

UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE APRENDIZAGEM VIRTUAL  
MBA ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

**CONTROLES INTERNOS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO À  
AGÊNCIA SANTANA DO LIVRAMENTO (RS)**

Marcio André Costa Zart

Santana do Livramento (RS)

2009

**Marcio André Costa Zart**

**CONTROLES INTERNOS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO À  
AGÊNCIA SANTANA DO LIVRAMENTO (RS)**

**Trabalho de conclusão do curso  
de Especialização apresentado ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul  
como requisito parcial para  
obtenção do título de Especialista  
em Administração de Negócios  
Financeiros**

**Tutor: Prof. Dusan Schreiber**

**Orientador: Prof. Ivan Pinheiro**

Santana do Livramento (RS)

2009

**Marcio André Costa Zart**

## **CONTROLES INTERNOS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO À AGÊNCIA SANTANA DO LIVRAMENTO (RS)**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título em Especialista em gestão de Negócios financeiros.

Conceiro final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. – UFRGS

---

Prof. Dr. – UFRGS

---

Prof. Dr. – UFRGS

---

Orientador: Prof. Ivan Pinheiro - UFRGS

*“Quem não evita pequenas faltas,  
pouco a pouco cai nas grandes”*

T. Kempis

## RESUMO

No mundo globalizado atual, onde a competitividade no setor financeiro é cada vez mais acirrada, é imprescindível que as organizações olhem para dentro de si mesmas e reflitam sobre o conceito de *compliance* como forma de sustentabilidade ao longo do tempo. A existência de valores éticos e normas de conduta são hoje não só exigidos pelos acionistas, mas também pelos clientes, tornando-se um diferencial mercadológico e agregando valor à empresa. Como forma de proporcionar subsídios à alta administração das organizações para a tomada de decisões estratégicas, os sistemas de controles internos constituem-se de relevantes mecanismos para garantir, de forma razoável, mas não absoluta, tal longevidade. Também esta inserida nesse contexto uma cultura corporativa voltada para controles, comprometida com a excelência na realização das atividades da organização e envolvendo todos os níveis funcionais. Com base no pressuposto de que a existência de falhas operacionais rotineiras não tratadas pode comprometer seriamente o futuro da empresa o presente estudo tem por objetivo maior a análise sobre as causas da existência de falhas operacionais, aquém dos níveis considerados aceitáveis, em uma agência do Banco do Brasil, e ao final propor ações para sua mitigação. O método escolhido foi o de estudo de caso, sendo coletadas evidências em sistemas internos do Banco e também por entrevistas em profundidade aplicadas a funcionários da agência. Esses dados, relacionados com o referencial teórico, formaram subsídios para as conclusões sobre o problema de pesquisa, possibilitando apresentar de forma convincente soluções para a melhoria dos processos.

**Palavras-chave:** controles internos, cultura de controle

## ABSTRACT

In the current globalized world, where the competitiveness in the financial sector is each incited time more, it is essential that the organizations look at inside for of itself same and reflect on the concept of compliance as form of support throughout the time. The existence of ethical values and norms of behavior today are not only demanded by the shareholders, but also by the customers, becoming a marketing differential and adding value to the company. As form to provide subsidies to the high administration of the organizations for the taking of strategical decisions, the systems of internal controls consist of excellent mechanisms to guarantee, of form reasonable, but not absolute, such longevity. Also this inserted in this context corporative culture directed toward controls, compromised with the excellence in the accomplishment of the activities of the organization and involving all the functional levels. On the basis of estimated of that the existence of treated routine operational imperfections cannot seriously compromise the future of the company the present study it has for bigger objective the analysis on the causes of the existence of operational imperfections, on this side of the considered levels acceptable, in an agency of the Bank of Brazil, and to the end to consider action for its quenching. The chosen method was of case study, being collected you also evidence in internal systems of the Bank and for interviews in depth applied the employees of the agency. These data had formed subsidies for the conclusions on the research problem, having made possible to present of convincing form solutions for the improvement of the processes.

**Key-words:** internal controls, control culture.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
2.1	CONTROLES.....	11
2.1.1	<b>Controles internos.....</b>	<b>11</b>
2.1.2	<b>Função dos controles internos.....</b>	<b>12</b>
2.1.3	<b>Sistemas de controles internos.....</b>	<b>12</b>
2.2.	RISCO.....	14
2.2.1	<b>Riscos operacionais.....</b>	<b>15</b>
2.2.2	<b>Gestão de riscos.....</b>	<b>16</b>
2.3.	COMPLIANCE.....	17
2.4.	NORMAS PRUDENCIAIS.....	18
2.4.1	<b>Acordos de Basiléia.....</b>	<b>18</b>
2.4.2	<b>Resolução BACEN 2.554.....</b>	<b>19</b>
2.5.	CONTROLE INTERNO COMO PRÁTICA CULTURAL.....	20
2.5.1	<b>Ética.....</b>	<b>20</b>
2.5.2	<b>Governança corporativa.....</b>	<b>21</b>
2.5.3	<b>Cultura organizacional.....</b>	<b>22</b>
2.5.4	<b>Cultura de controle.....</b>	<b>23</b>
2.5.5	<b>Aprendizagem organizacional.....</b>	<b>23</b>
2.5.6	<b>Qualificação profissional.....</b>	<b>24</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>26</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE.....</b>	<b>28</b>
4.1.	GESTÃO DE RISCOS NO BANCO DO BRASIL.....	28
4.2.	RATING DE RISCO OPERACIONAL NA REDE DE AGÊNCIAS.....	29
4.3.	HISTÓRICO DO RATINS NA AGÊNCIA SANTANA DO LIVRAMENTO.	31

4.4.	APURAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS NOS PROCESSOS DA AGÊNCIA.....	32
4.4.1	<b>Operações de crédito contratadas.....</b>	<b>33</b>
4.4.2	<b>Cadastro e limite de crédito.....</b>	<b>34</b>
4.4.3	<b>Processo contábil.....</b>	<b>34</b>
4.5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
5.	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>43</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>45</b>
	<b>ANEXO A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....</b>	<b>48</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, o cenário mundial é de crise financeira. Quebra de bancos, escassez de crédito, redução de prazos e elevação das taxas de juros são conseqüências naturais em um mercado turbulento, onde impera o receio por parte dos investidores.

O fato derradeiro para a deflagração da crise atual foi a queda acentuada do valor dos títulos *sub-prime* no mercado norte-americano ocorrida nos últimos anos, espalhando prejuízos pelos quatro cantos do mundo. Nas instituições financeiras, a preocupação controles internos e riscos operacionais aumentou por conta das perdas contabilizadas pelas empresas do segmento.

Em entrevista à Gazeta Mercantil, a diretora de Gestão de Risco Operacional do Barclays Capital, Catherine Cullen, considera que "existe uma relação de causa e efeito no que vem acontecendo. Se o efeito está relacionado ao risco de crédito, por trás desse cenário existem questões operacionais envolvidas", considerando importante integrar as diferentes gestões de riscos - de crédito, mercado e operacional - nas organizações.

Isso nos remete ao passado, onde grandes perdas foram ocasionadas devido a fragilidades nos processos de controles internos ou no gerenciamento de instituições, como nos casos do *Barings Bank*, *Sumitomo*, *Orange County Fund*, *Herstatt* e *Franklin National*.

Mas, afinal, qual a importância do controle e gerenciamento de riscos em uma instituição?

Ao descobrir a primeira fraude, os empreendedores tentaram criar medidas para evitar que acontecessem novamente, trazendo-lhes a sensação de domínio sobre as operações da empresa. Surgiram então as primeiras ações de controles internos.

A importância do papel dos controles internos aumentou à medida que o mercado foi tornando-se cada vez mais complexo e competitivo. Os proprietários, o governo e até mesmo os clientes, passaram a preocupar-se não só com os lucros, mas também com a real situação das organizações. Com a criação do Comitê de Basileia para Supervisão Bancária, em meados nos anos 70, procurou-se regulamentar o sistema financeiro de forma mais sistemática. Tendo com princípios

as boas práticas financeiras e dotado de procedimentos circunspectos, o Comitê iniciou o processo de saneamento do sistema financeiro internacional. No Brasil, aderindo às práticas internacionais, os órgãos reguladores do sistema financeiro passaram a implementar novas regras para o combate à lavagem de dinheiro e operações financeiras ilícitas, levando as instituições do ramo financeiro a promover um ciclo de profundas reestruturações organizacionais.

Em 1994, o operador de derivativos do *Barings Bank*, Nicholas Leeson, era visto como o mais promissor funcionário da instituição. Conseguindo sozinho quase 20% dos lucros do *Barings*, tornou-se poderoso no escritório do banco em Singapura, sem qualquer supervisão ou atribuição de limites operacionais. Pouco depois, o operador posicionou o *Barings* em vários derivativos do mercado asiático. Nos primeiros meses de 1995 o mercado acionário japonês caiu 15%, causando enormes prejuízos ao banco. Confiante em suas predições e sem supervisão, Leeson tomou posições ainda maiores sobre os mesmos derivativos, achando que o mercado, e não ele, estava errado. O fato resultou na quebra do *Barings*, que acabou comprado pelo holandês *Internationale Nederlanden Group* por uma libra esterlina.

O caso citado é uma típica quebra decorrente da falta de controles operacionais, onde o risco de falha humana, aliado a inexistência de alçadas foi determinante. Ao longo da história, verificou-se que as principais causas para a quebra das instituições financeiras são invariavelmente a deficiência nos sistemas informações e de controles internos. Dada a importância do assunto no contexto atual, o presente trabalho terá como tema o sistema de controles internos no Banco do Brasil, aplicados a Agência Santana do Livramento (RS).

Durante os últimos anos, mesmo com o bom histórico de resultados financeiros da agência, o baixo nível de conformidade dos processos preocupa não só os administradores da unidade como os funcionários de gerência média. Sem estudos específicos, era difícil implementar medidas para sua melhoria, sendo as ações tomadas até então reativas, esporádicas e pouco eficazes.

Como o índice de conformidade adotado pelo Banco, a ser descrito mais adiante, leva em conta uma fórmula que considera médias históricas, em uma agência com um índice ruim, qualquer descuido causava sua piora para patamares não aceitáveis pelo Banco.

O presente estudo tem como objetivo principal identificar as causas do baixo índice de conformidade na Agência Santana do Livramento (RS) e, ao final, como objetivo específico, propor ações para sua contínua melhoria.

A justificativa para o trabalho é a melhoria da qualidade nos processos internos da Agência, colaborando para o atendimento dos objetivos propostos e considerados aceitáveis pelo Banco do Brasil.

Para o presente trabalho, o método considerado mais adequado foi o estudo de caso do tipo descritivo, com o intuito de analisar o fenômeno específico descrito como objetivo principal. As evidências foram coletadas de sistemas internos do banco e entrevistas semi estruturadas.

A estrutura do presente trabalho inicia pela revisão teórica, que é seqüenciada pela análise das evidências apuradas. Por fim, são expostas as conclusões e recomendações à administração da agência.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as bases conceituais a respeito de controles, risco, comportamento organizacional, legislação e boas praticas no setor financeiro.

### 2.1. CONTROLES

Listada por Taylor como uma das cinco funções básicas dentro da administração, o enfoque a função controle é cada vez maior dentro da administração moderna.

Segundo GERNSTER (*apud* GOMES, 2004), “o controle é uma função gerencial que tem como principal objetivo assegurar que uma prática, decisão ou diretriz esteja sendo aplicada dentro dos padrões estabelecidos para ela”.

Essa atividade faz parte do processo administrativo, que, mediante a comparação dos padrões, procurará medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações. Com isso, posteriormente, poderá oferecer aos tomadores de decisão informações suficientes para corrigirem e reforçarem esse desempenho ou interferirem em função dos processos administrativos.

#### 2.1.1. Controles internos

Segundo D’AVILA E OLIVEIRA (2002), o conceito de controles internos tem “significados diferentes para diferentes pessoas”, e o grande número de interpretações impede que seja definido de maneira consensual.

Para D’AVILA E OLIVEIRA (2002), existem conceitos fundamentais para a definição de controles internos. São eles:

- É um processo, considerado um meio, e não um fim em si mesmo.

- É executado por pessoas, de todos os níveis da organização, não somente de manuais e formulários.
- Proporciona segurança razoável, mas nunca absoluta, para o gerenciamento.
- Serve para atingir objetivos em uma ou mais categorias, separadas, mas sobrepostas.

Para MARSHALL (2002), ao contrario da perspectiva de gestão da qualidade, o controle interno é visto como um processo corporativo essencial e não como alguma “melhor prática” externa à qual se deve aderir.

### **2.1.2. Função dos controles internos**

Segundo o BANCO DO BRASIL (2005), a finalidade dos controles internos é assegurar que:

- Os negócios de um banco sejam conduzidos de maneira prudente e de acordo com políticas e estratégias estabelecidas pelo Conselho de Administração;
- As transações somente sejam efetuadas mediante autorização competente;
- Os ativos sejam protegidos e os exigíveis controlados;
- A contabilidade e outros registros forneçam informações completas, precisas e oportunas; e
- A administração seja capaz de identificar, avaliar, administrar e controlar os riscos do negócio.

### **2.1.3. Sistemas de controles internos**

Segundo o Grupo de Trabalho ABBI (2003), o sistema de controles internos define-se pela totalidade das políticas e procedimentos instituídos pela administração de uma instituição financeira, para assegurar que os riscos inerentes às suas atividades sejam reconhecidos e administrados adequadamente.

Em outra definição, os sistemas de controles internos são formados por um conjunto de normas e princípios com o objetivo de proporcionar, aos diferentes integrantes e parceiros, informações fidedignas sobre a empresa (BANCO DO BRASIL, 2005).

Um elemento chave da abordagem prudencial, conforme o Manual da Supervisão do Banco Central é a adequação e efetividade dos controles internos em uma instituição financeira.

“A verificação da cobertura e da eficácia desses controles, à luz das diretrizes em vigor e das melhores práticas, é uma parte significativa de qualquer inspeção dos órgãos reguladores em uma instituição financeira” (ABBI, 2003).

Em 1997, o comitê da Basileia divulgou os “Princípios Essenciais da Basileia”, indispensáveis para um sistema de supervisão realmente eficaz. Assim, ao aderir ao acordo, os bancos centrais devem efetivamente aplicar esses princípios na supervisão das organizações financeiras de suas jurisdições.

Para os integrantes do COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (apud BANCO DO BRASIL, 2005), o controle interno é um processo, desenvolvido para garantir que sejam atingidos os objetivos da empresa, com razoável certeza, nas categorias a seguir:

- a) Eficiência e efetividade operacional: resguardo dos seus ativos e prevenção e detecção de fraudes e erros.
- b) Confiabilidade dos demonstrativos financeiros: integridade e exatidão dos registros contábeis e financeiros.
- c) Conformidade com as leis e normativos em vigor: cumprimentos dos normativos e aderência à legislação a qual está subordinada.

Os processos de controles internos indicam o caminho para o atendimento dos objetivos propostos, mas nunca serão garantia para tal. Isso se deve aos seguintes fatores:

- a) Custo/benefício: o custo do processo de controle necessariamente deve ser inferior ao custo da consumação do risco controlado.
- b) Conluio entre pessoas: o conhecimento dos processos pode levar as pessoas responsáveis pelos controles a burlar o sistema com objetivos ilícitos.
- c) Eventos externos. Eventos que estão além do controle de qualquer organização.

Desse modo, o processo de controles internos é formado por cinco elementos, sempre interrelacionados, a saber:

- a) Avaliação e Gerenciamento de Riscos: É a identificação e análise dos riscos associados ao não cumprimento das metas e objetivos operacionais, de informação e de conformidade. O conhecimento de tais riscos forma a base para definir como serão gerenciados.
- b) Atividades de Controle: Segundo a COSO (*apud* BANCO DO BRASIL, 2005), são atividades que, quando executadas em tempo e de forma adequada, proporcionam a mitigação ou gerenciamento dos riscos, podendo ser de natureza preventiva ou detectiva.
- c) Informação e Comunicação: “A informação é o combustível que move as organizações”. A máxima refere-se à importância da informação, e sua adequada divulgação, dentro de uma estrutura organizacional. O fluxo de tais informações resulta no processo de comunicação, podendo ocorrer em todas as direções, e considerado essencial para o bom funcionamento dos controles internos.
- d) Monitoramento: É a avaliação dos controles internos ao longo do tempo, indicando se são efetivos e adequados para atendimento dos objetivos propostos. O monitoramento é feito através do acompanhamento contínuo das atividades e também por avaliações esporádicas, seja individuais ou de todo o sistema.
- e) Ambiente de Controle: É a cultura de controle da empresa. Talvez, o mais importante fator, será visto em seção específica mais adiante mais adiante.

## 2.2. RISCO

Risco pode ser definido como a combinação entre a probabilidade de ocorrência de um evento e suas conseqüências.

Para CROUHY (2007), “em mercados financeiros, como também em atividades comerciais, se alguém deseja atingir uma taxa mais alta de retorno sobre a média tem de assumir freqüentemente mais riscos”.

Em todos os tipos de negócios existe a possibilidade de eventos e conseqüências que proporcionam oportunidades de benefícios ou ameaças ao sucesso.

Segundo MARSHALL (2002), “uma visão mais defensiva de risco o considera como sendo um perigo para a empresa e procura minimizar grandes eventos de impacto negativo, como perdas decorrentes da inadimplência de clientes, fraude ou desastres naturais e humanos.”

Existem diversos tipos de riscos nas atividades de uma instituição bancária, dos quais podemos relacionar os riscos de mercado, de crédito, legais, de liquidez, de conjuntura, de imagem e os riscos operacionais.

Devido ao enfoque do presente estudo, será abordado apenas o último.

### **2.2.1. Riscos Operacionais**

A definição de Risco Operacional, conforme o artigo 2º da Resolução 3.380, é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos, incluindo o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.

Segundo DUARTE JUNIOR (1993), o risco operacional está relacionado às possíveis perdas como resultado de sistemas e/ou controles inadequados, falhas de gerenciamento e erros humanos, podendo ser dividido em três grandes áreas:

- a) Risco organizacional: ineficiência organizacional, administração inconsistente e sem objetivos de longo prazo bem definidos, fluxo de informações deficientes, responsabilidades mal atribuídas, fraudes, acesso a informações internas por parte de concorrentes, etc.
- b) Risco de operações: relacionado com problemas em sistemas, processamento e armazenamento de dados, etc.
- c) Risco de pessoal: refere-se a problemas como mão de obra não qualificadas, pouco motivada, com personalidade fraca, etc.



Para HOFFMAN (1996), os riscos operacionais se relacionam a todas as fases do processo de negócios, desde sua concepção até sua execução e entrega, abrangendo a linha de frente, o apoio intermediário e o suporte.

De acordo com NOGUEIRA (2005), “os riscos são independentes, mas podem correlacionar-se”. Portanto, mesmo na área de crédito pode haver perdas em razão de falhas operacionais. Seguindo a linha de raciocínio, PARENTE (2005) cita que “também a inadimplência de uma operação de crédito pode ser resultado do risco operacional, caso não tenha sido observada a alçada para seu deferimento ou tenha ocorrido fraude, por exemplo”.

É impossível eliminar os riscos relacionados às atividades de uma empresa, porém, existem maneiras de mitigá-lo e gerenciá-lo.

### **2.2.2. Gestão de Riscos**

Parte vital do gerenciamento estratégico de qualquer organização, é através do processo de gestão de riscos que essas identificam os riscos relacionados às suas atividades como o objetivo de obter benefícios substanciais de cada atividade e da inter-relação entre elas todas.

Como vimos anteriormente, os riscos podem resultar em ameaças ou oportunidades, mas geralmente o processo de gestão de risco está associado apenas às conseqüências negativas, devendo, portanto, estar focado na prevenção e mitigação destas.

MARSHALL (2002) entende que “o risco tende a reduzir o valor de empresas e o bem-estar individual ao limitar a capacidade da gerência de atingir seus objetivos. A gerência de riscos procura limitar essa redução, assim aumentando o valor da empresa”.

O foco de uma boa gestão de risco é a identificação e o tratamento desses, devendo ser um processo contínuo e progressivo.

Para DUARTE JÚNIOR (1993), existem quatro elementos fundamentais para o sucesso na implementação do gerenciamento de riscos corporativos, quais sejam, cultura corporativa para riscos, pessoal qualificado, procedimentos internos e tecnologia

Nas décadas de 80 e 90, houve grandes avanços nas ferramentas e técnicas de gestão de risco relacionadas a áreas específicas, porém, esses avanços decorreram da tendência de considerar isoladamente as linhas de negócios e riscos de atividades, sem considerar que o fato que esses riscos, interrelacionados, afetariam outras linhas de negócios e a empresa como um todo. Para CROUHY (2007), esse problema era causado por uma ampla cultura organizacional que favorecia frentes de negócios baseados em retornos de curto prazo, contrariando de métodos mais apropriados de retornos ajustados a risco de longo prazo.

Um grande desafio ainda existente é lidar com riscos que não podem ser mensurados, não apenas riscos de eventos incertos, mas também os riscos como falta de ética e o risco de reputação.

É fundamental para um sistema eficaz de controles internos uma cultura organizacional baseada em valores éticos, praticado pela alta administração e difundido em todos os níveis da organização.

### 2.3. COMPLIANCE

É o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos a atividade da instituição (BANCO DO BRASIL, 2005).

Sempre foram características importantes para as instituições de todo o mundo a transparência, a gestão de riscos e o cumprimento das leis em vigor. *Compliance*, traduzida para o português como conformidade, pode ser considerada fundamental para a sustentabilidade das organizações.

Sobretudo, *compliance* é uma obrigação de cada um dos integrantes de uma instituição. Estes devem ser responsáveis e engajados na aplicação de todos os normativos relacionados às suas atividades. Dessa forma, o desconhecimento dos normativos não é desculpa para cometer uma infração.

De acordo com definição do BIS/Comitê de Basileia, risco de *compliance* consiste no risco de sanções legais ou regulatórias, de perda financeira ou de reputação que um banco pode sofrer como resultado da falha no cumprimento da aplicação de leis, regulamentos, código de conduta e padrões de boas práticas

bancárias. Diversas vezes também é entendido como “risco de integridade”, devido ao estrito relacionamento entre a reputação de um banco e sua aderência a princípios de integridade e equidade.

Para a FEBRABAN (2003), a missão de *compliance* é tida como garantir, conjuntamente com as demais áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do sistema de controles internos de uma instituição, objetivando atenuar os riscos conforme a complexidade de seus negócios, assim como difundir a cultura de controles, assegurando o efetivo cumprimento das leis e regulamentos vigentes.

É importante lembrar, segundo o BANCO DO BRASIL (2005), que a conformidade é um estado que se encontra alguma coisa ou pessoa, e não uma situação permanente, exigindo, dessa maneira, um monitoramento constante. Já os controles internos, por sua vez, são um processo e não somente um procedimento ou política aplicado em um período de tempo. Sob esse ponto de vista, a função conformidade não pode ser confundida com controles internos, já que ela é apenas um dos elementos integrantes desse conjunto.

## 2.4. NORMAS PRUDENCIAIS

### 2.4.1. Acordos de Basiléia

O Comitê de Basiléia, em conjunto com os órgãos supervisores de todo o mundo, dá ênfase à importância do processo de controles internos saudáveis nas instituições financeiras. Essa se deve, principalmente, às enormes perdas sofridas pelos bancos nos últimos tempos em decorrência de falhas em seus processos internos.

Ao analisar as causas das perdas, verificou-se que elas poderiam ser evitadas se as instituições tivessem sistemas eficazes de controles internos. Com a publicação do Acordo de Capitais de 1998, ou simplesmente Basiléia I, o Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia iniciou profundas modificações nas regulações do setor.

Para CROUHY (2007), o acordo buscava aumentar os coeficientes de capital que fossem normalmente considerados baixos e conciliar coeficientes mínimos de capital para bancos nos principais mercados do mundo. Seu enfoque era relacionado ao risco de crédito, considerado naquele momento como fator predominante de risco nas atividades bancárias.

Entretanto, o acordo de 1998 foi considerado falho, por motivos como o de não levar em conta a diferenciação dos riscos de crédito entre os tomadores, não incentivar técnicas de mitigação de risco, entre outros.

Em 2004, o Comitê de Basileia publicou um novo acordo, conhecido como Basileia II, construído para sanar as deficiências acordo anterior e ser aplicado em bancos com diversos níveis de complexidade e sofisticação.

Seus principais objetivos eram:

- a) Proporcionar solidez e confiança ao sistema financeiro através da manutenção do nível de capital dos bancos.
- b) Aprimorar a igualdade competitiva entre os mercados, de forma a desestimular os países a criarem regras próprias para atração de investidores.
- c) Abordagem os riscos de forma mais ampla, abrangendo também riscos como o operacional, de mercado, etc.

Embora tenha sido criado para atualizar o antigo acordo, as novas regras de Basileia II não substituirão o Acordo de 1998, e é incerta a completude com que será adotado pelos reguladores nacionais ao redor do mundo (CROUHY, 2007).

#### **2.4.2. Resolução BACEN 2.554**

A Resolução 2.554, publicada pelo BACEN - Banco Central do Brasil em 1998, e alterada pela Resolução 3.056 em 2002, dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos nas instituições do ramo financeiro. Seus parâmetros foram elaborados de forma a acompanhar as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia. No entanto, permitiam que cada instituição adotasse o modelo mais adequado aos seus negócios.

Para FORTUNA (2008), a preocupação do BACEN foi a de que os elementos dos controles internos estivessem em conformidade com os riscos envolvidos no negócio, sendo sua essência contida nos seguintes artigos:

Artigo 1 – Implantação do sistema normativo, verificando de maneira sistêmica sua adoção e cumprimento.

Artigo 2 – Divulgação do sistema normativo em todos os níveis da instituição; avaliação sistemática dos riscos; segurança nos sistemas de informação; adoção de processos de auditoria interna.

Artigo 3 – Emissão de relatórios periódicos para órgãos internos e externos.

## 2.5. CONTROLE INTERNO COMO PRÁTICA CULTURAL

Nesse capítulo serão analisados, com base nas abordagens teóricas em vigor, os aspectos que podem permitir a interpretação da consolidação dos controles internos como prática cultural dentro das organizações.

Primeiramente serão abordados conceitos relacionados às boas praticas do mercado. Mais adiante, a aplicação desses nas instituições do ramo financeiro.

### 2.5.1 Ética

Derivada do termo grego “*ethos*”, que significa costumes e hábitos sociais, ética pode ser definida como reflexão crítica sobre a moral e os bons costumes.

DOLAN e GARCIA (2006), consideram que a ética relacionada aos negócios geralmente diz respeito a fatores éticos e morais vinculados a decisões individuais tomadas pelo funcionário.

Relacionado a instituições bancárias, a ética negocial envolve em sua essência decisões da alta administração, como por exemplo, o estabelecimento de códigos de ética e/ou conduta, a tomada de decisões de negócios que representem um dilema moral ou ético, o respeito aos direitos humanos e à diversidade entre os funcionários, etc.

Para D'AVILA E OLIVEIRA (2002), um fator fundamental para controles internos é a existência de valores éticos e integridade dentro das organizações. Partindo do princípio que a reputação é um valor inestimável, inclusive podendo influenciar na rentabilidade, deve-se ir além de meramente cumprir regras e leis.

Alguns autores consideram a relação entre conduta ética e maximização dos lucros como incompatíveis, sendo necessário priorizar um dos dois conforme a necessidade momentânea. No entanto, ambos são essenciais para o desenvolvimento sustentável de uma organização ao longo do tempo.

No Banco do Brasil, a questão ética é notadamente tratada, sendo as ações dos funcionários pautadas pelos valores contidos no Código de Ética e as Normas de Conduta Profissional da empresa.

### **2.5.2. Governança corporativa**

Governança corporativa é o conjunto de praticas que tem por objetivo aperfeiçoar o desempenho de uma instituição ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital (BANCO DO BRASIL, 2005). Aplicada ao mercado financeiro, a análise das praticas de governança corporativa engloba especialmente a transparência, imparcialidade no tratamento aos acionistas e a prestação de contas.

Para o correto entendimento do conceito de gestão corporativa, é necessária a compreensão de que os objetivos de uma organização não devem limitar-se exclusivamente a fatores econômicos.

Apesar de proporcionar a uma organização “o aumento de seu valor de mercado” (RODRIGUES e MENDES, 2004), o sistema de governança corporativa jamais deve permitir que essa valorização decorra da violação de princípios legais e éticos ou de prejuízos ao meio ambiente e a sociedade.

Tais princípios repelem os ganhos decorrentes de sonegação de informações, violação de direitos, fraudes ou dolo e corrupção.

Dessa forma, um sistema eficaz de controles internos, em conjunto a ações de auditoria externa, levaria a organização além do simples cumprimento de normas e

leis, permitindo uma gestão fundamentada em princípios éticos e numa governança corporativa consistente (BANCO DO BRASIL, 2005).

Para CROUHY (2007), as tendências da gestão de risco incluem uma integração firme e crescente da conformidade (*compliance*) das atividades de governança corporativa, gestão de capital e gestão de riscos de negócios. Esforços cada vez maiores serão feitos no sentido de integração dos riscos estratégicos, de negócios e de reputação das organizações.

### 2.5.3. Cultura organizacional

“A Cultura está para a Organização assim como a personalidade está para o indivíduo” (BILHIM, 2007)

SCHEIN (1985) define cultura organizacional como um padrão de propósitos básicos criados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado importante e ser repassado a novos entes, como uma forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação àqueles problemas.

Em outra abordagem, BILHIM (1996), considera que a cultura tem significado maior do que simples normas ou valores para o grupo, sendo considerada uma solução alternativa aos problemas que podem surgir, baseadas em sucessos conseguidos em situações passadas.

Um fator fundamental para um sistema de gerenciamento de riscos corporativos eficaz, é o comprometimento da alta administração com a cultura corporativa. Em outras palavras, pode-se dizer que “o exemplo vem de cima”.

A existência de profissionais capazes de criticar e propor melhorias, de forma objetiva e fundamentada, nos procedimentos existentes na organização é um indicativo da existência de uma cultura corporativa voltada para riscos.

A cultura organizacional determina o que é ou não importante para os funcionários, delimita os focos de atenção e influencia o modo como as decisões são tomadas pelos executivos. Essa cultura não necessariamente permite evitar os

riscos, mas sim assumi-los e gerenciá-los de maneira organizada. Se a estratégia define o rumo e os objetivos da empresa, a cultura define como chegar lá.

#### **2.5.4. Cultura de controle**

Para D'AVILA E OLIVEIRA (2002), levando em conta que controle interno é um processo executado por pessoas, o comportamento dessas suscita a cultura de cada organização. É esse comportamento que fundamenta todos os demais componentes de um sistema de controles.

Podemos dizer, em outras palavras, que é chamado de ambiente de controle a reação ou o comportamento das pessoas sobre os controles internos em uma instituição.

De acordo com o COSO (*apud* BANCO DO BRASIL, 2005), o ambiente de controle é a cultura de controle da entidade, envolvendo competência técnica e compromisso ético. É um fator intangível, essencial à efetividade dos controles internos. Somente é efetivo quando as pessoas sabem quais suas responsabilidades, seus limites de autoridade e se tem competência, consciência e comprometimento para fazerem o que é correto e de maneira correta.

Segundo MARSHALL (2002), para se ter um bom ambiente de controle, a cultura, os valores e os recursos existentes devem estar conscientes de risco em uma instituição.

Consoante às políticas, procedimentos, código de ética e de conduta da empresa, os funcionários sabem o que deve ser feito? Sabem como fazê-lo? Querem fazê-lo? Uma resposta negativa a quaisquer dessas perguntas é um indicativo de falha no ambiente de controle (BANCO DO BRASIL, 2005).

#### **2.5.5. Aprendizagem organizacional**

De acordo com GUNS (1998), o processo de aprendizagem organizacional pode ser definido como “a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores,



convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização”

Tema que até pouco tempo atrás não era muito abordado pelos autores, a partir da década de 90 o assunto tomou espaço definitivo no meio empresarial, devido ao entendimento que os funcionários eram peças-chave para o sucesso das organizações.

Segundo GUARAGNA (2007), o aprendizado organizacional qualifica a tomada de decisões em situações desconhecidas, encontrando no âmbito empresarial relevante papel na construção da competitividade.

Os processos de aprendizagem organizacional ocorrem em duas frentes, segundo GOMES (2004). A primeira se refere à consolidação e otimização do conhecimento existente nas práticas de gestão, através da melhoria contínua. Na segunda, o foco é desafiar uma prática de gestão essencial visando uma alteração substancial, provocando a adoção de novos padrões e referências e o rompimento com algumas existentes.

Para FLEURY e OLIVEIRA JR (2002), o processo de aprendizagem é “um ciclo contínuo, composto de três conjuntos de elementos: aptidões e habilidades, conhecimentos e sensibilidades, atitudes e crenças”. Um corpo funcional detentor de todos esses elementos é um grande diferencial que contribui para o sucesso de uma instituição.

Para MARSHALL (2002), a aprendizagem organizacional consiste em que os riscos evoluem de maneira dinâmica, e não de estática, levando a evolução da prevenção, mitigação e atividades de transferência de risco.

#### **2.5.6. Qualificação profissional**

A qualificação dos profissionais de uma instituição é parâmetro básico na análise da mesma. A existência de uma cultura corporativa, observância de procedimentos internos, o efetivo domínio da tecnologia de gerenciamento de riscos corporativos, somente são atingidos com pessoal qualificado.

MARSHALL (2002), considera necessário o treinamento e instrução para aumentar o nível de compreensão dos riscos operacionais em todos os estágios do

processo operacional. “O quadro de pessoal deve saber por que suas práticas existentes precisam ser mudadas”, comenta o autor.

A qualificação também deve ser entendida no sentido mais amplo, envolvendo, por exemplo, questões relacionadas a caráter, profissionalismo, dedicação, inteligência e conhecimento, tanto prático quanto.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Devido à constante preocupação com o assunto, a baixa qualidade nos processos da Agência Santana do Livramento (RS), foi definida como problema de pesquisa para o presente trabalho.

O estudo foi realizado somente no âmbito da agência em questão, no período compreendido entre fevereiro e março de 2009.

Segundo YIN (2001), o estudo de caso é indicado para as pesquisas que colocam questões como o “por que”, onde o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco encontra-se em fenômenos contemporâneos. Objetivando analisar as causas desse problema, foi escolhido esse método, sendo a pesquisa qualitativa com ênfase descritiva.

Foi ainda definido o método de adequação ao padrão proposto por YIN (2001), onde são comparados os padrões teóricos com os padrões empíricos encontrados no estudo.

A coleta de dados foi realizada de duas formas. A primeira delas, refere-se à documentação interna disponível, dados e informações constantes nos sistemas internos do Banco do Brasil, tais como índices históricos de conformidade. Pode-se então, ao compilar as evidências coletadas, definir em que tipo de processos encontravam-se as falhas operacionais.

Ainda segundo YIN (2001), no método estudo de caso a análise dos dados coletados é difícil elaboração, não podendo ser utilizados padrões teóricos de maneira mecânica e absoluta. Não obstante, com o intuito de averiguar as evidências coletadas e percepção de profissionais vinculados às práticas objetos do presente, foram realizadas também entrevistas em profundidade, com base em questões abertas, apenas direcionadas ao estudo em questão. A íntegra das questões formuladas está em anexo ao presente trabalho, no entanto, cabe destacar que as linhas principais que nortearam a construção das questões, baseadas na literatura revisada foram interpretadas e compiladas, buscando comparar concordâncias ou divergências entre os pensamentos.

Os respondentes foram selecionados considerando o fato de serem diretamente relacionados aos processos apontados como não satisfatórios na coleta anterior.

O público foi composto por seis funcionários, sendo: quatro analistas, responsáveis pela elaboração de cadastros e limites de crédito, bem como contratação de operações de crédito; um gerente de setor, responsável pela condução e gerenciamento de tais processos; e um gerente de segmento, responsável pelos processos operacionais da agência como um todo.

Quanto ao gênero, o público resumiu-se a duas mulheres e quatro homens.

Relativo à idade, dois funcionários situavam-se na faixa compreendida entre 20 e 30 anos, dois entre 40 e 50 anos e outros dois com mais de 50 anos.

No tocante ao tempo de banco, dois entrevistados tinham até 10 anos, um entre 10 e 20 anos e três com mais de 20 anos.

Pode-se notar que o público das entrevistas foi bem abrangente, envolvendo funcionários com características distintas relacionadas a gênero, idade e tempo de banco.

Após realização das entrevistas, os relatos foram compilados e cruzados com a teoria revista, incorrendo em conclusões e sugestões aos administradores da agência.

## 4. ANÁLISE

Neste capítulo será conduzida a avaliação dos resultados obtidos com base nos dados da coleta de evidências provenientes de documentos e entrevistas, vinculando com a literatura revisada.

### 4.1. GESTÃO DE RISCOS NO BANCO DO BRASIL

Com a relevância do assunto no âmbito mundial e com o objetivo de se alinhar as boas práticas do mercado, no ano de 1998, foi criada a Unidade de Função Controles Internos no Banco do Brasil. Mais adiante, a unidade foi transformada em diretoria, denominada DICOI - Diretoria de Controles Internos.

Conforme o Relatório Anual 2007 publicado pelo Banco do Brasil, em atendimento ao artigo 4º da Resolução CMN 3.380, de 29/06/2007, definiu-se que a estrutura de gerenciamento do risco operacional no Banco é composta pelas Diretorias de Gestão de Riscos, Controles Internos e Gestão da Segurança, sendo o Conselho de Administração responsável pelas informações divulgadas.

Na atualidade, a DICOI é vinculada diretamente a Presidência e concentra todas as responsabilidades relacionadas à *compliance*, falhas em processos e negócios, suporte para as áreas gestoras de produtos/serviços, *backtesting* e políticas de conformidade.

Ainda segundo o Relatório, ao longo do ano de 2007, foi implementado no BB o Plano de Atuação de Controles Internos e *Compliance*, fundamentado conforme as orientações do COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, entre outras consideradas relevantes, buscando o contínuo aprimoramento dos controles.

Com o intuito de fortalecer a cultura de controles internos e *compliance*, utilizando-se dos instrumentos de comunicação interna, foi disseminado na instituição o entendimento estratégico de que os controles são responsabilidade primária de todos os funcionários.

Entre outros instrumentos, o Banco do Brasil utiliza como forma de gerenciar os riscos operacionais os Indicadores-Chave de Risco (ICR), Limites de Exposição a

Perdas Operacionais e o Relatório de Monitoramento de Perdas e ICR, encaminhado mensalmente ao Comitê de Risco Global e ao Subcomitê de Risco Operacional.

Para a mitigação de riscos, foram intensificadas ações de monitoramento e avaliação nas unidades gestoras de processos comerciais e operacionais, bem como das agências.

As soluções de controles automatizados continuam a se integrar na rotina operacional de todos os processos do Banco, permitindo a realização de testes e o monitoramento eletrônico. Entre eles, está a metodologia de *Rating* de agências, a qual veremos a seguir.

#### 4.2. RATING DE RISCO OPERACIONAL NA REDE DE AGÊNCIAS

Conforme a Diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil (2008), a metodologia do *Rating* de Agências, como parte integrante do modelo de gestão de risco operacional do Banco do Brasil, propõe duas perspectivas: o *rating* como mensuração da exposição a riscos e o *rating* como ferramenta de gestão.

No primeiro caso, o índice relaciona-se à importância do risco operacional, dando um parâmetro para a organização em relação à efetividade da monitoração e da evolução do risco incorrido, assim como da eficácia das ações praticadas para a mitigação de tal.

Como ferramenta de gestão, pela atribuição de limites máximos aceitáveis para a ocorrência de falhas, o *rating* proporciona a contínua melhoria dos processos operacionais das agências. De igual forma, a metodologia permite o direcionamento de ações específicas para a correção das falhas, otimizando a alocação de recursos da organização.

No Banco do Brasil, *Rating* de Agências é uma classificação atribuída às agências do país em função do nível de controle e conformidade observado na condução de seus processos operacionais internos.

O *rating* permite identificar as agências com menor ou maior nível de exposição a risco operacional em um conjunto de indicadores, o que permite

direcionar ações para aperfeiçoar a condução dos processos. A evolução do *rating* indicará o nível de eficácia das ações de controle implementadas.

Ele busca retratar a posição relativa de determinada agência na rede, considerando-se os limites de exposição a riscos operacionais definidos pelo Comitê de Risco Global do Banco do Brasil. Quanto menor o *rating* melhor a posição da agência em relação às demais.

A evolução da metodologia de apuração do *rating* é requisito fundamental para a manutenção da ferramenta como instrumento de avaliação da exposição a riscos operacionais (BANCO DO BRASIL, 2008).

As agências são classificadas em cinco níveis de *rating*, de acordo com os limites máximos de exposição a risco operacionais tolerados em cada indicador:

- a) *rating* 1 - nível forte;
- b) *rating* 2 - nível satisfatório;
- c) *rating* 3 - nível aceitável;
- d) *rating* 4 - nível insatisfatório;
- e) *rating* 5 - nível crítico.

A apuração mensal, com base nos seguintes indicadores, busca avaliar o nível de controle e conformidade operacional em diversos processos:

- a) indicador 1: Operações de crédito contratadas
- b) indicador 2: Cadastro e limite de crédito
- c) indicador 3: Conta corrente
- d) indicador 4: Adiantamento a depositantes
- e) indicador 5: Contábil
- f) indicador 6: Processo operacional - demais
- g) indicador 7: Contas transitórias
- h) indicador 8: Gerenciamento do fluxo de numerário

Estando presentes na rotina da maior parte das agências no país, esses indicadores são reflexos dos processos considerados como de maior criticidade ou risco para o Banco.

Os indicadores obedecem a algumas premissas para garantir que as agências sejam comparáveis entre si:

- a) os indicadores têm por base os registros de conformidade ou não conformidade observados em processos das agências;

- b) quanto menor o resultado do indicador, melhor é a posição da agência no *rating*;
- c) a melhoria de desempenho no indicador dependerá apenas da atuação da agência, sem outros intervenientes;
- d) o indicador é aplicável a qualquer agência. De maneira geral, todas as agências são candidatas a serem avaliadas em todos os indicadores;
- e) o indicador sem resultado influenciará a nota final da agência, devido à redistribuição dos pesos.

No cálculo dos indicadores e na apuração do *rating* são observados pesos diferentes.

As mensurações de não conformidade em uma mesma agência variam de indicador para indicador. O resultado da agência no conjunto de todos os indicadores em que for avaliada é que determinará o *rating*.

Como forma de resguardar informações estratégicas do Banco do Brasil, não serão detalhados os pesos dos indicadores e tampouco a metodologia para cálculo do índice.

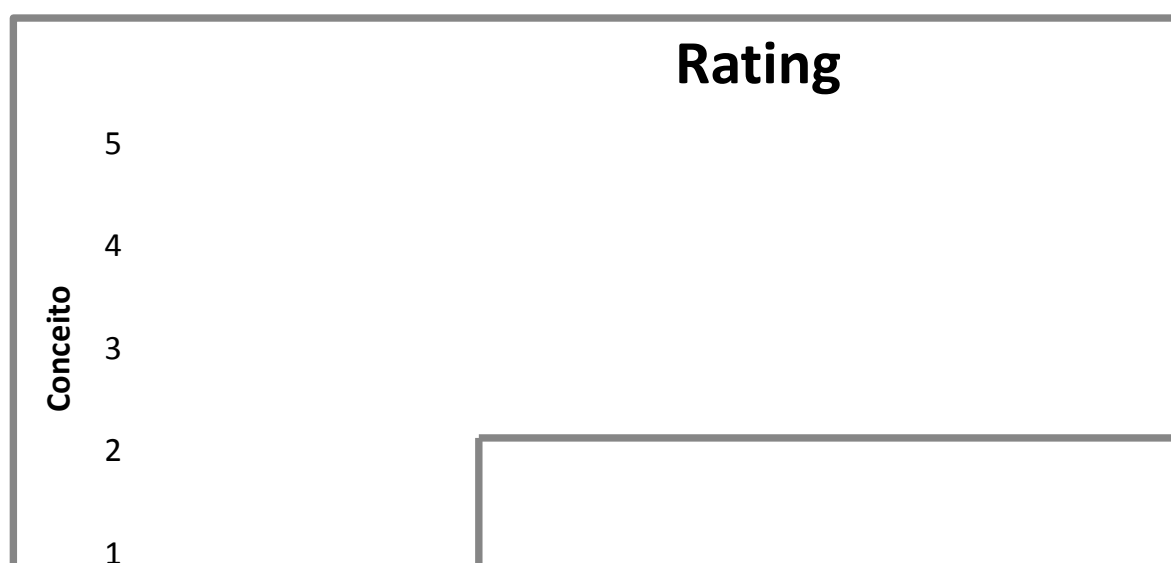
#### 4.3. HISTÓRICO DO RATING NA AGÊNCIA SANTANA DO LIVRAMENTO (RS)

Dada a definição, conceitos e objetivos da metodologia *Rating* de Agências, tentaremos localizar os pontos críticos relacionados à Agência Santana do Livramento.

Nas agências, as medições de não-conformidade e risco são feitas através de mecanismos de sensoriamento de risco operacional executados por sistemas e por órgãos internos específicos, com base em metodologia própria. Os resultados de tais verificações, compilados, formam o *Rating* da agência.

Com o objetivo de prover subsídios para determinar em quais processos havia falhas, foram coletados de sistemas internos do Banco, sem acesso ao público, o histórico do índice de conformidade da agência. Esses dados, depois de coligidos, resultam em um gráfico que mostra a evolução do índice, conforme abaixo:





**Gráfico 1 – Histórico de *Rating* da Agência Santana do Livramento (RS)**

Fonte: Sala de Controle, Intranet do Banco do Brasil

Ao analisar o histórico, no intervalo de janeiro de 2007 a dezembro de 2008, nota-se o índice ficou fora dos parâmetros aceitáveis pelo Banco em 67% do período.

Em 54% das medições, o índice foi considerado Insatisfatório e em 13% Crítico.

No outro extremo, somente em 33% das mensurações o *rating* ficou em situação considerada adequada, sendo 29% em nível Aceitável e 4% (apenas uma situação) Satisfatório.

Em nenhum momento a agência obteve o melhor conceito, 1 – Forte. Esses indicadores históricos demonstram a existência ineficiências operacionais. Mas, afinal, em que processos estão localizados os pontos críticos?

#### 4.4. APURAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS NOS PROCESSOS DA AGÊNCIA

Conforme visto anteriormente, a metodologia *Rating* de Agências é composta por diversos componentes, todos refletindo a qualidade dos processos operacionais passíveis de ingerência por parte das agências.

A seguir, veremos a evolução individual de cada componente para a mensuração do índice, objetivando revelar em que processos estão ocorrendo às inconformidades.

#### 4.4.1. Operações de crédito contratadas

Esse indicador reflete as operações contratadas pela Agência com pelo menos uma não conformidade em relação ao total de operações verificadas. Essas não conformidades são medidas pelos núcleos operacionais de controle, por métodos estatísticos de amostragem.

A seguir, a evolução do indicador:

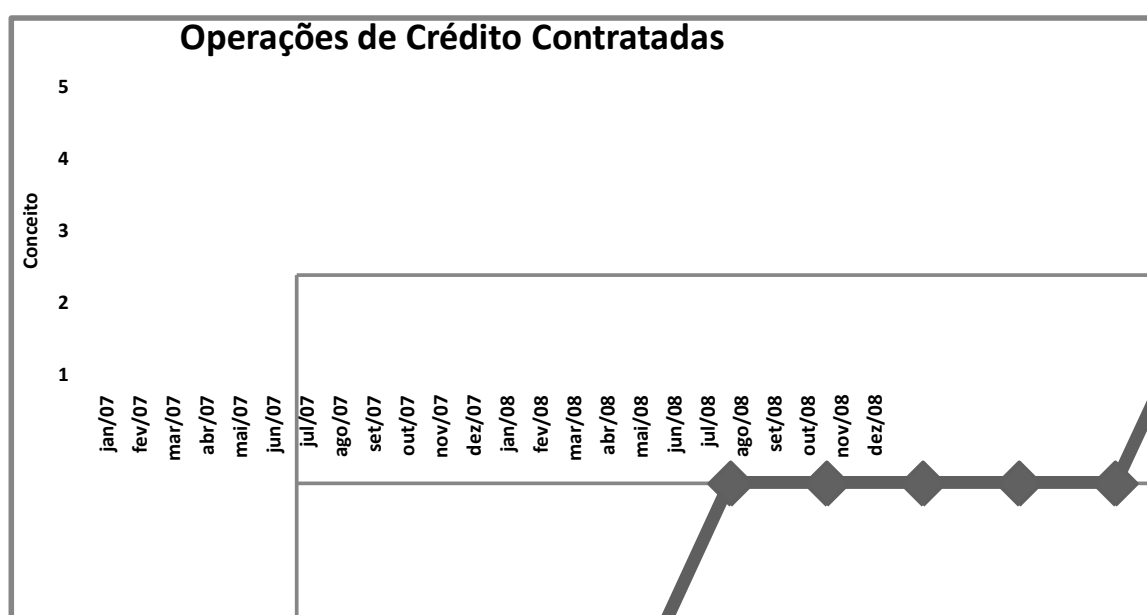


Gráfico 2 – Operações de Crédito Contratadas

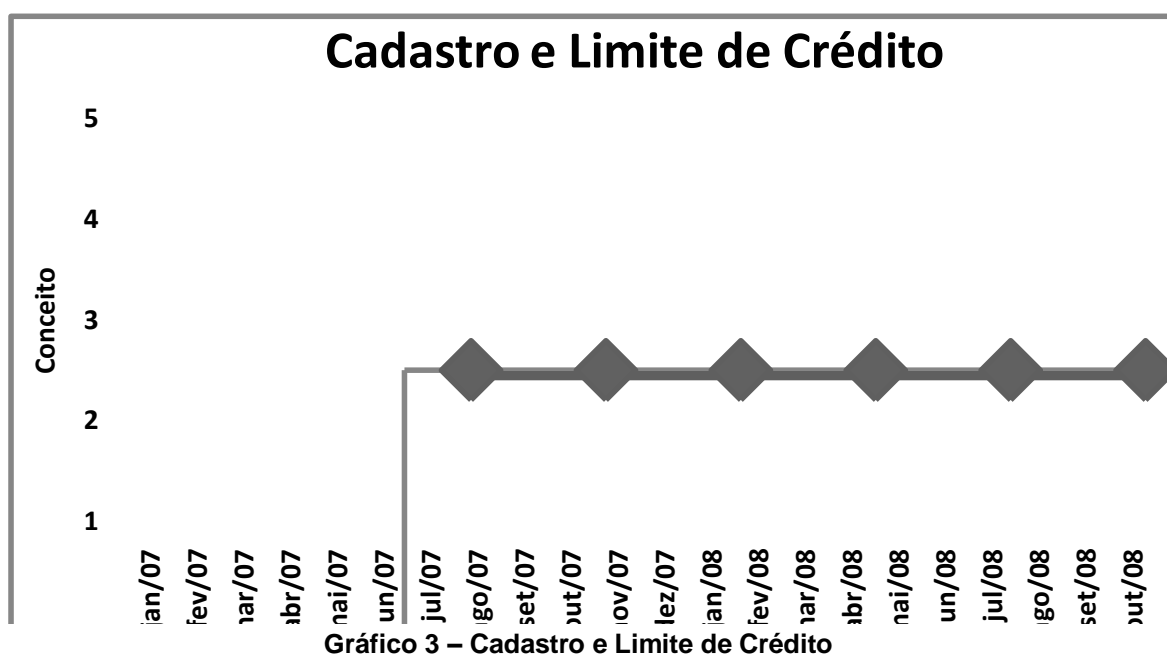
Fonte: Sala de Controle, Intranet do Banco do Brasil

Em 75% das ocasiões, o indicador não atingiu o padrão esperado pelo banco, sendo 21% considerado Inaceitável e 54% Crítico.

#### 4.4.2. Cadastro e limite de crédito

Esse componente reflete a quantidade de cadastros ou limites de crédito calculados com pelo menos uma não conformidade em relação ao total de cadastros ou limites de crédito verificados.

Segue o histórico:



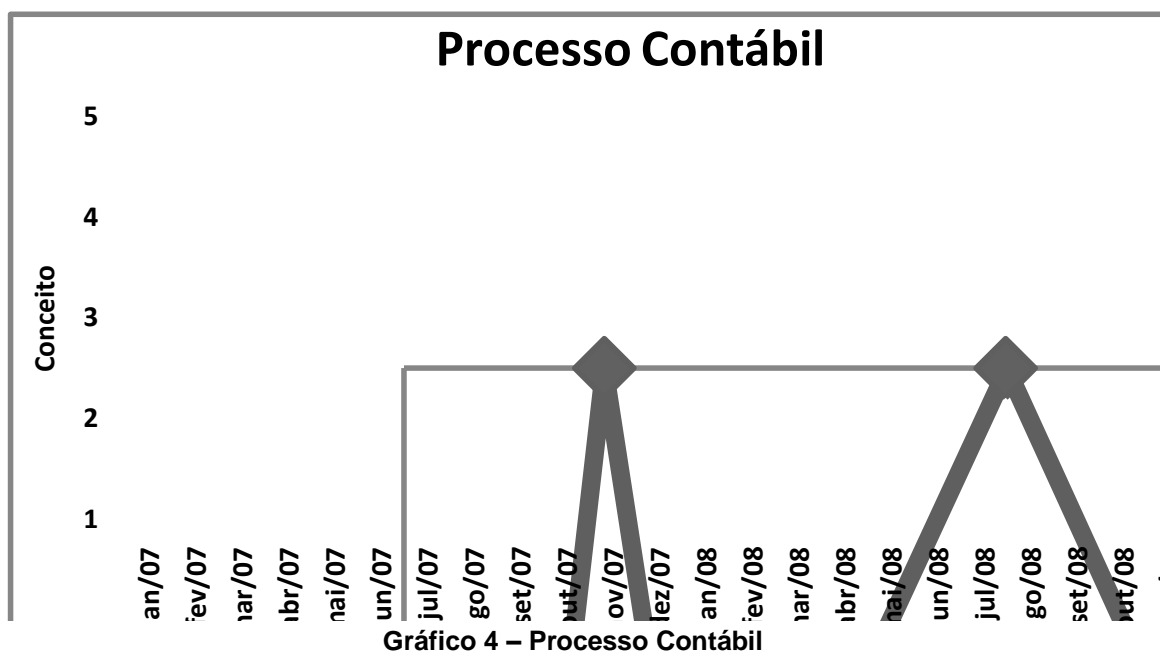
Fonte: Sala de Controle, Intranet do Banco do Brasil

Nesse ponto, claramente nota-se a falta de qualidade dos processos relacionados ao quesito. Em todas as ocasiões o resultado ficou aquém do aceitável, sendo 17% Insatisfatório e 83% Crítico.

#### 4.4.3. Processo contábil

Esse componente reflete a média ponderada das verificações de diversos subprocessos relacionados ao processo contábil da Agência.

Vemos abaixo o gráfico histórico relacionado ao quesito:



Fonte: Sala de Controle, Intranet do Banco do Brasil

Novamente, verifica-se uma fragilidade nos processos. Em 75% das verificações, o componente não alcançou os parâmetros considerados aceitáveis, sendo a concentração no nível Insatisfatório (64%).

Nos indicadores Conta Corrente, Adiantamento a Depositantes, Demais Processos, Contas Transitórias e Gerenciamento do Fluxo de numerário, não houve variação significativa ou criticidade nos índices mensurado, dispensado demais comentários.

#### 4.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após analisar os históricos demonstrados pela metodologia *Rating* de Agências aplicado à agência Santana do Livramento, conclui-se claramente que, ao longo do período, os indicadores que mais pesaram negativamente na formação dos índices foram Operações de Crédito, Cadastro e Limite de Crédito e Processo Contábil.

Como método selecionado para apuração dos pontos em questão foi o de entrevistas em profundidade, feitas de forma aberta.

Com base na revisão da bibliografia, foram definidos alguns tópicos para realização de entrevistas, quais sejam: ética, controles internos, cultura de controle, *compliance* e qualificação.

### **Ética no trabalho**

Questionados quanto à importância da ética no seu trabalho, os funcionários abusaram de termos como “de suma importância”, “imprescindível” e “muito importante”, demonstrando consenso na importância do tema no âmbito organizacional.

Para uma analista da agência, “Sem ela a confiança (com ênfase), base de qualquer relacionamento, seria impossível”.

Podemos dizer então que, alinhado ao pensamento de DOLAN e GARCIA (2006), as decisões tomadas pelos funcionários entrevistados baseiam-se em princípios éticos, fator essencial para a efetividade dos controles internos (BANCO DO BRASIL, 2005).

### **Conformidade**

Quando questionados sobre por que devemos cumprir os normativos do Banco, os entrevistados citaram questões éticas, de segurança, validade legal, entre outras.

Com 22 anos de Banco, um gerente de setor comenta que “não se trata apenas de comprimento de normativos do Banco”, mas sim um alinhamento com as boas práticas do mercado. Para ele, os normativos internos são “traçadas por organismos e convenções internacionais, e adaptadas à regulamentação de nosso País, em consonância às aspirações dos acionistas da empresa”. Tal posição denota estreita relação com o conceito de *compliance* (BANCO DO BRASIL, 2005).

Quanto ao nível de conhecimento a respeito dos normativos do banco, relacionado às suas atividades, os funcionários consideraram este bom, porém, com algumas ressalvas:

“Poderia ser bem melhor se não houvesse tanta variedade de tarefas a serem feitas simultaneamente”, considera o analista, remetendo-nos, novamente, à questão do excesso de trabalho.

Para outro analista, esse com quatro anos de banco, seu conhecimento é bom, mas “poderia ser melhor se tivesse mais tempo para estudar os normativos”. Sobre os normativos internos do BB, todos os consideraram claros, tecendo comentários apenas sobre a demasiada quantidade de informações, dificuldade de navegação e localização, sempre relacionadas à agilidade para consulta.

“O grande problema que vejo é a enorme quantidade de normativos e informações internas que dificultam a assimilação pelos funcionários”, relata um gerente.

Uma analista, porém, levanta outro ponto: “Deveriam ser mais claros na parte de operacionalização dos processos”, dando a entender que podem existir interpretações incorretas, resultando em inconformidades.

Todos afirmaram ser comprometidos com o cumprimento dos normativos internos do banco. Quando questionados sobre sua percepção a respeito dos demais colegas, algumas considerações interessantes surgiram:

Para um gerente, “há um pequeno percentual que não está nem aí”.

“O nível dos colegas é muito variável. Normalmente pessoas com objetivos dentro da empresa são mais empenhadas”, comenta uma analista, considerada nova no Banco.

Outro analista, este com bem mais tempo na instituição, critica que “quanto aos colegas, acredito que ainda falta melhorar um pouco”.

Os demais consideraram que os colegas são empenhados no cumprimento dos normativos.

## **Controles internos**

Indagados sobre a função dos controles internos no Banco do Brasil, os entrevistados relacionaram itens como minimização de riscos, atendimento dos objetivos da instituição, cumprimento de leis e normas e melhoria da qualidade dos processos. Todos os itens citados estão diretamente relacionados aos controles internos, seja como função, causa ou consequência. Conforme citado anteriormente, o conceito de controles internos “tem significados diferentes para diferentes pessoas” (D’AVILA E OLIVEIRA, 2002), entretanto podemos considerar que há um alinhamento de pensamentos.

Ainda sobre o tema, foi perguntado aos funcionários se os controles internos agregam valor a uma instituição. A posição foi unânime. Solidez, competitividade, credibilidade e diferencial competitivo figuraram entre os relatos.

Segundo o BANCO DO BRASIL (2005), os controles internos objetivam demonstrar informações fidedignas sobre a empresa. Esse também é um dos princípios do conceito de governança corporativa, que, segundo RODRIGUES E MENDES (2005), propicia o aumento do valor de mercado de uma instituição.

De comum acordo foi a posição de que os controles são responsabilidades de todos na instituição. “Desde o presidente até o menor cargo”, comenta o gerente de segmento, alinhado com as estratégias do Banco publicadas no Relatório Anual 2007.

## **Cultura organizacional para controles**

Nesse ponto, não houve unanimidade nas respostas. Diversos agravantes ao tema foram citados por entrevistados, como a “falta de preparação” e “falta de proatividade” dos funcionários da agência.

“Acredito que na minha agência ainda é incipiente a cultura dos funcionários no que toca aos controles internos”, comenta um dos funcionários.

Para MARSHALL (2002), para ter um controle interno de qualidade, as organizações devem incorporar, entre outros, “um bom ambiente de controle”, onde a cultura, os valores e os recursos devem estar conscientes de risco.

Como vimos até aqui, a os funcionários norteiam-se de princípios éticos para a realização de suas atividades, porém, não há conformidade de sentimentos quanto à existência de um bom ambiente de controle na agência.

Combinando os conceitos da COSO (*apud* BANCO DO BRASIL, 2005) e MARSHALL (2002), encontramos aqui um possível sinalizador para ineficiência dos controles internos.

## **Qualificação**

Uma grande parte de qualquer gerencia de risco operacional inicia com um programa abrangente de instrução e treinamento. Os funcionários necessitam entender a essência do modelo de análise de risco.

Segundo MARSHALL (2002), as pessoas aprendem e se aperfeiçoam, mas também esquecem e se degradam. A idade, experiência e carga de trabalho afetam diretamente o desempenho ao longo do tempo.

Contestados sobre que causas podem interferir na qualidade dos processos, existiram várias posições distintas.

Para um gerente, a qualidade “depende exclusivamente de cada um”, em concordância com um analista que considera como influente “o interesse em apresentar um serviço eficiente”.

Dentre outras, surgiram razões interferentes como a cultura em controles, cobrança excessiva, falta de atenção, falta de conhecimento e leitura dos normativos, sobrecarga de trabalho, etc.

Abordando a opinião dos entrevistados sobre as principais causas das falhas ou erros nos processos, basicamente os mesmos motivos já relatados foram apresentados.

MARSHALL (2002), explica que se a carga de trabalho for alta ou baixa demais, existe a tendência do aumento do numero de os erros. Nesse ponto,



consideramos a sobrecarga de trabalho como fator crítico para a qualidade dos processos.

Direcionando a conversa para o tema, todos concordaram que o volume excessivo de tarefas causa um detrimento da qualidade dos processos. Para uma analista com quatro anos de banco, “com demanda excessiva de trabalho acaba-se por diminuir a qualidade do serviço para ter uma produção maior, causando desatenção em processos que exigem concentração”.

“Não conseguimos terminar um processo e somos obrigados a assumir outro, quando retornamos ao anterior já não conseguimos a mesma eficiência”, comenta um analista com 22 anos de casa.

Na sequência, o assunto abordado foi o da qualificação e treinamento para a realização das atividades rotineiras dos entrevistados.

Todos consideraram sua qualificação boa ou adequada, procurando sempre estudar e se atualizar sobre as normas internas. Entretanto, um deles considerou que “poderia dominar mais assuntos com mais treinamento e tempo disponível para entender a fundo cada processo executado”.

Foi então questionado se os treinamentos oferecidos pelo banco eram suficientes para a execução dos processos, onde surgiram opiniões divergentes.

Dois funcionários consideraram a disponibilização satisfatória, com algumas cautelas: “Entendo que sim, mas é sumariamente importante que todos os que participam do processo estejam efetivamente engajados nesse propósito”, diz um gerente; “São suficientes, o que dificulta realmente é a sobrecarga de trabalho”.

Para os demais, os treinamentos não seriam suficientes. “Muitas vezes são apenas teoria que em nada serve para o dia-a-dia”, relata a analista com 25 anos de banco.

Outra analista considera que “a maioria dos cursos são auto-instrucionais, dificultando o processo de aprendizagem por não existir um orientador para solucionar dúvidas” e “o enfoque dos cursos também deveria ser mais ligado a prática diária do funcionário”.

“São muitos treinamentos, porém, o Banco não disponibiliza tempo dentro da jornada de trabalho”, critica um analista.

Indagados se tinham iniciativa para aprender, a totalidade respondeu que sim, justificando esse esforço por razões como “melhorar o desempenho” e “buscar resultados cada vez melhores”,

“Na medida do possível, tento fazer cursos auto-instrucionais relacionados a minha área de trabalho, além de cursos fora do Banco”, comenta a analista de 24 anos de idade.

“Quando não consigo ler os normativos eu os levo para casa para estudar”, diz o analista, demonstrando comprometimento com o processo de aprendizagem.

### **Visão da Administração da Agência**

Como forma de obter uma visão mais abrangente, não tão voltada a questões operacionais, considerou-se de suma importância realizar entrevista com o gerente geral da agência.

Com 41 anos de idade e 27 de banco, o atual administrador é também educador do BB, ministrando cursos voltados à área de desenvolvimento sustentável.

Em suas considerações iniciais, o gerente comenta que o Banco do Brasil não é diferente de outras grandes organizações num aspecto: “Os executores de processos não sabem com a profundidade necessária, o porquê do que fazem e que isso significa o alicerce de todos os processos e produtos da organização”.

Sobre a qualidade dos processos, o gerente considera que sempre foram ruins e ainda estão aquém do esperado. Em sua opinião, os motivos são a sobrecarga de trabalho e de prioridades, em concordância com a posição dos demais entrevistados. Com uma visão mais abrangente da agência, considera que faltam gerentes de setor que exercitem a gestão em sua plenitude, não dando a devida importância para ações de planejamento, acompanhamento, controle e avaliação.

“A gerência média atual está focada em negócios e resultados, e não em gestão de Pessoas”, comenta o administrador, referindo-se a inexistência do conceito de gerente desenvolvedor. Para ele, “A base da organização está solta e desorientada. Faz por si e não há um padrão”.

A respeito dos treinamentos oferecidos pelo Banco, sua opinião é de que são bem construídos, mas mal implementados. “Não há uma hora sequer para investimento em treinamento pela organização para que as pessoas estudem”, diz o

gerente, que também é educador do BB. Para realizar um treinamento, os funcionários “ou deixam o trabalho de lado, e isso não tem sido possível, ou fazem em casa, o que agrada a poucos”

Quando questionado sobre a qualificação profissional dos responsáveis pelos processos, o gerente considera que o quadro muda muito em se tratando da gerencia média. “a exemplo dos administradores, estes possuem desempenhos atrelados às suas carreiras profissionais”. Existe maior investimento próprio em capacitação, compreensão sobre processos e controles internos, além de uma visão mais sistêmica, proporcionando melhores resultados, comenta.

O administrador pondera que, embora nos últimos 10 anos o quadro funcional tenha mudado em mais da metade, elevando em muito sua formação acadêmica, tais conhecimentos não repercutem no desempenho do trabalho de forma impactante. “Anteriormente tínhamos, inclusive entre os administradores, uma minoria com o terceiro grau. Hoje, quase todos possuem terceiro grau, pós graduação, mestrado etc.”. Para ele, essa qualificação pouco mudou a rotina de trabalho e de relacionamento nas agências.

## CONCLUSÃO

Após definir quais os processos estavam impactando negativamente o índice de conformidade da agência através da análise histórica de seus componentes (vide seção 4.4.), buscou-se junto aos responsáveis por tais processos, por meio de entrevistas em profundidade, compreender suas perspectivas e, relacionando com o referencial teórico, localizar a essência das causas para as falhas operacionais.

Chegamos então a algumas conclusões:

A causa primária para as não-conformidades apontadas é notadamente a sobrecarga de trabalho a que são submetidos os funcionários responsáveis pela execução e conferência dos processos. A teoria a respeito é bastante clara no tocante ao aumento da probabilidade da ocorrência de falhas quando o volume de tarefas não é adequado (MARSHALL, 2002).

O segundo ponto crítico foi questão do treinamento. Apesar de possuir grande quantidade de cursos, de qualidade incontestável, não existe uma cultura voltada para a efetiva realização destes no Banco do Brasil. O processo de aprendizagem organizacional flui solitário, sem intervenção da Instituição.

Como vimos, MARSHALL (2002) considera o treinamento e instrução necessários para aumentar o nível de compreensão dos funcionários a respeito dos riscos em todas as fases do processo. Portanto, se não há treinamento, e conseqüentemente percepção dos riscos, não existe maneira de criar e manter uma cultura organizacional voltada para controle na instituição (D'AVILA E OLIVEIRA, 2002).

Vê-se também que o principal motivo para a não realização dos treinamentos oferecidos pelo Banco é a falta de tempo para tal, levando-nos a relacionar diretamente com a causa primária, a sobrecarga de serviço.

Como forma de colaboração com a administração da agência, deixamos as seguintes recomendações, dentro de suas:

- tentar, dentro do possível, a redistribuição de processos entre os setores e funcionários, tendo em vista evitar possíveis concentrações e conseqüentes sobrecargas; articular junto aos órgãos responsáveis a disponibilização de mais funcionários; envidar esforços para a conscientização de todos envolvidos quanto à

importância da conformidade nos processos, de forma a criar uma saudável cultura de controle.

- investir mais na qualificação dos funcionários, disponibilizando tempo para a realização de treinamentos presenciais; montar grupos de trabalho para a realização de cursos autoinstrucionais em conjunto, se possível com a orientação de um funcionário conhecedor do tema; efetivamente disponibilizar tempo, durante a jornada de trabalho, para o aprimoramento de conhecimentos e, dessa forma, elevar a qualidade dos processos da agência, colaborando com o Banco do Brasil como um todo ao atendimento de seus objetivos.

Essas são apenas sugestões de como melhorar o nível de conformidade na agência, não pretendendo esgotar o assunto no âmbito do banco.

## REFERÊNCIAS

- MOSIMANN, Clara Pellegrino; FISCH, Sílvio. **Controladoria: Seu papel na Administração de Empresas**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PAIVA, Carlos Alberto. **Administração do Risco de Crédito**. São Paulo: Qualitymark, 1998.
- HOFFMAN, D.; JOHNSON, M. **Operating Procedures**. Risk, 1996.
- PARENTE, Guilherme. **Controle Contábil**. Apostila. Curitiba, 2005.
- NOGUEIRA, Ronaldo. **Risco Operacional**. Apostila. Curitiba, 2005.
- GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido**. São Paulo: Futura, 1998.
- CROUHY, Michel; GALAI, Dan; MARK, Robert. **Fundamentos da Gestão de Risco**. Qualitymark, 2007.
- D'AVILA, Marcos Z.; OLIVEIRA, Marcelo A. M. **Conceitos e técnicas de controles internos em organizações**. Nobel, 2002.
- BILHIM, João Abreu de Faria. **Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1996.
- SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and Leadership: a dynamic view**. San Francisco: Josey Bass, 1985.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro - produtos e serviços**. Qualitymark, 2008.

GUARAGNA, Eduardo. **Desmistificando o aprendizado organizacional**. Qualitymark, 2007.

GOMES, Jorge F. **A terceira competência - um convite a revisão do seu modelo de gestão**. Qualitymark, 2004.

CAOQUETTE, John B.; NARAYANAN, Paul. **Gestão do risco de crédito: o próximo grande desafio financeiro**. Qualitymark, 2000.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Qualitymark, 2002.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Senac, 2000.

DOLAN, Simon L.; GARCIA, Salvador. **Gestão por valores**. Qualitymark, 2006.

RODRIGUES, José Antônio. **Dilemas na gestão corporativa**. Qualitymark, 2003.

RODRIGUES, José Antônio; MENDES, Gilmar de Melo. **Governança corporativa - estratégia para geração de valor**. Qualitymark, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; Porto Alegre: Bookman, 2005.

MATTOS, Ana Maria; SOARES, Monica Fonseca; FRAGA, Tânia M. de Abreu. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. – 2007 56f.

BANCO DO BRASIL. Diretoria de Controles Internos. **Cartilha Rating de Agências**. Brasília, 2008. 44p.

BANCO DO BRASIL. Diretoria de Controles Internos. **Atualização em Controles Internos e Conformidade**. Brasília, 2005. 249 p.

ANTÔNIO MARCOS DUARTE JUNIOR. **Risco: Definições, Tipos, Medição e Recomendações para seu Gerenciamento**. Princeton University, 1993. Disponível em: <<http://www.risktech.com.br/PDFs/RISCO.pdf>>. Acesso em 11 mar. 2009.

GRUPO DE TRABALHO ABBI - FEBRABAN, **Função de Compliance**. Documento consultivo, 2003. Disponível em: <<http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>>. Acesso em 12 mar. 2009.

BANCO DO BRASIL S.A. **Relatório anual 2007**. Disponível em <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2007/pdf/relatorio.pdf>>. Acesso em 12 mar. 2009.



## ANEXO A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. Qual a importância da ética no seu trabalho?
2. Pode-se definir Cultura Organizacional como um sistema de valores, expressos através de hábitos e crenças comuns aos membros de uma instituição. Você considera que existe uma cultura voltada para controles em sua Agência? Por quê?
3. Na sua concepção, qual a função dos controles internos em uma instituição?
4. Em sua opinião, de que forma os procedimentos de controle agregam valor a uma instituição? Por quê?
5. Em sua opinião, de quem é a responsabilidade pelos controles internos? Por quê?
6. Qual(ais) mecanismo(s) o Banco do Brasil utiliza para mensurar o nível de conformidade dos processos nas Agências?
7. No seu entendimento, qual(ais) o(s) principal (ais) motivo(s) de erros e falhas nos processos?
8. O que, na sua opinião, pode influenciar a qualidade dos processos?
9. No seu entendimento, a carga de trabalho tem alguma relação com a qualidade dos processos? Qual(ais)?
10. A atribuição e cobrança por metas, na sua opinião, tem alguma influência sobre o cumprimento dos normativos? Qual(ais)?
11. Por que você acha que devemos cumprir os normativos do Banco?
12. Pode caracterizar o seu nível de comprometimento na aplicação normativos do Banco? E o de seus colegas?
13. Você considera os normativos internos do banco claros e bem definidos? Por quê?
14. Como você define seu nível de conhecimento a respeito dos normativos relacionados às tarefas sob sua responsabilidade?
15. Qual é, na sua percepção, seu nível de qualificação para exercer as tarefas sobre sua responsabilidade? Por quê?
16. Os treinamentos oferecidos pelo Banco são suficientes para a realização de tais tarefas? Por quê?
17. Você considera que tem iniciativa para aprender? Por quê?

18. Se lhe fosse perguntado: Você sabe o que tem que fazer? Você sabe como fazer? Você quer fazer? Alguma das questões teria resposta negativa? Comente.