuar inspeções com mais rigor, exigindo dos bancos postura mais intensa com relação a controles internos, estabelecendo também padrões mais rígidos de exigência mínima de capital para abertura de novas instituições financeiras.

Assim, para adequar-se às disposições da Resolução 2554/98 do Banco Central do Brasil, o Banco do Brasil implementou em 1999 ajustes organizacionais em sua estrutura, criando a Diretoria de Controle, que passou a coordenar as Unidades de Contadoria, Controladoria e Controles Internos com o objetivo de concentrar os mecanismos de controle da Organização, conforme a figura 4.1. (Banco do Brasil, 1999)

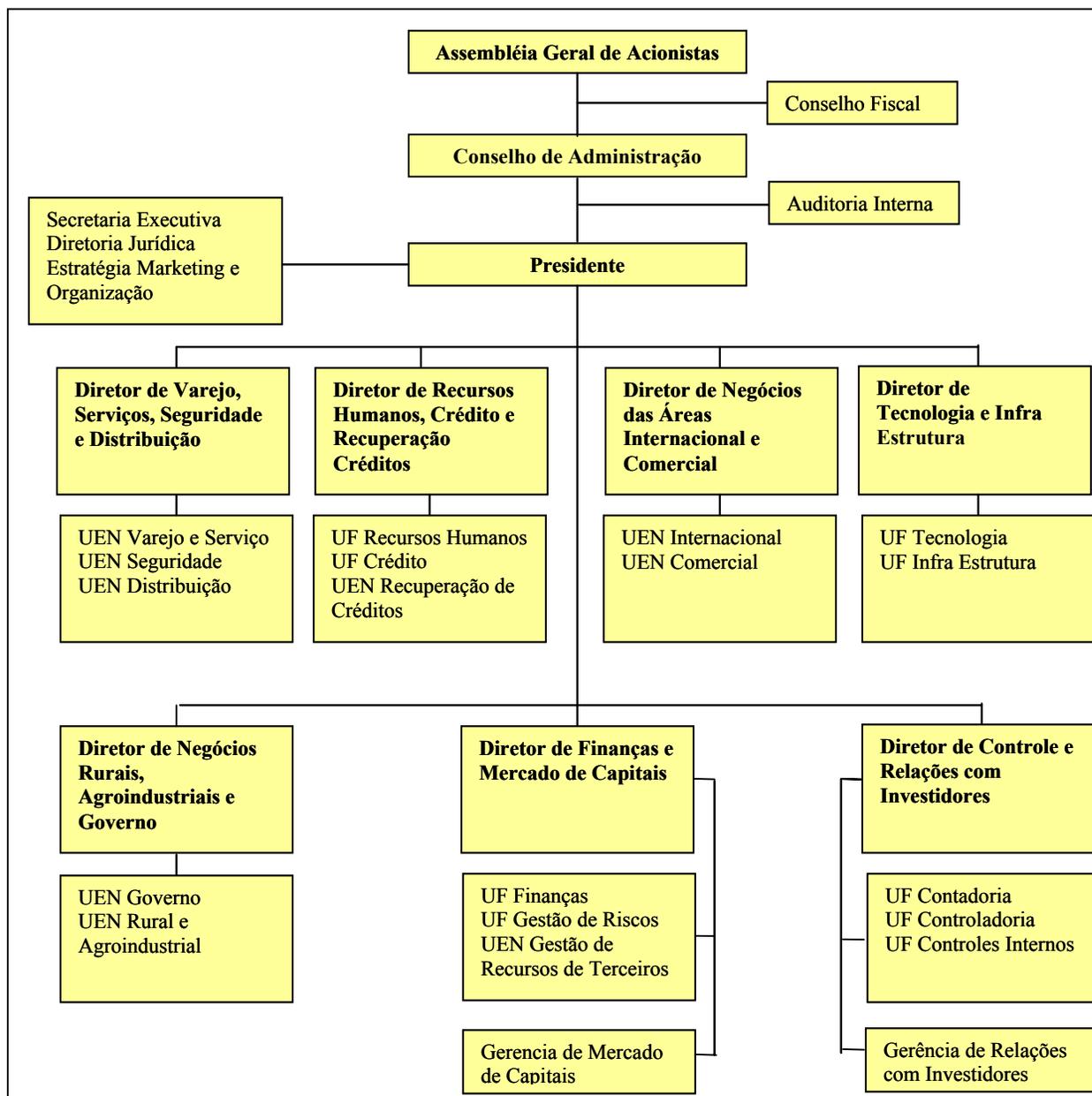


Figura 4.1 Arquitetura Organizacional do Banco do Brasil, em 1999

Fonte: Banco do Brasil, 1999

Após a criação da Diretoria de Controle e com o objetivo de garantir que os negócios do Conglomerado estivessem em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, com as exigências da supervisão bancária e com as políticas e procedimentos internos, a Unidade Controles Internos passou a responder pela qualidade, confiabilidade e integridade dos controles operacionais (Banco do Brasil, 1999).

Para identificar os riscos relevantes, tais como políticas, procedimentos, normas, estabelecimento de alçadas de deferimento e de limites operacionais, planos de contingência e segregação de funções, para os quais deverão ser revisados os controles internos existentes, a Unidade Controles Internos desenvolveu matriz de riscos por Unidades, produtos e processos (Banco do Brasil, 1999).

Ainda em 1999 para atender às Resoluções CMN 2451 e 2486, o banco alterou a estrutura interna da subsidiária BB DTVM, retirando de suas atividades a administração de recursos próprios. A modificação buscou garantir a transparência na gestão de recursos de terceiros e assegurar os interesses dos acionistas (Banco do Brasil, 1999).

No ano 2000, entre os objetivos estratégicos na dimensão funcionários, o banco atribuiu como meta “implementar cultura de controle e *compliance*, com base em sistemas e processos que propiciem segurança na execução dos serviços, qualidade no registro das operações e das informações” (Banco do Brasil, 2002).

Assim, durante o ano de 2000, em continuação ao processo de solidificação da estrutura o Banco redefiniu e implementou sua nova política de controles internos para adequar-se às exigências de mercado em relação aos controles internos e *compliance* e para minimizar os riscos operacionais, entre outras estratégias. Iniciou-se, também, a adequação de processos, produtos, serviços e sistemas informatizados ao novo Sistema de Pagamentos Brasileiro, em reestruturação pelo Banco Central (Banco do Brasil, 2000).

No ano de 2001 dentre os objetivos institucionais na dimensão serviços, o banco atribuiu a meta de “garantir aplicação de instrumentos de controle e *compliance* na gestão de negócios, bem como a padronização do processo”, bem como na dimensão funcionários foi atribuída a meta de “implementar cultura de controle e *compliance*, com base em sistemas e processos que propiciem segurança na execução dos serviços, qualidade no registro das operações e das informações” (Banco do Brasil, 2002).

Além dessa definição em relação ao risco operacional, o Novo Acordo de Basiléia a ser implementado até 2007, representou avanço significativo pois ofereceu incentivos para os bancos fortalecerem seus procedimentos de gestão e mensuração de riscos, propondo forte atuação sobre o risco operacional, com exigência de encargo de capital para este risco. A estrutura mais flexível à utilização de vários modelos de identificação de riscos busca tornar o nível mínimo de capital

exigido mais sensível à qualidade e à sofisticação dos processos de gestão de riscos globais das instituições financeiras (Banco do Brasil, 2001).

Em 2002, dentre os Objetivos Institucionais, na perspectiva processos, o banco definiu como meta “garantir a aplicação de instrumentos de controle e *compliance* na gestão dos negócios, bem como a padronização do processo” (Banco do Brasil, 2002).

4.2.2.2 Categorias de Riscos Aprovadas pelo Banco do Brasil

O primeiro passo para a verificação da eficácia dos controles existentes e os necessários a uma instituição é a identificação das categorias de risco a que estariam sujeitas os seus processos, produtos e serviços. Algumas categorias possuem subcategorias de forma a tornar mais fácil a sua compreensão e identificação.

Com o objetivo de padronizar as diversas visões existentes na Organização quanto ao entendimento e conceito de riscos, o Conselho Diretor aprovou em 1999 a classificação e conceituação dos riscos incorridos pelo Banco, a ser utilizado pelas Unidades na avaliação de riscos e controles existentes em seus respectivos processos e/ou produtos.

Após estudos sobre diversas categorias de risco e suas definições, seguindo interpretação em padrões internacionais, que são apoiados por discussões mantidas entre diversas instituições no exterior e, tendo como base os 25 Princípios Gerais para Efetiva Supervisão Bancária, do *Federal Reserve System e Basle Committee on Banking Supervision*, a Diretoria do Banco do Brasil definiu que as seguintes categorias e subcategorias de risco seriam aplicáveis à organização (Banco do Brasil, 2000, p.25.28):

a) Risco de Mercado

Possibilidade de perdas causadas por mudanças no comportamento das taxas de juros e câmbio, nos preços de ações e de commodities e no descasamento entre taxas/preços, prazo e moedas/índices.

Risco de Taxa de Juros – Possibilidade de perdas no valor de mercado de uma carteira decorrentes de mudanças adversas nas taxas de juros e/ou em seus derivativos;

Risco de Taxa de Câmbio – Possibilidade de perdas devido a mudanças adversas na taxa de câmbio e/ou em seus derivativos;

Risco de Ações – Possibilidade de perdas decorrentes de mudanças adversas nos preços de ações e/ou em seus derivativos; e

Risco de Commodities – Possibilidade de perdas decorrentes de mudanças adversas nos preços de commodities e/ou em seus derivativos.

b) Risco de Crédito

Possibilidade de perdas resultantes da incerteza quanto ao recebimento de um valor contratado, devido pelo tomador de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título.

Risco de Inadimplência – Possibilidade de perdas pela incapacidade de pagamento do tomador de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título;

Risco Soberano – Possibilidade de perdas pela incapacidade de um tomador de um empréstimo, contraparte de uma transação ou emissor de um título, honrar seus compromissos em função de restrições impostas por seu país sede; e

Risco de Concentração de Crédito – Possibilidade de perdas em decorrência da não diversificação do crédito.

c) Risco Legal

Possibilidade de perdas decorrentes da inobservância de dispositivos legais ou regulamentares, da mudança da legislação ou de alterações na jurisprudência aplicáveis às transações da organização.

Risco de Legislação – Possibilidade de perdas decorrentes de sanções por reguladores e indenizações por danos a terceiros, em razão de violação da legislação ou regulamentos vigentes.

Risco Tributário – Possibilidade de perdas devido à criação, modificação ou inadequada interpretação da incidência de tributos.

d) Risco de Liquidez

Possibilidade de perdas decorrentes da falta de recursos necessários ao cumprimento de uma ou mais obrigações em função de descasamento de captações e aplicações, bem como possibilidade de perdas devido a incapacidade de se desfazer rapidamente de uma posição, a um preço razoável, ou obter *funding* devido às condições de mercado.

e) Risco de Conjuntura

Possibilidade de perdas potenciais decorrentes de mudanças verificadas nas condições políticas, culturais, sociais, econômicas ou financeiras do próprio país ou de outros países.

Risco Estratégico – Possibilidade de perdas pelo insucesso das estratégias adotadas, levando-se em conta a dinâmica dos negócios e da concorrência, as alterações políticas no País e fora dele e as alterações na economia nacional e mundial;

Risco de País – Possibilidade de perdas em função de alterações políticas, culturais, sociais, financeiras (fluxo de capitais) ou econômicas em outros países com os quais haja algum tipo de relacionamento econômico, principalmente investimentos; e

Risco Sistêmico – Possibilidade de perdas em virtude de dificuldades financeiras de uma ou mais instituições que provoquem danos substanciais a outras, ou ruptura na condução operacional de normalidade do sistema financeiro nacional.

f) Risco Operacional e de Sistemas

Possibilidade de perdas associadas às atividades operacionais que envolvam fatores díspares como sistemas inadequados (informação ou suporte), falhas gerenciais, controles defeituosos ou inadequados, fraude ou erro humano e catástrofes.

Risco de Equipamento – Possibilidade de perdas por falhas nos equipamentos elétricos, de processamento e transmissão de dados, telefônicos e de segurança;

Risco de Falha Humana – Possibilidade de perdas em decorrência de equívoco, omissão, distração ou negligência de funcionários ou de terceiros contratados;

Risco de Fraudes – Possibilidade de perdas em decorrência de comportamentos fraudulentos (adulteração de controles, descumprimento intencional de normas da empresa, vazamento de informações privilegiadas (*inside information*), desvio de valores, divulgação de informações erradas;

Risco de Produtos e Serviços – Possibilidade de perdas em decorrência da venda de produtos ou prestação de serviços ocorrer de forma indevida ou sem atender às necessidades e demandas de clientes;

Risco de Regulamentação – Possibilidade de perdas em decorrência da inobservância dos controles internos instituídos para minimização dos fatores de exposição ao risco;

Risco de Modelagem – Possibilidade de perdas pelo desenvolvimento, utilização ou interpretação incorreta dos resultados fornecidos por modelos, inclusive pela utilização de dados incorretos. O risco de modelagem caracteriza-se ainda pela possibilidade de não adequação do modelo utilizado ao cenário real;

Risco de Catástrofe – Possibilidade de perdas devido a catástrofes (naturais ou não);

Risco de Sistemas de Informação – Possibilidade de perdas pelo fato de informações não poderem ser recebidas, processadas, armazenadas e transmitidas em tempo hábil. Este risco refere-se ainda a confiabilidade inerente a estas mesmas informações;

Risco de Concentração (Operacional) – Possibilidade de perdas em função de dependência decorrente da concentração em: produtos e serviços, região, tipo de pessoa (física ou jurídica), segmento de mercado, aplicações financeiras, fornecedor de produtos e serviços, ou qualquer dependência de pessoas para fazer negócios ou executar serviços;

Risco Patrimonial – Possibilidade de perdas de substância, de utilidade e de integridade da própria instituição, decorrentes da falta de segurança física das pessoas; da utilização não autorizada de recursos; da má utilização, manutenção ou conservação de bens de uso e da falta de segurança dos valores custodiados; e

Risco de Contrato – Possibilidade de perdas decorrentes de julgamentos desfavoráveis por contratos omissos, mal redigidos ou sem o devido amparo legal e da falta de verificação de competência e representatividade do signatário.

g) Risco de Imagem

Possibilidade de perdas decorrentes de a instituição ter seu nome desgastado junto ao mercado ou autoridades em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não.

4.2.2.3 Estrutura para gerenciamento de riscos no Banco do Brasil

Para melhor desenvolver mecanismos de controles dos seus riscos, o Banco do Brasil optou por segmentar, na aprovação da reestruturação em 1999, assim, foram definidas:

- A Unidade de Gestão de Riscos que ficou com a responsabilidade de criar metodologias para gestão dos riscos de mercado e liquidez.
- A gestão do Risco de Crédito foi alocada na própria Diretoria de Crédito.

- Na Unidade de Controles Internos foram alocados os demais riscos: operacional, imagem, legal e conjuntura.

Quanto ao risco operacional, foco desta pesquisa, dada a sua própria natureza é ainda de difícil quantificação e, desse modo, são avaliados de maneira ainda pouco objetiva. O Banco optou por atuar na primeira etapa na definição de modelos de controle qualitativos, que buscam implementar a cultura de controles internos na organização e na segunda etapa, prevista para concluir-se em 2007, conforme cronograma definido pelo Banco Central do Brasil, será construído o modelo quantitativo. Para conduzir esta segunda etapa o Banco do Brasil efetuou a contratação de Consultoria externa.

4.2.2.4 O Modelo de controles internos no Banco do Brasil

Com o objetivo de gerenciar o risco operacional, o Banco do Brasil desenvolveu modelo de gestão que permite identificar, priorizar, mensurar e monitorar os riscos envolvidos nos seus processos. O modelo está segmentado em duas abordagens: enfoque qualitativo e enfoque quantitativo, conforme mostra a figura 4.2. (BANCO DO BRASIL, 2002)

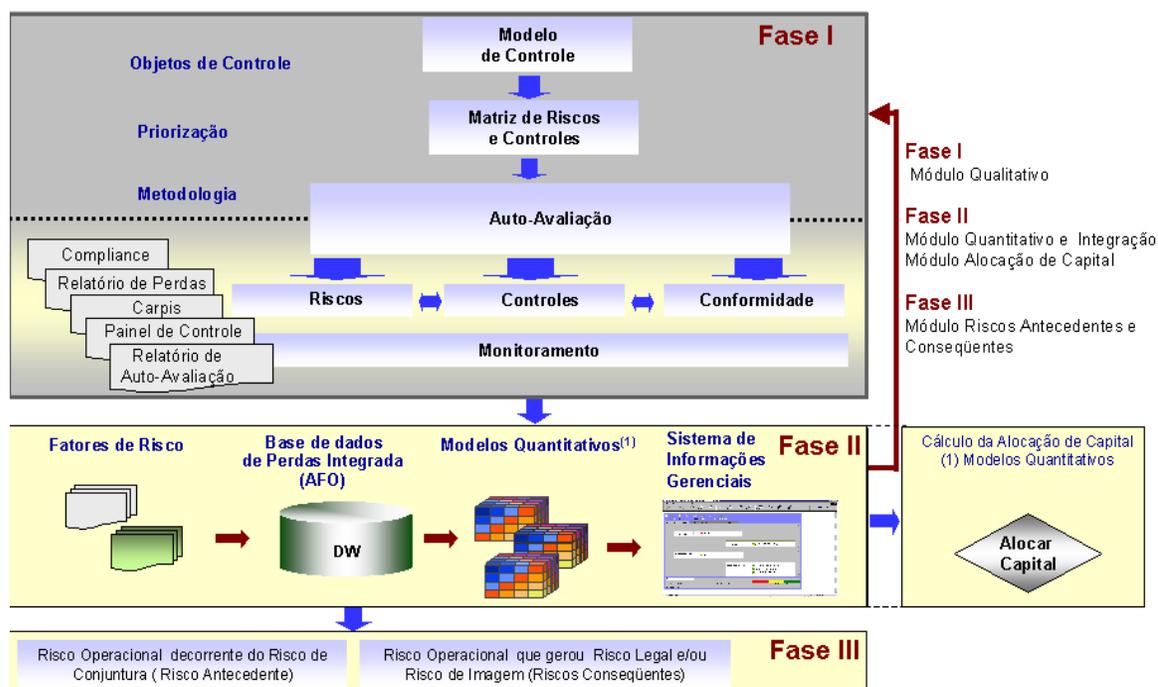


Figura 4.2 Modelo de gestão de risco operacional do Banco do Brasil
 Fonte: Relatório Anual 2002 – Banco do Brasil

A abordagem qualitativa (fase 1), já desenvolvida e em implementação, é composta de metodologias, sistemas informatizados, relatórios gerenciais e *check-lists* para controles dos processos conduzidos no âmbito das diretorias e unidades administrativas. Conforme se observa no quadro, esta fase é composta de Modelo de Controle, Matriz de Riscos e Controles, Metodologia de Auto-Avaliação e Processo de Monitoramento, conforme especificado a seguir:

- O “Modelo de Controle” fornece visão unificada dos “Objetos de Controle” que são processos, produtos e serviços passíveis de análise sob a ótica de riscos e controles e constitui a base para a aplicação da Matriz de Riscos e Controles;
- A Matriz de Riscos e Controles classifica por grau de criticidade, os objetos de controle que devem ser priorizados e submetidos à Metodologia de Auto-Avaliação;
- A Metodologia de Auto-Avaliação é aplicada nos processos de maior criticidade e objetiva identificar e propor planos de ação com a finalidade de minimizar riscos, avaliar e aprimorar os controles existentes; e
- O Processo de Monitoramento fornece informações gerenciais permitindo o acompanhamento da adequação dos controles. Este monitoramento utiliza o Relatório Trimestral de Controle e *Compliance*, o Relatório de Perdas Operacionais, o Relatório de Auto-Avaliação e a ferramenta “CARPIS” – Controle e Avaliação de Riscos de Produtos, Investimentos e Serviços.

A abordagem quantitativa (fase 2) em desenvolvimento, utiliza modelos de mensuração que visam definir cotas de capital para suportar as perdas esperadas (alta frequência e baixo impacto) e não-esperadas (baixa frequência e alto impacto) e definir estratégias de seguro para as perdas identificadas como severas (baixíssima frequência e altíssimo impacto). Nesta fase deve ocorrer a integração das abordagens qualitativas e quantitativas.

As informações que são geradas nesta fase fornecem *feedback* da qualidade das auto-avaliações, da eficiência dos controles implementados e do nível de consciência de risco dos administrados e funcionários da Organização. Permitem redirecionar ações no sentido de reduzir perdas operacionais, bem como o capital a ser alocado para fazer frente a este risco.

Para alinhar as ações implementadas ao processo de quantificação e mensuração do risco operacional, foram implementados conjunto de iniciativas que visam imprimir maior velocidade ao gerenciamento do risco operacional:

- Criação de Comissão de Risco Operacional para analisar assuntos relativos à gestão de Risco Operacional, modelos e níveis de exposição, bem como promover a articulação de ações relativas à implementação de normas e procedimentos afetos a controles internos e *compliance*;
- Implementação de programa de análise de cenários mediante a identificação e interpretação de eventos externos ao banco que tenham reflexo e ou conseqüência nos processos operacionais, como o Sistema de Pagamentos Brasileiro, lavagem de dinheiro, eventos naturais (enchentes, secas e outros fenômenos naturais), picos de atividades etc;
- Identificação de “Indicadores-Chave de Risco”, entendidos como fatores internos ao banco, que indicam a provável ocorrência de falha ou perda operacional, tais como: fraudes eletrônicas, reclamações de clientes, conformidade no processo de crédito, dentre outros;
- Aprovação de “limites de exposição” que expressam o nível de tolerância admissível para os indicadores chave de risco;
- Desenvolvimento de Modelo de *Rating* de Risco Operacional para a Rede de Agências, com a finalidade de identificar aquelas com maior nível de exposição a risco e permitir direcionar ações de melhoria na condução dos processos, aplicar treinamentos e melhorar as condições de funcionamento da rede; e
- Estruturação de banco de dados das principais perdas operacionais.

Na fase 3 - Módulo de Riscos Antecedentes e Conseqüentes, o desenvolvimento visa avaliar o relacionamento do risco operacional com os riscos: legal, imagem e conjuntura, analisando os fatores que antecedem as perdas operacionais bem como as suas conseqüências.

4.2.2.5 A Implementação do modelo de controles internos no Banco do Brasil

Desde a aprovação da estrutura de controles internos pela Diretoria, a Unidade Controles Internos vem desenvolvendo ações para disseminar conhecimentos aos funcionários sobre controles internos. Foram realizadas várias ações de disseminação e aplicadas na Direção Geral, conforme destacamos abaixo:

- Desenvolvimento e disponibilização de matriz de risco em 1999 para as Diretorias e Unidades do Banco efetuarem a identificação dos riscos e controles existentes em seus processos,

produtos e serviços, classificando-os de acordo com as categorias de riscos aprovadas pelo Conselho Diretor;

- Aplicação de metodologia avaliação riscos e controles nos processos identificados como críticos, apontados pela matriz de riscos e controles;
- Desenvolvimento, em conjunto com a KPMG - Consultores Associados, de Modelo de Controle, onde foram reavaliados todos os produtos, processos e serviços das Diretorias e Unidades do Banco, de acordo com critérios *rating* de mercado, sugeridos por aquela Consultoria. Os processos, produtos e serviços foram reclassificados em ordem de criticidade, de acordo esse critério;
- Desenvolvimento de metodologia de auto-avaliação de riscos e controles, com assessoramento da KPMG, disponibilizada às Diretorias e Unidades para avaliação dos riscos e controles e propostas de planos de ação para os riscos residuais considerados inaceitáveis;
- Revisão da matriz de riscos e controles, com assessoria da KPMG, para ajustá-la às necessidades do Banco. Após da revisão da matriz, foi aprovado pelo Conselho Diretor do Banco a sua aplicação em todos os processos, produtos e serviços das Diretorias e Unidades, iniciando-se por aqueles que foram considerados mais críticos no Modelo de Controles;
- Treinamento de multiplicadores da metodologia de auto-avaliação de riscos e controles em todas as Diretorias e Unidades, com a finalidade de avaliar riscos e os controles nos seus processos, produtos e serviços, de acordo com o grau de criticidade apontado pelo Modelo de Controle e pela matriz de riscos revisada. Como resultado da aplicação da metodologia de auto-avaliação foram gerados planos de ação para os riscos residuais considerados inaceitáveis;
- Desenvolvimento de sistema para cadastramento e acompanhamento dos planos de ação gerados pela aplicação da metodologia de auto-avaliação, de forma automatizada e descentralizada e em vários níveis gerenciais;
- Desenvolvimento e aplicação de curso interno para treinamento dos agentes de *compliance* para auxiliar a promover a disseminação de conhecimento aos funcionários de sua Diretoria/Unidade em controles internos;
- Desenvolvimento e aplicação, em conjunto com a FIPECAFI, de MBA Controles Internos para auxiliar na solidificação da cultura de controles internos e *compliance*;

- Desenvolvimento de página da Unidade Controles Internos e *Compliance*, na Intranet Corporativa do Banco do Brasil, onde são disponibilizados artigos, livros, entrevistas e outros materiais que auxiliam na disseminação da cultura de controles internos e *compliance*;
- Desenvolvimento de Manual de Controles Internos e disponibilizado a todas as Diretorias e Unidades para auxiliar no acompanhamento de suas ações de controle;
- Desenvolvimento de Manual de Conformidade, disponibilizado às Diretorias e Unidades para subsídio das ações de acompanhamento e verificação da conformidade;
- Desenvolvimento, em conjunto com a Diretoria de Pessoas, e aprovação pelo Conselho Diretor, de Manual de Código de Ética e Manual de Normas e Condutas para os funcionários do Banco do Brasil;
- Desenvolvimento e aplicação de curso auto-instrucional, denominado “Sob Controle”, disponibilizado para todos os funcionários, via Intranet, com a finalidade de promover a disseminação da cultura de controles internos;
- Desenvolvimento e aplicação de curso auto-instrucional sobre lavagem de dinheiro, com a finalidade de promover a mudança cultural na atuação dos funcionários em relação a controles internos;
- Realização de videoconferências com todos os funcionários da Direção Geral, com a finalidade de disseminação da importância de controles internos;
- Realização de fórum internacional sobre controles internos e *compliance* com a participação de representantes dos maiores bancos brasileiros, de empresas de Consultoria como a KPMG, *Algoritms*, com a finalidade de demonstrar à sociedade a preocupação dos bancos com o tema “Controles Internos”;
- Nomeação de agentes de *compliance* em todas as Diretorias e Unidades do Banco para assessoramento na verificação dos controles e conformidades, para auxiliar na disseminação da cultura de controles e para acompanhamento das ações de melhorias nos planos de ação identificados nas metodologias de auto-avaliação;
- Criação de fórum com os agentes de *compliance* para a realização de ações para disseminação da cultura e troca de experiências bem sucedidas;
- Desenvolvimento e disponibilização de relatório trimestral para que as Diretorias e Unidades relatem as suas dificuldades em relação aos controles internos e *compliance* para que sejam promovidas ações corretivas.

- Desenvolvimento de metodologia para realização de *backtests* de conformidades em produtos do banco, com a finalidade de verificar sua consistência e o seu grau de exposição a riscos.

4.2.2.6 Considerações sobre o modelo adotado pelo Banco do Brasil

O modelo adotado pelo Banco do Brasil foi estruturado com base, principalmente, na metodologia COSO e busca fornecer subsídios para a administração da empresa, auditoria e as próprias Diretorias e Unidades avaliar os seus processos e tomar decisões naqueles que forem considerados mais críticos. Pode-se, também, observar que na estrutura do modelo são considerados os cinco princípios que regem aquela metodologia, quais sejam: o ambiente de controle, a avaliação de riscos, as atividades de controle, as informações e comunicações e por último o monitoramento.

Verifica-se que o modelo pressupõe forte participação do Conselho Diretor da empresa quando é atribuído ao Diretor de Controle e Relações com Investidores a responsabilidade pela administração dos controles na organização. Observa-se também, que o modelo pressupõe que todos os Diretores e Gerentes Gerais são responsáveis pela identificação dos processos mais críticos de sua área.

Assim como o COSO, a metodologia do banco considera que fatores como ética, normas de conduta, formas de atuação de toda administração são fundamentais para a obtenção de resultados. Foi definida para a alta administração a responsabilidade pela gestão dos controles internos com a criação de uma vice-presidência.

O modelo considera também que cada Diretor ou Gerente Geral é responsável por avaliar e controlar os processos riscos de sua área, considerando prioritariamente os mais críticos, aqueles que expõem mais os ativos da empresa.

Foi definida também a criação de uma Diretoria específica para criação de mecanismos de disseminação de conhecimento sobre controles internos em toda empresa. Essa Diretoria foi responsável pela criação de ferramentas, palestras, seminários, cursos, etc que tiveram como objetivo proporcionar a mudança de cultura dos funcionários da Direção Geral em relação a procedimentos de controles internos.

Verifica-se também que o modelo possui atividades de controle em toda a organização, ou seja, ele pressupõe que todos os funcionários são responsáveis pelos seus processos e devem ser

treinados para o exercício de suas funções. São definidas autoridades e alçadas para que cada um saiba a sua responsabilidade de forma clara.

São observados também, no modelo, os aspectos relacionados a informação, comunicação e monitoramento. São gerados relatórios de auto-avaliação com os problemas identificados, que são monitorados, via sistema, para acompanhar e comprovar a sua solução.

São gerados, por fim, relatórios mensais para o Conselho Diretor sobre o nível de exposição a riscos a que a empresa está exposta para subsidiá-la na tomada de decisões sobre o assunto.

4.2.3 O Conhecimento e a sua Importância para o Banco do Brasil

Antes de qualquer coisa, é preciso compreender o que é conhecimento. Segundo o Banco do Brasil (2003, p.5) “conhecimento é resultado da interpretação da informação e de sua utilização para algum fim, especificamente para gerar novas idéias, resolver problemas ou tomar decisões”. Em outras palavras, o conhecimento existe quando uma informação é interpretada e suficientemente compreendida por alguém. Conhecimento é o resultado de nossa aprendizagem, daquilo que experimentamos e podemos utilizar novamente em diversas situações.

Drucker (1994) afirma que o conhecimento não é apenas mais um recurso, mas sim o único recurso significativo atualmente.

Toffler (1994) afirma que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder. Ele acredita que o conhecimento é o substituto definitivo de outros recursos.

A revista *Newsweek* (1993), em artigo denominado “conhecimento é poder” afirmou que o futuro pertence a quem usa a cabeça em lugar das mãos.

Nonaka (1997, p.5) mostra que a gestão do conhecimento refere-se à criação sistemática de novos conhecimentos, disseminando-os por toda a organização e incorporando-os rapidamente em novas tecnologias e produtos.

Segundo Nonaka (1997, p.8) “faz uma distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito afirmando que o conhecimento explícito pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados porém, o conhecimento tácito tem natureza mais subjetiva, mais intuitiva e isso dificulta o processamento ou a transmissão de conhecimento por qualquer método sistemático ou lógico. Ele afirma que o

conhecimento tácito deverá ser convertido em palavras ou em números para que possa ser compartilhado”.

Stano e Leite (2001) afirmam que os conhecimentos de uma organização servem como mediadores da relação entre as pessoas e elementos da cultura empresarial. Daí, segundo elas, reside a importância de predispor meios e pessoas que possam facilitar a compreensão, a assimilação e a própria criação de conhecimentos.

Terra (2000) destaca que uma das grandes preocupações da alta administração deve ser o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a inovação, experimentação, o aprendizado contínuo e comprometida com resultados a longo prazo.

Ainda, de acordo com Nonaka (1997, p.9), “o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta. A criança aprende a comer, andar e falar através de tentativa e erro, aprende com o corpo, não apenas com a mente”.

O conhecimento, nos dias atuais já é considerado como importante fonte de vantagem competitiva. A rigor, a empresa não possui conhecimento, o seu capital intelectual está no conhecimento de seus funcionários (capital humano), nas características e opiniões de seus clientes (capital do cliente) e na forma como as informações de ambos são estruturadas.

Porém, para dar suporte à transmissão de conhecimento na empresa, verifica-se como fundamental a estruturação do processo de comunicação. A necessidade de compartilhar o conhecimento gera a necessidade de intensificar os processos de comunicações nas organizações.

Segundo Pimenta (2000, p.15) “a comunicação é o reflexo da cultura humana, ao mesmo tempo que possibilita a sua construção”. Assim, a comunicação pode ser vista como responsável pela disseminação das informações e conhecimentos, além de aliada na transformação cultural, através de mensagens que percorrem a organização.

No Banco do Brasil (2003), seis fatores contribuíram para alertá-lo sobre a necessidade de dar mais atenção ao conhecimento:

- a) Exige-se respostas cada vez mais rápidas das empresas, tendo em vista a complexidade e velocidade das demandas do mercado;
- b) Os produtos e serviços possuem no conhecimento seu componente de maior valor agregado, muito mais que a transformação de matéria-prima ou de informação;
- c) A integração mundial dos mercados, mesmo com certo desequilíbrio de forças tem derrubado fronteiras e aumentado as oportunidades de negócios;

- d) O *downsizing* – uma prática utilizada para diminuir custos e tornar as empresas mais competitivas – exige dos profissionais que ficam, maior dedicação e qualificação;
- e) A mudança na estrutura das empresas eliminou a dependência geográfica e a necessidade de centralização;
- f) A tecnologia da informação tornou-se mais acessível e transparente para o usuário;

O Banco do Brasil possui em sua estrutura uma Diretoria que é responsável pela construção de treinamentos internos e contratação de treinamentos externos. Através dela são criados treinamentos para serem disponibilizados aos funcionários. Para o desenvolvimento da disseminação de conhecimento sobre controles internos foram buscadas assessorias para identificação das melhores técnicas.

Assim, após a criação da estrutura de controles internos e para a disseminação do conhecimento e aculturação dos funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil foram desenvolvidos aplicativos específicos para a área de controles, modelados cursos (internos e externos), contratada consultoria externa, realizadas palestras, seminários, videoconferências, etc, que foram fundamentais na sustentação das ações para a mudança.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico tem por objetivo detalhar os procedimentos que orientaram a elaboração do presente estudo. Vergara (1998) defende que “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Os métodos de pesquisa podem ser quantitativos (do tipo *survey*, experimento etc.) ou qualitativos (estudos de caso, *focus group* etc.), mas ambos podem ser utilizados de forma combinada. Minayo et al (1994, p. 16), afirma que “o método é a alma da teoria”, é a articulação entre conteúdos, pensamentos e existência. A metodologia permite a conexão entre teoria e prática, entre a reflexão e a ação.

O método confere cientificidade à pesquisa. O valor científico dos achados do investigador dependerá, fundamentalmente, do modo como faz a descrição do que observa (Triviños, 1987). A metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática (Minayo et al, 1994).

5.1 Caracterização da Pesquisa

Utilizando-se a taxonomia proposta por Vergara (1998), é possível classificar esta pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos adotados para investigação.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória porque conforme Mattar (2001, p.18) “visou prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa” e há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre práticas de gestão adotadas pelas instituições financeiras em assuntos relacionados a controles internos. O assunto é recente no país e são poucos os estudos que apresentam, de forma sistemática, os resultados sobre as práticas de gestão de controles internos.

A pesquisa também é descritiva, à medida que busca compreender e descrever as características de uma determinada situação ou fenômeno. Segundo Rudio *apud* Oliveira, (1998, p.69), o propósito desse tipo de pesquisa é “descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpreta-los”. Neste caso, foram descritas as percepções dos funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil a respeito da implantação da estrutura de controles internos baseada nos normativos oriundos da Basiléia e do Banco Central do Brasil.

Ainda quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como explicativa, já que buscou identificar e conhecer se as práticas de gestão adotadas agregaram conhecimentos aos funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil, promovendo uma mudança de cultura em relação ao tema controles internos.

Quanto aos procedimentos utilizados, esta pesquisa foi bibliográfica, documental e um estudo de caso. Bibliográfica porque compreendeu uma revisão da literatura disponível sobre o tema, ou seja, um levantamento sistematizado de livros, artigos em revistas e periódicos, anais de congressos, teses, dissertações e outras publicações sobre o assunto, visando fundamentar teoricamente o trabalho e subsidiar a análise dos dados coletados.

A presente pesquisa foi também documental, uma vez que foram obtidos dados a partir de documentos do Banco do Brasil, sobretudo relatórios anuais, registros, anais e estudos anteriores realizados pelo banco desde a criação da Diretoria Controles Internos, segmentando suas funções em virtude de exigências legais, além de outras informações relevantes para este trabalho.

Ainda quanto aos procedimentos de investigação, fez-se uso de estudo de caso, em que não há interesse na organização como um todo, mas apenas uma parte dela. A parte da organização enfocada refere-se às Diretorias e Unidades Administrativas da Direção Geral do Banco do Brasil.

Ainda, é possível qualificar esta pesquisa, quanto à natureza das variáveis estudadas que, conforme sugerido por Kirk e Miller *apud* Mattar (2001) e Richardson *et al* (1999), pode ser classificada como qualitativa, pois o pesquisador buscou compreender os significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados. Segundo Pereira (2001, p.21) “o dado qualitativo é a representação simbólica atribuída a manifestações de um evento qualitativo”.

Richardson *et al* (1999, p.90) diz que “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Ainda, segundo Pereira (2001, p.21) “o dado qualitativo é uma forma de quantificação do evento qualitativo que normatiza e confere um caráter objetivo à sua observação. Nesse sentido, constitui-se em alternativa à chamada pesquisa qualitativa, que também se ocupa da investigação de eventos qualitativos, mas com referenciais teóricos menos restritivos e com maior oportunidade de manifestação para a subjetividade do pesquisador”.

Segundo Richardson *et al* (1999, p.95), o investigador qualitativo está mais preocupado com a validade das informações coletadas, isto é, se os dados expressam autenticidade e a visão do entrevistado, com interferência mínima do processo de pesquisa”.

Neste trabalho procurou-se analisar quatro aspectos:

- o nível de conhecimento dos funcionários a respeito dos aspectos legais de controles internos;
- o conhecimento dos funcionários a respeito dos aspectos estruturais e de gestão com a implementação da estrutura de controles internos;
- a eficácia das metodologias, instrumentos e ferramentas de controle e conformidade na disseminação de conhecimentos de controles internos;
- a agregação de conhecimentos aos funcionários através dos treinamentos em controles internos e conformidade.

5.2 Seleção da amostra

De acordo com Barbetta (1999, p.37), “chamamos de população a um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados, com respeito às variáveis que se pretende levantar”.

Segundo Kotler (1994), o pesquisador ao elaborar plano de amostragem deve estar preparado para três decisões: qual a unidade de amostragem, qual o tamanho da amostra e qual o processo de amostragem.

No presente trabalho, utilizou-se amostragem estratificada proporcional que segundo Gil (1999, p.102-103) “caracteriza-se pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada...e foi obtida de maneira proporcional à extensão de cada subgrupo”.

Assim, ao caracterizar a unidade de amostragem, e definir a população a ser pesquisada optou pelos seguintes elementos:

- elementos da pesquisa: Funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil;
- unidade amostral: Todos os funcionários, com cargo comissionado, no nível gerencial ou não, pertencentes às Diretorias e Unidades Administrativas;
- abrangência geográfica: Brasília e Rio de Janeiro;
- temporalidade: agosto e setembro de 2003.

Para estabelecer o tamanho da amostra e definir quantos funcionários deveriam ser pesquisadas utilizou-se como critérios estatísticos:

- grau de confiança 95%;

– margem de erro de $\pm 5\%$.

Tomando como base os 6.497 (seis mil quatrocentos e noventa e sete) funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil, conforme o quadro 5.1 e os parâmetros de confiança estabelecidos, chegou-se a uma amostra de 377 funcionários a serem pesquisados, utilizando-se a fórmula indicada por *Richardson et al* (1999, p.170):

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = tamanho da amostra;

z^2 = valor obtido em função do nível de confiança e da distribuição normal padrão;

p = proporção da característica pesquisada no universo;

q = 1 – p;

N = tamanho da população;

E = Erro de estimação permitido

5.3 Instrumento de pesquisa

Para coleta dos dados primários, definiu-se como instrumento de pesquisa o questionário estruturado não-disfarçado que, segundo Mattar (2001, p.67) “compreendem basicamente os instrumentos utilizados em pesquisas conclusivas, principalmente levantamentos amostrais e estudos de campo”. Ainda, de acordo com Mattar (2001, 67) “neste instrumento, denominado questionário, as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem, e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes”. É um instrumento bastante comum e de fácil utilização, contendo objetivos explícitos, com uma seqüência lógica de questões predeterminadas, que visa obter de todos os entrevistados, respostas às mesmas perguntas permitindo, segundo Lodi (*apud* Marconi *et al*, 1999, p.96), “que todas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas”.

O instrumento adotado, para a coleta de dados propriamente dita foi o questionário, que Gil (1999, p.128) define como “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”.

Richardson (1999, p.192) e Gil (1999, p.129-130) informam que os questionários podem ser definidos de três diferentes maneiras: questões fechadas, questões abertas e questões relacionadas.

Esta pesquisa utilizou a metodologia de construção de questionários com perguntas fechadas, porque, segundo *Richardson et al* (1999, p.194), “são mais fáceis de codificar; o pesquisador pode transferir as informações ao computador, sem maiores problemas. O entrevistado não precisa escrever”.

Também, na construção do questionário o pesquisador utilizou a escala de Likert, com adaptações, para fazer a medição das informações. *Richardson et al* (1999, p.267) diz que “escala é um contínuo separado em unidades numéricas e que pode ser aplicada para medir determinada propriedade de um objeto”.

De acordo com *Richardson et al* (1999, p.271) “a escala de Likert determina mais diretamente a existência de uma ou mais atitudes no grupo de itens considerados, e a escala construída a partir desses itens mede o fator mais geral”.

O interesse do pesquisador é verificar o nível de aculturação dos funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil obtido com o repasse de conhecimentos e a escala de Likert é um instrumento que possibilitará efetuar a mensuração dos dados de forma mais facilitada.

No início do questionário foram apresentadas algumas questões que visaram caracterizar em qual nível da estrutura de cargos se enquadra o respondente e seu setor de trabalho. Foram perguntas rápidas que permitiram ter conhecimento prévio das atividades do funcionário e do seu setor.

O questionário (Apêndice A) foi dividido em 4 (quatro) blocos considerando primeiramente os aspectos legais, em segundo lugar os aspectos estruturais e de gestão, em terceiro lugar a metodologia, os instrumentos e as ferramentas de controle e conformidade e no último bloco a disponibilização de treinamentos. Na construção do questionário, foram considerados os componentes: ambiente de controle, avaliação de risco e comunicação da metodologia COSO quando se procurou efetuar levantamento dos aspectos legais, estruturais e gestão, perguntas de 01 a 29. Em relação às perguntas de 30 a 46 o pesquisador procurou levantar os conhecimentos relacionados com os componentes capacidade, comprometimento e monitoramento e aprendizado relacionados com a metodologia CoCo e o componente monitoramento da metodologia COSO.

O primeiro bloco procurou medir o nível de conhecimento dos funcionários relacionados com o “ambiente de controles”, que possui relação direta com o com a metodologia COSO. Foram avaliados os conhecimentos relacionados aos aspectos legais de controles internos determinantes para a criação da estrutura de controles internos e se constituem na base de todos os demais componentes.

No segundo bloco o pesquisador procurou verificar ainda o conhecimento dos funcionários em relação ao “ambiente de controle” do COSO e com o “propósito” da metodologia CoCo, observando o entendimento relacionado à estrutura de controles e à gestão. As perguntas foram construídas para verificar o nível de relevância que as Diretorias e Unidades Administrativas concedem a controles internos. Procurou-se verificar também, neste bloco, se as atividades de controle exercidas dentro das unidades asseguram que o planejamento da organização em relação a controles internos é exercido em todos os níveis da Direção Geral.

O terceiro bloco mediu o nível de conhecimento dos funcionários em relação às metodologias, instrumentos e ferramentas que foram utilizados para a disseminação de conhecimento aos funcionários. Para que o ambiente de controle seja monitorado é importante que sejam difundidas essas metodologias, pois elas possibilitaram a verificação da realização dos procedimentos de controle pelos funcionários. Este bloco observou os componentes “atividades de controle” e “comunicação” do COSO e “monitoramento e aprendizado” da metodologia CoCo.

E no quarto bloco buscou-se mensurar se os treinamentos disponibilizados foram efetivos na disseminação de conhecimento aos funcionários. Procurou-se verificar se o processo de “informação” e “comunicação”, da metodologia COSO e “monitoramento e aprendizado” e “comprometimento” da metodologia CoCo, geraram o resultado pretendido em relação à disseminação de conhecimentos.

Esses aspectos foram de fundamental importância porque compuseram o arcabouço da estrutura de controles internos e procuraram facilitar o repasse de conhecimento aos funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil.

5.4 Aplicação e resultado do questionário de pré-teste

Depois da construção e antes da sua aplicação, o questionário foi aplicado a um grupo de funcionários para verificar possíveis inconsistências e falta de clareza nas questões.

Segundo *Richardson et al* (1999, p.202), o pré-teste tem o intuito de “revisar e direcionar aspectos de investigação”. O autor ainda esclarece que é uma aplicação antecipada do questionário em um grupo que apresenta as mesmas características da população incluída na pesquisa.

Segundo Gil (1999, p.137) “o pré-teste é realizado mediante a aplicação de alguns questionários a elementos que pertencem à população pesquisada e tem por objetivo evidenciar possíveis falhas na sua redação tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, constrangimento ao informante, exaustão etc e também para assegurar-lhe validade e precisão”.

Também, de acordo com Marconi (1999, p.102), “o procedimento de aplicação de pré-teste permitiu, acima de tudo, reformular a forma de apresentação das perguntas, tornando-as mais objetivas, sendo fundamental para as correções necessárias, bem como, permitiu verificar a fidedignidade e operatividade do questionário aplicado”.

Para a realização do pré-teste, primeiramente, buscou-se o consentimento da Diretoria Controles Internos pois, foi a Unidade responsável pela definição de metodologias de controles internos no Banco do Brasil e também pelas ações de disseminação de conhecimento aos funcionários do conglomerado como um todo, aí incluído a Direção Geral.

Após a autorização foram selecionados 30 (trinta) funcionários de Diretorias e Unidades diferenciadas e aplicado o questionário para a identificação de dificuldades de entendimento, duplicidade de perguntas, perguntas com dupla resposta etc.

O questionário foi distribuído aos funcionários de forma eletrônica, com a utilização da rede *intranet* do banco, solicitando que colaborassem no sentido de responder o questionário e observar problemas existentes, assim como efetuassem críticas quanto ao conteúdo, forma de apresentação, distribuição dos blocos e distribuição das perguntas.

Como resultado da realização do pré-teste foram identificados vários problemas, tais como:

- duplicidade de entendimento em uma mesma pergunta;
- dois núcleos de ação, dificultando a resposta;
- perguntas repetidas;
- blocagem de assuntos de forma indevida;
- perguntas que possibilitavam duas respostas.

Após a análise das sugestões apresentadas pelos funcionários participantes do pré-teste, o questionário foi ajustado para eliminação dos problemas que foram identificados antes da sua remessa aos demais funcionários da Direção Geral selecionados para resposta.

6 APLICAÇÃO E RESULTADO DA PESQUISA

Neste item foi efetuada análise do resultado da pesquisa realizada junto às Diretorias/Unidades, procurando identificar-se aquelas que apresentaram índices discrepantes em relação às demais.

Foi efetuada também análise dentro dos quatro blocos de questões para identificar as causas das discrepâncias apresentadas e verificar quais as suas razões, com a finalidade de propor ações de correção. O pesquisador considerou como aceitável até 10% o índice de “discordância” e “discordância total” para propor ações de correção nas Diretorias/Unidades, pois, existe uma movimentação constante de funcionários da rede de agências para a Direção Geral.

6.1 Cálculo da Amostra

Em virtude do desconhecimento total de uma estimativa para p, utilizou-se $p=0,5$ e $q=0,5$, que proporcionou a maximização do tamanho da amostra, tornando-a mais segura.

Aplicando a fórmula de cálculo da amostra:

$$n = \frac{2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 6497}{0,05^2 (6497 - 1) + 2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$n = 377$ funcionários a serem pesquisados

Para obter-se a amostra estratificada de forma proporcional, primeiramente o pesquisador encontrou a proporção que cada unidade representava na amostra total, depois encontrou o tamanho da amostra e por último aplicou a proporcionalidade na amostra encontrada.

A utilização da estratificação proporcional teve objetivo de obter informações de todas as Diretorias e Unidades da Direção Geral para verificar se as ações implementadas pela Unidade Controles Internos foram eficazes.

Para seleção da amostra foram obtidas as relações dos funcionários das Diretorias e Unidades e a cada múltiplo de 18 (dezoito) foi selecionado um funcionário para responder à pesquisa.

6.2 Aplicação da Pesquisa

A aplicação do questionário foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2003. Para a aplicação da pesquisa foi utilizado o aplicativo Notes da IBM, instalado no sistema de grande porte do Banco do Brasil.

Primeiramente o questionário foi enviado para os 377 (trezentos e setenta e sete) funcionários selecionados. Para o recebimento das respostas foi estabelecida uma data limite e, à medida que o prazo era ultrapassado eram efetuadas substituições dos funcionários selecionados até que se atingisse o número de questionários estabelecidos respondidos.

Do volume de questionários enviados, foram recebidos respondidos 425 questionários, pois, vários funcionários enviaram suas respostas após o prazo estipulado. O pesquisador optou por considerar todos os questionários respondidos na análise dos dados.

Quadro 6.1 Funcionários da Direção Geral

Diretorias/Unidades	Quantidade de Funcionários	Proporção	Amostra
Agronegócios	194	3%	11
Unidade Auditoria	58	1%	4
Controles Internos	87	1,5%	6
Comercial	189	3%	11
Contadoria	261	4%	15
Controladoria	199	3%	11
Crédito	466	7%	26
Distribuição	231	4%	15
Estratégia e Organização	133	3%	11
Finanças	328	5%	19
Gestão de Pessoas	231	4%	15
Gestão de Riscos	92	1,5%	6
Governo	232	4%	15
Infra-Estrutura	349	5%	19
Internacional	274	5%	19
Jurídica	150	2%	8
Marketing e Comunicação	130	2%	8
Mercado de Capitais e Invest.	271	4%	15
Reest. Ativos Operacionais	144	2%	8
SECEX	86	1%	4
Tecnologia	1953	29%	108
Varejo	400	6%	23
TOTAL	6497	100%	377

Fonte: Banco do Brasil – posição 02.06.2003 – 17:00 horas, com adaptações

A pesquisa considerou somente a estratificação entre as Diretorias e Unidades Administrativas, conforme o quadro 6.1, porque o pesquisador julgou que não havia necessidade

de efetuar diferenciação no nível de conhecimento em controles internos entre os cargos da Direção Geral. Todos os funcionários, tanto do nível gerencial quanto do operacional possuem em suas atribuições, funções que exigem conhecimentos a respeito de controles internos.

6.3 Freqüência dos Resultados do Bloco de Conhecimentos sobre Aspectos Legais

Nesta área, efetuou-se análise das respostas do bloco relativo a conhecimento sobre aspectos legais que subsidiaram a implementação da estrutura de controles internos na organização.

No primeiro bloco de perguntas, o pesquisador procurou verificar se os funcionários das Diretorias/Unidades possuíam conhecimento a respeito dos normativos que regulamentam a criação do ambiente de controles internos. Foram efetuadas questões que englobavam os 25 Princípios da Basiléia, os 13 Princípios para avaliação de sistemas de controles internos do Comitê da Basiléia, a Resolução n. 2554/908 do Banco Central do Brasil, da Carta Circular 2862 de 03.12.1998 do Banco Central sobre Crime de Lavagem de Dinheiro e sobre os Códigos de Ética e de Conduta da organização.

O 13º dos 25 Princípios para a Fiscalização Bancária Eficaz define que “os fiscais devem estar convencidos de que os bancos possuem um processo abrangente de gerenciamento de risco (incluindo fiscalização por parte da diretoria ou do conselho de administração) para identificar, medir, monitorar e controlar todos os outros riscos materiais e, quando for o caso, manter capital para fazer frente a esses riscos”.

Para que o ambiente de controle seja controlado e o risco reduzido a níveis aceitáveis é necessário os funcionários possuam conhecimento do ambiente e conforme o 3º dos 13 Princípios da Basiléia “o conselho de diretores e a administração sênior são responsáveis pela promoção de elevados padrões éticos e de integridade, e por estabelecer uma cultura dentro da organização que enfatiza e demonstra a todos os níveis do pessoal a importância dos controles internos. Todos os níveis do pessoal em uma organização bancária necessitam compreender seu papel no processo de controles internos e estar inteiramente engajados no processo”.

Assim, observando nas figuras 6.1a e 6.1b que das 17 perguntas fechadas que pesquisaram sobre o conhecimento em aspectos legais, as questões 2 e de 7-11 que procuraram medir o conhecimento dos funcionários a respeito de “atividades de controle” e “monitoramento” relacionados com os normativos que regem controles internos apresentaram índices de

concordância acima de 90%. Adicional a isso, em todas elas o nível de “concordância total” prevaleceu demonstrando que o processo de disseminação de conhecimentos atingiu nível de maturidade considerado aceitável. Isso constatou que a maioria dos funcionários entende que a organização necessita manter controle contínuo e eficaz tanto sobre o ambiente interno quanto do externo, pois, os dois apresentam ameaças para a saúde financeira da empresa. O Conselho Diretor da empresa deve assegurar-se da existência de sistemas que gerem informações apropriadas e tempestivas para tomadas de decisão quando da identificação de problemas.

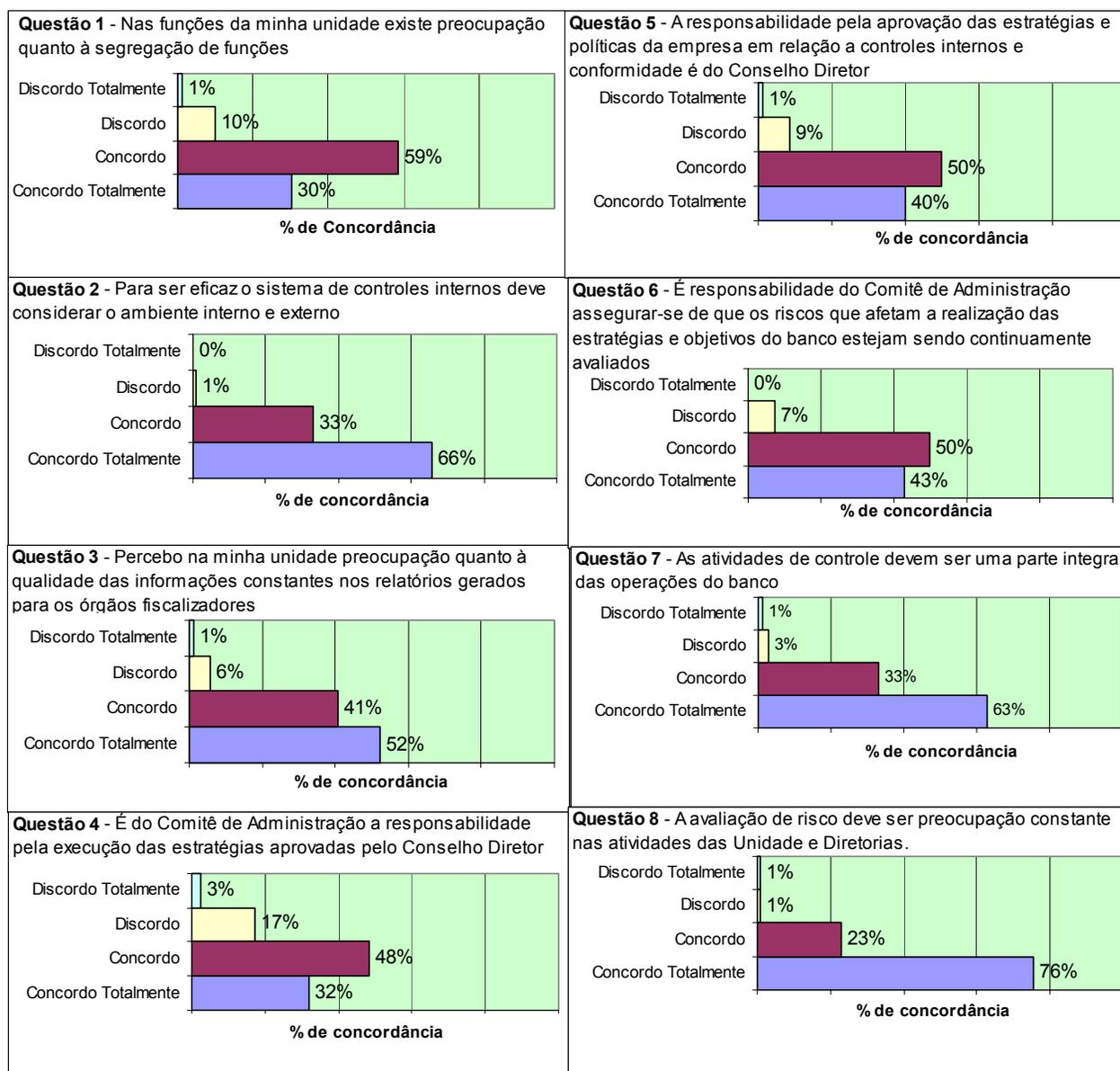


Figura 6.1a Respostas sobre conhecimento dos aspectos legais, questões de 01 a 08

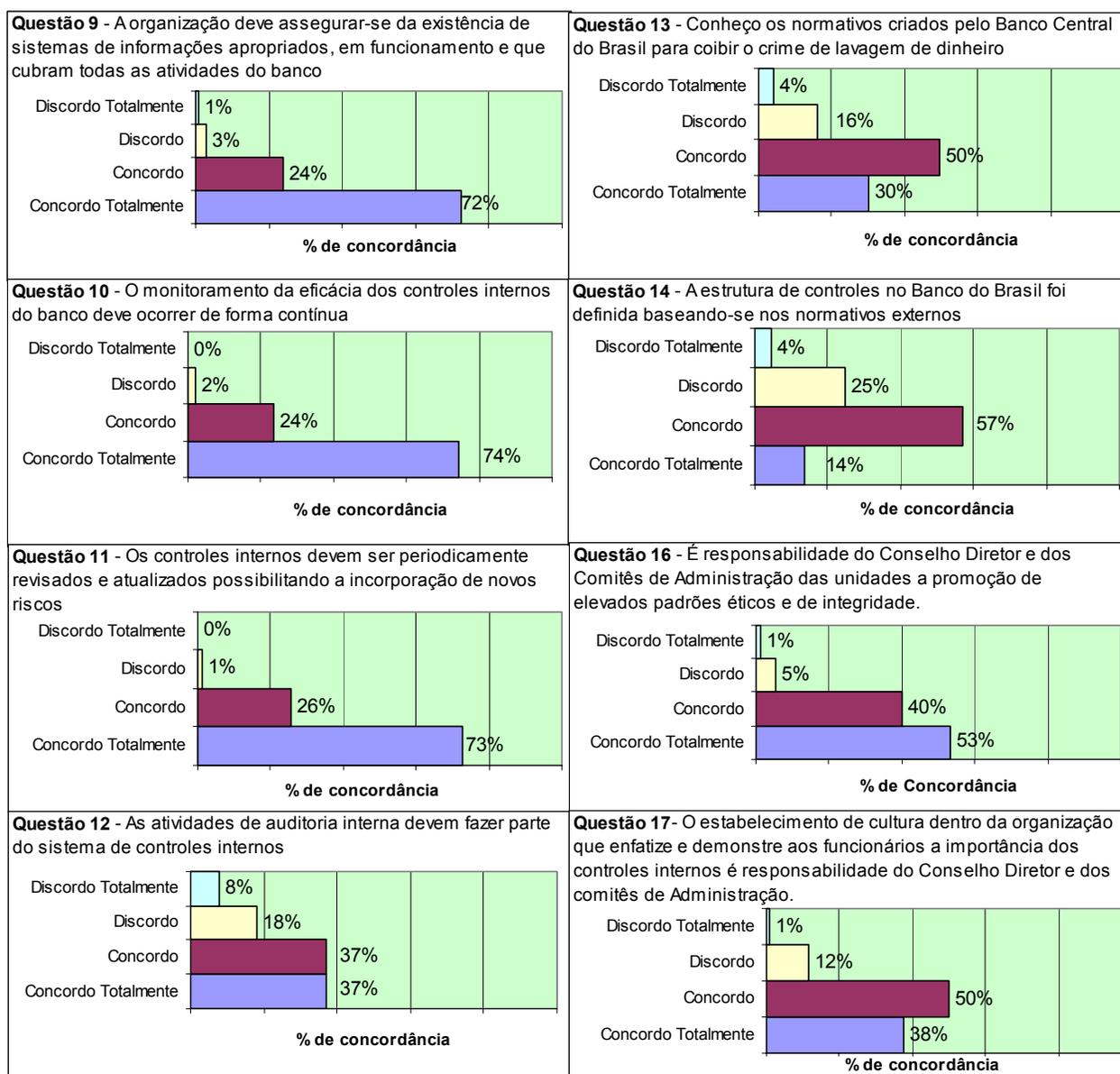


Figura 6.1b Respostas sobre conhecimento dos aspectos legais, questões de 09 a 17

Verificou-se ainda nas figuras 6.1a e 6.1b que nas demais perguntas deste bloco o nível de discordância ultrapassa o índice de 10% considerado como aceitável pelo pesquisador. As questões 4, 12, 13, 14 e 17 buscaram medir o conhecimento dos funcionários a respeito da necessidade de “controle pela Administração Sênior e Cultura de Controles” e destacam-se das demais pelo índice de discordância elevado em relação às demais do bloco. Esse fato apontou para a necessidade da unidade responsável aprofundar-se nas causas que ocasionaram o fato com a finalidade de reverter a situação.

Observou-se também que nas questões 1, 4-6, 12-14 e 17 destacou-se a resposta “concordo” demonstrando a necessidade de continuidade de ações pela unidade responsável para a consolidação dos conhecimentos dos funcionários.

Ressalta-se, ainda, conforme demonstra a questão 12, na figura 6.1b, que há necessidade de desenvolvimento de ações para esclarecimento dos funcionários quanto ao papel da auditoria interna no sistema de controles internos, pois, foi o indicador que apresentou menor índice de concordância entre os respondentes.

Ainda em relação a conhecimentos sobre aspectos legais, foi perguntado aos funcionários se tinham conhecimentos que as instituições financeiras deverão alocar capital para cobrir o risco operacional a partir de 2007, conforme a figura ver Figura 6.2.

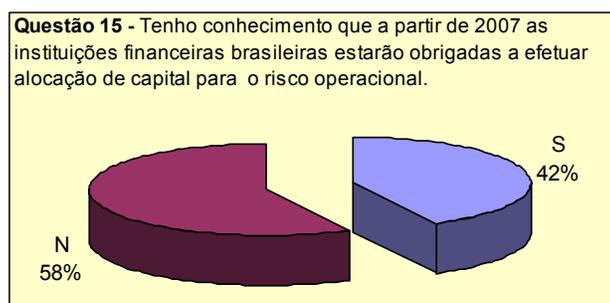


Figura 6.2 Conhecimento sobre aspectos legais, questão 15

O 9º dos 13 princípios da Basileia diz que a “administração sênior deve estabelecer canais efetivos de comunicação para assegurar-se de que toda a equipe de funcionários esteja inteiramente ciente das políticas e dos procedimentos que afetam seus deveres e responsabilidades”.

Conforme a figura 6.2, verificou-se que 58% dos funcionários não estão devidamente esclarecidos a respeito deste fato. Entende-se ser de fundamental importância a eliminação desta distorção, pois, se os funcionários tiverem conhecimento de que as ações da unidade controles internos visam reduzir o nível de alocação de capital para cobrir este risco, o processo de disseminação da cultura de controles internos será mais facilitado.

A pergunta 18 do questionário foi aberta, solicitando que os funcionários efetuassem algum comentário adicional a respeito dos aspectos legais de controles internos e conformidade.

Os funcionários efetuaram várias sugestões para que a disseminação dos aspectos legais ocorra com mais eficácia dentre as quais destacamos:

- Automação dos processos, pois, os processos manuais são mais caros e aumentam a possibilidade de erros;
- Maior disseminação dos normativos através de treinamentos, palestras, videoconferências, pois, o conhecimento ainda está restrito a poucas pessoas;
- As não conformidades deveriam impedir a continuidade do processo até a sua regularização;
- As atividades de *compliance* deveriam ter maior importância na organização, com equipes de apoio aos trabalhos realizados nas Diretorias/Unidades;
- Deveria haver maior intercâmbio entre as instituições financeiras no país utilizando-se da estrutura da Febraban;
- As ações de controles internos deveriam ser incluídas em acordo de trabalho para que possa ser controlada de maneira mais tangível;
- A Unidade Controles Internos deveria ser viabilizadora de mecanismos de controle, deixando à Auditoria Interna a função de verificar a eficácia dos controles;
- Os sistemas de controles deveriam ser reavaliados constantemente;
- A aculturação deveria obedecer critérios mais rígidos, seguidas inicialmente de medidas educativas e posteriormente punitivas;
- As decisões sobre controles internos e risco deveriam estar priorizadas dentro da organização;
- Todos os funcionários deveriam ser responsáveis por atentar aos procedimentos inerentes aos controles internos e conformidade nos processos sob sua responsabilidade;
- Os prazos para a implementação das exposições a risco identificadas deveriam ser cumpridos rigorosamente.

6.4 Freqüência das Respostas no Bloco de Aspectos Estruturais e Gestão

Após a Resolução 2554/98 do Banco Central, o Banco do Brasil implementou a estrutura de controles internos com a criação de diretoria específica para disseminação de conhecimentos a respeito de controles internos e conformidade.

Este bloco buscou observar se os funcionários possuíam visão clara a respeito da estrutura e da gestão de controles internos implantado na organização após a Resolução n. 2.554, em 1.999.

Segundo o 6º dos 13 Princípios da Basileia, “as atividades de controle devem ser parte integral das operações diárias de um banco. A administração sênior deve estabelecer uma estrutura apropriada de controle para assegurar controles internos eficazes, definindo as

atividades de controle em cada nível do negócio. Estes devem incluir: revisões de alto nível; controles apropriados da atividade de departamentos ou divisões diferentes; controles físicos; verificação periódica de aderência aos limites de exposição; um sistema das aprovações e autorizações; e, um sistema da verificação e reconciliação. A administração sênior deve periodicamente assegurar-se de que todas as áreas do banco estejam aderentes às políticas e procedimentos estabelecidos”.

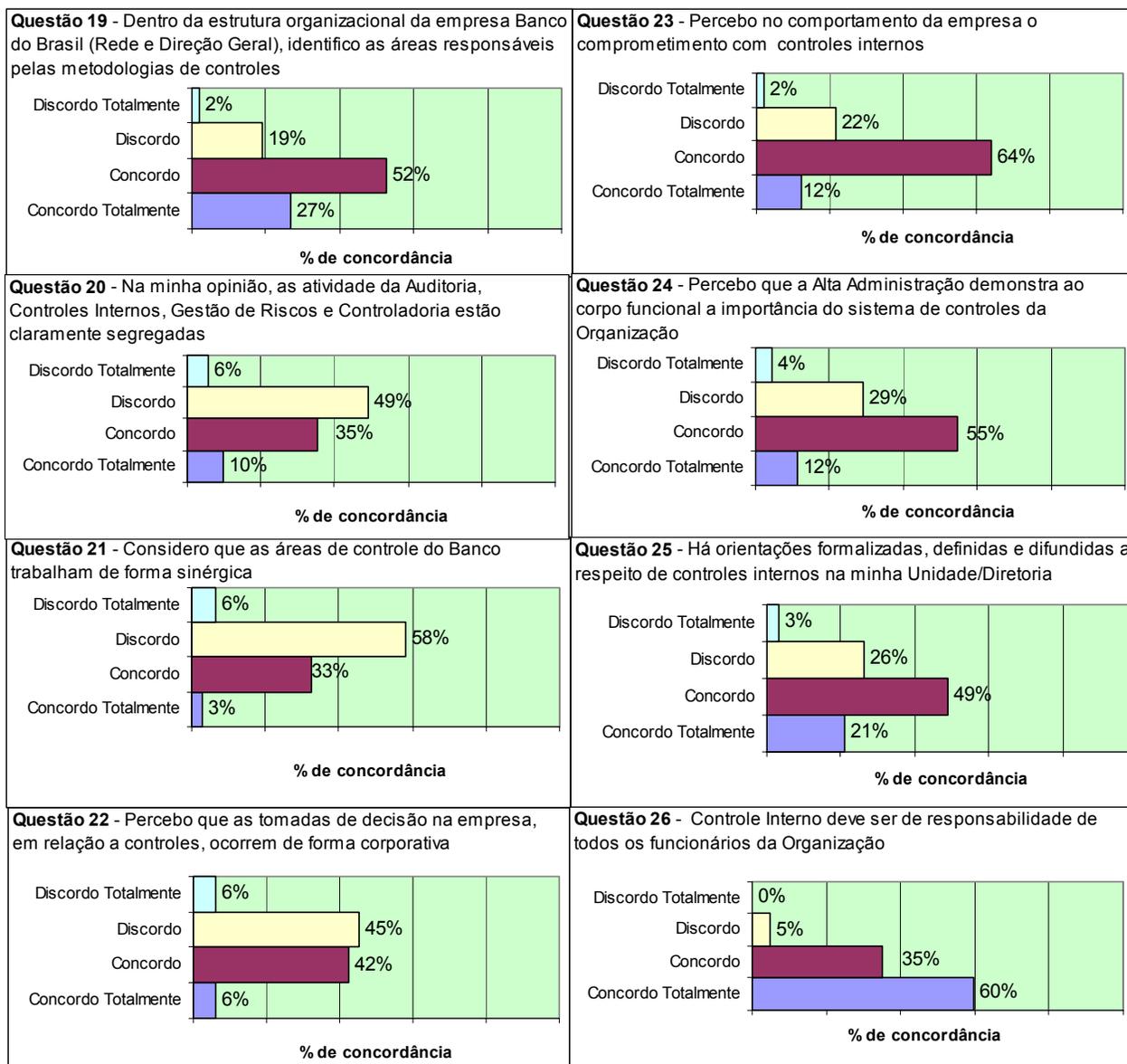


Figura 6.3a Respostas sobre conhecimento de estrutura e Gestão, questões de 19 a 26

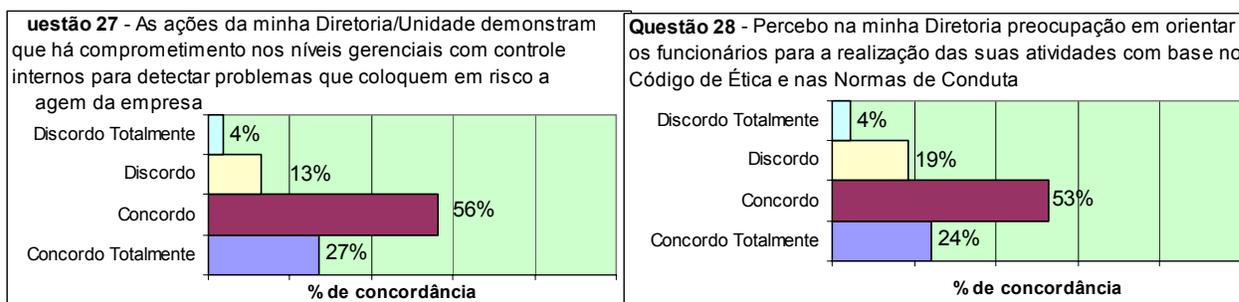


Figura 6.3b Respostas sobre conhecimento de estrutura e gestão, questões de 27 e 28

Observa-se, na análise da figura 6.3a e 6.3b, que em todas as questões deste bloco, com exceção da questão 26, o índice de discordância encontra-se significativamente acima do índice de 10%, definido como aceitável pelo pesquisador.

Analisando ainda as duas figuras, as questões 20, 21 e 22 que pesquisaram o conhecimento sobre a segregação entre as estrutura de controles, sinergia entre as áreas e tomada de decisão de forma sinérgica verificou-se que houve discordância acima de 50%, além disso, as respostas positivas concentram-se no item “concordo”. Isso demonstra que é necessário primeiramente efetuar diagnóstico mais aprofundado, em conjunto com a unidade responsável pela manutenção da estrutura da organização, para conhecer as razões que dificultaram o funcionalismo absorver os conhecimentos a respeito destas questões, antes de tomar-se qualquer decisão de implementar ações para corrigir esta distorção.

Nas demais questões deste bloco, o item “concordo” prevaleceu, indicando que o modelo de estrutura e gestão de controles internos ainda não está consolidado entre os funcionários.

O resultado geral deste bloco indica também a necessidade da Unidade Controles Internos articular-se com a Unidade de Estratégia e Organização para planejamento de ações conjuntas com a finalidade de analisar as deficiências do modelo implementado na organização, ajustá-lo e definir estratégia para a disseminação de conhecimento nas Diretorias/Unidades.

Além disso, constatou-se a necessidade da Unidade Controles Internos desenvolver ações estratégicas junto aos Comitês de Administração das Diretorias/Unidades para promover melhor disseminação do modelo de estrutura de controles internos implementado na organização e demonstrar a importância da sua gestão.

A questão 29 foi colocada de forma aberta para que os funcionários se manifestassem em relação aos aspectos estruturais e de gestão na sua unidade e as principais sugestões apresentadas foram:

- Melhor divulgação da estrutura de controles internos, o conhecimento ainda está restrito a poucas pessoas;
- Desenvolvimento de ações para ajustamento da sinergia entre as áreas responsáveis por controles internos;
- Gestão de riscos integrada numa mesma Vice-Presidência;
- Melhorar a estrutura de comunicação relativa às ações que tratam de controles internos com objetivo de facilitar a disseminação da cultura;
- Definição mais clara a respeito dos pontos de segregação entre as áreas responsáveis por ações de controles internos para evitar sobreposição de demandas;
- Realização de ações mais sinérgicas entre a Unidade Controles Internos e Unidade Auditoria;
- Melhorar a integração entre as diversas ferramentas de controle que estão sendo desenvolvidas na organização;
- Melhorar a visibilidade dos objetivos de controle para diluir a imagem de que controle prejudica negociação;
- Definir estrutura para implementar e monitorar junto com as áreas de negócios os instrumentos de controle.

6.5 Freqüência das Respostas no Bloco de Conhecimento sobre Metodologia, Instrumentos e Ferramentas de Controle e Conformidade

Neste bloco o pesquisador procurou mensurar o conhecimento dos funcionários a respeito das metodologias, instrumentos e ferramentas de controle e conformidade disponibilizadas às Diretorias/Unidades através de treinamentos realizados no período de 1999 a 2003. Procurou-se verificar se houve disseminação e se ela produziu resultados nas unidades. Buscou-se também identificar se a sua utilização provocou mudanças na condução das atividades dos funcionários.

Ainda, o 6º dos 13 Princípios da Basiléia (anexo B) enfatiza que “as atividades de controle devem ser uma parte integral das operações diárias de um banco. Estes devem incluir: revisões de alto nível; controles apropriados da atividade de departamentos ou divisões diferentes; controles físicos; verificação periódica de aderência aos limites de exposição; um sistema das aprovações e autorizações; e, um sistema da verificação e reconciliação. A administração sênior deve periodicamente assegurar-se de que todas as áreas do banco estejam aderentes às políticas e procedimentos estabelecidos”.

Para verificar a aderência a este princípio, primeiramente o pesquisador efetuou análise do bloco como demonstra as figuras 6.4a e 6.4b e verificou-se que, semelhantemente ao bloco anterior, todas as questões apresentaram índice de discordância acima dos 10% considerados como aceitável pelo pesquisador.

Observou-se nas duas figuras que as questões 30 e 31, que procuraram identificar se as metodologias, instrumentos e ferramentas de controle e conformidade eram satisfatórias em termos de aplicabilidade, praticabilidade e efetividade e se foram disseminadas ao corpo funcional, apresentaram índice de discordância acima de 50% e concentração das respostas positivas no item “concordo”. Esse fato demonstra a necessidade de aprofundamento maior na análise deste problema para verificar quais as razões que dificultaram sua disseminação ao corpo funcional porque, o índice de discordância na questão 30 está diretamente ligado ao resultado apresentado na questão 31. Há necessidade, também, de investigação mais detalhada para verificar se houve resistência à utilização das metodologias, instrumentos e ferramentas de controle e conformidade ou se esses instrumentos são complexos.

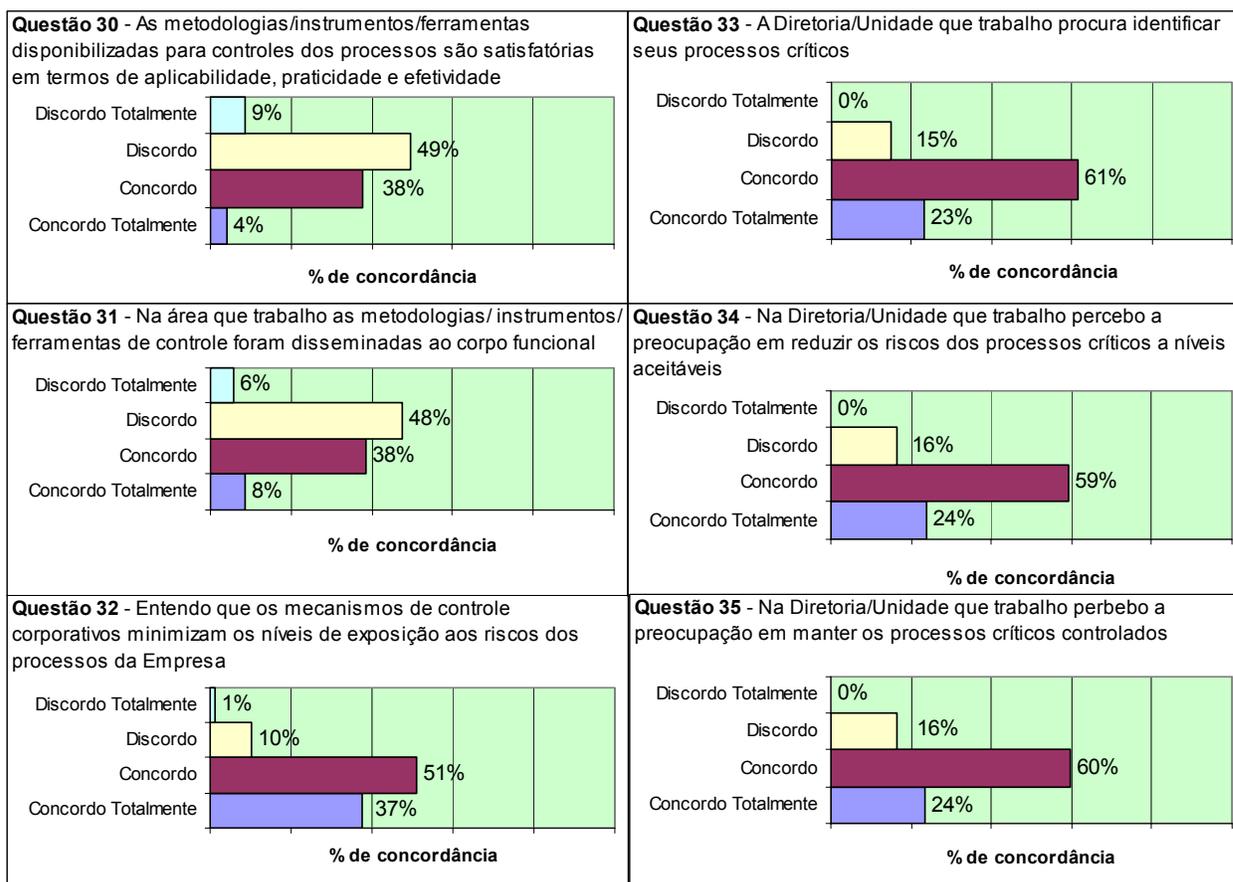


Figura 6.4a Respostas sobre conhecimentos Metodologias, Instrumentos e Ferramentas de Controles Internos e Conformidade. Questões de 30 a 35.

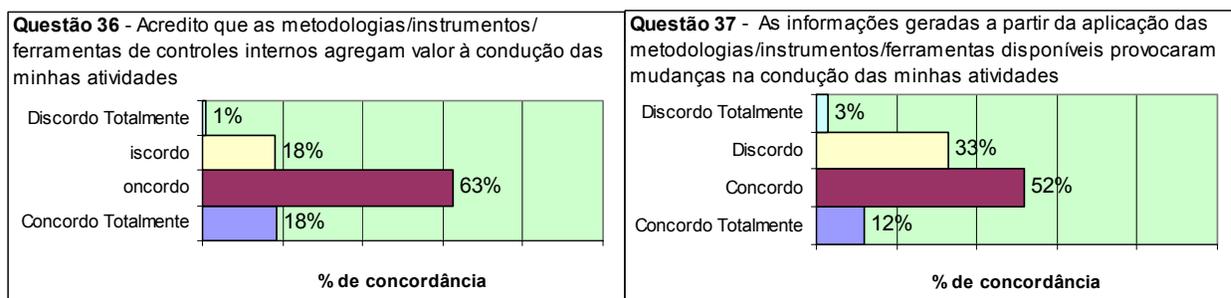


Figura 6.4b Respostas sobre conhecimentos Metodologias, Instrumentos e Ferramentas de Controles Internos e Conformidade. Questões de 36 e 37

Percebeu-se, na análise das questões de 32-36, que as unidades/diretorias estão preocupadas em identificar e reduzir os riscos de seus processos críticos através de mecanismos de controles e conformidades, porém, há considerável nível de discordância além de elevada concentração na resposta “concordo” demonstrando que é necessário a continuação do processo de disseminação de conhecimentos, pois, ele é fundamental para auxiliar na redução do volume de capital a ser alocado para o risco operacional em 2007.

Observou-se também, na questão 37, que os funcionários ainda não perceberam a necessidade de mudança na condução de suas atividades com a aplicação das metodologias, instrumentos e ferramentas de controles e conformidade, pois, além do elevado índice de discordância, as respostas positivas concentraram-se no item “concordo”, demonstrando que o processo de disseminação ainda não se encontra consolidado.

Há necessidade de se promover ações para dar continuidade no treinamento dos funcionários que os conhecimentos sejam solidificados, facilitando a condução de suas atividades.

O nível de respostas deste bloco demonstra que a Unidade Controles Internos deve preocupar-se em efetuar análise dos problemas apontados neste bloco, pois, as metodologias, instrumentos e ferramentas disponibilizadas são utilizadas para identificar os riscos nos processos mais críticos das Diretorias/Unidades e providenciar mecanismos de controles e são importantes para a redução a exposição dos capitais da organização ao risco operacional.

A questão 38 foi colocada para permitir que os funcionários sugerissem melhorias para tornar mais eficaz os instrumentos de controles disponibilizados e as principais sugestões foram:

- Desenvolver metodologia, ferramenta e instrumento customizado para cada área;
- Providenciar a disseminação das metodologias, instrumentos e ferramentas ao corpo funcional, pois, está restrita a poucas pessoas;

- Os mecanismos de controle devem estar inseridos na metodologia de desenvolvimento de sistemas;
- Tornar as ferramentas e metodologias mais amigáveis para que a sua utilização seja mais facilmente disseminada. Elas são insatisfatórias em termos de aplicabilidade, praticidades e efetividade;
- Melhorar o processo de comunicação a respeito dos benefícios decorrentes das utilização das metodologias, ferramentas e instrumentos de controles internos e conformidade;
- Disponibilizar as ferramentas e instrumentos de controles internos em ambiente mais amigável, facilitando a operacionalização e gerenciamento dos procedimentos necessários;
- Efetuar ajustes nos instrumentos de controle e conformidade existentes;
- Buscar o comprometimento dos Comitês de Administração com os resultados das aplicações das metodologias;
- Interligar as ferramentas e instrumentos de controles e dar visibilidade para a organização em tempo real;
- Melhorar os mecanismos de controles, pois, são de difícil acompanhamento;
- Grande parte das metodologias, ferramentas e instrumentos utilizados realizam apenas controle burocrático e não estratégico, sem agregação de valor.

6.6 Eficácia dos Treinamentos Disponibilizados

Neste bloco o pesquisador procurou analisar a eficácia dos treinamentos que foram disponibilizados para as Diretorias/Unidades. As perguntas procuraram verificar se os treinamentos agregaram valor na condução das atividades, se as ações realizadas pela Unidade Controles Internos despertaram interesse nos funcionários em buscar aprimoramento pessoal e profissional sobre o assunto, conscientizando-o para a participação em seminários, cursos, eventos, etc. Buscou-se também identificar se havia facilidades para discussões e trocas de experiências sobre controles internos no ambiente de trabalho.

O 2º dos 13 Princípios da Basiléia indica que a administração sênior deve ter a responsabilidade de executar as estratégias aprovadas pelo conselho; ajustando as políticas internas apropriadas de controle; e monitorando a eficácia do sistema de controles internos.

Para que haja monitoramento eficaz do sistema de controles internos é necessário que, primeiramente os funcionários sejam comunicados sobre a existência e treinados no sistema de controles internos para que possam gerar as informações para monitoração e controle.

Assim, foram desenvolvidos e aplicados alguns cursos relacionados ao assunto para auxiliar as Diretorias/Unidades a identificar seus processos, mensurar os riscos e definir controles automatizados.

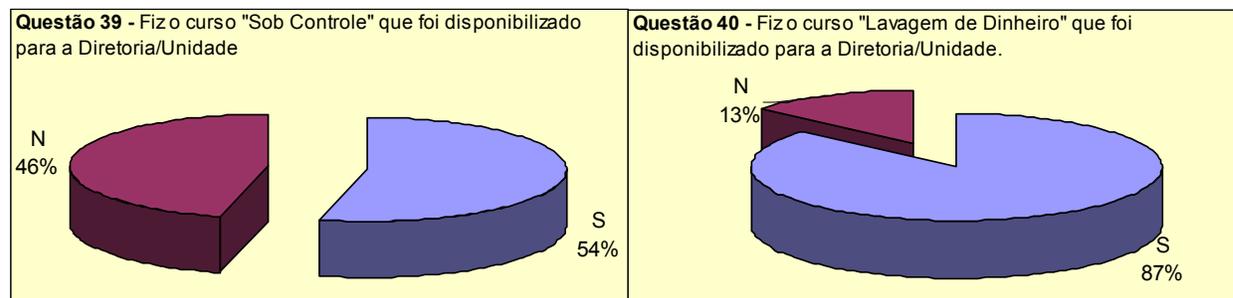


Figura 6.5 Realização de cursos - Questões 39 e 40

Na figura 6.5 observamos que relativamente à questão 40, que levantou o índice de treinamento no curso “lavagem de dinheiro” houve preocupação das Unidades/Diretorias com o assunto, pois, 87% dos funcionários responderam positivamente.

Porém, relativamente à questão 39, que mediu o índice de treinamento no curso “sob controle”, verificamos que apenas 54% dos funcionários da Direção Geral foram treinados. Esse fato demonstra que o processo de treinamento ainda não está consolidado. Isso também reflete no posicionamento dos funcionários em relação aos blocos anteriores, pois, a disseminação de conhecimentos precisa ser massificada.

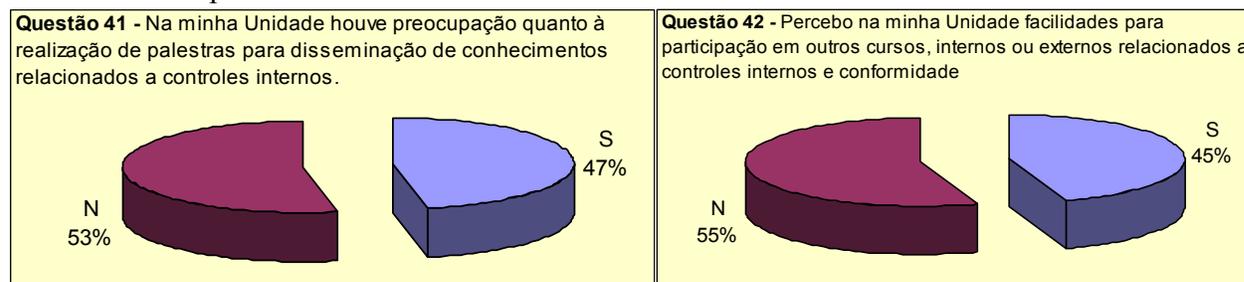


Figura 6.6 Preocupação e incentivo a participação em cursos de controles internos - Questões 41 e 42

Analisando-se a questão 41 na figura 6.6 verifica-se que apenas 47% dos funcionários participaram da disseminação de conhecimentos através da realização de palestras, videoconferências e outros mecanismos que abranja grande quantidade de funcionários. Esse mecanismo de disseminação é importante porque, além de abranger grande número de

funcionários, facilita a utilização de palestrantes externos com conhecimento no assunto. Ressalte-se, porém, que este método é limitado, pois dificulta a realização de exemplos práticos pelos funcionários.

Observando ainda a questão 42, na figura 6.6, observamos que os funcionários foram pouco incentivados a participar de cursos internos ou externos relacionados a controles internos e conformidade, pois, apenas 45% responderam afirmativamente à pergunta. Esse fato aponta que a dificuldade de disseminação de conhecimento sobre controles internos ocorreu em virtude de falha nos mecanismos de venda da sua importância para as Diretorias/Unidades. Assim, é necessário que a Unidade Controles Internos analise a sua estratégia para verificar quais foram as falhas que ocasionaram tais dificuldades e promova ajustes com a finalidade de corrigi-las.

Ainda em relação ao resultado deste bloco observa-se, através da figura 6.7, que também neste bloco o índice de discordância encontra-se significativamente acima dos 10% considerados como aceitáveis pelo pesquisador. Verifica-se também que o índice de respostas positivas encontra-se no item “concordo” demonstrando que os funcionários não estão totalmente convictos a respeito da eficácia dos treinamentos realizados.

Constata-se também que os treinamentos disponibilizados não foram totalmente eficazes, necessitando ser revistos pela Unidade Controles Internos.

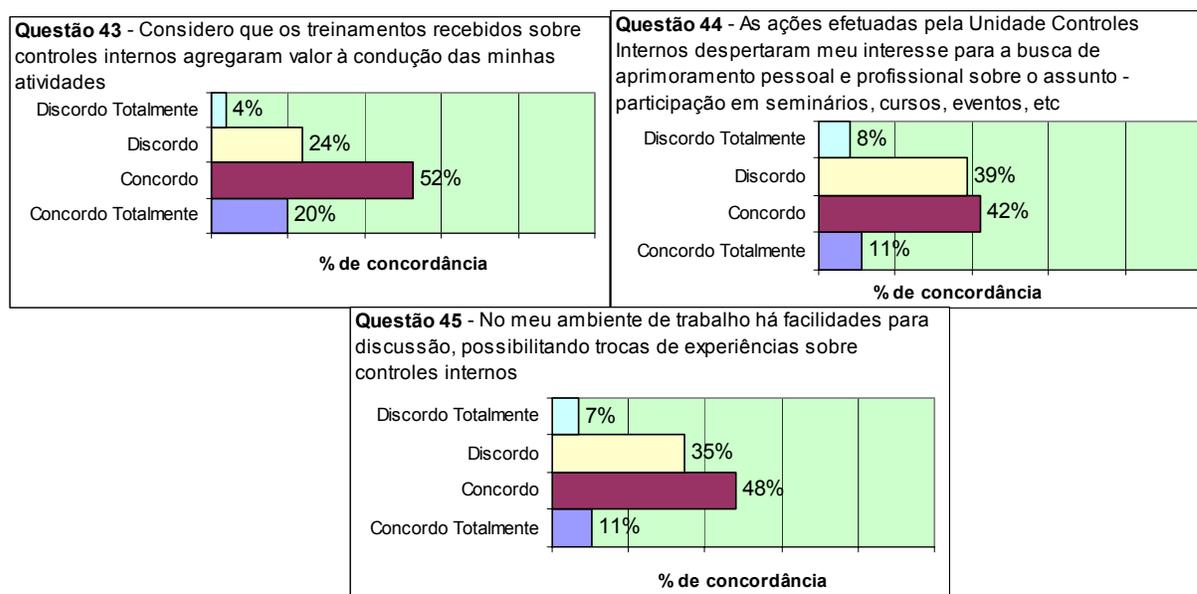


Figura 6.7 Resultado das questões do bloco de Eficácia dos Treinamentos

Como nos demais blocos, a questão 46 foi colocada de forma aberta para que os funcionários efetuassem sugestões para melhoria do processo de treinamentos relacionados a controles internos e as principais sugestões foram:

- Disponibilizar os treinamentos via intranet;
- Desenvolver ciclo de palestras com visão holística a respeito da importância de controles internos para a organização;
- Desenvolver cursos sobre as orientações da Basiléia dando mais visibilidade a respeito da importância de controles internos;
- Desenvolver ações junto aos Comitês de Administração, sensibilizando-os para a importância de controles internos para a organização;
- Tornar os cursos mais amigáveis, em fascículos para que a sua realização seja mais atrativa;
- Demonstrar à organização que a realização de treinamentos dos funcionários em controles internos visa reduzir o nível de alocação de capital para o risco operacional em 2007;
- Utilizar a estrutura da Universidade Corporativa para a disseminação dos treinamentos em controles internos;
- Que os treinamentos possuam um módulo geral e um módulo customizado para cada Unidade/Diretoria;
- Reforçar as ações corporativas para capacitação dos funcionários;
- Revisar constantemente os treinamentos;
- Dar maior visibilidade aos cursos sobre controles internos;
- Criar ciclo de palestras sobre o ambiente de controle, com participação de palestrantes externos;

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas algumas conclusões sobre os fatores que impulsionaram a construção deste trabalho e a seguir são apresentadas algumas recomendações para pesquisas futuras.

7.1 Conclusões

Este trabalho apresentou como objetivo avaliar se as ações implementadas pelo Banco do Brasil, com a criação de estrutura de controles internos específica, contribuíram para disseminar conhecimento aos funcionários da Direção Geral, incentivando a incorporação de novos procedimentos nas suas atividades em relação à mitigação de riscos e controles.

Os objetivos específicos foram:

- Levantar as principais definições e metodologias de controles internos existentes no mercado.
- Analisar o cenário da indústria financeira e as suas tendências após a abertura do mercado brasileiro e a globalização.
- Descrever o processo de implantação da estrutura de controles internos em uma instituição financeira, a partir das normas nacionais e internacionais.
- Avaliar o nível de conhecimento dos funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil em relação a controles internos.
- Analisar os impactos da disseminação de conhecimento aos funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil após a implantação da estrutura de controles internos.

No trabalho foi desenvolvida pesquisa para levantamento das origens e tendências da indústria bancária e efetuada análise da sua evolução até os dias atuais. Levantou-se a influência do desenvolvimento da tecnologia e da telecomunicação na indústria bancária. Analisou-se também o impacto provocado pela entrada de empresas não-bancárias neste segmento.

Desta análise concluiu-se que as instituições financeiras estão passando por profundas modificações em sua estrutura de prestação de serviços aos seus clientes. Com o aumento da utilização de tecnologia os bancos passaram a efetuar prestação de serviços aos seus clientes à distância, via internet, salas de auto-atendimento e empresas terceirizadas. Para possibilitar o

atendimento à distância os bancos definiram limites de crédito pré-determinado após a análise de cadastro e esse fator eleva o risco dos bancos na prestação de serviços.

Com o aumento do risco e dos prejuízos no segmento bancário os órgãos reguladores passaram a exigir maior controle dos serviços prestados pelas instituições financeiras. Para atender a essas exigências o Banco do Brasil optou pelo acionamento de estrutura específica de controles. No trabalho foram estudados o tema, as metodologias e as principais definições de controles internos utilizadas na área financeira com o objetivo de analisar a assertividade do modelo adotado pela organização no atendimento às exigências dos reguladores.

Da análise concluiu-se que a implantação de estrutura segmentada de controles internos, além de ser exigência legal, fez-se necessária para que a organização possa conhecer os seus processos críticos e tenha condições de controlá-los para evitar perdas financeiras, além de reduzir a necessidade de alocação de capital para o risco operacional a partir de 2007.

Foi avaliado também o impacto que as ações implementadas pela Unidade Controles Internos provocou nas demais Diretorias/Unidades da Direção Geral do Banco do Brasil, com a aplicação de questionário que foi respondido por uma amostra de 425 funcionários.

Como resultado da aplicação do questionário, verificou-se que a organização se beneficiou com a implementação desta estrutura, pois, conforme mostrou a análise das respostas, houve impacto nas atitudes dos funcionários em relação às suas atividades normais no trabalho, ou seja, eles estão mais sensibilizados para a necessidade de controlar seus processos.

Percebe-se porém que o processo de disseminação de conhecimento ainda não está concluído, a aculturação dos funcionários deve ser perseguida de forma continuada.

Observa-se nos resultados da pesquisa que faz-se necessário a revisão dos instrumentos disponibilizados para a disseminação de conhecimentos, pois os atuais apresentaram resistências em relação à sua utilização.

Verifica-se também, de acordo com o cenário apresentado, que o processo de aculturação a respeito de controles internos deve ser buscado a todo custo porque a forma de relacionamento das instituições financeiras com seus clientes passa por processo de modificação estrutural, ou seja, o contato com o cliente ocorre de forma distante, via meios eletrônicos. Isso implica que a organização precisa possuir formas de controle mais rigorosas que necessitam estar embutidos na criação dos produtos, assim como os relatórios de acompanhamento.

Observa-se que a Unidade Controles Internos necessita desenvolver ações para corrigir os problemas que foram detectados e que ensejam reposicionamento. À exceção do bloco de conhecimento sobre aspectos legais, todos os demais apresentaram índice de discordância acima do índice de 10%, considerado como aceitável pelo pesquisador. As respostas concentraram-se no item “concordo”, demonstrando que o processo de aculturação ainda não está consolidado.

Por fim, percebe-se também, que o modelo de estrutura de controles internos não pode ser estático, ele deve acompanhar as tendências de mercado e ser atualizado constantemente. O avanço tecnológico possibilita a utilização de novos mecanismos que devem ser avaliados com a finalidade de automatizar os processos e racionalizar custos.

7.2 Recomendações

A seguir são sugeridas algumas recomendações objetivando ampliar e melhor avaliar os resultados deste trabalho à luz de novas variáveis:

a) Recomendação de criação de séries temporais

Aplicar esta pesquisa de forma periódica, a fim de possibilitar a construção de séries temporais, com objetivo de acompanhar a eficácia do modelo no nível de aculturação sobre controles internos na organização;

b) Recomendação de conjugação dos aspectos qualitativos com os quantitativos

Promover estudo, conjugando os aspectos qualitativos e quantitativos, para verificar os efeitos das transformações organizacionais no desempenho da instituição;

c) Recomendação de expansão do plano amostral

Expandir o universo de aplicação desta pesquisa para toda a organização, com as devidas alterações no plano amostral, de forma a construir um painel nacional da questão controles internos na organização.

REFERÊNCIAS

ACCORSI, André. **Automação bancária e seus impactos: o caso brasileiro**. Revista de Administração. São Paulo, v.27, n.4, p.39-46, out/dez, 1992.

ALMEIDA, Américo Leite de. **Um estudo sobre elementos da Cadeia Serviço/Lucro nos setores bancário e de seguradoras**. Rio de Janeiro, 2000. Dissertação de mestrado em administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

ANDRADE, Armando. **Eficácia, eficiência e economicidade: como atingi-las através dos controles Internos**. São Paulo, 1999

ANTUNES, Jerônimo. **Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos na auditoria demonstrações contábeis no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, p.61-64, 1998.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 2554**. Brasília, 1998. <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 30.11.2002.

BANCO DO BRASIL. **História do Banco do Brasil**. Rio de Janeiro: Ítalo Bianchi Publicitários Associados Ltda, 1988.

_____. **A nova arquitetura organizacional**. Fascículo Extra do Programa de Profissionalização. Brasília: Unidade de Recursos Humanos do Banco do Brasil, 1996a.

_____. **Relatório Anual. 1996**. Brasília, 1996b.

_____. **Banco do Brasil em perspectiva**. Brasília: Unidade de Comunicação e Marketing do Banco do Brasil, 1997.

_____. **Relatório Anual 1998**. Brasília, 1998.

_____. **Relatório Anual 1999**. Brasília, 1999.

_____. **Relatório Anual 2000**. Brasília, 2000a.

_____. **Manual de Controles Internos**. Brasília, 2000b.

_____. **Relatório Anual 2001**. Brasília, 2001.

_____. **Evolução dos Objetivos Estratégicos do Plano Diretor**. Brasília, 2002.

_____. **Conhecimento – Fonte de Riqueza das Pessoas**. Fascículo 22 do Programa de Profissionalização. Brasília: Unidade de Recursos Humanos do Banco do Brasil, 2003.

_____. **Retrato da empresa**. Brasília: <http://www.bancobrasil.com.br>.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 1999.

BARBOSA, Dimitri Oliveira; SPECCHIO, Silvia Regina Astorino; PUGLIESI, Walter Roberto. **Novas Metodologias**. IBCB, 1999, São Paulo.

BLATTER, Philippe. **Bancassurance**. McKinsey uaterly, n.4, p.18-27, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, p.51-52, 1983.

COMITÊ DA BASILÉIA SOBRE SUPERVISÃO BANCÁRIA. **Metodologia dos Princípios Básicos**. 1999

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis**. NBC T 11, revisadas em 1997.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução 607**. 02/04/1980

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Controle Interno das Empresas**. Ed. Atlas. São Paulo, 1998.

Core Principles for Effective Banking Supervision, Basle Committee on banking supervision, setembro, 1997.

CORREIA, Antonio Carlos; BARBOSA, Dimitri Oliveira; HARVATH, Frank; PUGLIESI, Walter Roberto. **CSA – Control Self-Assessment**. São Paulo: IBCB, 1999.

CORREIA, Antonio Carlos. **Lições da falência do Barings - British Bankers' Association**. Tradução livre, Brasília, 2001, p.3.

CORREIA, Antonio Carlos; SILVA, Francisco de Assis Campos da. **Basle Committee on Banking**. Tradução livre, janeiro de 1998.

COSTA FILHO, Bento Alves da. **Automação bancária: uma análise sob a ótica do cliente**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1996.

D'ÁVILA, Marcos Zähler & OLIVEIRA, Marcos Aparecido Martins. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, p.15-17, 2002.

DEPARTAMENTO DO TESOUREIRO NACIONAL. **Instrução Normativa nº 16**. 20.de dezembro de 1991.

DIEESE. **Desempenho e reestruturação dos bancos após o Plano Real**. Boletim do DIEESE, São Paulo, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos, mimeo, jun 1997.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. E assim começa o milênio... **Intermanagers**, São Paulo, p.1-5, jul 2000.

FALLUCH, Paula Crisóstomo Lopes Lima. **Automação bancária**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade de Brasília, 1993.

FERNAUD, Claudio Alvaro. **El nuevo perfil del funcionario bancario**. In: I Congreso Latinoamericano de Desarrollo de Recursos Humanos. Buenos Aires: Federação Latinoameria de Bancos, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio – Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. www.uol.com.br/aurelio

FLUR, Dorlisa; LEDET, Elizabeth & MCCOY, Molly. **Supermarket banking**. McKinsey Quaterly, n.4, p.10-17, 1996.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

Framework for evaluations of internal control systems. Basle Committee on banking supervision. Janeiro, 1998.

Framework for internal control systems in banking organizations. Basle Committee on banking supervision. Setembro 1998

FRANCO, Afonso Arinos de Melo; PACHECO, Cláudio. **História do Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 1979.

IBRACON – INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES. **Normas Internacionais de Auditoria**. São Paulo, 1997, p.84-85.

INTOSAI – Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle Externo das Finanças Públicas – **Manual de transparência fiscal**. FMI, 50ª Reunião, Washington. 1998, p.70-71.

KARTENS, Holger; BERNHART, Wolfgang & MITTELDORF, Martin. **Knowledge management: reaping the benefits**. Cambridge: Arthur D.Little, Second Quarter, 1998.

KPMG Brasil. **Publicação periódica da divisão de Banking & Finance**, janeiro de 1999.

Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editoria 34, 1993.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.179, de 03 de novembro de 1995. Brasília, Presidência da República, 1995.

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.182, de 17 de novembro de 1995. Brasília, Presidência da República, 1995.

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.334, de 13 de março de 1996. Brasília, Presidência da República, 1996.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controles internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ NETO, Otávio et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Secretaria de Política Econômica. **Análise do ajuste do sistema financeiro no Brasil**. Brasília, maio de 1997.

_____. Secretaria de Política Econômica. **Reestruturação do Setor Financeiro**. Brasília, janeiro de 1998.

OLIVEIRA, Maria de Lourdes Araújo. **Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período de 1986 a 2000**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

OLIVEIRA, Raul Galamba de; LEICHTFUB, Reinhold & MATEACHE, Pedro. **New Money New Distribution**. Atlanta: McKinsey & Company, 1997.

PELÁEZ, Carlos Manuel. **História Monetária do Brasil: Análise da Política, Coto e Instituições Monetárias**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981.

PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. Edusp: São Paulo, 2001.

PIMENTA, Maria. **Comunicação empresarial**. Campinas: Alínea, 2000.

RAJAN, Raghuram. **Why banks have a future: toward a new theory of commercial banking**. Journal of Applied Corporate Finance, v.9, n.2, p. 114-128, 1996.

REIS, Luís Filipe Sousa Dias. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

Resolução nº 607, de 02 de abril de 1980. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1980.

Resolução nº 2.099, de 17 de agosto de 1994. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1994.

Resolução nº 2.208, de 03 de novembro de 1995. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1995.

Resolução nº 2.211, de 16 de novembro de 1995. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1995.

Resolução nº 2.212, de 16 de novembro de 1995. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1995.

Resolução nº 2.302, de 25 de julho de 1996. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1996.

Resolução nº 2.303, de 25 de julho de 1996. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1996.

Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1998.

- RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, Alcinei Cardoso; PASSOS, Daniel Domingos dos & CERQUEIRA, Hugo Gama. **Evolução recente do emprego bancário no Brasil**. Belo Horizonte: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos, mimeo, jul. 1998.
- ROUSSAKIS, Emmanuel N. **Global banking: origins and evolutions**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.37, n.4, p.45-53, out/dez, 1997.
- RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis:Vozes, 1986
- SALINAS, José Luis. **A Gestão da qualidade nas indústrias de serviços financeiros: proposta de uma metodologia de implantação na área bancária**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.
- SANFORD JR., Charles S. **Mercados Financeiros em 2.020**. In: Simpósio sobre mudanças nos mercados de capital: implicações sobre a política monetária. Kansas City: American Federal Reserve Bank, 1993.
- STANO, Rita de Cássia e LEITE, Valéria. **A teoria da gestão do conhecimento sob um olhar construtivista**. In: Anais do 4º Simpósio internacional de gestão do conhecimento/gestão de documentos. Curitiba, 2001.
- STANTON, Willian J. **Fundamentals of Marketing**. New York: McGraw-Hill, 1994.
- TERRA, José Cláudio. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000
- TOFFLER, A. **Powershift: As mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- TREVISAN/GRANT THORNTON. **Handbook for Audit Committee Members**. Manual de Auditoria. 1998.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXO A

Os 25 Princípios da Basiléia para a Fiscalização Bancária Eficaz

O Comitê da Basiléia Sobre a Fiscalização Bancária, do Banco de Compensações Internacionais divulgou no dia 22 de setembro de 1997 os 25 Princípios para a Fiscalização Bancária Eficaz (*Core Principles for Effective Banking Supervision*), conforme relacionado abaixo:

Pré-Requisitos Para a Fiscalização Bancária Eficaz

1. Um sistema eficaz de fiscalização bancária terá responsabilidades e objetivos bem definidos para cada órgão envolvido na fiscalização das organizações bancárias. Cada um desses órgãos deverá ter independência operacional e recursos adequados. Uma estrutura legal apropriada para a fiscalização bancária também é necessária, incluindo disposições referentes à autorização das organizações bancárias e sua fiscalização contínua; poderes para tratar do cumprimento das leis, assim como questões de segurança e solidez; e proteção legal para os funcionários dos órgãos de fiscalização. Deverá haver acordos para a troca de informação entre os funcionários da fiscalização e para a proteção do sigilo de tais informações.

Licenciamento e Estrutura

2. As atividades permissíveis das instituições que são licenciadas e sujeitas à fiscalização como bancos devem ser claramente definidas, e o uso da palavra "banco" nos nomes deve ser controlado, tanto quanto possível.

3. A autoridade que concede as licenças deve ter o direito de estabelecer critérios e rejeitar os pedidos de licenciamento dos estabelecimentos que não cumprirem os requisitos que forem estabelecidos. O processo de licenciamento, no mínimo, deve consistir de uma avaliação da estrutura de propriedade do banco, diretores e alta administração, seu plano de operações e controles internos, e a sua condição financeira projetada, incluindo a sua base de capital; nos casos em que o proprietário proposto ou organização controladora for um banco estrangeiro, deve ser obtida uma autorização, com antecedência, da fiscalização do país de origem.

4. Os fiscais dos bancos devem ter autoridade para estudar e rejeitar quaisquer propostas para a transferência de propriedade ou controle acionário significativo dos bancos existentes para outras pessoas ou organizações.

5. Os fiscais da atividade bancária devem ter a autoridade para estabelecer critérios para analisar aquisições ou investimentos significativos por parte de um banco e assegurar que as afiliações ou estruturas corporativas não exponham o banco a riscos indevidos ou comprometam a eficácia da fiscalização.

Regulamentos e Requisitos de Adequação de Capital

6. Os fiscais da atividade bancária devem estabelecer requisitos mínimos, prudentes e adequados, de adequação de capital para todos os bancos. Tais requisitos devem refletir os riscos que os bancos assumem, e devem definir os componentes do capital, levando em consideração a sua capacidade de absorver prejuízos. Pelo menos no caso dos bancos com atividades internacionais, esses requisitos não devem ser inferiores àqueles estabelecidos no Acordo de Capital da Basileia e suas emendas.

7. Uma parte essencial de qualquer sistema de fiscalização é a avaliação das políticas, práticas e procedimentos de um banco, no que se refere à concessão de empréstimos, e na realização de investimentos e no gerenciamento contínuo das carteiras de empréstimos e investimentos.

8. Os fiscais da atividade bancária devem estar convencidos de que os bancos estão estabelecendo e observando as políticas, práticas e procedimentos adequados para avaliar a qualidade dos ativos e a adequação de provisões de perdas associadas a empréstimos e reservas para essas perdas.

9. Os fiscais das atividades bancárias devem estar convencidos de que os bancos possuem sistemas de informação de gerenciamento que permitem que os administradores identifiquem concentrações na carteira, e os fiscais devem estabelecer limites de adequação de capital para restringir as exposições dos bancos a tomadores individuais ou grupos de tomadores relacionados.

10. Para evitar abusos decorrentes dos empréstimos a pessoas ou organizações que tenham ligações com os bancos, os fiscais da atividade bancária devem implementar requisitos segundo os quais os bancos devem conceder empréstimos a empresas ou indivíduos relacionados de forma

prudente; tais extensões de crédito devem ser monitoradas com eficácia, e outras providências adequadas devem ser tomadas para controlar ou atenuar os riscos.

11. Os fiscais da atividade bancária devem estar convencidos de que os bancos possuem políticas e procedimentos para identificar, monitorar, e controlar o risco associado ao país e o risco de transferência nas suas atividades internacionais de empréstimo e investimento, e para a manutenção de reservas apropriadas para fazer frente a esses riscos.

12. Os fiscais devem estar convencidos de que os bancos adotam sistemas que medem, monitoram e controlam adequadamente os riscos do mercado de capitais; os fiscais devem ter poderes para impor limites específicos e/ou uma tarifa especial sobre a exposição a riscos de capital, se necessário.

13. Os fiscais devem estar convencidos de que os bancos possuem um processo abrangente de gerenciamento de risco (incluindo fiscalização por parte da diretoria ou do conselho de administração) para identificar, medir, monitorar e controlar todos os outros riscos materiais e, quando for o caso, manter capital para fazer frente a esses riscos.

14. Os fiscais devem se assegurar de que os bancos adotem controles internos que sejam adequados para a natureza e a escala dos seus negócios. Esses controles devem incluir arranjos bem definidos para a delegação de autoridade e responsabilidade; separação das funções que envolvam o comprometimento do banco, o pagamento dos seus fundos, e o controle do seu ativo e passivo; conciliação desses processos; salvaguarda do seu ativo; e funções apropriadas de auditoria independente, interna ou externa e cumprimento, para testar a observância desses controles assim como das leis e regulamentos aplicáveis.

15. Os fiscais devem se assegurar de que os bancos possuam políticas, práticas e procedimentos adequados em uso, incluindo normas do tipo "conheça-o-seu-cliente", que promovam altos padrões éticos e profissionais no setor financeiro e que evitem que o banco seja usado, intencionalmente ou não, por elementos criminosos.

Métodos de Fiscalização Contínua da Atividade Bancária

16. Um sistema eficaz de fiscalização bancária deve consistir de alguma forma de fiscalização tanto local quanto remota.

17. Os fiscais da atividade bancária devem ter contato regular com a administração do banco e conhecer as operações da instituição na sua totalidade.

18. Os fiscais devem ter meios de coletar, rever e analisar relatórios de adequação de capital e resultados estatísticos dos bancos, tanto isoladamente quanto em conjunto.

19. Os fiscais devem ter um meio de efetuar a validação de informações de fiscalização, seja por meio de exames no local ou pela utilização de auditores externos.

20. Um elemento essencial na fiscalização da atividade bancária é a capacidade dos fiscais de fiscalizar o banco de forma consolidada.

Requisitos de Informação

21. Os fiscais devem estar convencidos de que cada banco prepare registros adequados em conformidade com políticas consistentes de contabilidade, e práticas que permitam que o fiscal consiga ter uma visão real e justa da situação financeira do banco e da lucratividade dos seus negócios, e de que o banco publique, regularmente, balanços que reflitam, com justiça, a sua situação.

Poderes Formais dos Fiscais

22. Os fiscais da atividade bancária devem ter, à sua disposição, medidas de fiscalização para exigir ações corretivas em tempo hábil, quando os bancos não atenderem aos requisitos de adequação de capital (como por exemplo, taxas mínimas de adequação de capital), quando ocorrerem violações de fiscalização, ou quando os depositantes estiverem ameaçados de qualquer outra maneira. Em circunstâncias extremas, isso deve incluir a possibilidade de cassar a licença de operação do banco ou de recomendar a sua cassação.

Atividade Bancária Internacional

23. Os fiscais da atividade bancária devem praticar a fiscalização global nas suas organizações bancárias que têm atividade internacional, monitorando adequadamente e aplicando normas apropriadas de adequação de capital em todos os aspectos dos negócios conduzidos por essas organizações bancárias no mundo inteiro, especialmente nas suas agências, joint-ventures, e subsidiárias no exterior.

24. Um dos principais componentes da fiscalização consolidada é o estabelecimento de uma relação de troca de informações com os outros fiscais envolvidos, especialmente as autoridades de fiscalização do país anfitrião.

25. Os fiscais devem exigir que as operações locais dos bancos estrangeiros sejam conduzidas de acordo com os mesmos padrões elevados que são exigidos das instituições domésticas, e devem ter poderes para compartilhar as informações de que os fiscais desses bancos no país de origem necessitam, para os Recursos de Informação.

ANEXO B

13 Princípios para avaliação de sistemas de controles internos do Comitê da Basileia.

Controle pela administração e cultura de controle

Princípio 1:

O conselho de diretores deve responsabilizar-se pela aprovação das estratégias e políticas; compreender os riscos incorridos pelo banco, ajustando-os a níveis aceitáveis e assegurando-se de que a alta administração tome as medidas necessárias para identificar, monitorar e controlar estes riscos; aprovação da estrutura organizacional; e assegurar-se de que a administração sênior monitorea a eficácia do sistema de controles internos.

Princípio 2:

A administração sênior deve ter a responsabilidade de executar as estratégias aprovadas pelo conselho; ajustando as políticas internas apropriadas de controle; e monitorando a eficácia do sistema de controles internos.

Princípio 3:

O conselho de diretores e a administração sênior são responsáveis pela promoção de elevados padrões éticos e de integridade, e por estabelecer uma cultura dentro da organização que enfatiza e demonstra a todos os níveis do pessoal a importância dos controles internos. Todos os níveis do pessoal em uma organização bancária necessitam compreender seu papel no processo de controles internos e estar inteiramente engajados no processo.

Avaliação de risco

Princípio 4:

A administração sênior deve assegurar-se de que os fatores internos e externos que poderiam afetar adversamente a realização dos objetivos do banco estão sendo identificados e avaliados. Esta avaliação deve cobrir todos os vários riscos que o banco enfrenta (por exemplo, o risco de crédito, o risco do país e de transferência, o risco de mercado, o risco de taxa de juros, o risco de liquidez, o risco operacional, o risco legal e o risco de reputação).

Princípio 5:

A administração sênior deve assegurar-se de que os riscos que afetam a realização das estratégias e de objetivos do banco estejam sendo continuamente avaliados. Os controles internos podem

demandar revisão de modo a abranger apropriadamente novos riscos ou riscos previamente não controlados.

Atividades de controle

Princípio 6:

As atividades de controle devem ser uma parte integral das operações diárias de um banco. A administração sênior deve estabelecer uma estrutura apropriada de controle para assegurar controles internos eficazes, definindo as atividades de controle em cada nível do negócio. Estes devem incluir: revisões de alto nível; controles apropriados da atividade de departamentos ou divisões diferentes; controles físicos; verificação periódica de aderência aos limites de exposição; um sistema das aprovações e autorizações; e, um sistema da verificação e reconciliação. A administração sênior deve periodicamente assegurar-se de que todas as áreas do banco estejam aderentes às políticas e procedimentos estabelecidos.

Princípio 7:

A administração sênior deve assegurar-se de que existe segregação de funções apropriada e que ao pessoal não foram atribuídas responsabilidades conflitantes. As áreas de conflitos de interesse potenciais devem ser identificadas, minimizadas, e com cuidado ser monitoradas. Informação e comunicação.

Princípio 8:

A administração sênior deve assegurar-se de que existem dados financeiros, operacionais e de conformidades internos adequados e detalhados, assim como informação do mercado externa sobre os eventos e as circunstâncias que são relevantes ao processo de tomada de decisão. A informação deve ser confiável, oportuna, acessível, e disponibilizada em um formato consistente.

Princípio 9:

A administração sênior deve estabelecer canais efetivos de comunicação para assegurar-se de que toda a equipe de funcionários esteja inteiramente ciente das políticas e dos procedimentos que afetam seus deveres e responsabilidades e que outras informações relevantes estejam alcançando o pessoal apropriado.

Princípio 10:

A administração sênior deve assegurar-se de que existem sistemas de informação apropriados em funcionamento que cobrem todas as atividades do banco. Estes sistemas, incluindo aqueles que

mantém ou que utilizam-se de dados em formato eletrônico, devem ser seguros e testados periodicamente.

Monitoramento

Princípio 11:

A administração sênior deve monitorar continuamente a eficácia total dos controles internos do banco, a fim de auxiliar no atingimento dos objetivos da organização. O monitoramento dos riscos chaves deve ser parte das operações diárias do banco e deve incluir avaliações independentes, de acordo com o caso.

Princípio 12:

Deve existir uma auditoria interna ampla e eficaz do sistema de controles internos realizado composta por funcionários apropriadamente treinados e competentes. A auditoria interna, como a parte de monitoramento do sistema de controles internos, deve reportar-se diretamente ao conselho de diretores ou ao comitê de auditoria, e à administração sênior.

Princípio 13:

As deficiências identificadas nos controles internos devem ser relatadas de forma tempestiva ao nível apropriado da administração e ser cuidadas prontamente. As deficiências relevantes nos controles internos devem ser relatadas à administração sênior e ao conselho de diretores.

ANEXO C

Resolução 2.554/98 do Banco Central do Brasil

Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9. da Lei n. 4.595, de 31.12.64, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 24.09.98, tendo em vista o disposto no art. 4., inciso VIII, da referida Lei, nos arts. 9. e 10 da Lei n. 4.728, de 14.07.65, e na Lei n. 6.099, de 12.09.74, com as alterações introduzidas pela Lei n. 7.132, de 26.10.83,

R E S O L V E U:

Art. 1. Determinar as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Parágrafo 1. Os controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas.

parágrafo 2. São de responsabilidade da diretoria da instituição:

I - a implantação e a implementação de uma estrutura de controles internos efetiva mediante a definição de atividades de controle para todos os níveis de negócios da instituição;

II - o estabelecimento dos objetivos e procedimentos pertinentes aos mesmos;

III - a verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos definidos em função do disposto no inciso II.

Art. 2. Os controles internos, cujas disposições devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição de forma a assegurar sejam conhecidas a respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização, devem prever:

I - a definição de responsabilidades dentro da instituição;

II - a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses, bem como meios de minimizar e monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito da espécie;

III - meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da instituição;

IV - a existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários, segundo o correspondente nível de atuação, o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;

V - a contínua avaliação dos diversos riscos associados as atividades da instituição;

VI - o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, de forma a que se possa avaliar se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como a assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos;

VII - a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações, em especial para os mantidos em meio eletrônico.

parágrafo 1. Os controles internos devem ser periodicamente revisados e atualizados, de forma a que sejam a eles incorporadas medidas relacionadas a riscos novos ou anteriormente não abordados.

parágrafo 2. A atividade de auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos.

parágrafo 3. A atividade de que trata o parágrafo 2., quando não executada por unidade específica da própria instituição ou de instituição integrante do mesmo conglomerado financeiro, poderá ser exercida:

I - por auditor independente devidamente registrado na Comissão de Valores Mobiliários - CVM, desde que não aquele responsável pela auditoria das demonstrações financeiras;

II - pela auditoria da entidade ou associação de classe ou de órgão central a que filiada a instituição;

III - por auditoria de entidade ou associação de classe de outras instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central, mediante convenio, previamente aprovado por este, firmado entre a entidade a que filiada a instituição e a entidade prestadora do serviço.

parágrafo 4. No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida por unidade própria, deverá essa estar diretamente subordinada ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria da instituição.

parágrafo 5. No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida segundo uma das faculdades estabelecidas no parágrafo 3., devesse o responsável por sua execução reportar-se diretamente ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria da instituição.

parágrafo 6. As faculdades estabelecidas no parágrafo 3., incisos II e III, somente poderão ser exercidas por cooperativas de crédito e por sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, sociedades corretoras de câmbio e sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários não integrantes de conglomerados financeiros.

Art. 3. O acompanhamento sistemático das atividades relacionadas com o sistema de controles internos deve ser objeto de relatórios, no mínimo semestrais, contendo:

I - as conclusões dos exames efetuados;

II - as recomendações a respeito de eventuais deficiências, com o estabelecimento de cronograma de saneamento das mesmas, quando for o caso;

III - a manifestação dos responsáveis pelas correspondentes áreas a respeito das deficiências encontradas em verificações anteriores e das medidas efetivamente adotadas para saná-las.

parágrafo único. As conclusões, recomendações e manifestação referidas nos incisos I, II e III deste artigo:

I - devem ser submetidas ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria, bem como a auditoria externa da instituição;

II - devem permanecer a disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo de 5 (cinco) anos.

Art. 4. Incumbe a diretoria da instituição, além das responsabilidades enumeradas no art. 1., parágrafo 2., a promoção de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo.

Art. 5. O sistema de controles internos devesse estar implementado até 31.12.99, com a observância do seguinte cronograma:

I - definição das estruturas internas que tornarão efetivos a implantação e o acompanhamento correspondentes – até 31.01.99;

II - definição e disponibilização dos procedimentos pertinentes - até 30.06.99.

parágrafo único. A auditoria externa da instituição deve fazer menção específica, em seus pareceres, a observância do cronograma estabelecido neste artigo.

Art. 6. Fica o Banco Central do Brasil autorizado a:

I - determinar a adoção de controles adicionais nos casos em que constatada inadequação dos controles implementados pela instituição;

II - imputar limites operacionais mais restritivos a instituição que deixe de observar determinação nos termos do inciso I no prazo para tanto estabelecido;

III - baixar as normas e adotar as medidas julgadas necessárias a execução do disposto nesta Resolução, incluindo a alteração do cronograma referido no art. 5..

Art. 7. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 24 de setembro de 1998

Gustavo H. B. Franco

Presidente

APÊNDICE A

PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E PRODUTOS DA UNIDADE CONTROLES INTERNOS

Caro Colega,

Dirijo-me a você na condição de aluno do PPGEF – Programa de Pós Graduação – Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, com o objetivo de solicitar a sua colaboração para a pesquisa que estou desenvolvendo sobre o nível de conhecimento dos funcionários da Direção Geral em controles internos.

A sua participação é muito importante para verificar se a implementação da estrutura de controles internos favoreceu a melhoria do nível de conhecimento dos funcionários da Direção Geral do Banco do Brasil em controles e avaliar qual a contribuição da área de controle na melhoria dos processos organizacionais e na minimização dos níveis de exposição ao risco no Banco do Brasil.

Os dados serão tratados de forma confidencial (nenhum participante da pesquisa será identificado em qualquer comunicação ou publicação futura, interna ou externa).

Assim, solicito o preenchimento e envio do questionário abaixo, via Notes para a chave f5390890 (Cássio), até o dia **25.09.2003**.

Agradeço e me coloco à disposição, caso você tenha necessidade de algum esclarecimento adicional.

Atenciosamente,

José Cássio Fróes de Moraes
Mestrando

Questionário

Diretoria/Unidade:

Cargo:

Tempo de Banco (anos completos):

O questionário abaixo é composto de 4 partes com 46 questões. Uma série de afirmações são listadas para representar possíveis sentimentos que você possa ter sobre a Unidade/Diretoria em que você trabalha, relativos a controles internos. Por favor, indique o grau de concordância ou discordância em cada sentença, conforme a indicação nos quadros abaixo das questões.

A ASPECTOS LEGAIS

1. Nas funções da minha unidade existe preocupação quanto à segregação de funções.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

2. Para ser eficaz o sistema de controles internos deve considerar o ambiente interno e externo.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

3. Percebo na minha unidade preocupação quanto à qualidade das informações constantes nos relatórios gerados para os órgãos fiscalizadores.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

4. É responsabilidade do Comitê de Administração a responsabilidade pela execução das estratégias aprovadas pelo Conselho Diretor.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

5. A responsabilidade pela aprovação das estratégias e políticas da empresa em relação a controles internos e conformidade é do Conselho Diretor da organização.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

6. É responsabilidade do Comitê de Administração assegurar-se de que os riscos que afetam a realização das estratégias e objetivos do banco estejam sendo continuamente avaliados.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

7. As atividades de controle devem ser uma parte integral das operações do banco.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

8. A avaliação de risco deve ser preocupação constante nas atividades das Unidades e Diretorias.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

9. A organização deve assegurar-se da existência de sistemas de informações apropriados em funcionamento que cubram todas as atividades do banco.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

10. O monitoramento da eficácia dos controles internos do banco deve ocorrer de forma contínua.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

11. Os controles internos devem ser periodicamente revisados e atualizados possibilitando a incorporação de novos riscos.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

12. As atividades de auditoria interna devem fazer parte do sistema de controles internos.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

13. Conheço os normativos criados pelo Banco Central do Brasil para coibir o crime de lavagem de dinheiro.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

14. A estrutura de controles no Banco do Brasil foi definida baseando-se nos normativos externos.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

15. Tenho conhecimento que a partir de 2007 as instituições financeiras brasileiras estarão obrigadas a efetuar provisionamento de recursos em virtude do risco operacional.

Sim	Não
()	()

16. É responsabilidade do Conselho Diretor e dos Comitês de Administração das unidades a promoção de elevados padrões éticos e de integridade..

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

17. O estabelecimento de cultura dentro da organização que enfatize e demonstre aos funcionários a importância dos controles internos é responsabilidade do Conselho Diretor e dos Comitês de Administração.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

18. Você gostaria de acrescentar algum comentário sobre os aspectos legais de controles internos e conformidade.

B ASPECTOS ESTRUTURAIS e de GESTÃO

19. Dentro da estrutura organizacional da empresa Banco do Brasil (Rede e Direção Geral), identifique as áreas responsáveis pelas metodologias de controles.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

20. Na minha opinião, as atividades da Auditoria, Controles Internos, Gestão de Riscos e Controladoria estão claramente segregadas.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

21. Considero que as áreas de controle do Banco trabalham de forma sinérgica.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

22. Percebo que as tomadas de decisão na empresa, em relação a controles ocorrem de forma corporativa.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

23. Percebo no comportamento da empresa o comprometimento com os controles internos.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

24. Percebo que a Alta Administração demonstra ao corpo funcional a importância do sistema de controles da Organização.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

25. Há orientações formalizadas, definidas e difundidas a respeito de controles internos na minha Diretoria/Unidade.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

26. Controle interno deve ser de responsabilidade de todos os funcionários da Organização.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

27. As ações da minha Diretoria/Unidade demonstram que há comprometimento nos níveis gerenciais com controles internos para detectar problemas que coloquem em risco a imagem da empresa.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

28. Percebo na minha Diretoria preocupação em orientar os funcionários para a realização das suas atividades com base no Código de Ética e nas Normas de Conduta.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

29. Você gostaria de fazer algum comentário a mais sobre os aspectos estruturais e de gestão relativos a controles internos em sua Unidade/Diretoria.

C METODOLOGIA, INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS DE CONTROLE, CONFORMIDADE

30. As metodologias/instrumentos/ferramentas disponibilizadas para controles dos processos são satisfatórias em termos de aplicabilidade, praticidade e efetividade:

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

31. Na área em que trabalho as metodologias/instrumentos e ferramentas de controle foram disseminadas ao corpo funcional.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

32. Entendo que os mecanismos de controle corporativos minimizam os níveis de exposição aos riscos dos processos da Empresa.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

33. A Diretoria/Unidade em que trabalho procura identificar seus processos críticos.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

34. Na Diretoria/Unidade em que trabalho percebo a preocupação em reduzir os riscos dos seus processos críticos a níveis aceitáveis.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

35. Na Diretoria/Unidade em que trabalho percebo a preocupação em manter os seus processos críticos controlados.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

36. Acredito que as metodologias/instrumentos/ferramentas de controles internos agregam valor à condução das minhas atividades.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

37. As informações geradas a partir da aplicação das metodologias/instrumentos/ferramentas disponíveis provocaram mudanças na condução das minhas atividades.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

38. Você gostaria de sugerir alguma melhoria para tornar mais eficaz as metodologias, ferramentas e instrumentos de controles internos e conformidade.

D TREINAMENTOS

39. Fiz o curso “Sob Controle” que foi disponibilizado para a Diretoria/Unidade.

Sim	Não
()	()

40. Fiz o curso “Lavagem de Dinheiro” que foi disponibilizado para a Diretoria/Unidade.

Sim	Não
()	()

41. Na minha Unidade houve preocupação quanto à realização de palestras para a disseminação de conhecimentos relacionados a controles internos.

Sim	Não
()	()

42. Percebo na minha Unidade facilidades para participação em outros cursos, internos ou externos relacionados a controles internos e conformidade.

Sim	Não
()	()

43. Considero que os treinamentos recebidos sobre controles internos, agregaram valor à condução das minhas atividades.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

44. As ações efetuadas pela Unidade Controles Internos despertaram meu interesse para a busca de aprimoramento pessoal e profissional sobre o assunto – participação em seminários, cursos, eventos, etc.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

45. No meu ambiente de trabalho há facilidades para discussão, possibilitando trocas de experiências sobre controles internos.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

46. Você gostaria de apresentar alguma sugestão para melhoria no processo de treinamentos relacionados a controles internos.

APÊNDICE B

1º Bloco - Conhecimento dos Aspectos Legais - Indicador 4: Concordância Total

	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	MÉDIA
	86%	52%	53%	53%	56%	55%	44%	41%	22%	51%	52%	47%	41%	44%	55%	45%	51%	46%	66%	55%	60%	59%	50%
questão 1	88%	38%	27%	48%	54%	58%	22%	25%	0%	35%	53%	41%	16%	7%	38%	14%	20%	20%	60%	11%	43%	29%	30%
questão 2	100%	75%	91%	64%	46%	63%	77%	25%	71%	65%	84%	47%	68%	50%	76%	56%	80%	90%	100%	78%	71%	86%	66%
questão 3	100%	75%	64%	72%	86%	68%	59%	50%	0%	47%	63%	29%	68%	43%	81%	26%	56%	40%	40%	56%	86%	29%	52%
questão 4	88%	19%	27%	48%	21%	53%	22%	0%	0%	41%	37%	29%	32%	14%	52%	24%	28%	70%	60%	56%	43%	0%	32%
questão 5	88%	38%	36%	44%	32%	47%	22%	0%	14%	53%	47%	41%	37%	50%	57%	32%	36%	60%	60%	44%	57%	71%	40%
questão 6	88%	38%	18%	56%	14%	37%	36%	38%	14%	41%	63%	47%	42%	43%	67%	39%	36%	70%	60%	56%	43%	71%	43%
questão 7	88%	75%	73%	64%	68%	74%	55%	50%	43%	59%	58%	76%	37%	43%	67%	60%	64%	70%	80%	78%	86%	71%	63%
questão 8	100%	81%	100%	84%	75%	79%	68%	50%	43%	65%	79%	71%	68%	71%	62%	76%	84%	70%	80%	78%	100%	86%	76%
questão 9	100%	75%	82%	64%	86%	79%	73%	100%	29%	65%	79%	71%	47%	79%	67%	70%	80%	40%	100%	67%	86%	100%	72%
questão 10	100%	75%	82%	68%	89%	79%	59%	63%	29%	82%	58%	82%	53%	64%	71%	77%	88%	60%	100%	67%	86%	100%	74%
questão 11	100%	88%	73%	72%	82%	74%	55%	100%	29%	71%	63%	65%	53%	71%	57%	78%	84%	50%	60%	78%	86%	86%	73%
questão 12	50%	31%	55%	40%	43%	37%	41%	0%	29%	35%	21%	12%	21%	36%	43%	44%	48%	30%	20%	44%	29%	14%	37%
questão 13	63%	25%	55%	36%	36%	42%	32%	50%	14%	35%	32%	18%	16%	36%	52%	24%	8%	10%	80%	22%	0%	57%	30%
questão 14	63%	25%	18%	0%	32%	16%	18%	0%	0%	0%	5%	24%	16%	29%	19%	5%	8%	10%	40%	11%	43%	0%	14%
questão 16	88%	38%	27%	48%	75%	68%	36%	38%	43%	71%	53%	53%	58%	43%	43%	53%	44%	30%	80%	67%	57%	86%	53%
questão 17	75%	31%	18%	48%	54%	26%	23%	63%	0%	47%	32%	41%	32%	29%	24%	34%	56%	20%	40%	67%	43%	57%	38%

1º Bloco - Conhecimento dos Aspectos Legais - Resposta 3: Concordância

	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	TOTAL
	11%	42%	42%	39%	36%	35%	49%	50%	68%	42%	40%	36%	46%	53%	35%	41%	35%	46%	24%	36%	34%	34%	40%
questão 1	12%	63%	73%	44%	39%	42%	59%	50%	71%	65%	37%	47%	74%	86%	52%	68%	68%	80%	20%	56%	57%	71%	59%
questão 2	0%	25%	9%	36%	54%	37%	23%	63%	29%	29%	16%	53%	26%	50%	24%	42%	20%	10%	0%	22%	29%	14%	33%
questão 3	0%	25%	36%	16%	14%	32%	27%	50%	100%	53%	37%	53%	32%	50%	19%	58%	44%	60%	40%	44%	14%	71%	41%
questão 4	12%	69%	64%	36%	57%	26%	73%	75%	71%	53%	53%	24%	42%	64%	38%	50%	48%	20%	40%	33%	29%	57%	48%
questão 5	12%	63%	64%	52%	68%	42%	73%	100%	86%	47%	53%	35%	42%	50%	33%	45%	64%	30%	40%	44%	29%	14%	50%
questão 6	12%	56%	73%	40%	79%	63%	59%	63%	86%	53%	37%	41%	53%	57%	33%	47%	44%	20%	40%	44%	57%	29%	50%
questão 7	12%	19%	27%	36%	32%	26%	45%	25%	57%	41%	32%	18%	58%	57%	29%	37%	20%	20%	0%	22%	14%	29%	33%
questão 8	0%	19%	0%	16%	25%	21%	32%	38%	57%	35%	11%	18%	32%	29%	33%	24%	16%	30%	20%	22%	0%	14%	23%
questão 9	0%	25%	9%	32%	14%	21%	27%	0%	71%	29%	21%	6%	53%	21%	33%	24%	12%	60%	0%	33%	14%	0%	24%
questão 10	0%	25%	18%	32%	11%	11%	41%	38%	71%	12%	42%	18%	42%	36%	29%	23%	0%	30%	0%	22%	14%	0%	24%
questão 11	0%	12%	27%	28%	18%	26%	45%	0%	71%	24%	37%	18%	47%	29%	43%	20%	16%	50%	20%	22%	14%	14%	26%
questão 12	0%	56%	36%	52%	21%	47%	36%	100%	57%	41%	58%	41%	32%	57%	0%	33%	28%	10%	40%	33%	57%	57%	37%
questão 13	38%	56%	45%	40%	46%	26%	59%	25%	57%	53%	63%	47%	58%	64%	38%	44%	64%	90%	20%	67%	86%	43%	50%
questão 14	38%	38%	55%	72%	46%	58%	64%	75%	57%	59%	53%	71%	53%	71%	52%	60%	32%	90%	20%	44%	43%	86%	57%
questão 16	12%	63%	64%	48%	25%	21%	50%	63%	57%	29%	42%	24%	37%	57%	48%	38%	48%	70%	20%	33%	43%	0%	40%
questão 17	25%	63%	73%	40%	32%	63%	68%	38%	86%	47%	58%	59%	53%	64%	62%	45%	28%	70%	60%	33%	43%	43%	50%

APÊNDICE C

1º Bloco - Conhecimento dos Aspectos Legais - Indicador 2: Discordância

	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	MÉDIA
	3%	5%	3%	6%	6%	8%	7%	5%	9%	6%	6%	15%	10%	3%	7%	12%	12%	4%	6%	8%	6%	6%	8%
uestão 1	0%	0%	0%	4%	7%	0%	5%	25%	29%	0%	11%	12%	11%	7%	10%	17%	12%	0%	20%	33%	0%	0%	10%
uestão 2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
uestão 3	0%	0%	0%	4%	0%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	18%	0%	7%	0%	14%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	6%
uestão 4	0%	6%	0%	12%	21%	21%	5%	25%	29%	0%	11%	41%	26%	21%	10%	25%	8%	0%	0%	11%	29%	29%	17%
uestão 5	0%	0%	0%	4%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	18%	21%	0%	10%	20%	0%	10%	0%	11%	14%	14%	9%
uestão 6	0%	6%	9%	0%	7%	0%	5%	0%	0%	6%	0%	12%	5%	0%	0%	14%	20%	10%	0%	0%	0%	0%	7%
uestão 7	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	6%	0%	0%	5%	3%	8%	10%	20%	0%	0%	0%	3%
uestão 8	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
uestão 9	0%	0%	9%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	6%	0%	0%	0%	5%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
uestão 10	0%	0%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	12%	10%	0%	0%	0%	0%	2%
uestão 11	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	18%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
uestão 12	50%	0%	0%	4%	14%	16%	23%	0%	0%	24%	5%	35%	42%	7%	57%	14%	24%	20%	0%	11%	14%	29%	18%
uestão 13	0%	13%	0%	24%	18%	21%	9%	13%	29%	12%	5%	35%	21%	0%	0%	23%	28%	0%	0%	11%	14%	0%	16%
uestão 14	0%	38%	27%	24%	21%	26%	18%	0%	43%	29%	42%	6%	16%	0%	0%	31%	56%	0%	40%	44%	14%	14%	25%
uestão 16	0%	0%	0%	4%	0%	11%	14%	0%	0%	0%	0%	24%	5%	0%	10%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	14%	5%
uestão 17	0%	6%	0%	12%	14%	11%	9%	0%	14%	6%	11%	0%	11%	7%	14%	21%	8%	10%	0%	0%	14%	0%	12%

1º Bloco - Conhecimento dos Aspectos Legais - Resposta 1: Discordância Total

	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	MÉDIA
	0%	1%	2%	2%	1%	1%	1%	4%	1%	1%	2%	2%	2%	0%	2%	2%	2%	3%	4%	1%	0%	1%	2%
uestão 1	0%	0%	0%	4%	0%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
uestão 2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
uestão 3	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
uestão 4	0%	6%	9%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	16%	10%	0%	0%	0%	14%	3%
uestão 5	0%	0%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
uestão 6	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
uestão 7	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
uestão 8	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
uestão 9	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
uestão 10	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%
uestão 11	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%
uestão 12	0%	13%	9%	4%	21%	0%	0%	0%	14%	0%	16%	12%	5%	0%	0%	8%	0%	40%	40%	11%	0%	0%	8%
uestão 13	0%	6%	0%	0%	0%	11%	0%	13%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	10%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
uestão 14	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	25%	0%	12%	0%	0%	16%	0%	29%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
uestão 16	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	2%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
uestão 17	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	1%

APÊNDICE D

2º Bloco - Conhecimento da Estrutura e Gestão de Controles Internos - Indicador 4: Concordância Total

	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	TOTAL
	50%	18%	25%	19%	30%	20%	23%	13%	7%	32%	27%	28%	19%	24%	26%	13%	10%	15%	14%	26%	36%	21%	20%
questão 19	88%	25%	27%	28%	32%	16%	45%	25%	0%	53%	32%	24%	21%	36%	14%	17%	12%	20%	20%	67%	29%	57%	27%
questão 20	38%	0%	9%	16%	7%	0%	23%	0%	0%	24%	32%	0%	21%	7%	10%	4%	8%	0%	0%	22%	29%	0%	10%
questão 21	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	0%	6%	11%	18%	5%	7%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
questão 22	0%	6%	0%	8%	7%	0%	0%	25%	0%	0%	11%	24%	11%	7%	14%	5%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	6%
questão 23	50%	6%	9%	4%	29%	16%	23%	25%	0%	18%	11%	35%	5%	7%	14%	5%	0%	10%	0%	11%	43%	0%	12%
questão 24	38%	0%	36%	4%	7%	11%	14%	13%	0%	18%	16%	35%	0%	14%	29%	5%	0%	10%	0%	22%	43%	14%	12%
questão 25	50%	19%	27%	28%	61%	26%	27%	0%	0%	35%	21%	24%	5%	21%	19%	14%	8%	0%	0%	22%	43%	0%	21%
questão 26	88%	75%	64%	48%	71%	63%	59%	25%	43%	71%	63%	71%	68%	71%	71%	47%	44%	70%	80%	67%	86%	86%	60%
questão 27	75%	31%	27%	16%	61%	37%	23%	0%	14%	47%	32%	18%	32%	21%	67%	13%	12%	20%	0%	33%	57%	29%	27%
questão 28	75%	13%	45%	36%	29%	32%	18%	0%	14%	47%	42%	29%	21%	43%	19%	14%	12%	20%	40%	0%	29%	29%	24%

2º Bloco - Conhecimento da Estrutura e Gestão de Controles Internos - Resposta 3: Concordância

	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	TOTAL
	31%	59%	57%	60%	35%	54%	46%	54%	57%	46%	46%	42%	51%	42%	40%	42%	64%	49%	58%	47%	56%	49%	48%
questão 19	13%	56%	36%	68%	54%	63%	32%	50%	57%	41%	63%	59%	63%	43%	62%	48%	80%	40%	80%	22%	71%	29%	52%
questão 20	25%	50%	45%	28%	29%	42%	23%	63%	29%	47%	16%	29%	47%	29%	0%	37%	52%	40%	80%	0%	71%	57%	35%
questão 21	13%	44%	55%	52%	21%	42%	45%	38%	14%	41%	37%	24%	26%	14%	14%	27%	56%	30%	40%	33%	43%	14%	33%
questão 22	63%	50%	82%	60%	29%	53%	63%	13%	57%	41%	32%	24%	42%	50%	0%	26%	80%	70%	40%	67%	86%	57%	42%
questão 23	50%	88%	82%	80%	39%	68%	54%	50%	100%	76%	63%	59%	63%	71%	71%	57%	76%	70%	80%	78%	57%	43%	64%
questão 24	50%	75%	45%	84%	64%	58%	50%	50%	86%	47%	42%	29%	74%	50%	57%	46%	56%	60%	80%	44%	57%	57%	55%
questão 25	38%	56%	64%	56%	7%	58%	41%	38%	43%	53%	63%	53%	53%	50%	81%	39%	64%	60%	60%	67%	57%	86%	49%
questão 26	13%	25%	36%	48%	21%	37%	41%	75%	57%	29%	37%	29%	21%	29%	29%	42%	40%	20%	20%	33%	14%	14%	35%
questão 27	25%	63%	73%	76%	39%	58%	59%	100%	71%	47%	63%	59%	58%	64%	24%	52%	76%	40%	60%	67%	43%	57%	56%
questão 28	25%	88%	55%	52%	43%	63%	50%	63%	57%	41%	47%	59%	63%	21%	67%	48%	64%	60%	40%	56%	57%	71%	53%

2º Bloco - Conhecimento da Estrutura e Gestão de Controles Internos - Indicador 2: Discordância

	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	MÉDIA
	10%	21%	18%	17%	28%	25%	26%	30%	36%	21%	27%	28%	28%	31%	25%	39%	23%	35%	24%	28%	9%	30%	29%
questão 19	0%	19%	36%	4%	14%	21%	23%	25%	43%	6%	5%	18%	16%	21%	14%	30%	8%	40%	0%	11%	0%	14%	19%
questão 20	25%	31%	45%	48%	64%	47%	49%	0%	71%	29%	53%	71%	32%	57%	67%	54%	40%	60%	20%	78%	0%	43%	49%
questão 21	50%	56%	45%	48%	54%	58%	50%	50%	86%	53%	53%	53%	58%	71%	57%	65%	44%	70%	60%	67%	57%	86%	58%
questão 22	0%	44%	18%	28%	46%	47%	23%	63%	43%	53%	58%	53%	47%	43%	57%	63%	20%	30%	40%	22%	14%	43%	45%
questão 23	0%	6%	9%	16%	14%	16%	9%	25%	0%	6%	26%	6%	32%	21%	14%	38%	24%	20%	20%	11%	0%	57%	22%
questão 24	13%	25%	18%	4%	14%	32%	22%	38%	14%	35%	42%	35%	26%	29%	14%	42%	44%	20%	0%	33%	0%	29%	29%
questão 25	13%	25%	9%	8%	32%	16%	32%	63%	57%	12%	16%	18%	42%	29%	0%	41%	8%	40%	40%	11%	0%	14%	26%
questão 26	0%	0%	0%	4%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	11%	8%	10%	0%	0%	0%	0%	5%
questão 27	0%	6%	0%	0%	0%	5%	18%	0%	14%	6%	5%	18%	11%	7%	10%	25%	12%	40%	40%	0%	0%	14%	13%
questão 28	0%	0%	0%	8%	29%	5%	32%	38%	29%	6%	11%	6%	11%	36%	14%	25%	24%	20%	20%	44%	14%	0%	19%

2º Bloco - Conhecimento da Estrutura e Gestão de Controles Internos - Resposta 1: Discordância Total

	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	MÉDIA
	9%	2%	0%	4%	8%	1%	5%	4%	0%	1%	0%	2%	2%	3%	9%	6%	3%	1%	4%	0%	0%	0%	4%
questão 19	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
questão 20	13%	19%	0%	8%	0%	11%	5%	38%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	24%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%
questão 21	37%	0%	0%	0%	25%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	6%	11%	7%	29%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%
questão 22	37%	0%	0%	4%	18%	0%	14%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	29%	5%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	6%
questão 23	0%	0%	0%	0%	18%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
questão 24	0%	0%	0%	8%	14%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	6%	0%	10%	20%	0%	0%	0%	4%
questão 25	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	5%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
questão 26	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
questão 27	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	7%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
questão 28	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	6%	5%	0%	0%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%

APÊNDICE E

3º Bloco - Conhecimento de Metodologias, Ferramentas e Instrumentos de Controle e Conformidade - Indicador 4: Concordância Total																							
	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	TOTAL
	38%	18%	24%	20%	35%	18%	22%	8%	5%	31%	26%	26%	14%	8%	38%	9%	13%	15%	23%	17%	32%	23%	19%
questão 30	0%	0%	0%	4%	7%	11%	5%	0%	0%	0%	0%	18%	0%	7%	14%	1%	8%	0%	0%	0%	14%	14%	4%
questão 31	0%	6%	18%	8%	29%	0%	14%	0%	0%	35%	21%	18%	5%	0%	0%	1%	8%	0%	40%	11%	0%	0%	8%
questão 32	63%	38%	45%	24%	50%	21%	50%	63%	14%	41%	32%	41%	42%	14%	71%	29%	28%	30%	40%	44%	43%	86%	37%
questão 33	25%	19%	27%	24%	54%	26%	27%	0%	0%	35%	32%	35%	16%	7%	71%	8%	16%	20%	20%	22%	57%	0%	23%
questão 34	25%	25%	36%	36%	50%	26%	27%	0%	0%	24%	58%	24%	11%	7%	67%	12%	8%	20%	20%	11%	43%	0%	24%
questão 35	25%	25%	36%	36%	46%	32%	27%	0%	0%	35%	37%	24%	11%	7%	67%	11%	8%	20%	20%	11%	57%	0%	24%
questão 36	88%	19%	27%	12%	21%	21%	27%	0%	14%	41%	16%	24%	21%	14%	0%	9%	20%	20%	20%	22%	29%	43%	18%
questão 37	75%	13%	0%	12%	21%	11%	0%	0%	14%	35%	11%	29%	11%	7%	14%	3%	8%	10%	20%	11%	14%	43%	12%
3º Bloco - Conhecimento de Metodologias, Ferramentas e Instrumentos de Controle e Conformidade - Resposta 3: Concordância																							
	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	MEDIA
	53%	56%	64%	63%	43%	60%	48%	36%	70%	57%	56%	42%	60%	61%	39%	52%	55%	50%	45%	57%	46%	61%	53%
questão 30	38%	38%	45%	52%	46%	58%	40%	25%	29%	59%	42%	18%	47%	36%	48%	19%	52%	60%	60%	67%	14%	14%	38%
questão 31	100%	44%	73%	60%	29%	53%	36%	13%	43%	53%	37%	35%	26%	64%	71%	20%	20%	40%	20%	33%	43%	86%	38%
questão 32	38%	50%	55%	72%	21%	68%	50%	38%	86%	53%	58%	41%	58%	71%	14%	54%	52%	60%	60%	56%	57%	14%	51%
questão 33	63%	75%	73%	68%	36%	63%	50%	25%	86%	59%	68%	41%	74%	79%	29%	71%	76%	50%	20%	56%	29%	86%	61%
questão 34	75%	63%	64%	56%	39%	58%	55%	25%	100%	71%	42%	53%	84%	71%	14%	64%	76%	60%	40%	56%	57%	86%	59%
questão 35	75%	63%	64%	60%	43%	58%	46%	25%	100%	65%	63%	47%	79%	71%	19%	65%	76%	60%	40%	67%	43%	86%	60%
questão 36	13%	56%	55%	72%	64%	53%	59%	63%	71%	47%	68%	47%	68%	57%	76%	73%	44%	40%	80%	67%	71%	57%	63%
questão 37	25%	63%	82%	64%	64%	68%	50%	75%	43%	47%	68%	53%	42%	36%	43%	48%	40%	30%	40%	56%	57%	57%	52%
3º Bloco - Conhecimento de Metodologias, Ferramentas e Instrumentos de Controle e Conformidade - Indicador 2: Discordância																							
	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	MEDIA
	9%	25%	10%	14%	17%	20%	25%	56%	21%	12%	16%	31%	25%	31%	18%	35%	33%	33%	28%	26%	21%	16%	26%
questão 30	63%	56%	36%	36%	29%	32%	32%	75%	71%	41%	47%	59%	53%	57%	29%	66%	40%	30%	40%	33%	71%	71%	49%
questão 31	0%	50%	9%	24%	43%	37%	36%	88%	29%	6%	37%	47%	68%	36%	14%	71%	72%	60%	20%	56%	57%	14%	48%
questão 32	0%	13%	0%	4%	7%	11%	0%	0%	0%	6%	11%	18%	0%	14%	14%	17%	20%	10%	0%	0%	0%	0%	10%
questão 33	13%	6%	0%	4%	11%	11%	23%	75%	14%	6%	0%	24%	11%	14%	0%	21%	8%	30%	60%	22%	14%	14%	15%
questão 34	0%	13%	0%	4%	11%	16%	18%	75%	0%	6%	0%	24%	5%	21%	19%	24%	16%	20%	20%	33%	0%	14%	16%
questão 35	0%	13%	0%	4%	11%	11%	27%	75%	0%	0%	0%	29%	11%	21%	14%	23%	16%	20%	40%	22%	0%	14%	16%
questão 36	0%	25%	18%	12%	14%	26%	14%	38%	14%	12%	16%	29%	11%	29%	24%	15%	36%	40%	0%	11%	0%	0%	18%
questão 37	0%	25%	18%	24%	14%	21%	50%	25%	43%	18%	16%	18%	42%	57%	29%	43%	52%	50%	40%	33%	29%	0%	33%
3º Bloco - Conhecimento de Metodologias, Ferramentas e Instrumentos de Controle e Conformidade - Resposta 1: Discordância Total																							
	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	TOTAL
	0%	1%	2%	4%	5%	1%	5%	0%	4%	1%	3%	1%	1%	0%	5%	4%	0%	3%	5%	0%	0%	0%	3%
questão 30	0%	6%	18%	8%	18%	0%	23%	0%	0%	0%	11%	6%	0%	0%	10%	14%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	9%
questão 31	0%	0%	0%	8%	0%	11%	14%	0%	29%	6%	5%	0%	0%	0%	14%	8%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	6%
questão 32	0%	0%	0%	0%	21%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
questão 33	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
questão 34	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%
questão 35	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
questão 36	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
questão 37	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	5%	0%	14%	6%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	3%

APÊNDICE F

4º Bloco - Eficácia dos Treinamentos Disponibilizados - Indicador 4: Concordância Total																							
	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	TOTAL
	75%	13%	15%	9%	17%	16%	5%	13%	10%	14%	7%	24%	14%	9%	36%	7%	9%	10%	33%	33%	14%	0%	14%
uestão 43	100%	25%	27%	12%	21%	26%	5%	13%	14%	29%	11%	35%	26%	14%	33%	12%	12%	10%	80%	33%	29%	0%	20%
uestão 44	37%	6%	9%	8%	11%	21%	9%	0%	14%	6%	5%	29%	16%	7%	33%	5%	8%	10%	0%	33%	0%	0%	11%
uestão 45	87%	6%	9%	8%	18%	0%	0%	25%	0%	6%	5%	6%	0%	7%	43%	5%	8%	10%	20%	33%	14%	0%	11%
4º Bloco - Eficácia dos Treinamentos Disponibilizados - Resposta 3: Concordância																							
	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	MÉDIA
	13%	56%	64%	61%	49%	56%	47%	54%	38%	57%	51%	45%	51%	71%	40%	42%	31%	37%	33%	59%	38%	76%	48%
uestão 43	0%	69%	55%	76%	43%	37%	59%	50%	43%	47%	53%	59%	58%	71%	43%	52%	52%	50%	20%	67%	29%	71%	52%
uestão 44	25%	56%	73%	52%	54%	47%	32%	63%	29%	65%	53%	24%	26%	64%	33%	34%	20%	30%	60%	67%	43%	71%	42%
uestão 45	13%	44%	64%	56%	50%	84%	50%	50%	43%	59%	47%	53%	68%	79%	43%	40%	20%	30%	20%	44%	43%	86%	48%
4º Bloco - Eficácia dos Treinamentos Disponibilizados - Indicador 2: Discordância																							
	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	MÉDIA
	4%	31%	21%	28%	35%	28%	35%	33%	52%	24%	35%	27%	33%	18%	24%	36%	52%	50%	33%	7%	48%	24%	32%
uestão 43	0%	6%	18%	12%	36%	37%	36%	38%	43%	24%	26%	6%	16%	14%	24%	25%	28%	40%	0%	0%	43%	29%	24%
uestão 44	13%	38%	18%	40%	36%	32%	36%	38%	57%	18%	37%	41%	58%	29%	33%	42%	64%	50%	40%	0%	57%	29%	39%
uestão 45	0%	50%	27%	32%	32%	16%	32%	25%	57%	29%	42%	35%	26%	7%	14%	40%	64%	60%	60%	22%	43%	14%	35%
4º Bloco - Eficácia dos Treinamentos Disponibilizados - Resposta 1: Discordância Total																							
	AUDIT	COGER	DIAGRO	DICOM	DICRE	DIFIN	DIGOV	DIJUR	DIMAC	DIMEC	DINFE	DIPES	DIRCO	DIRED	DIRIN	DITEC	DIVAR	EO	SECEX	UCI	UGR	URAO	TOTAL
	8%	0%	0%	1%	0%	0%	14%	0%	0%	6%	7%	4%	2%	2%	0%	15%	8%	3%	0%	0%	0%	0%	6%
uestão 43	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	11%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
uestão 44	25%	0%	0%	0%	0%	0%	23%	0%	0%	12%	5%	6%	0%	0%	0%	18%	8%	10%	0%	0%	0%	0%	8%
uestão 45	0%	0%	0%	4%	0%	0%	18%	0%	0%	6%	5%	6%	5%	7%	0%	15%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	7%