

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CONTROLES INTERNOS COM FOCO NO PROCESSO DE
ADEQUAÇÃO ÀS NORMAS EXTERNAS EM INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS**

Raquel Peterlevitz Zini

Porto Alegre

2010

Raquel Peterlevitz Zini

**CONTROLES INTERNOS COM FOCO NO PROCESSO DE
ADEQUAÇÃO ÀS NORMAS EXTERNAS EM INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS**

**Monografia apresentada ao
Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do
grau de bacharel em Administração
de Empresas.**

**Orientador: Professor Roberto
Lamb**

Porto Alegre
2010

Raquel Peterlevitz Zini

CONTROLES INTERNOS COM FOCO NO PROCESSO DE ADEQUAÇÃO ÀS NORMAS EXTERNAS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

**Monografia apresentada ao
Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do
grau de bacharel em Administração
de Empresas.**

**Orientador: Professor Roberto
Lamb**

Conceito final:
Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Instituição:

Prof. Instituição

Orientador - Prof. Roberto Lamb - UFRGS

RESUMO

Este trabalho apresenta os principais conceitos e metodologias que envolvem uma estrutura de controles internos. Destacou-se o ambiente regulatório que rege toda e qualquer instituição financeira, apoiado por normas que devem ser observadas. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva a partir de estudo de caso em um banco. O estudo focou o processo de acompanhamento das alterações de normas externas com repercussão nos sistemas que suportam os negócios da instituição, processo esse fundamentado na gestão da informação. Com base nos cinco elementos do COSO I - ambiente de controle, avaliação e gerenciamento dos riscos, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento - foram analisados os riscos inerentes e os controles necessários para o alcance do objetivo no qual o processo está inserido – conformidade com as normas emitidas pelos órgãos reguladores.

Palavras Chave: Controles Internos, Conformidade, Riscos, Processos, COSO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia dos Órgãos Reguladores Brasileiros	14
Figura 2 - Hierarquia dos Instrumentos de Regulação	14
Figura 3 - Cubo do COSO I	25
Figura 4 - Organograma Simplificado - Hierarquia e Funcionalidade	35
Figura 5 - Fluxo de Verificação.....	44
Figura 6 - Fluxo de Acompanhamento	45
Figura 7 - Diagrama de Decomposição de Processos	46
Figura 8 - Fluxo do PSL.....	47
Figura 9 - Tela para Criação de Novo PSL no BPS	47
Figura 10 - Exemplo de Item incluído no SCL 2	49
Figura 11 - Etapas da Adequação de Sistemas	58

QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados.....	36
Quadro 2 - Avaliação qualitativa: critérios para probabilidade e impacto	53
Quadro 3 - Classificação do Risco 01	55
Quadro 4 - Classificação do Risco 02	56
Quadro 5 - Classificação do Risco 03	57
Quadro 6 - Classificação do Risco 04	58
Quadro 8 - Classificação do Risco 05	59
Quadro 8 - Classificação do Risco 06	60
Quadro 9 - Classificação do Risco 07	61
Quadro 10 - Classificação do Risco 08	62
Quadro 11 - Classificação do Risco 09	63
Quadro 12 - Classificação do Risco 10	63
Quadro 13 - Classificação do Risco 11	65
Quadro 14 - Classificação do Risco 12	66
Quadro 15 - Avaliação qualitativa: matriz probabilidade x Impacto	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Contextualização	7
1.2	A Empresa	9
1.3	Justificativa da escolha do Tema	10
2	Objetivos	11
2.1	Objetivo Principal	11
2.2	Objetivos Específicos	11
3	REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1	Função de Conformidade e Reguladores	12
3.1.1	Processo administrativo punitivo no Banco Central do Brasil	14
3.1.2	Tipos de Obrigações impostas	16
3.2	Controles Internos	16
3.2.1	Definição de Controle: Evolução ao Longo do Tempo	16
3.2.2	Riscos	17
3.2.2.1	Principais Tipos de Riscos na Atividade Financeira	18
3.2.3	Classificação dos Controles Internos	19
3.2.4	Sistema de Controles Internos	20
3.3	Análise do Ambiente de Controle	22
3.3.1	Elementos do COSO I	24
3.3.1.1	Ambiente de Controle	25
3.3.1.2	Avaliação e Gerenciamento dos Riscos	26
3.3.1.3	Atividades de Controle	27
3.3.1.4	Informação e Comunicação	28
3.3.1.5	Monitoramento	29
3.4	Gestão da Informação e do Conhecimento (GC)	29
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
4.1	Seleção da Empresa e dos Participantes da Pesquisa	34
4.2	Instrumento de Pesquisa	37
4.3	Coleta e Análise de Dados	38
5	ESTUDO DE CASO	39
5.1	Análise do Processo	40
5.1.1	Objetivo da Instituição e Regulamentação Envolvidas	40
5.1.2	Processo de Controle de Normas Externas	41
5.1.3	Demandas de Alterações Sistêmicas	46
5.2	Análise dos Elementos do COSO I	49
5.2.1	Ambiente de Controle	49
5.2.2	Identificação de Riscos	51
5.2.3	Avaliação e Classificação de Riscos	52
5.2.4	Informações e Comunicação	64
5.2.5	Monitoramento	66

5.2.6	Matriz Probabilidade x Impacto.....	67
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	69
	REFERÊNCIAS.....	73
	ANEXO I.....	76

1 INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho consiste na avaliação do processo de acompanhamento das alterações das normas e regulamentações externas aplicada a uma Instituição financeira. Procura-se investigar como o sistema de controles internos pode ser implementado de forma a aperfeiçoar processos, minimizar riscos, e garantir o objetivo de conformidade (*compliance*) com as normas em uma instituição financeira, com o uso dos elementos de controle recomendados pelo COSO I e dos conceitos relativos à gestão da informação. A análise foi sustentada por uma revisão das recomendações para gestão das áreas de controles internos, conformidade (*compliance*) e gestão da informação, e em um estudo de caso realizado no Banco Y.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A dinâmica do mercado financeiro traz consigo um risco inerente, que é o risco de contágio, conhecido também como “efeito dominó”, o qual resulta em conseqüências onerosas à sociedade. Um exemplo disso foi a restrição generalizada do crédito que ocorreu após a quebra do banco Lehman Brothers, em 2008. Por causa da dimensão que o impacto negativo da quebra de um banco é capaz de alcançar, é que o prêmio Nobel da economia (2001) Joseph Stiglitz afirmou que o papel regulatório no segmento financeiro vai além do que em qualquer outro setor da economia (STIGLITZ, 2004).

Os efeitos desse risco foram percebidos em períodos de crise. A intervenção do Estado no mercado financeiro passou a ser mais efetiva, por exemplo, após a Crise de 1929, e precisou ser aprimorada após o choque do petróleo e da crise da dívida externa dos países subdesenvolvidos em 1970.

Os movimentos gerados por tais crises no Brasil provocaram a estruturação de um sistema dinâmico de regulação do mercado financeiro, formado principalmente por seis organismos: Conselho Monetário Nacional, Comissão

Técnica da Moeda e do Crédito, Banco Central do Brasil, Comissão de Valores Mobiliários, Superintendência de Seguros Privados e a Secretaria de Previdência Complementar, considerando que todos ficam subordinados à Constituição Brasileira e às Leis Federais (CALADO, 2009).

Na década de 80, no entanto, ações de regulamentação em nível internacional começaram a ser tomadas. Em 1988, foi firmado por iniciativa do Comitê de Basileia, com a ratificação de mais de 100 países, o Acordo de Basileia I, o qual teve como objetivo criar exigências mínimas de capital, que deviam ser respeitadas por bancos comerciais, como precaução contra o risco de crédito. Com isso, a exigência de capital passou a ser baseada em risco. As exigências mínimas deveriam estar alinhadas às expectativas de perda econômica de cada instituição (SCORCI, 2008).

Desde então, as medidas preconizadas para mensuração e controle de riscos foram sendo progressivamente introduzidas por autoridades de diversos países.

Em 2002 nos Estados Unidos, em resposta aos escândalos corporativos de empresas como *Enron*, surgiu a Lei *Sarbanes Oxley* ("SOX"), a qual enfatizou o papel dos controles internos, pois tornou as boas práticas de governança corporativa em exigência legal para todas as empresas que possuíssem títulos e ações negociadas em bolsas americanas (IBGC, 2007).

Como o acordo de Basileia I não foi suficiente para evitar inúmeras falências de instituições financeiras na década de 90, em 2004, foi firmado um novo acordo de capitais – Basileia II, o qual fixou-se em três pilares e 25 princípios básicos sobre contabilidade e supervisão bancária.

Uma inovação importante foi o maior uso de avaliações de riscos providas pelos sistemas internos dos bancos, influenciando nos cálculos de capital. Para isso, cada órgão supervisor teve que desenvolver técnicas de fiscalização para assegurar sistemas e controles adequados nos bancos, que servissem de base aos cálculos de capital e, conseqüentemente, as Instituições financeiras foram obrigadas a controlar e mensurar o risco operacional - o risco de perda resultante de processos internos, pessoas, sistemas falhos ou inadequados e eventos externos, incluindo o risco legal (SCORCI, 2008).

No Brasil, o Banco Central divulgou diversas normas, dentre as quais se destacou a Resolução 2554 (CMN, 1998) que foi a primeira a dispor sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos nas instituições

financeiras. Em seu artigo segundo, inciso VI, determina que os controles internos devem prever:

[...] 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 assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos. (CMN, 1998, Resolução 2554, art. 2º, inciso VI).

Passou-se a falar, então, em “função *compliance*”, ou seja, na monitoração constante de conformidade com normas internas e externas, exigindo uma atitude preventiva, ao invés de verificar apenas eventos ocorridos.

1.2 A EMPRESA

A partir da resolução 2554 (CMN, 1998), os bancos começaram a implementar controles internos visando o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, de forma a que fosse possível avaliar, entre outras coisas se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como assegurar que quaisquer desvios pudessem ser prontamente corrigidos.

Na instituição financeira onde o presente estudo foi desenvolvido, foi criado um grupo composto por superintendentes da Unidade Jurídica, de Gestão Corporativa, de Contabilidade e Controladoria com a finalidade de acompanhar as alterações das normas externas, fixar o entendimento e verificar a execução dos procedimentos necessários – denominado Grupo de Legislação. Paralelamente, foram estabelecidos princípios para que o atendimento às normas ocorresse de forma e em tempo adequado.

O acompanhamento de normativos, entretanto, segundo a concepção do projeto, não se restringe ao Grupo de Legislação, pois deve envolver a participação e comprometimento de todos os diretores, superintendentes, gerentes executivos, e funcionários designados para tal atividade. Isso nos leva a concluir que esses diferentes participantes do processo se relacionem de forma ajustada e eficiente no que se refere a atingir o objetivo de conformidade (*compliance*), a cultura de controle

precisa ser bem trabalhada, as informações precisam ser confiáveis, as ferramentas de trabalho adequadas, os riscos, mensurados e controlados.

Assim posto, a relevância deste estudo está no fato que a adequação às regulações do Banco Central do Brasil é determinante para o funcionamento de qualquer instituição financeira no país, sendo que a eficácia dos controles adotados passa pelo crivo das auditorias desse órgão. Dessa de forma, há uma exigência implícita de real envolvimento da administração das organizações na mitigação de riscos e validação de processos de controle.

Diante disso, a questão básica de pesquisa a ser respondida é: como o sistema de controles internos pode ser implementado de forma a aperfeiçoar processos, minimizar riscos, e garantir o objetivo de conformidade com as normas externas em uma Instituição Financeira?

1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

O fato de a autora desempenhar funções na área específica de controle de normas externas na Instituição estudada fez com que a busca por maiores informações pertinente ao processo se tornasse um desafio: aprofundar o conhecimento do tema e aprimorar o controle necessário para garantir a conformidade dos negócios da Instituição com as determinações dos Órgãos Reguladores.

A questão levantada tem aplicações para qualquer área de controles internos, pois trata da gestão da informação.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Analisar a aplicação dos elementos de controle do COSO I na área de controles de normas externas de uma instituição financeira.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Levantar as principais definições e as metodologias de controles internos registradas na bibliografia.

Efetuar um levantamento das necessidades de controles internos a partir de exigências das normas emitidas por órgãos reguladores.

Apresentar alguns dos principais métodos de implantação de Controles Internos.

Descrever um exemplo de processo de implementação de Controles Internos com foco na otimização e na mitigação de risco.

Descrever uma das aplicabilidades da função de conformidade (*compliance*), através da adequação de sistemas às exigências de órgãos reguladores, através do estudo de caso numa instituição financeira.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 FUNÇÃO DE CONFORMIDADE E REGULADORES

As crises bancárias ocasionam indiscutivelmente supervisão mais severa e pressão maior dos Órgãos Reguladores para os Bancos. Por outro lado, geram trabalho ainda maior das Instituições para fortalecer sua imagem junto aos clientes e fornecedores, com base no fortalecimento de políticas e procedimentos internos e na manutenção de um código de ética, agregando valor aos acionistas e conquistando novos mercados. (MANZI, 2008, p. 17).

A função de conformidade (*compliance*) surge no Brasil em um cenário de transformações nas grandes organizações, estando diretamente ligada às mudanças que visam alinhar processos e assegurar o cumprimento de normas e procedimentos por meio de um efetivo ambiente de controle, além de preservar a boa reputação das empresas perante o mercado.

É freqüentemente utilizada a expressão original, em inglês, *compliance*, que deriva do verbo “*to comply*”. Nada mais é do que o ato de cumprir, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos, impostos às atividades das Instituições, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e ao fator regulatório/legal (MANZI, 2008).

Robert Baldwin e Martin Cave (2001, p. 21-36, apud MANZI, 2008, p. 22) descrevem três acepções para o termo regulação:

- Conjunto específico de comandos normativos, em que a regulação envolve um agrupamento de regras coercitivas, editadas por órgãos criados para determinado fim;
- Influência estatal deliberada, em que a regulação, num sentido mais amplo, cobre toda a ação estatal destinada a influenciar o comportamento social, econômico e político;
- Forma de controle social, em que todos os mecanismos que afetam o comportamento humano são determinados por regras advindas do Estado ou, em alguns casos, por exemplo, autorregulação.

A primeira definição se aplica com muita propriedade ao Sistema Financeiro. Existem vários órgãos normativos e reguladores que regem esse mercado. Manzi (*op.cit*, p. 43) afirma que é fundamental que os responsáveis pela função conformidade (*compliance*) se esforcem para conhecer os reguladores, e, principalmente, entender seus objetivos.

Entre os órgãos responsáveis por regular o sistema financeiro, a autoridade máxima é o Conselho Monetário Nacional – CMN. Cabe a ele traçar as diretrizes da política econômica. Entre suas competências, está: adaptar o volume dos meios de pagamento às reais necessidades da economia, regular o valor interno e externo da moeda e o equilíbrio do balanço de pagamentos, orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras, propiciar o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros, zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras, e, por fim, coordenar as políticas monetária, creditícia, orçamentária e da dívida pública interna e externa.

O Banco Central do Brasil (BACEN) é a entidade supervisora, atuando como principal executor das orientações do Conselho Monetário Nacional e responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional. Tem por objetivos: zelar pela adequada liquidez da economia, manter as reservas internacionais em nível adequado, estimular a formação de poupança, zelar pela estabilidade e promover o permanente aperfeiçoamento do sistema financeiro.

No que se refere ao mercado de valores mobiliários a entidade supervisora é o Conselho de Valores Mobiliários (CVM), responsável por regulamentar, desenvolver, controlar e fiscalizar. Da mesma forma, para as entidades abertas de previdência privadas foi criada a Superintendência de Seguros Privados (Susep), e para as entidades fechadas de previdência complementar, a Secretaria de Previdência Complementar.

Como órgãos auxiliares à CVM, as bolsas de valores, mercadorias e futuros atuam como entidades auto-regeladoras, tendo a incumbência de fiscalizar os respectivos membros e operações nelas realizadas.

À Secretaria da Receita Federal cabe, por sua vez, a promoção da arrecadação de tributos e controles aduaneiros, contribuindo também para o aprimoramento dessas políticas.

No setor bancário, destaca-se ainda o papel da entidade representativa. A Federação Brasileira de Bancos (Febraban), por exemplo, atua com o objetivo de

representar seus associados (bancos) em todas as esferas – Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e entidades representativas da sociedade – para o aperfeiçoamento do sistema normativo, a continuada melhoria da produção e a redução dos níveis de risco.

Quanto à relação entre os órgãos reguladores, e à hierarquia dos instrumentos de regulamentação do sistema financeiro, observe as figuras 1 e 2 a seguir.

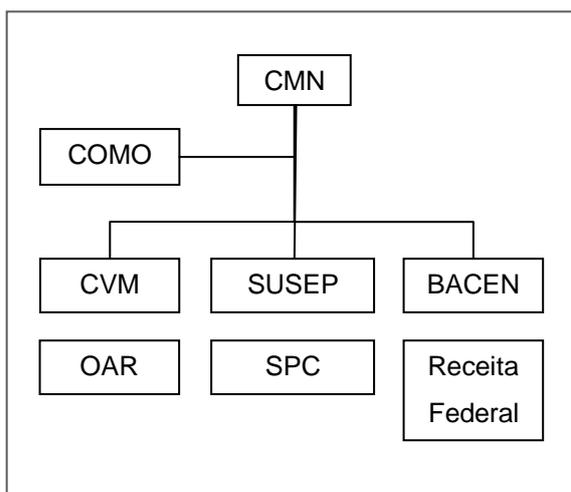


Figura 1 - Hierarquia dos Órgãos Reguladores Brasileiros
Fonte: CALADO, 2009

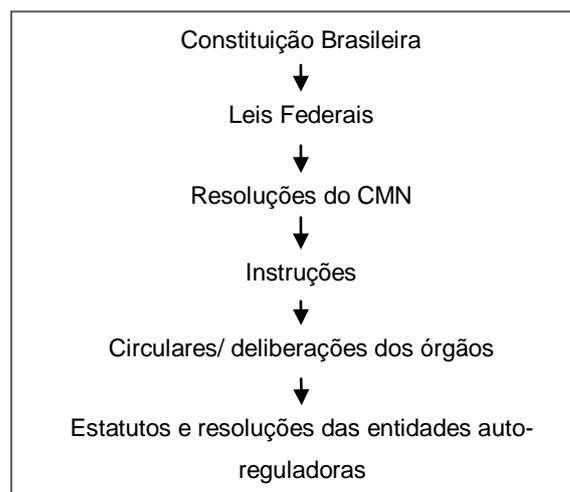


Figura 2 - Hierarquia dos Instrumentos de Regulação
Fonte: CALADO, 2009

3.1.1 Processo administrativo punitivo no Banco Central do Brasil

O Banco Central do Brasil, como principal órgão fiscalizador do sistema financeiro, dispõe de poder legal para instaurar processo administrativo punitivo, quando verificada infração à norma legal ou regulamentar relativa às atividades que supervisiona (conforme Tabela 1).

Parte das atividades das empresas de auditoria ou dos auditores independentes, relativas à auditoria contábil de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central, também são reguladas e fiscalizadas pelo Banco Central, que pode aplicar penalidades por irregularidades praticadas.

A infração à norma legal ou regulamentar disciplinadora das atividades fiscalizadas pelo Banco Central sujeita as instituições às penalidades de:

- Advertência;
- Multa de até R\$ 250.000,00;
- Multa de até 300% do valor da operação irregular - ilícito cambial;
- Multa de até R\$ 500.000,00 - auditores independentes e administradoras de consórcio;
- Multa de até 200% do valor da operação ou do lucro obtido, ou, ainda, até R\$ 200.000,00 - "Lei de Lavagem de Dinheiro";
- Suspensão do exercício de cargos;
- Inabilitação para o exercício de cargos de direção na administração ou gerência em instituições na área de fiscalização do Banco Central;
- Cassação da autorização de funcionamento e;
- Proibição temporária de praticar atividade de auditoria em instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central.

Os processos são conduzidos pelo Departamento de Controle e Análise de Processos Administrativos Punitivos - Decap, e compreendem as seguintes fases: instauração, defesa, exame do processo, decisão de primeira instância, recurso e decisão de segunda instância. Os resultados dos julgamentos são publicados no Diário Oficial e estão disponíveis para consulta geral no site do Banco Central do Brasil na internet (www.bcb.gov.br/crsfn).

Tabela 1 – Processos Punitivos Aplicados pelo Banco Central do Brasil

Penalidade	2000	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10*	Total
Advertência	84	25	21	74	14	40	36	39	8	10	-	351
Multa	1183	840	628	374	358	1699	561	795	1532	700	127	8797
Inabilitação	258	126	185	373	167	73	141	187	206	115	15	1846
Suspensão	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2
Proib. para atuar	-	-	-	-	1	-	1	3	3	1	-	9
Total	1525	991	834	823	540	1812	739	1024	1749	826	142	11005

*Atualizado em 28/02/2010

Fonte: site do BACEN (<http://www.bcb.gov.br/?PROCADM>)

O valor total de multas a Instituições Financeiras chegou a R\$ 318.153.919 (trezentos e dezoito milhões, cento e cinquenta e três mil e novecentos e dezenove

reais) em 2009, de acordo com dados do site do Banco Central do Brasil ([http://www4.bcb.gov.br/? VALORMULTAS](http://www4.bcb.gov.br/?VALORMULTAS)).

3.1.2 Tipos de Obrigações impostas

Dentre todos esses instrumentos de regulamentação, existem diferentes tipos de obrigações. De acordo com Newton (2002, apud MANZI, 2008, P. 42), o objetivo de conformidade (*compliance*) deve atender três tipos de obrigações:

I. Regras específicas, objetivas e de aplicação imediata. Exemplo: definição de tarifas a serem cobradas do cliente.

II. Regras específicas, subjetivas, isto é, que requerem certo julgamento.

Exemplo: normas que estabeleçam a política “Conheça seu Cliente”.

III. Regras gerais, conhecidas como “Melhores Práticas”. Regras que mitiguem os riscos relacionados ao mercado, ou seja, uma instituição deve agir de acordo com as práticas do mercado para não representar riscos para este. Exemplo: regras referentes à transparência, conflitos de interesse.

3.2 CONTROLES INTERNOS

3.2.1 Definição de Controle: Evolução

Segundo Migliavacca (2002), a palavra “controle” apareceu por volta de 1600, como significado de “cópia de uma relação de contas”. Deriva do latim *contrarotulus*, que significa “cópia do registro de dados”. Com o passar do tempo, o conceito foi sendo modificado.

Taylor definiu controle como uma dos quatro princípios da administração.

Controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. (apud Chiavenatto, 1999, p.41).

Fayol, contemporâneo de Taylor, ampliou o conceito.

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. (apud Antunes, 1998, p.61).

Na primeira metade do século passado, o controle de caixa foi tido como o principal elemento de preocupação. Por causa disso a centralização do caixa estava nas mãos de algum funcionário de confiança ou do próprio dono do negócio, o que dava a sensação de controle efetivo. 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.

Posteriormente, a confiabilidade das informações passou a ser percebida como indispensável ao 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 desempenho (D'AVILA, 2002, P. 15).

Em 1992 (COSO, 1992) foi apresentada uma nova definição para controles internos, a qual se tornou uma referência mundial e na qual este trabalho se baseou. Trata-se de:

- [...] um processo desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa, nas seguintes categorias:
- I. Economia e eficiência das operações, incluindo o alcance dos objetivos e evitando perdas;
 - II. Veracidade das demonstrações financeiras;
 - III. Conformidade com as normas e legislações locais e internacionais ao se tratar de empresas presentes em diversos mercados. (COSO, 1992)

3.2.2 Riscos

De acordo com Scorci (2008), a principal finalidade dos controles é a gestão de riscos, e para isso é preciso que os riscos sejam identificados. Tal identificação auxilia no estabelecimento de controles internos adequados à natureza, à complexidade e aos riscos das atividades desenvolvidas.

É da essência da atividade bancária tomar riscos. Não se pode, portanto, dizer que o processo de gestão de riscos constitui em eliminá-los, mas sim em controlá-los. (SCORCI, 2008, p. 8).

3.2.2.1 Principais Tipos de Riscos na Atividade Financeira

Conforme Scorci (2008), alguns dos principais tipos de riscos inerentes à atividade financeira são definidos conforme segue:

- Risco de Crédito: risco de que uma das partes de uma transação falhe em agir de acordo com os termos e condições do contrato, e, como consequência, ocasione uma perda no fluxo de caixa ou no valor de mercado.
- Risco de Mercado: risco de que o valor de um instrumento financeiro ou de uma carteira de instrumentos financeiros se altere, em função de uma mudança das condições de mercado, causada por fatores políticos ou outros. São exemplos de instrumentos financeiros que sofrem grande influência de variações no mercado as taxas de juros, taxas de câmbio e as commodities.
- Risco de liquidez: pode ser de captação - se refere à incapacidade de cumprir exigências de investimentos ou de captação - ou de mercado – se refere ao risco de ser incapaz de fechar posições em aberto com a rapidez necessária e em quantidades suficientes.
- Risco Operacional: risco de perda direta ou indireta resultante da inadequação ou ineficiência de processos internos, pessoas e sistemas ou de ocorrências externas.
- Risco Legal: risco de que uma transação não possa ser consumada em razão de alguma barreira legal, tal como documentação inadequada, proibição normativa imposta a um parceiro específico ou inutilidade jurídica de acordos, contratos ou outros documentos. Manzi (2008) acrescenta a definição de risco legal como o risco de sanções regulatórias, perdas financeiras ou de reputação que um banco pode sofrer como resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, códigos de conduta e das boas práticas bancárias.

Marcus Assi Pereira (PEREIRA, 2009) menciona ainda o risco de reputação, o qual está relacionado ao modo com o qual o cliente, o acionista, ou o parceiro comercial vê a organização. O risco atrelado à reputação pode levar a publicidade negativa, perda de rendimento, litígios caros, declínio na base de clientes e até falência.

- Risco de Reputação: se origina, entre outras coisas, de falhas operacionais e de deficiências no cumprimento de leis e de regulamentos relevantes. Isso causa problemas para as corporações que possuem ações na bolsa e projetos de investimento, assim como para captação de “dinheiro novo”.

3.2.3 Classificação dos Controles Internos

Quanto à forma de aplicação, os controles internos podem ser classificados em *preventivo*, *detectivo* e *corretivo* (IBC, 2006, módulo 5).

- Controles Preventivos: são controles desenhados para *evitar* a ocorrência de eventos indesejados. São dispostos, usualmente, dentro dos sistemas. Seu custo é maior no desenho e implementação, mas uma vez colocados em prática, eles representam custo operacional contínuo ou de manutenção muito baixa.

- Controles Detectivos: são controles desenhados para *detectar* eventos indesejados já ocorridos e garantir pronta correção. Necessitam de uma ação sobre cada transação, o que representa um custo operacional contínuo. Apesar de ter um custo elevado, eles são, em geral, muito necessários. Existem certos tipos de erros e irregularidades que simplesmente não podem ser evitados. A organização necessita ter mecanismos para detectá-los quando ocorrem, de forma a tomar ações corretivas. São exemplos: reconciliação de contas, verificação de relatórios, auditorias de processos.

- Controles Corretivos: são controles que eliminam a causa da ocorrência do evento indesejado. Pode, em alguns casos, remediar o evento inicial, ou simplesmente reverter a ocorrência, porém neste caso existe uma potencial perda real. São exemplos: ajustes contábeis ou ajustes de pagamento.

Quanto ao envolvimento das pessoas, Loebbeck e Baggett (1994, *apud* BORGES, 2007, p.16-17) classifica os controles ainda como manuais e automáticos.

- Controles Manuais: exigem uma atuação direta de pessoas na execução do controle, seja ele preventivo ou investigativo. O nível de confiança a ser depositado no controle manual tende a ser inferior ao de um controle computadorizado, em razão de sua menor eficácia na operação.

O fator humano deve ser levado em conta na criação de qualquer tipo de controle. Conforme os autores, deve ser entendido que os sistemas são desenhados por pessoas, para ser operado por pessoas e para o benefício das pessoas.

Podem ser citados como exemplos de controles manuais: verificações independentes, aprovações, reconciliações, análise de relatórios gerenciais, inventários físicos, etc.

- Controles Automáticos ou Computadorizados: são desenhados dentro dos sistemas se encarregam de tarefas repetitivas e parametrizam as rotinas.

Podem ser citados como exemplos de exemplos de controles automáticos: verificações automáticas de entrada de dados, comparação de registros em tabelas de dados, verificação de dígitos de controle, cálculos parametrizados.

3.2.4 Sistema de Controles Internos

Sistema de controles internos é o conjunto de políticas e procedimentos instituídos pela administração de uma instituição para assegurar que os riscos inerentes às suas atividades sejam reconhecidos e administrados adequadamente. Nas instituições financeiras tem por objetivo proteger os bancos de perdas, garantir informações confiáveis e assegurar que estejam em conformidade com as leis, regulação e políticas internas, visando protegê-los de riscos à reputação e à franquia (MANZI, 2008).

O Conselho Monetário Nacional estabeleceu, através da Resolução 2.554 (1998), que é responsabilidade da alta administração implementar uma estrutura de controles internos efetiva mediante a definição de atividades de controle para todos os níveis de negócios da Instituição; estabelecer objetivos e procedimentos pertinentes, bem como a sistemática para a adoção e cumprimento dos mesmos.

De acordo com Manzi (*op.cit.*), para que esse controle seja efetivo, é necessária a observância de alguns princípios:

- Os controles devem fazer parte das atividades diárias em todos os níveis da organização;

- É necessário um sistema eficiente de informações, assegurando que estas sejam seguras, monitoradas e garantidas por um plano de contingência. As informações relevantes devem ser encaminhadas aos responsáveis;

- Cada profissional deve entender suas responsabilidades, agindo sempre em conformidade;

- Os principais riscos devem ser monitorados de forma contínua, e avaliados de forma periódica. A auditoria interna deve fazer parte desse monitoramento, e subordinar-se diretamente ao Conselho de Administração e ao Comitê de Auditoria, visando assegurar sua independência;

A Resolução 2.554 (CMN, 1998) determina ainda a elaboração de relatórios semestrais para avaliar os controles da Instituição, abordando principalmente os seguintes tópicos:

- Resultados da auditoria de controles internos com planos de ação e de acompanhamento;

- Parecer dos auditores independentes;

- Resultado das revisões e monitoramento de conformidade (*compliance*);

- Acompanhamento das questões identificadas em relatórios anteriores;

- Aspectos principais e pontos identificados em inspeções de órgãos reguladores;

- Novas regulamentações e aspectos que afetem o negócio e projetos para implementação que visem atender a seus requisitos

- Novos produtos, negócios, processos, sistemas – análise dos riscos relativos e definição de controles internos que mitiguem esses riscos;

- Capacitação;

- Iniciativas que contribuam para o fortalecimento da cultura de controles internos na Instituição.

O relatório exigido pela resolução 2.554 (*op.cit.*) deve ser apresentado à alta administração, ficando, posteriormente, à disposição do Banco Central. É solicitado pelos auditores do Banco Central, normalmente, quando ocorre avaliação de auditoria.

3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE DE CONTROLE

Existem várias metodologias utilizadas para avaliar o ambiente de controle e o alcance dos objetivos estratégicos da Organização.

Criada pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants* (CICA) na década de 1990, a metodologia denominada *Criteria of Control* (COCO), envolve todos os recursos (tecnológicos, humanos e materiais), processos, planejamento, aprendizado contínuo, indicadores de desempenho e cultura organizacional, que devem ser avaliados continuamente. O foco está na alta administração e os controles são baseados em quatro critérios:

- I. Propósitos: sentido de direção da organização.
- II. Comprometimento: sentido da identidade e dos valores da organização.
- III. Capacitação: sentido de competência da organização.
- IV. Monitoramento e aprendizado: sentido de evolução da organização.

Logo depois, em 1992, foi publicado pelo *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) o trabalho chamado *Internal Control – Integrated Framework* (Controles Internos – Um modelo Integrado), o qual se tornou referência mundial para o estudo e aplicação dos controles internos, sendo que o foco, inicialmente era na área contábil.

O COSO é uma sociedade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros fundamentados na ética, na efetividade dos controles internos e na governança corporativa. É patrocinado por cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos. São elas:

- AICPA: *American Institute of Certified Public Accountants* (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados);
- AAA: *American Accounting Association* (Associação Americana de Contadores);
- FEI: *Financial Executives International* (Executivos Financeiros Internacionais);
- IIA: *The Institute of Internal Auditors* (Instituto dos Auditores Internos);
- IMA: *Institute of Management Accountants* (Instituto dos Contadores Gerenciais)

As vantagens de sua aplicação despertaram o interesse para as possibilidades de promover o fortalecimento de todos os controles administrativos, o que gerou o COSO II ou ERM (trabalho chamado “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada”). Os paradigmas passaram então a ser os seguintes:

- Adotar postura pró-ativa em vez de reativa.
- Identificar problemas nos processos e não nas pessoas.
- Focar os controles internos de forma abrangente, além da natureza contábil.

Esse segundo trabalho do COSO busca um foco mais robusto e extensivo no gerenciamento de riscos corporativos.

Foi desenvolvida ainda, a partir da metodologia COSO aplicada na área de sistemas e tecnologia da informação, pelo *The Information System Audit and Control Foundation* (ISACF) a metodologia COBIT (*Control Objectives of Information and Related Technology*). Geralmente essa metodologia é adotada pela área de tecnologia e sua principal função é orientar o negócio por meio do fornecimento de informações detalhadas para o gerenciamento de processos, com base nos objetivos da empresa.

Essas metodologias, quando adotadas em todas as áreas e profissionais de diferentes níveis hierárquicos, contribuem para a criação da cultura de controle na instituição. Segundo Manzi (*op.cit*), é importante, no entanto, que a alta administração receba informações acerca da avaliação dos controles resultantes da aplicação dessas metodologias, assim como acompanhar planos de ações em caso de identificação de falhas.

O autor afirma que para que se busque garantir que o risco de conformidade seja contemplado nesses processos, uma matriz de risco regulatório é uma ferramenta fundamental, pois é a base do monitoramento e de metodologias de gestão de riscos.

A matriz é composta pelas diretivas da regulamentação e das políticas internas aplicadas ao negócio, pela identificação de seus riscos inerentes, dos controles internos que visam mitigar os riscos, de testes para validar os controles, freqüência em que os testes serão realizados e do risco residual. A matriz pode ser adequada de acordo com a organização, contendo apenas leis e regulamentações

aplicáveis ao negócio e aos produtos, bem como a avaliação dos riscos envolvidos. Dependendo da estrutura adotada pela organização, a avaliação dos controles e a realização dos testes podem ser realizados pela área de controles internos ou auditoria interna.

Para estabelecer um sistema de controle efetivo, complementarmente ao monitoramento podem ser estabelecidos indicadores chaves de risco (*Key Risk Indicators* – KPI), de forma que indiquem pontos que requererão atenção imediata. Esses indicadores apontam limites que, se ultrapassados, representam riscos regulatório e reputacional (NEWTON, 2002 apud MANZI, 2008, P. 52). Para os indicadores que tiverem os “gatilhos” acionados, deverão ser tomadas ações corretivas, acompanhadas até a regularização.

3.3.1 Elementos do COSO I

De acordo com o COSO I, Controle interno é um processo constituído de cinco elementos, interligados entre si, os quais são:

- Ambiente de controle (*Control Environment*)
- Avaliação e gerenciamento dos riscos (*Risk Assessment*)
- Atividade de controle (*Control Activities*)
- Informação e comunicação (*Information & Communication*)
- Monitoramento (*Monitoring*)



Figura 3 - Cubo do COSO I

Fonte: COSO, 2008

(Disponível no site: <http://www.coso.org/documents/Volumell-Guidance.pdf>)

3.3.1.1 Ambiente de Controle

Ambiente de controle é a consciência de controle da entidade, sua cultura de controle. É efetivo apenas quando as pessoas da entidade sabem quais são as suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e se têm a consciência, competência e o comprometimento de fazerem o que é correto da maneira correta. Ou seja, os funcionários sabem o que deve ser feito? Se, sim, eles sabem como fazê-lo? Se sim, eles querem fazê-lo? A resposta não a quaisquer dessas perguntas é um indicativo de comprometimento do ambiente de controle.

O ambiente de controle envolve competência técnica e compromisso ético; é um fator intangível, mas essencial à efetividade dos controles internos.

A postura da administração desempenha papel determinante no ambiente de controle. Ela deve deixar claro quais são as políticas, procedimentos, o código de ética e o código de conduta a serem adotados. Essas definições podem ser feitas de maneira formal ou informal, o importante é que sejam claras aos funcionários da organização (IBC, 2006, módulo 3).

Pelo estudo do COSO I, entende-se que os sistemas de controles internos e a gestão dos riscos devem ser iniciados por ações direcionadas ao ambiente de controle

3.3.1.2 Avaliação e Gerenciamento dos Riscos

As funções principais dos controles internos estão relacionadas ao cumprimento dos objetivos da entidade, bem como a existência de objetivos e metas é condição *sine qua non* para a existência dos controles internos. Se a entidade não tiver objetivos e metas claros, não há necessidade de controles internos.

Uma vez estabelecidos e clarificados os objetivos, deve-se:

- Identificar os riscos que ameacem o seu cumprimento; e
- Tomar as ações necessárias para o gerenciamento dos riscos identificados.

Avaliação de riscos é a identificação e análise dos riscos associados ao não cumprimento das metas e objetivos operacionais, de informação e de conformidade. Este conjunto forma a base para definir como estes riscos serão gerenciados.

Os administradores devem definir os níveis de riscos operacionais, de informação e conformidade que estão dispostos a assumir. A avaliação de riscos é uma responsabilidade da administração, mas cabe à Auditoria Interna fazer uma avaliação própria dos riscos, confrontando-a com a avaliação feita pelos administradores. A identificação e gerenciamento dos riscos são ações proativas, que permite evitar surpresas desagradáveis.

Risco é a probabilidade de perda ou incerteza associada ao cumprimento de um objetivo. De acordo com o COSO I, para cada objetivo proposto deve ser feito um processo de identificação dos riscos. Uma vez verificados, deve-se avaliá-los levando em conta os seguintes aspectos:

- Qual a probabilidade de ocorrer?
- Em caso de ocorrer, qual seria o impacto (qualitativo e quantitativo)?
- Quais seriam as ações necessárias para o gerenciamento dos riscos identificados?

Segundo Cano (2006, p. 70 *apud* MENDES, 2009, p. 27), as avaliações qualitativas de impacto são empregadas quando os riscos não são facilmente quantificáveis ou quando a base de dados que se dispõe não tem muita consistência ou extensão de modo a permitir uma análise mais precisa ou significativa.

3.3.1.3 Atividades de Controle

São aquelas atividades que, quando executadas a tempo e de maneira adequada, permitem a redução ou administração dos riscos. Podem ser constituídas de atividades de prevenção ou de detecção. Conforme o COSO (1992), as principais são:

- I. Alçadas (prevenção): são os limites determinados a um funcionário, quanto à possibilidade de aprovar valores ou assumir posições em nome da Instituição.
- II. Autorizações (prevenção): a administração determina as atividade e transações que necessitam de aprovação de um supervisor para que sejam efetivadas. A aprovação de um superior, de forma manual ou eletrônica, implica que ele verificou e validou a atividade ou transação, e assegurou que a mesma está em conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos. Os responsáveis pela autorização devem verificar a documentação pertinente, questionar itens pouco usuais, e assegurarem-se de que as informações necessárias à transação foram checadas, antes de darem sua autorização.
- III. Conciliação (detecção): é a confrontação da mesma informação com dados vindos de bases diferentes, adotando ações corretivas quando necessário
- IV. Revisão de desempenho (detecção): Acompanhamento de uma atividade ou processo, para avaliação de sua adequação e/ou desempenho, em relação às metas, aos objetivos traçados e aos benchmarks, assim como o acompanhamento contínuo do mercado financeiro, de forma a antecipar mudanças que possam impactar negativamente a entidade.
- V. Segurança física (prevenção e detecção): os valores de uma entidade devem ser protegidos contra uso, compra ou venda não-autorizados. Exemplos são controles de acessos, senhas para arquivos eletrônicos, *callback* para acessos remotos, criptografia e outros.
- VI. Segregação de funções (prevenção): ela reduz tanto o risco de erros humanos quanto o risco de ações indesejadas.
- VII. Sistemas informatizados (prevenção e detecção): controles feitos através de sistemas informatizados dividem-se em dois tipos:

- a. Controles gerais: pressupõem controles nos centros de processamento de dados e controles na aquisição, desenvolvimento e manutenção de programas e sistemas;
 - b. Controles de aplicativos: são os controles existentes nos aplicativos corporativos com a finalidade de garantir a integridade e veracidade dos dados e transações. Exemplos: validação de informações.
- VIII. Normatização Interna (prevenção): é a definição, de maneira formal, das regras internas necessárias ao funcionamento da entidade. Devem ser de fácil acesso para os funcionários da organização, definir responsabilidades, políticas corporativas, fluxos operacionais, funções e procedimentos.

3.3.1.4 Informação e Comunicação

A comunicação é o fluxo de informações dentro de uma organização, entendendo que este fluxo ocorre em todas as direções – dos níveis hierárquicos superiores aos níveis hierárquicos inferiores, dos níveis inferiores aos superiores, e a comunicação horizontal, entre níveis equivalentes.

A comunicação é essencial para o bom funcionamento dos controles. Informações sobre planos, ambientes de controle, riscos, atividades de controles e desempenho devem ser transmitidas a toda entidade. Por outro lado, as informações recebidas, de maneira formal ou informal, de fontes externas ou internas, devem ser identificadas, capturadas, verificadas quanto a sua confiabilidade e relevância, processadas e comunicadas às pessoas que as necessitam, tempestivamente e de maneira adequada.

O processo de comunicação pode ser formal ou informal. O processo formal acontece através dos sistemas internos de comunicação – que podem variar desde complexos sistemas computacionais a simples reuniões de equipes de trabalho – e são importantes para obtenção das informações necessárias ao acompanhamento dos objetivos operacionais, de informação e de confiabilidade. O processo informal, que ocorre em conversas e encontros com clientes, fornecedores, autoridades e empregados é importante para obtenção das informações necessárias à identificação de riscos e oportunidades.

3.3.1.5 Monitoramento

É a avaliação dos controles internos ao longo do tempo. Ele é o melhor indicador para saber se os controles internos estão sendo efetivos ou não.

O monitoramento é feito tanto através do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações pontuais, tais como auto-avaliação, revisões eventuais e auditoria interna.

A função do monitoramento é verificar se os controles internos são adequados e efetivos. Controles adequados são aqueles em que os cinco elementos de controles estão presentes e funcionando conforme planejado. Controles são eficientes quando a alta administração tem uma razoável certeza:

- Do grau de atingimento dos objetivos operacionais propostos;
- De que as informações fornecidas pelos relatórios e sistemas corporativos são confiáveis; e
- Leis, regulamentos e normas pertinentes estão sendo cumpridos.

3.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO (GC)

Para que se possa analisar o processo escolhido como exemplo neste trabalho é necessário compreender que buscar em fontes externas alterações em leis e regulamentações pertinentes à organização, dar tratamento a esses dados, gerar informação, buscar conhecimento a respeito e tomar decisões, são atividades que demandam uma boa gestão do conhecimento. Davenport e Marchand explicam no livro “Dominando a Gestão da Informação” (2004) os conceitos relacionados ao assunto. Segundo ele, dados, informações e conhecimento são pontos em um *continuum* de valores e contribuições humanas crescentes (p. 190).

Segundo esse autor, dados são sinais sobre eventos e atividades humanas aos quais estamos expostos diariamente. Têm pouco valor em si mesmo, embora sejam facilmente armazenados e manipulados em computadores. Os dados se transformam em informações quando os interpretamos e contextualizamos. As

informações têm maior valor, entretanto, também ambigüidade, pois diferentes informações podem ser geradas com base nos mesmos dados.

Conhecimento é a informação dentro das mentes das pessoas. Está relacionado ao uso das informações e à tomada de decisão. É difícil gerir o conhecimento das pessoas, porque é invisível e a sua extração, compartilhamento e uso baseiam-se na motivação humana.

Sendo assim, a gestão do conhecimento é um conceito mais abrangente que os anteriores, entretanto, o modo como as informações são organizadas dentro de uma organização pode facilitar ou dificultar a criação e o compartilhamento de conhecimentos.

Segundo Davenport (1998, p. 52) e Marchiori (2002, p. 78), as etapas relacionadas ao processo de gestão da informação podem ser sintetizadas da seguinte maneira:

- Determinação da necessidade de informação: compreender as fontes de informações necessárias para um bom desempenho do negócio, bem como suas características, fluxos e necessidades;
- Obtenção: inclui as atividades relacionadas à coleta dos dados;
- Processamento: compreende atividades de classificação (define o melhor modo de acessar as informações necessárias) e de armazenamento (seleciona o melhor lugar e os recursos para o arquivamento) das informações obtidas;
- Distribuição e apresentação: envolve escolher, entre diferentes metodologias, qual pode ser mais adequada para se apresentar a informação, disponibilizando-a aos usuários por diferentes formas, fontes e estilos;
- Utilização: após a apresentação da informação, segue-se a etapa de utilização da mesma pelas pessoas da empresa, que as incorporarão às etapas de elaboração, execução e avaliação da estratégia empresarial, auxiliando, assim, o processo de gestão estratégica.

Após a última etapa, em que a informação foi utilizada e auxiliou na formulação da estratégia, uma nova demanda torna necessária a busca de informação, impulsionando o reinício do processo de gerenciamento da informação, já que esse processo, para ser estratégico, deve ser contínuo.

Contudo, a gestão do conhecimento (GC) pressupõe não só as etapas acima. Para alcance dos objetivos das organizações, os seus integrantes devem ser

encorajados a compartilhar conhecimento, o que ocorre por meio de uma melhor gestão da informação sobre onde reside o conhecimento, sobre como ele pode ser empregado e reutilizado e sobre como pode criar maior valor comercial através de novas idéias e inovações. De acordo com Davenport e Marchand (2004, p. 190 - 193), e existem três elementos bases da GC, os quais são:

- Boa utilização da TI na coleta, organização, amplo acesso e distribuição de informações sobre o conhecimento através das distâncias;
- Criação do conhecimento na motivação dos funcionários à criação de conhecimento (inovação), no estabelecimento de uma cultura organizacional que promova o compartilhamento, a transparência e a utilização ativa do conhecimento e da informação;
- Uso do conhecimento aplicado às decisões e ações em um contexto empresarial planejado. Atenção à efetividade com que os funcionários aplicam e utilizam conhecimento na operação dos negócios de hoje e na geração de ideias novas sobre negócios futuros.

O sucesso da GC está relacionado diretamente à cultura organizacional. Existem diversas áreas das empresas que dependem muito do conhecimento, principalmente às relacionadas a planejamento, marketing, projeto e desenvolvimento de produtos e consultoria, entretanto se os trabalhadores do conhecimento sentem que não têm tempo para utilizá-lo no decorrer de seus trabalhos ou que é inconveniente fazê-lo, até mesmo os melhores repositórios de informação não serão utilizados.

É necessário criar vínculos entre os processos de trabalho do conhecimento e seus processos de GC. Davenport e Marchand (2004, p. 192) afirmam que todas as atividades fundamentais devem ser examinadas para se ver como o conhecimento é trazido dos cérebros humanos e das fontes de informação para os processos. Inversamente, os gestores devem olhar com atenção para a forma como o conhecimento adquirido pelas pessoas durante o seu trabalho pode ser levado e compartilhado na forma de informações confiáveis para o resto da empresa.

De acordo com Charles Despres e Danièle Chauvel (2004), o processo do conhecimento pode ser descrito sinteticamente conforme segue:

- Mapear: nenhum de nós, coletiva ou individualmente, é capaz de abraçar o universo de informações ao nosso redor. Em vez disso, procuramos peças

compreensíveis de informação nos cantos do universo com que estamos familiarizados ou à vontade. Essencialmente, indivíduos e organizações mapeiam o ambiente de informação de sua própria autoria.

- Adquirir/ capturar/ criar: desses ambientes, nós capturamos (talvez reorganizamos) as peças de informação mais valiosas. Este momento inclui rotinas de busca pessoais ou organizacionais que localizam a informação que se torna matéria do trabalho.

- Empacotar: em seguida, há uma variedade de meios disponíveis para se empacotar a informação: papel, correio eletrônico, voz, multimídia, etc. Antes que a informação possa ser empacotada, ela deve ser interpretada por um autor que lhe dê significado coerente, para depois se tornar pública. A questão crítica é o significado que os outros podem extrair.

- Armazenar: indivíduos e organizações amontoam informações em sistemas de memória de vários tipos, como cérebros, discos rígidos, fichários, bibliotecas e bases de dados.

- Aplicar/ compartilhar/ transferir: o campo de GC reconhece implicitamente que a informação é social. Não há reconhecimento de dados como informação ou conhecimento fora de algum tipo de contexto social. O campo também está começando a validar a noção de que o valor do conhecimento depende das ações que ele motiva.

- Inovar/ evoluir/ transformar: o conhecimento deve evoluir para se manter a par de mudanças no ambiente, ou perderá valor. Isto requer programas de P&D que trabalham a partir da experiência no mercado, de processos de criatividade que ampliam os horizontes intelectuais e assim por diante.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho consiste em um estudo de caso único, que tem o propósito de verificar a aplicabilidade do conhecimento da literatura referente aos elementos de controles internos no processo específico do tratamento das demandas sistêmicas por força de normas externas em uma instituição financeira.

Para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizados os seguintes instrumentos:

- Revisão bibliográfica para fundamentação teórico-metodológica;
- Utilização da abordagem de avaliação de controles internos recomendada pela publicação de 1992 do COSO, *Internal Control – Integrated Framework*;
- Entrevista qualitativa não-estruturada para compreensão e análise do processo foco;

[...] metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema. (MALHOTRA, 2006, p. 155).

De acordo com Malhotra (2006), uma entrevista não-estruturada, direta e pessoal com um único respondente pode ser utilizada para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico.

- Pesquisa documental para verificação das políticas e normas formais da organização no que tange o processo estudado. Foram analisadas as normas, resoluções internas e relatórios pertinentes ao processo estudado.

De acordo com Gil (2008, p. 45), a pesquisa documental apresenta duas vantagens: os documentos constituem fonte rica e estável de dados; e não exige contato com os sujeitos da pesquisa, reduzindo o risco da subjetividade das informações obtidas.

- Fluxogramação (representação gráfica): com base nas entrevistas e na pesquisa documental, foram elaborados fluxogramas horizontais que ilustram as entradas e saídas do processo.

Fluxograma horizontal descritivo: trata-se de um fluxograma que descreve o fluxo das atividades, dos documentos e das informações que circulam em um processo, por meio de símbolos padronizados. É mais apropriado quando do levantamento, pois permite, enquanto é feita a entrevista ou a observação, o desenho do fluxograma. (D'ASCENÇÃO, 2007, P.114).

▪ Observação participante: quando utilizada para pesquisas em organizações, ela pode ser realizada pelo menos de duas maneiras: de forma encoberta – quando o pesquisador é um empregado da empresa; ou de forma aberta – quando é permitido pela empresa que o pesquisador observe, entreviste e participe do ambiente de trabalho em estudo (ROESCH, 2006, p. 161).

Conforme citado anteriormente, a pesquisa também se beneficia da experiência da autora, que atua como analista da área de controles internos de uma instituição financeira.

4.1 SELEÇÃO DA EMPRESA E DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A empresa escolhida para o estudo trata-se de uma instituição financeira de médio porte que atua como banco múltiplo nas carteiras: comercial, crédito financiamento e investimento, crédito imobiliário, desenvolvimento, arrendamento mercantil e investimento. Neste trabalho, a Instituição Financeira foi denominada BANCO Y.

A Controladoria do BANCO Y, na figura do *Controller*¹ (responsável pela conformidade do banco), coordena o processo de controle das alterações de normas emitidas por órgãos reguladores e das ações necessárias para adequação de procedimentos, produtos, serviços, normas e sistemas da Instituição. Em conjunto com superintendentes da Unidade Jurídica, de Gestão Corporativa e de Contabilidade forma o Grupo de Legislação (GL), o qual analisa, semanalmente, por meio de reuniões, as verificações relevantes e emite pareceres.

Para assessorar o GL, a área conhecida como Controladoria Legislação, que integra a gerência de Controles Internos, dentro da Controladoria, acompanha as alterações das normas externas, questiona aos gestores das diversas unidades da direção geral, identifica as repercussões envolvidas e os procedimentos necessários

¹ No BANCO Y, a função de *Controller*, que significa controlador equivale a de superintendente, entretanto a sua responsabilidade supera as atribuições da Controladoria, visa assegurar a conformidade do banco como um todo.

para adequação às normas. Com base nessas informações, os analistas da área elaboram a pauta semanal do Grupo de Legislação.

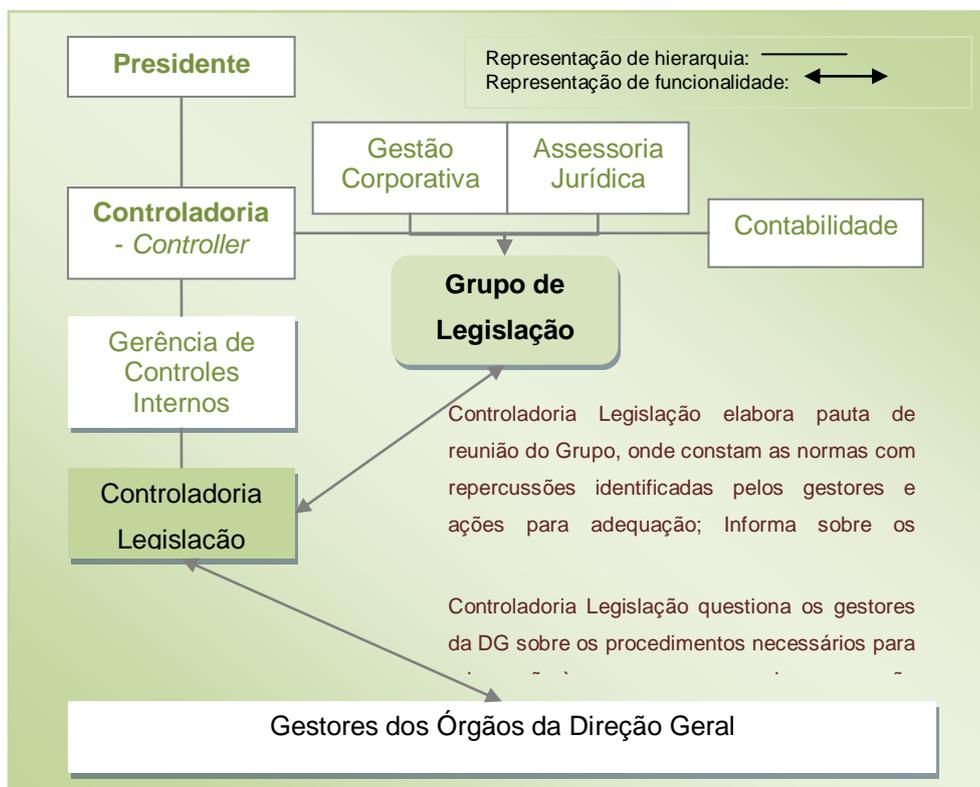


Figura 4 - Organograma Simplificado - Hierarquia e Funcionalidade
Fonte: a autora

Diferentes tipos de procedimentos podem ser apontados pelos gestores do BANCO Y como necessários para adequação às normas, e para cada um deles as ações e controles envolvidos são diferentes. Considerando isso, neste trabalho optou por aprofundar a análise no processo de adequação de sistemas às normas externas.

Para desenvolver o estudo de caso no Banco Y, foi feita uma entrevista inicial com funcionária que atua na Controladoria Legislação desde a criação da área, devido a sua experiência e envolvimento na normatização interna do referido processo. Ela também faz parte do grupo que avalia as demandas por sistemas para atender a legislação. Trabalha na Instituição há 27 anos, graduada em Jornalismo, com pós-graduação em Controladoria. Paralelamente, foram verificadas as normas e resoluções internas aplicáveis aos processos estudados, o que possibilitou a estruturação gráfica dos processos de interesse e a identificação dos personagens envolvidos no mesmo.

A partir disso, foram selecionados funcionários da instituição, dentre aqueles que participam diretamente do processo de adequação de sistemas (ver Tabela 2), para aplicação de entrevista. As entrevistas tiveram o objetivo de captar a percepção das diferentes visões sobre o mesmo foco, de forma que fosse possível compreender qual a relevância de cada etapa do fluxo, quais os riscos que ameaçam o objetivo de conformidade e qual a eficácia das atividades de controle existentes.

	Unidade	Área de atuação	Tempo de serviço	Escolaridade
Participantes do Grupo de Avaliação de PSL*	Gestão Corporativa	Gerência de Sistemas de Negócios	29 anos	Graduação em Contabilidade
	Núcleo Operacional	Grupo de Logística	32 anos	Ensino Médio; curso de Gestão Bancária
	Controladoria	Gerência de Gestão da Informação	22 anos	Graduação em Ciências da Computação, com MBA em Administração em TI.
	Controladoria	Gerência de Gestão da Informação	4 anos	Graduação em Ciências da Computação, com MBA em TI.
	Controladoria	Gerência de Controles Internos - Controle das Normas Externas	27 anos	Graduação em Jornalismo, com MBA em Controladoria
Gestores de PSL*	Controladoria	Gestão do Risco Operacional	33 anos	Graduação de Administração com Ênfase em Análise de Sistemas
	Crédito	Gerência Operacional	4 anos	Graduação em Contábeis
	Crédito	Gerência Operacional	20 anos	Graduação em Contábeis, com pós-graduação em Finanças
	Gestão Corporativa	Folha de Pagamento Estado e Federal	27 anos	Graduação em Contábeis
	Contabilidade	Tributária	22 anos	Graduação em Contábeis, com MBA em Direito Tributário
Responsáveis pela execução do PSL*	Unidade de Desenvolvimento de Sistemas	Central de Relacionamento	29 anos	Graduação em Análise de Sistemas, com pós-graduação em Sistemas de Informação
	Unidade de Desenvolvimento de Sistemas	Central de Relacionamento	30 anos	Graduação em Processamento de Dados, com pós-graduação em Sistemas de Informação
	Auditoria		8 anos	Graduação em Processamento de Dados com pós-graduação em: - TI na Gestão do Conhecimento e Inteligência Estratégica; - Governança da Segurança da Informação.

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

Fonte: a autora

*PSL: projeto de alteração sistêmica para atender legislação

4.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

I. Entrevistas

Buscando informações sobre a estrutura, as responsabilidades e os fluxos relacionados ao acompanhamento e cumprimento de leis e regulamentos externos aplicáveis ao Banco Y, e especificamente sobre o processo de adequação dos sistemas, de forma a identificar os elementos de Controles Internos do *COSO I*, foram feitas entrevistas abertas, não estruturadas com base nas questões do anexo I.

A abordagem da pesquisa se caracterizou como abordagem direta – definida como o tipo de pesquisa em que os objetivos do projeto são revelados ao respondente ou ficam evidentes pela própria natureza da entrevista (MALHOTRA, 2006, p. 157).

Com o intuito de compreender a visão de cada personagem do processo entrevistado e identificar riscos e possíveis falhas de controle, optou-se por aplicar entrevistas em profundidade

Entrevista em profundidade: Uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico. (MALHOTRA, 2006, p. 163).

Com foco na qualidade dos fluxos de informação no processo analisado, foram levantadas para os entrevistados as seguintes questões:

- a) As informações necessárias estão disponíveis de maneira prática e tempestiva?
- b) A partir das informações disponíveis, é possível avaliar os riscos de cada projeto?
- c) É possível obter informações de desempenho do processo, considerando os objetivos de informação e de conformidade dos sistemas?
- d) É possível a identificação, captura, processamento e comunicação das informações necessárias às instâncias superiores, à auditoria interna ou externa (ex. BACEN) ou aos gestores dos projetos quando solicitado, em tempo hábil e de maneira prática?

4.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas mencionadas foram realizadas em treze ocasiões diferentes, com duração média de 40 minutos cada uma, no período entre 1º e 25 de maio de 2010. Os entrevistados relacionados no quadro 1 foram entrevistados presencialmente, a exceção da auditora, que ocorreu via telefone.

As informações coletadas foram estruturadas de forma a facilitar a análise dos elementos de controles internos existentes no processo de adequação de sistemas do Banco Y, quando as demandas são decorrentes de exigências legais.

O resultado das entrevistas aplicadas foi analisado com base na metodologia do COSO I, sendo verificados os riscos inerentes ao processo, os controles existentes e a possibilidade de melhorias, de forma que o objetivo de conformidade dos sistemas do Banco Y com as normas externas seja efetivamente alcançado.

5 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem como objetivo estruturar os dados obtidos a partir do estudo de caso aplicado no Banco Y. Para isso, foi utilizada a metodologia COSO I. De acordo com a publicação “*Internal control – integrated framework*” (Controles Internos – um modelo integrado), as ferramentas apresentadas nessa metodologia podem ser utilizadas de diversas formas:

- Individualmente (análise de apenas um dos cinco elementos) ou em conjunto (análise de todos);
- Apenas uma categoria de controle, como por exemplo, a confiabilidade de relatórios financeiros; ou mais de uma categoria;
- Com foco em processos/ atividades específicas ou em todos os processos/ atividades.

Este trabalho irá focar no processo de atendimento às demandas por alterações sistêmicas exigidas por força legal, com a análise de todos os cinco elementos de controle. Uma vez que esse é um dos processos que compõem o controle de normas externas, a abordagem sobre o ambiente de controle iniciará pelo processo maior.

Buscou-se conhecer o processo em estudo, os fluxos de informação relacionados, o objetivo do mesmo e as normas estabelecidas, com a finalidade de verificar o ambiente de controle.

Para facilitar a compreensão dos leitores, as seguintes questões gerais serviram como referência:

- Qual é o objetivo principal, no qual o processo está inserido?
- Quem são as pessoas envolvidas e quais as atribuições de cada um?
- Como é o fluxo de controle dos normativos externos?
- Quais os sistemas e relatórios que permitirem o acompanhamento das metas traçadas?

5.1 ANÁLISE DO PROCESSO

De acordo com D'ASCENÇÃO (2007), processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. De modo simplificado, podemos dizer que, no caso estudado, as causas são as mudanças nas normas emitidas por órgãos reguladores, enquanto os efeitos são as ações tomadas internamente para adequação às normas. A partir das definições apresentadas no título 2.4, pode-se dizer que se enquadra em um processo de gestão da informação e do conhecimento.

O primeiro passo, ao se estudar o processo foi identificar o objetivo estratégico da organização e as regulamentações envolvidas, para que depois fosse possível avaliar os riscos que ameaçam o objetivo e a eficácia dos controles existentes.

5.1.1 Objetivo da Instituição e Regulamentação Envolvidas

A conformidade com as leis e regulamentações externas é um dos objetivos do Banco Y. Dela depende o bom relacionamento com os órgãos fiscalizadores, e, atrelado a isso, a sua imagem perante o público e os acionistas.

Embora a Instituição já tivesse políticas informais, em 2007, com a implementação de um novo modelo de gestão, foram estabelecidas diretrizes mais claras para o atendimento de demandas decorrentes de legislação. Através da publicação de resoluções internas, foram definidos parâmetros para a avaliação do entendimento das alterações na legislação e das medidas necessárias ao seu cumprimento e implementação.

Foi criado então o Grupo de Legislação, competindo a ele a análise das alterações legislativas ocorridas no período e a fixação do entendimento.

Estabeleceu-se que o posicionamento do Banco sobre o entendimento dos efeitos da alteração deve ser definido em até 15 dias (sendo o prazo reduzido sempre que a legislação exigir), de forma a viabilizar condições adequadas para planejar a execução das medidas necessárias.

No caso de necessidade de novos sistemas ou de alteração daqueles já existentes para atender uma exigência legal ou regulatória foi criado um modelo específico de documento de projeto, de maneira que tais demandas fossem priorizadas na Unidade de Desenvolvimento de Sistemas frente aos demais projetos. Neste trabalho, será identificado como projeto de alteração sistêmica para atender legislação – PSL.

Para esses casos, a unidade afetada elabora PSL especificando as regras de negócio necessárias para o cumprimento da legislação.

Foi definido também que o processo de avaliação e atendimento de alterações na legislação deveria ser formalizado em documento específico, onde constasse: o entendimento da alteração, a data limite para implementação e o sumário da repercussão econômica e/ou operacional.

5.1.2 Processo de Controle de Normas Externas

A análise das resoluções e normas internas, bem como o conhecimento da autora, permitiu a identificação dos personagens que se relacionam diretamente com o processo, assim como suas atribuições.

No Banco Y, fazem parte do processo de controles das normas externas os seguintes personagens:

- Gerentes e Superintendentes da Direção Geral: são responsáveis por conhecer e assegurar a conformidade com todas as regulamentações pertinentes a sua área de atuação, portanto devem manter-se atualizados sobre as alterações ocorridas.

- Agente de Controles Internos: funcionários indicados como responsáveis pelo acompanhamento, na sua unidade de atuação, do cumprimento das políticas internas, conscientizando as áreas para que os controles pertinentes aos seus processos sejam continuamente revisados e atualizados. Devem relatar à Controladoria as inconformidades identificadas e acompanhar a implantação de ações para correção das deficiências (resolução Interna formal, numerada, publicada em 2005).

- Grupo de Legislação: tem o propósito de verificar as alterações das normas externas e fixar entendimento;
- Controladoria Legislação: auxilia o Grupo operacionalmente – consulta os canais que lhe são disponíveis para identificar alterações em normativos externos, identifica as Unidades envolvidas no assunto, questiona o gestor quanto às providências que serão tomadas, e dá conhecimento ao Grupo de Legislação através da elaboração da pauta de reunião semanal. Também elabora relatórios para o Comitê de Auditoria, Comitê de Controles Internos e parte do relatório semestral de controles internos, exigido pelo Banco Central do Brasil.
- Grupo de avaliação de PSL – funcionários indicados pelo Grupo de Legislação que, em conjunto com o gestor do PSL, verificam se as especificações do documento são exclusivamente propostas para atender normativos externos, e se contemplam na íntegra as exigências.

O fluxo de informações inicia pelo acompanhamento das mudanças nas normas externas aplicáveis a cada gestor, os quais devem responder pela conformidade de seus processos. Entretanto, com a criação do Grupo de Legislação, e conseqüentemente da Controladoria Legislação, passou a ser implementado um controle consolidado dessas normas, ou seja, um controle que permita visualizar as normas verificadas pelos diversos gestores do Banco, o entendimento dado a elas e os procedimentos adotados para adequação dos sistemas, pessoas, normas internas e processos (conforme figuras 5 e 6 a seguir).

Diariamente, no momento que os analistas da Controladoria Legislação verificam novos normativos, de fontes diversas, com assuntos inerentes às atividades do Banco, os mesmos são registrados em um aplicativo de controle (o qual, neste trabalho será denominado SCL1), onde são indicadas quais as unidades envolvidas. A partir desse aplicativo são enviados e-mails com solicitação de posicionamento dos gestores (através do preenchimento de um *check-list*), ou apenas para conhecimento quando se tratar de informações que não afetam diretamente a instituição ou de atividades com rotinas já estabelecidas. Mesmo quando o e-mail é enviado para conhecimento apenas, o gestor é alertado que deverá responder caso seja verificada a necessidade de procedimentos de adequação.

Uma vez que os procedimentos necessários para adequação são identificados pelos gestores e informados à Controladoria Legislação, essa

acompanha a implementação, questionando à unidade dentro de prazos estabelecidos até o cumprimento das ações indicadas. Exemplos dessas ações para adequação são:

- Elaboração de Projeto de alteração Sistêmica para atender Legislação (PSL) quando envolver demanda de alteração sistêmica;
- Publicação de instruções para as áreas comerciais (IPAC) ou instrução geral (IG) para comunicar alterações em procedimentos operacionais;
- Atualização das Instruções Normativas (IN) - para consolidar as alterações das normas/ procedimentos internos;
- Criação de grupo de trabalho e estabelecimento de um plano de ação - quando envolver normas de maior complexidade, ou que estabelecem cronograma para cumprimento;

Todas as situações identificadas, em que os gestores indicam que é necessário algum procedimento para que o Banco fique em conformidade, são incluídas na pauta de reunião do Grupo de Legislação.

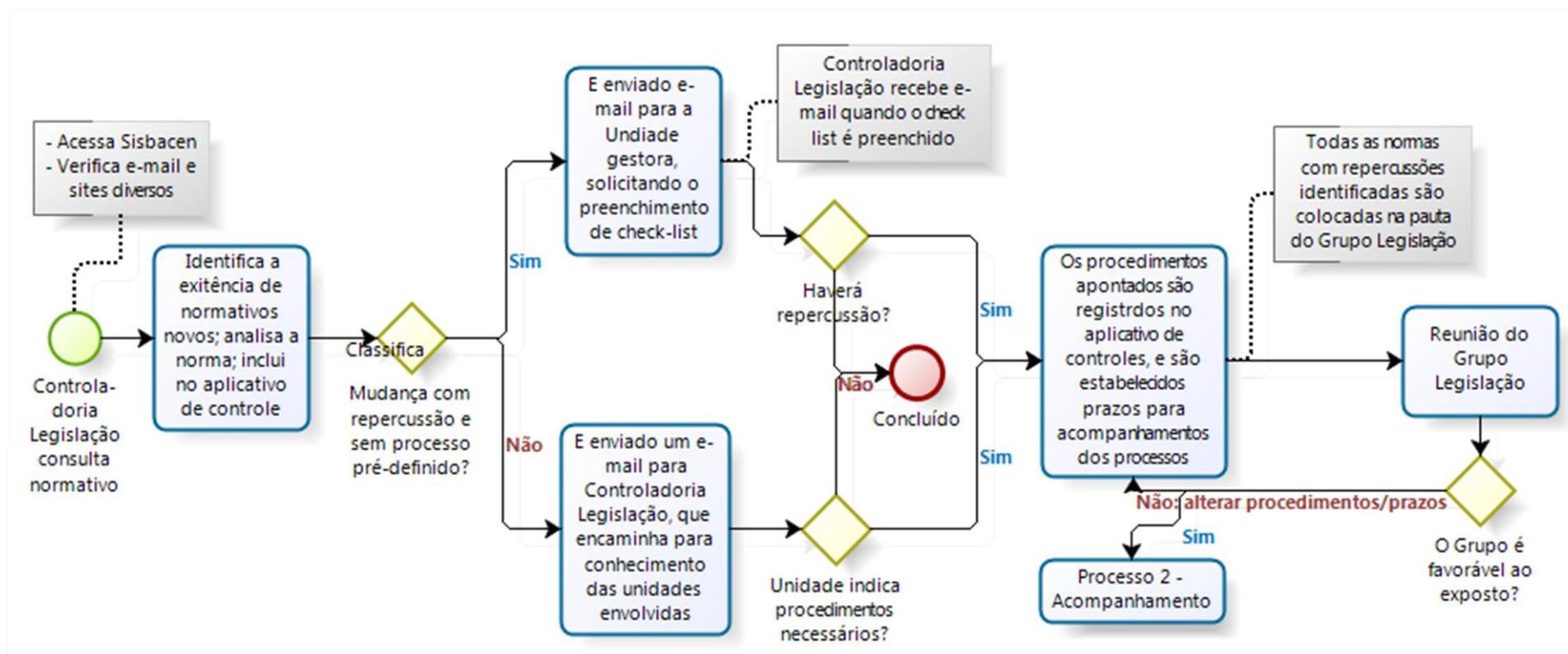


Figura 5 – Processo 1: Fluxo de Verificação

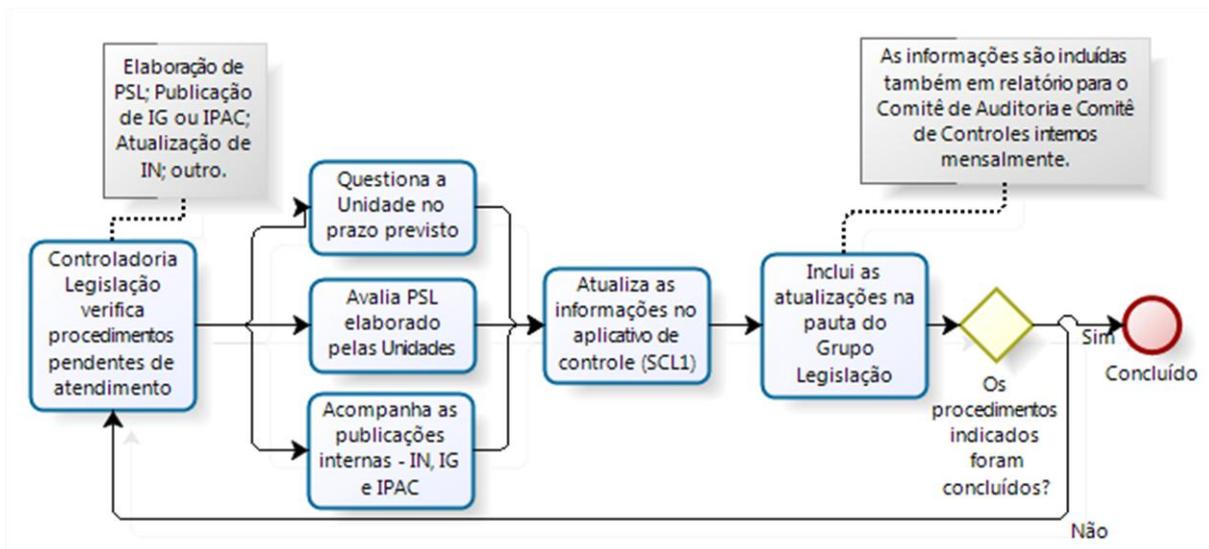


Figura 6 – Processo 2: Acompanhamento

Para melhor compreensão das ilustrações a cima, cabe algumas considerações:

- A comunicação ou envio de *check-list* às Unidades (Figura 5) são ações que vinculam ao fluxo o agente de controles internos e demais gerentes que acessarem a chave oficial de correio eletrônico de suas unidades.

- No modelo de *check-list* aplicado existe um campo específico para indicação da necessidade de se elaborar PSL, IPAC, IG, atualização de IN, e para descrição de outros.

- IG, IPAC e IN são ferramentas do Sistema de Comunicações Administrativas (neste trabalho denominado SICAD) no Banco Y. O SICAD é o único meio oficial para a divulgação de informações de caráter administrativo e operacional no âmbito interno da Instituição. Seu objetivo principal é constituir-se em um instrumento administrativo e operacional útil, auxiliando toda a instituição. Cada ferramenta é definida como segue:

- IN: instruções normativas que sustentam os critérios estabelecidos e dão o suporte necessário ao desenvolvimento das atividades em todo o Banco Y;
- IG: sistema de transmissão de instruções gerais por meio da Intranet
- IPAC: meio de divulgação e implementação de medidas relacionadas a negócios e operacionalidade de produtos e serviços. Permite a transmissão de normas e rotinas urgentes, transitórias ou, em alguns casos, de caráter perene, consolidando na sua respectiva IN.

▪ Após a indicação, pelo gestor, dos procedimentos que serão necessários para a adequação, a Controladoria Legislação acompanha a execução, entretanto compete ao gestor tomar as providências necessárias e observar os prazos deliberados pelo Grupo de Legislação e pelas próprias normas externas.

5.1.3 Demandas de Alterações Sistêmicas

Tendo em vista a complexidade do processo de controle das normas externas, foi feita uma decomposição de forma que se alcance um nível de detalhamento adequado à análise dos elementos de controles internos conforme modelo proposto pelo COSO I.

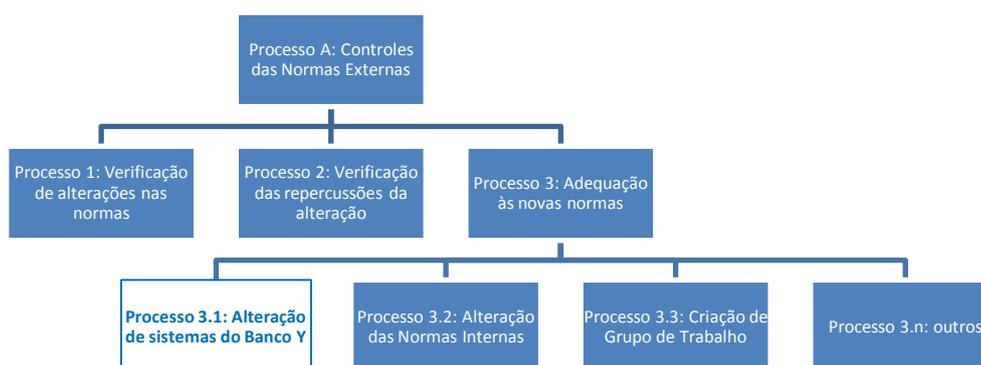


Figura 7 - Diagrama de Decomposição de Processos

O foco da análise será do processo 3.1 (destacado na Figura 7 - acima), o qual envolve as demandas de alteração sistêmica como forma de adequação a normas.

Como colocado anteriormente, tais demandas foram classificadas pela alta administração, através de resoluções internas, como prioritárias em relação aos demais projetos de desenvolvimento de sistemas, como o objetivo de assegurar a conformidade dos sistemas do Banco com as leis e regulamentações externas.

A seguir está ilustrado o fluxo de atividades do referido processo, a partir do momento em que o gestor elabora o projeto de adequação sistêmica – PSL.

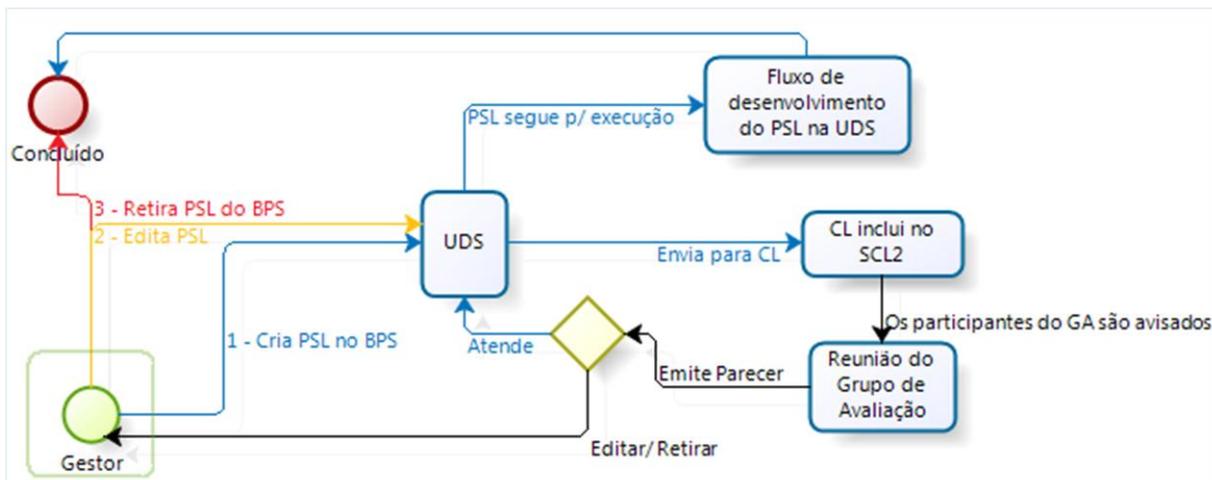


Figura 8 - Fluxo do PSL

Legenda:

PSL: projeto de alteração sistemática para atender legislação.

BPS: sistema de gerenciamento de projetos que contempla todos os projetos da UDS.

UDS: Unidade de Desenvolvimento de Sistemas.

CL: Controladoria Legislação

GA: Grupo de Avaliação

SCL2: Aplicativo utilizado pela Controladoria Legislação para controle das PSLs que são avaliadas.

Figura 9 - Tela para Criação de Novo PSL no BPS

O gestor indica no BPS todos os requisitos necessários para que o sistema atenda às exigências da legislação a que faz referência. Informa os dados da norma, incluindo órgão expedidor, código da legislação e a data de vigência (ver Figura 8); o cenário atual, cenário desejado, descrição dos requisitos, entre outras informações.

O projeto passa pela aprovação do superintendente da unidade gestora para que, depois, a Unidade de Desenvolvimento de Sistemas (UDS) o envie, em forma de arquivo, para a Controladoria Legislação. Neste momento, o arquivo é anexado à um novo ítem no aplicativo de controle de PSL utilizado pela Controladoria Legislação (o qual denominaremos neste trabalho SCL2), e a norma referente a ele é buscada no SCL1 ficando vinculada ao item (campo “Norma Assossuada”). O aplicativo SCL2 dispara alertas aos integrantes do Grupo de Avaliação de PSL, que verificam o conteúdo do projeto e norma associada, e avaliam o projeto posteriormente em reunião presencial com a presença do gestor demandante do PSL.

São avaliados na reunião os seguintes critérios:

I – A norma indicada exige os requisitos colocados no projeto?

II – Foram colocados apenas os requisitos exigidos pela norma?

III – Todos os requisitos exigidos estão contemplados no projeto?

IV – Há possibilidade de parametrização para evitar novas demandas do gênero e permitir que o gestor do processo tenha permissão para fazer as alterações diretamente no sistema requerido?

Caso os critérios I, II e III sejam verdadeiros, o PSL é aprovado pelo grupo, caso contrário, o gestor é orientado a re-editar o projeto, ou a classificá-lo como outro tipo de demanda, que não PSL. Quando o gestor é orientado a classificar como um outro tipo de projeto, que não para atender legislação, o PSL é retirado. Caso o critério IV seja verdadeiro, é solicitado á UDS que desenvolva funcionalidades suficientes para evitar novas demandas desnecessárias.

Controladoria > Gerência de Controles Internos > Controladoria Legislação

Avaliação CONTR1001L

O conteúdo desse item será enviado como uma mensagem de email para a pessoa ou o grupo atribuído ao item.

Fechar

Novo Item | Editar Item | Excluir Item | Gerenciar Permissões | Fluxos de Trabalho | Alertar-me | Histórico de Versões

Espécie	PSL
*Nº da solicitação	CONTR1001L
Título	Comunicação de Operações ao COAF
Unidade Gestora	Controladoria
E-mail do gestor	fulano_de_tal@BancoY.com.br
Data de Recebimento	17/6/2010
Norma Associada	
Outra	circular 2852/1998
Vigência da Norma	1/4/2009
Enviar para avaliação	NÃO
Data da Avaliação	25/3/2009
Parecer	Atende - Depel elaborado
Enviar para UDS	NÃO
Data de envio para UDS	25/3/2009
Execução - Início	15/5/2009
Execução - Fim	30/4/2010
Observações	
Basiléia	Não
Status BPS	
Anexos	contr1001l - Comunicação de Operações ao COAF - avaliação.docx Contr1001L - enviado para UDS.msg

Figura 10 - Exemplo de Item incluído no SCL 2

Após a aprovação, é necessário que o gestor demandante acompanhe o projeto, uma vez que é ele quem responde pela conformidade do sistema envolvido. O parecer dado a cada projeto é colocado na pauta de reunião semanal do Grupo de Legislação para que esse tome conhecimento.

Eventualmente, a Controladoria Legislação atualiza em seu controle (SCL2) a situação dos projetos e questiona aos gestores quando verifica situações estranhas ao fluxo normal.

5.2 ANÁLISE DOS ELEMENTOS DO COSO I

5.2.1 Ambiente de Controle

De acordo com o que foi apresentado no título 2.3.2, o ambiente de controle é a consciência de controle da entidade. Verificou-se que existem deficiências na

comunicação a respeito das responsabilidades de cada participante do processo, e que, embora existam regulamentações internas que regem o objetivo de conformidade com os sistemas do Banco Y, tais informações estão disponíveis em mais de uma fonte, sendo difícil o acesso a elas.

Outra deficiência encontrada é a falta de sistemas e relatórios que permitam o acompanhamento das metas traçadas em relação à observância dos prazos de adequação estabelecidos pelas normas externas. O sistema de gerenciamento de projetos (BPS) não foi desenvolvido com o objetivo de facilitar o controle por parte de outras áreas do banco, de sorte que a interface disponível aos gestores que elaboram PSL não disponibiliza todas as informações necessárias para que haja um acompanhamento efetivo.

Diante das respostas às perguntas a seguir é possível compreender melhor a situação encontrada:

- Os funcionários sabem o que deve ser feito? Se sim, eles sabem como fazê-lo? Se sim, eles querem fazê-lo?

Afirmar que há indisposição dos envolvidos em cumprir com suas atribuições seria possível apenas se as duas primeiras questões fossem respondidas afirmativamente, e se, ainda assim, ocorressem ações contrárias ao estabelecido frequentemente. Uma vez que a resposta a elas é negativa, resta compreender quais são as deficiências para estabelecer um ambiente de controle eficaz.

Gestores demandantes de PSL: têm entendimento de que devem adequar os sistemas que movem seus processos, entretanto encontram dificuldade em elaborar um projeto de alteração sistêmica para atender legislação (PSL). Os que afirmaram ter mais facilidade atribuíram isso ao relacionamento que mantinham como os analistas da UDS, aos quais consultavam no momento da elaboração, entretanto esse relacionamento não faz parte do fluxo padrão que está normatizado. A maior dificuldade, entretanto foi vista na etapa de acompanhamento dos projetos. A grande maioria dos entrevistados não acompanha o andamento dos projetos que elabora, após a aprovação do Grupo de Legislação e consideram difícil a comunicação com a UDS (por meio de contato direto ou através do BPS).

Integrantes do Grupo de Avaliação (representantes do Grupo de Legislação): têm clareza do que devem fazer, exceto nos casos em que ocorrem demandas de complexidade elevada (muito técnicas), as quais normalmente são aprovadas com a classificação “projeto a elaborar”, e seguem para análise da UDS.

UDS: têm clareza de que devem priorizar todo PSL aprovado pelo Grupo de Legislação, entretanto têm dificuldades em lidar com as situações descritas (projeto a elaborar), pois casos do tipo demandam grande envolvimento na definição do escopo, ao invés de apenas desenvolvimento.

5.2.2 Identificação de Riscos

Quais são os riscos que ameaçam o cumprimento do objetivo de conformidade dos sistemas?

De forma geral, existem três riscos inerentes ao processo:

- I. Risco da não elaboração de um projeto de adequação;
- II. Risco da elaboração de um projeto que não contemple a totalidade dos requisitos da norma;
- III. Risco de não atendimento dos prazos estabelecidos pela norma.

Caso qualquer desses riscos se concretize, como consequência haverá a exposição da organização ao risco de sanções legais e regulamentares, como também ao risco de imagem.

O risco de imagem está associado a reclamações de clientes a órgãos como o Banco Central do Brasil e o PROCON, e também à exposição na mídia, o que pode resultar na perda de valor da empresa ou de credibilidade, o que também impacta na captação de clientes. É muito difícil de mensurar esse risco, entretanto ele deve ser considerado, uma vez seus efeitos podem ser muito onerosos.

O risco legal deve ser analisado para cada novo projeto, pois as normas associadas se diferenciam uma das outras em valores de multas e em outras penalidades. A probabilidade de ocorrência também é relativa, pois dependerá da forma como a alteração exigida será perceptível aos órgãos responsáveis pela fiscalização. Por exemplo, os requisitos de acessibilidade – arquitetura adaptada, atendimento preferencial, capacitação de funcionários em LIBRAS (Língua Brasileira de Sinais), entre outros – obrigatórios por decreto federal, são passíveis de fiscalização pelos Ministérios Públicos que aderiram aos termos de ajustamento de conduta conduzidos pela Febraban, como também pelos órgãos municipais que

decretaram leis sobre o assunto. A qualquer momento também pode ocorrer à fiscalização do Banco Central do Brasil, exigindo um laudo técnico de acessibilidade para qualquer agência bancária instalada no país, uma vez que existe também uma circular do BACEN exigindo tal apresentação. Nesse exemplo, uma autuação pode ser provocada por denúncia de clientes portadores de deficiência e/ou por fiscalização dos órgãos citados.

Para normas que exigem grandes alterações e investimentos altos normalmente ocorre a formação de grupos de trabalho dirigidos pela Febraban, com diversos bancos participantes, para que se chegue a um procedimento padrão de mercado. Esses acordos de mercado devem ser considerados no momento da avaliação dos riscos envolvidos no projeto, pois a não aderência tornaria evidente a inconformidade, no momento que o restante dos integrantes do mercado se adaptasse.

Com isso, a avaliação do risco legal de cada projeto precisa estar embutida no processo de adequação dos sistemas. Não há como mensurar de forma genérica o risco de não conformidade dos sistemas.

O risco legal é entendido, entretanto, como uma das categorias de risco operacional, cuja definição engloba qualquer tipo de erro, fraude, fato externo ou interno que possa produzir perdas financeiras às Instituições.

Neste estudo, especificamente, foram identificadas duas outras categorias de risco operacional que se relacionam ao risco de exposição legal: categoria processo e categoria sistema. Caso os riscos enquadrados nessas duas categorias não sejam controlados adequadamente, as falhas que ocorrerão poderão resultar no atraso ou na elaboração inadequada de projetos de adequação sistêmica, ou seja, na exposição ao risco de penalidades decorrentes da inconformidade às normas externas.

5.2.3 Avaliação e Classificação de Riscos

Esta etapa trata dos riscos operacionais associados àqueles inerentes ao processo, descritos no início do título 4.2.2, bem como às atividades de controles existentes para mitigá-los e o diagnóstico de sua eficácia.

A avaliação quanto à probabilidade de ocorrência e impacto dos riscos seguirá os seguintes critérios:

PROBABILIDADE		
3	ALTA (entre 65% e 100%)	É muito provável a ocorrência do risco; Há histórico de perda anterior.
2	MÉDIA (entre 35% e 65%)	É provável a ocorrência do risco; Com ou sem histórico de perda anterior.
1	BAIXA (entre 0 e 35%)	É improvável a ocorrência do risco.
IMPACTO		
3	ALTO (entre 65% e 100%)	Elevada perda de reputação; Sérias consequências do ponto de vista de supervisão bancária; Elevada perda financeira.
2	MÉDIO (entre 35% e 65%)	Perda temporária da reputação; Dificuldades com supervisão bancária; Perdas financeiras significativas.
1	BAIXO (entre 0 e 35%)	Baixo impacto na reputação; Baixo nível de exposição às sanções de supervisão bancária; Perdas perfeitamente assimiladas pelo banco.

Quadro 2 - Avaliação qualitativa: critérios para probabilidade e impacto

Trata-se de uma avaliação qualitativa, considerando unicamente as informações coletadas nas entrevistas aplicadas no Banco Y. Poderiam ser considerados registros de ocorrências anteriores ou histórico de eventos de perda relacionados ao processo, o que possibilitaria a aplicação de um modelo probabilístico, entretanto essas informações não foram disponibilizadas.

As possíveis perdas financeiras relativas à exposição legal por inconformidade podem ser mensuradas para cada projeto elaborado, entretanto não há como o fazer para os riscos operacionais identificados no processo sem acesso à uma base histórica de perdas. Entretanto, para fim de análise comparativa e priorização da resposta aos riscos, o impacto foi considerado em virtude da percepção dos entrevistados sobre os possíveis efeitos dos riscos, conforme descrito a seguir:

IMPACTO	EFEITOS DOS RISCOS
1	Não elaboração de projeto de adequação; Atraso muito significativo ou ocorrência de grandes falhas de definição.
2	Atraso considerável na conclusão de projeto ou ocorrência de falhas de definição
3	Atraso pequeno ou ocorrência de erros mínimos

I. Risco da não elaboração de um projeto de adequação

De acordo com o que foi apresentado anteriormente, os gerentes executivos são os responsáveis por acompanhar e dar conformidade a todas as normas externas pertinentes as suas áreas. Entretanto, pode ocorrer de o gestor responsável não receber, ou não verificar a existência de alguma nova norma, ou então de não identificar a necessidade de adequar determinado sistema a uma nova norma.

ATIVIDADE DE CONTROLE EXISTENTE: Monitoramento - os assessores do Grupo de Legislação verificam diariamente as alterações nas regulamentações emitidas pelos principais órgãos reguladores, questionam as áreas afetadas sobre as repercussões e procedimentos necessários para adequação e acompanham as ações tomadas até o efetivo cumprimento.

FALHAS ENCONTRADAS:

1 - Não são verificadas pelo Grupo de Legislação todas as fontes normativas que venham a afetar o banco, ficando unicamente com os gestores, nesses casos, a responsabilidade pela verificação (Quadro 3 – Classificação do Risco 01);

2 - Os aplicativos de controle utilizados pela Controladoria não tem todas as funcionalidades necessárias (Quadro 4 – Classificação do Risco 02).

Categoria:	1. Processo
Fator/Agrupamento:	1.1. Identificação e Conformidade com as Normas Externas
CONTROLE	
Nome do Controle/Risco:	Identificação das fontes de normas externas que devem ser verificadas pelo gestor do processo de negócio, definição dos canais de consulta e sinalização de mudanças.
Descrição/Justificativa do Controle:	As fontes de normas externas pertinentes a cada área devem estar claramente identificadas, e os canais de coleta de informação devem dispor de mecanismos sinalizadores, de forma que o gestor seja alertado quando ocorrer uma mudança, permitindo o conhecimento das normas pertinentes ao negócio sob sua responsabilidade, a identificação de riscos e pontos de controle de forma tempestiva.
RISCO	01
Descrição do Risco:	Risco de inconformidade com as normas externas, devido à falta de conhecimento das fontes normativas que devem ser consultadas, ou devido à falta de sinalização/ alerta aos gestores de negócio quando uma norma pertinente a sua área é modificada/ criada.
Ameaças:	Não verificação de norma pertinente às áreas de negócio do Banco; Falta de atenção do gestor à modificação ocorrida em norma externa.
Diagnóstico:	1 – Os processos de negócio do Banco Y prevêm em suas atividades o acompanhamento à legislação pertinente? Sim, todas as unidades do banco (gerentes executivos, superintendentes e funcionários responsáveis por processos afetados) devem acompanhar as alterações da legislação pertinente. 2 – As fontes de normas externas pertinentes a cada área do Banco estão claramente identificadas? O Banco não tem esse mapeamento. Os gestores têm o conhecimento e consultam as fontes normativas por meio de diversos canais. 2 - Os canais de coleta de informação sobre normas externas dispõem de mecanismos sinalizadores? Não. O sucesso do processo depende da atenção do gestor. Ocorre, entretanto, que o monitoramento efetuado pelo Grupo de Legislação, bem como a troca de informações pelas diversas áreas do banco via e-mail minimizam o risco da não verificação de normas externas.
Efeitos:	1 - Perda de conhecimento, devido à falta de formalização sobre fontes normativas; 2 – Falha na verificação de normas externas; 3 – Não elaboração de um projeto de adequação; 4 – Inconformidade com as normas externas;
Probabilidade:	Média
Impacto:	Alto

Quadro 3 - Classificação do Risco 01

Categoria:	2. Sistemas
Fator/Agrupamento:	2.1. Funcionalidades
CONTROLE	
Nome do Controle/Risco:	Adequação dos aplicativos de controle utilizados (SCL1 e SCL2) pela Controladoria Legislação.
Descrição/Justificativa do Controle:	Os sistemas do Banco devem ter as funcionalidades necessárias para o atendimento e controle dos processos, com elevado grau de adequação operacional e gerencial.
RISCO	02
Descrição do Risco:	Risco dos sistemas não estarem adequados ao processo.
Ameaças:	Falta de funcionalidades, informações manuais, retrabalhos, inconsistências.
Diagnóstico:	1 - O aplicativo de controle que suporta o processo possui as funcionalidades necessárias? Não é totalmente adequado. Existem limitações como falta de integração com outros bancos de dados, falta de alerta de prazos, e arquivamento automático de e-mails com respostas. 2 - O grau de adequação gerencial exigido é satisfatório? Não é totalmente

	adequado. As opções de envio de relatório são limitadas, e não são disponibilizadas formas de visualização de indicadores de desempenho.
Efeitos:	1 - Ocorrência de retrabalho; 2 - Falha no acompanhamento dos processos de adequação; 3 – Não elaboração de um projeto de adequação; 4 – Inconformidade com as normas externas.
Probabilidade:	Média
Impacto:	Alto

Quadro 4 - Classificação do Risco 02

II. Risco da elaboração de um projeto que não contemple a totalidade dos requisitos da norma.

O gestor do processo de negócio afetado normalmente é quem elabora o PSL, entretanto, por mais que ele tenha conhecimento do negócio, essa etapa pode incorrer no risco de má especificação do projeto (falha humana), seja por falta de entendimento absoluto da norma externa e dos sistemas envolvidos, seja por falta de domínio do processo de elaboração (Quadro 5 – Classificação do Risco 03).

ATIVIDADES DE CONTROLE EXISTENTES:

- Níveis diferentes de autorização: o superintendente de cada unidade de negócio do Banco Y deve aprovar, de forma eletrônica (através do BPS), todo PSL criado por seus subordinados, caso contrário o fluxo é interrompido. Esse controle implica que ele verificou e validou o projeto, e que o mesmo está em conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos. Os responsáveis pela autorização devem verificar a documentação pertinente, questionar itens pouco usuais, e assegurarem-se de que as informações necessárias à transação foram cheçadas, antes de darem sua autorização.

- Alçada superior: o Grupo de Legislação, através da equipe técnica que faz a avaliação de PSL, desempenha um importante papel na mitigação desse risco. No momento que são identificadas desconexões (falta ou excesso) entre os requisitos da norma e os estabelecidos no projeto, o documento volta para edição por parte da unidade gestora, e após ser corrigido, é avaliado novamente para que a ação resulte no objetivo pretendido.

▪ **Conciliação:** é feita uma confrontação pelo Grupo de Avaliação, de forma manual, da informação que consta no PSL com as informações cadastradas no SCL1 sobre a norma referida e posicionamento da unidade gestora quando questionado na data de publicação. Também é verificado no SCL2 se existem outros projetos já elaborados para atender o mesmo normativo. Quando existem informações contraditórias ou a existência de outros projetos, o gestor é confrontado em reunião de avaliação.

FALHA ENCONTRADA: em alguns casos, os integrantes do grupo avaliação consideram-se incapazes de avaliar o PSL de forma satisfatória, o que ocorre quando o entendimento das normas relacionadas demanda um alto grau de conhecimento técnico. Normalmente, são classificados como “projeto a elaborar”, caso mencionado no título 4.2.1.1 – falta de instrução normatizada sobre o assunto (Riscos 04 e 06).

▪ **Ata de Reunião:** nas datas de reunião do Grupo de Legislação (GL), é enviado relatório que apresenta informações sobre todo PSL que passa pela análise do Grupo de Avaliação (GA). Os integrantes do GL registram na ata de reunião a concordância com as deliberações do GA.

Categoria:	3. Pessoas
Fator/Agrupamento:	3.1. Qualificação
CONTROLE	
Nome do Controle/Risco:	Qualificação do Empregado
Descrição/Justificativa do Controle:	Os empregados que atuam no processo cujas atividades exijam conhecimentos técnicos, específicos para a área de atuação, devem possuir a qualificação necessária.
RISCO	03
Descrição do Risco:	Risco do empregado não possuir qualificação adequada para a execução das atividades.
Ameaças:	Despreparo técnico do empregado.
Diagnóstico:	1 – Os empregados envolvidos têm a qualificação necessária para realizar as atividades a eles atribuídas? Os gestores que elaboram o projeto afirmam que nem sempre têm o conhecimento de como elaborar um projeto de alteração sistêmica para atender legislação (PSL) de forma adequada. O fluxo normal não prevê um auxílio técnico no momento da elaboração. 2 – Estão sendo realizadas ações para qualificar o quadro funcional envolvido? Não, os gestores que elaboram PSL detêm o conhecimento que lhes foi passado informalmente por colegas. Não existe um plano de treinamento, ou manual de apoio.
Efeitos:	1 – Erros não intencionais, resultando na re-edição de projetos após a etapa de avaliação. 2 – Atraso na execução do projeto ou inadequação do mesmo. 3 - Exposição a sanções dos Órgãos Reguladores, a perdas financeiras e ao abalo de imagem.
Probabilidade:	Alta
Impacto:	Baixo

Quadro 5 - Classificação do Risco 03

Categoria:	1. Processo
Fator/Agrupamento:	1.2. Controle
CONTROLE	
Nome do Controle/Risco:	Diferentes alçadas e níveis de autorização.
Descrição/Justificativa do Controle:	O Processo de adequação dos sistemas deve prever a existência de diferentes alçadas e níveis de autorização, de forma a evitar o conflito de interesses, a possibilidade de fraudes e erros.
RISCO	04
Descrição do Risco:	Risco de não haver controle adequado sobre os critérios do projeto elaborado pelo gestor.
Ameaças:	- Ocorrência de erros na elaboração do PSL; - Conflito de interesse: elaboração de projeto como "PSL" com o intuito de priorizar uma demanda sistêmica da área e não o de atender a legislação;
Diagnóstico:	1 – O processo possui diferentes alçadas e níveis de autorização? Sim 2 – O controle é eficaz na mitigação do risco de erros na elaboração do PSL ou do conflito de interesses? Parcialmente. Por mais que estejam bem estabelecidos os papéis do superintendente e do Grupo de Legislação (ver atividades de controle descritas anteriormente), quem detém o conhecimento mais específico sobre o negócio afetado é o gestor, e, portanto, a análise dos demais tende a não ser muito abrangente (é sujeita a falhas).
Efeitos:	1 – Erros não verificados, resultando na re-edição de projetos após a etapa de avaliação. 2 – Atraso na execução do projeto ou inadequação do mesmo. 3 - Exposição a sanções dos Órgãos Reguladores, a perdas financeiras e ao abalo de imagem.
Probabilidade:	Baixo
Impacto:	Médio

Quadro 6 - Classificação do Risco 04

III. Não atendimento dos prazos estabelecidos pela norma.

O atendimento às normas dentro dos prazos estabelecidos depende da colaboração de todos os envolvidos no processo. É possível ocorrer atraso em qualquer das etapas ilustradas abaixo, impactando na data de conclusão do projeto.

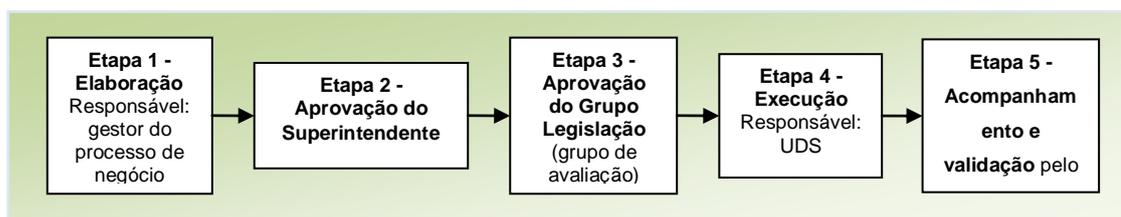


Figura 11 - Etapas da Adequação de Sistemas

Fonte: a autora

Etapa 1 – Elaboração: o gestor do negócio afetado deve observar os prazos estabelecidos e providenciar os encaminhamentos necessários em tempo hábil.

ATIVIDADE DE CONTROLE EXISTENTE: Monitoramento - os assessores do Grupo de Legislação (que compõem a área denominada Controladoria Legislação) acompanham, através de questionamentos às Unidades, o andamento dos

procedimentos de adequação apontados por eles como necessários para cumprimento das normas (entre eles, a elaboração de PSL).

FALHA ENCONTRADA: o aplicativo utilizado para esse acompanhamento (SCL1) não dispõe de alerta de prazos e envio automático de mensagens nas datas previstas (Quadro 8 - Classificação do Risco 05). Sendo assim, está sujeito a falhas humanas (não verificação das datas).

Categoria:	2. Sistemas
Fator/Agrupamento:	2.2. Funcionalidades
CONTROLE	
Nome do Controle/Risco:	Nível de Automação do Processo
Descrição/Justificativa do Controle:	O processo deve ter grau de automação que permita o adequado monitoramento das providências que os gestores de negócio indicarem necessárias, bem como dos prazos, permitindo agilidade dos registros e cobranças, e a rastreabilidade da informação.
RISCO	05
Descrição do Risco:	Risco de o processo ter grau de automação inadequado - que prejudique o monitoramento.
Ameaças:	Procedimentos manuais, processos lentos e burocráticos, informações inconsistentes, dificuldade na rastreabilidade das informações.
Diagnóstico:	1 - O nível de automação está adequado às necessidades de acompanhamento do processo? Parcialmente, os prazos devem ser registrados e consultados pelos analistas da Controladoria. As cobranças não são enviadas automaticamente nas datas registradas e os e-mail precisam ser copiados e anexados aos respectivos itens para que a informação fique centralizada e disponível para consulta. 2 - Essa automação fornece a agilidade e a rastreabilidade que o processo requer? Não
Efeitos:	1 – Erros e/ou morosidade no acompanhamento; 2 - Atraso na elaboração do projeto ou inadequação do mesmo.
Probabilidade:	Média
Impacto:	Baixo

Quadro 7 - Classificação do Risco 05

Etapa 2 – Aprovação pelo superintendente: o superintendente responsável pela liberação do PSL deve ser comunicado pelos gestores demandantes a respeito da existência de um novo projeto a liberar. A partir disso, ele deve acessar o BPS, avaliar o projeto, liberá-lo ou não sistemicamente.

FALHA ENCONTRADA: falta de normatização dessa etapa do fluxo (Quadro 8 - Classificação do Risco 06).

Categoria:	1. Processo
Fator/Agrupamento:	1.3. Normatização
CONTROLE	
Nome do Controle/Risco:	Registro nas normas internas.
Descrição/Justificativa do Controle:	As rotinas dos processos devem ser registradas na Instrução Normativa correspondente ou em manuais institucionais, devendo ser atualizada em caso de mudanças. Dessa forma, evita-se a fragilização do processo e a inadequação de seus fluxos e atividades.
RISCO	06
Descrição do Risco:	Risco do Processo não ter suas rotinas documentadas.
Ameaças:	Perda de conhecimento, sobreposição, lacunas e descontinuidade na execução de atividades.
Diagnóstico:	1 – O processo está documentado na IN correspondente ou em manual institucional? Parcialmente. Cerca de 70% do processo está normatizado nas normas internas, entre resoluções e IN, entretanto informações relevantes sobre os fluxos operacionais não estão contemplados. Seria importante a consolidação das normas em um único canal de consulta e a inclusão dos 30% não normatizados.
Efeitos:	1 - Descontinuidade das atribuições e rotinas; 2 – Consequente atraso na execução do projeto; 3 - Exposição a sanções dos Órgãos Reguladores, a perdas financeiras e ao abalo de imagem.
Probabilidade:	Média
Impacto:	Baixo

Quadro 8 - Classificação do Risco 06

Etapa 3 – Aprovação do Grupo de Legislação: o grupo de avaliação verifica se o documento elaborado pelo gestor do negócio afetado contém as características de um PSL (ver título 4.1.3 Demandas de Alterações Sistêmicas; p. 46). Um atraso nessa etapa poderá ocorrer em virtude da ocorrência do risco II - elaboração de um projeto que não contemple a totalidade dos requisitos da norma.

Quando é verificada pelo grupo inconsistências no documento de especificação do projeto em relação à norma associada, é deliberado que o gestor reedite o documento, para que posteriormente seja avaliado novamente.

FALHA ENCONTRADA: documento de projeto (PSL) não exige o preenchimento de informações detalhadas sobre as exigências legais. Os campos existentes para especificação da norma envolvida são “Cód. Legislação”, “Data de Publicação da Legislação” e “Data de Vigência”. Os gestores indicam qual a principal norma que rege o assunto, entretanto não descrevem quais os artigos que estão sendo observados no projeto, ou quais as outras normas relacionadas à principal que também estão sendo consideradas. Essas informações são questionadas apenas no momento da avaliação, o que dá margem à ocorrência de falhas na verificação (Quadro 9 - Classificação do Risco 07).

Categoria:	1. Processo
Fator/Agrupamento:	1.4. Documentação
CONTROLE	
Nome do Controle/Risco:	Instrumentos Adequados ao Processo
Descrição/Justificativa do Controle:	Os formulários e documentos utilizados no processo devem fornecer as informações necessárias à avaliação dos projetos de adequação sistêmica (PSL).
RISCO	07
Descrição do Risco:	Risco dos formulários e documentos não exigirem o preenchimento de informações necessárias.
Ameaças:	Falta de informações suficientes à avaliação dos projetos de forma tempestiva e padronizada. Falha na verificação de inconsistências.
Diagnóstico:	1 – Os formulários e documentos utilizados permitem a captação e registro de todas as informações necessárias para a avaliação dos projetos de adequação sistêmica? O modelo de formulário do BPS para inclusão de PSL não contém campo próprio para especificação dos requisitos da norma (artigos, cláusulas) que estão contemplados no projeto. Permite também a indicação de apenas uma norma, entretanto nos casos em que existem mais de um instrumento normativo regulamentando o assunto, as informações ficam incompletas.
Efeitos:	1 – Informações incompletas sobre os instrumentos normativos que impulsionaram a elaboração do projeto (PSL); 2 – Avaliação prejudicada: possibilidade de existirem falhas na especificação dos requisitos do projeto; 3 – Necessidade de reedição posteriormente à avaliação; 4 – Atraso na conclusão do projeto ou conclusão de projeto incompleto; 5 - Exposição a sanções dos órgãos reguladores e ao abalo de imagem.
Probabilidade:	Alta
Impacto:	Médio

Quadro 9 - Classificação do Risco 07

Etapa 4 – Execução: a UDS deve desenvolver todo projeto aprovado pelo Grupo de Legislação, observando os prazos legais estabelecidos. Nos casos de sobreposição, existem procedimentos formalmente estabelecidos através de resolução interna, de forma todos sejam atendidos.

FALHAS ENCONTRADAS:

1 - os casos classificados como “projeto a elaborar” (conforme título 4.2.1.1, p. 49), demandam grande envolvimento da UDS na definição do escopo junto aos gestores envolvidos (normalmente, esses casos envolvem mais de uma unidade de negócio do Banco Y), o que se torna um possível fator de atraso na execução dos projetos. Falta instrução formal sobre o assunto (Quadro 8 - Classificação do Risco 06).

2 – o fluxo não prevê uma avaliação prévia do impacto financeiro e operacional que a alteração sistêmica demandada por norma externa irá trazer ao banco, o que, em alguns casos, acaba sendo percebido apenas no momento em

que é enviado para execução (Quadro 10 - Classificação do Risco 08). Tais demandas, então, são repassadas para deliberação de instâncias superiores, caso a caso.

Categoria:	1. Processo
Fator/Agrupamento:	1.2. Controle
CONTROLE	
Nome do Controle/Risco:	Alinhamento Estratégico
Descrição/Justificativa do Controle:	Deve ser verificado nos projetos de adequação sistêmica o alinhamento com a estratégia da Instituição, de forma que sejam aderentes a decisões quanto à alternativa apropriada.
RISCO	08
Descrição do Risco:	Risco de falta de alinhamento do PSL com a estratégia da instituição.
Ameaças:	Direcionamento incorreto de recursos e esforços; não atingimento das metas/objetivos estipulados;
Diagnóstico:	1 – É verificado o alinhamento dos projetos de adequação sistêmica à estratégia da Instituição? Não ocorre no fluxo normal do processo uma análise prévia do impacto financeiro e operacional do PSL, para que se avalie, em instância superior, qual a alternativa apropriada à organização. A falta de previsão dessa análise prejudica a continuidade do fluxo nos casos em que só na etapa de execução é que se percebe o impacto que o projeto trará para a instituição e a necessidade de haver decisão superior.
Efeitos:	1 - Possíveis perdas financeiras e/ou de mercado; 2 - Atraso na execução do projeto; 3 - Não cumprimento de prazos legais; 4 - Exposição a sanções dos órgãos reguladores e ao abalo de imagem.
Probabilidade:	Baixa
Impacto:	Alto

Quadro 10 - Classificação do Risco 08

Etapa 5 – Acompanhamento e Validação: o gestor demandante deve acompanhar o andamento do projeto até a sua conclusão, bem como validá-lo atestando a sua adequação.

FALHAS ENCONTRADAS:

1 - Os gestores demandantes não têm o hábito de monitorar os projetos depois de aprovados pelo GL. Tal atribuição foi documentada em IN recentemente, e muitos sequer têm conhecimento (Quadro 11 - Classificação do Risco 09);

2 - As informações pertinentes aos projetos, quando consultadas via BPS ou via contato telefônico com a UDS, são de difícil acesso e compreensão (Quadro 12 – Classificação do Risco 10).

Categoria:	3. Pessoas
Fator/Agrupamento:	3.2. Erro não intencional
CONTROLE	
Nome do Controle/Risco:	Comunicação das Responsabilidades
Descrição/Justificativa do Controle:	Os empregados envolvidos no processo devem ser comunicados quanto às expectativas, descrição das atividades e normas, reduzindo o índice de erros e favorecendo o atingimento dos objetivos do processo.
RISCO	09
Descrição do Risco:	Risco de não comunicação aos empregados quanto às atividades a serem desempenhadas.
Ameaças:	Desconhecimento de responsabilidades, não atingimento de objetivos.
Diagnóstico:	1 – Os empregados envolvidos nos processos de negócio são orientados e conscientizados sobre a responsabilidade a cerca do acompanhamento dos PSLs até a conclusão do mesmo? Recebem instruções e têm acesso às normas pertinentes? A partir do desenvolvimento deste trabalho, foi sugerido ao Banco Y que incluisse um alerta ao gestor, no momento em que o parecer sobre o PSL é enviado, sobre sua responsabilidade de acompanhar o andamento do projeto, com referência à norma interna onde isso foi regulamentado. A sugestão foi aceita, e, portanto, os empregados são orientados e têm acesso às normas pertinentes.
Efeitos:	1 - Falha não intencional no acompanhamento do projeto; 3 - Não cumprimento de prazos legais; 4 - Exposição a sanções dos órgãos reguladores e ao abalo de imagem.
Probabilidade:	Baixa
Impacto:	Baixo

Quadro 11 - Classificação do Risco 09

Categoria:	1. Processo
Fator/Agrupamento:	1.2. Controle
CONTROLE	
Nome do Controle/Risco:	Registro de Informações no BPS
Descrição/Justificativa do Controle:	O processo deve ter suas informações armazenadas de forma íntegra. Devem permitir registro, acompanhamento, controle, emissão de relatórios e pareceres.
RISCO	10
Descrição do Risco:	Risco de não ter registro e disponibilidade de todas as informações necessárias para o acompanhamento.
Ameaças:	Informações desencontradas, falta de rastreabilidade, desalinhamento, perda de tempo na busca e perda de integridade das informações, tomada de decisões equivocada.
Diagnóstico:	1 – As informações referentes ao Processo de Negócio estão armazenadas em sistema específico? Sim, o BPS é uma plataforma que permite a consulta a todos os projetos. Além dele, informações mais especificadas quanto à avaliação ficam registradas no aplicativo SCL2. 2 – O sistema permite o registro, controle e acompanhamento das informações armazenadas? Parcialmente. O BPS não foi desenvolvido para propiciar o controle externo à UDS, assim, o controle e o acompanhamento por parte dos gestores de negócio e Grupo de Legislação são prejudicados pela falta de informações completas, claras e tempestivas quanto ao andamento dos projetos aos gestores de negócio e ao Grupo de Legislação.
Efeitos:	1 – Monitoramento prejudicado; 2 – Não cumprimento de prazos legais; 3 – Exposição a sanções dos órgãos reguladores e ao abalo de imagem.
Probabilidade:	Alta
Impacto:	Médio

Quadro 12 - Classificação do Risco 10

5.2.4 Informações e Comunicação

Comunicar e conseguir informações com as pessoas, de maneira prática e tempestiva, é sempre um desafio. Nas etapas de análise, avaliação e classificação de riscos, foram apresentadas algumas das dificuldades encontradas referentes à comunicação, envolvendo sistemas, pessoas e informações, tendo em vista que elas repercutem diretamente no alcance do objetivo de conformidade dos sistemas.

De forma geral, verificou-se que, apesar de haver documentação formal (em IN e resoluções) disponibilizada a todos os funcionários do Banco Y, elas não estão completas, consolidadas e acessíveis facilmente. Ocorre que, a maior parte do conhecimento é transmitida informalmente dos empregados que tem mais experiência para os que têm menos. Esse compartilhamento informal de conhecimento e a falta de normatização compacta sobre o assunto faz com que os diferentes personagens envolvidos não tenham uma visão total sobre o processo, sobre os fluxos de informação, sobre os riscos e atividades de controle existentes. A obtenção das informações necessárias para o acompanhamento dos objetivos operacionais, de informação e de confiabilidade desse processo também fica prejudicada.

Contudo, a partir do histórico da Instituição, em que é crescente o aperfeiçoamento do sistema de controles internos, observou-se que houve importantes avanços recentemente. O acompanhamento que é desenvolvido pela Controladoria Legislação hoje, anteriormente era feito com o recurso de tabela elaborada em documento Word e troca de correios eletrônicos. O uso do atual aplicativo de controle (denominados SCL 1 e 2) possibilitou o armazenamento centralizado de informações sobre as normas externas, verificações, questionamentos e procedimentos de adequação às normas, atas de reunião do Grupo de Legislação, entre outras informações pertinentes. Com isso, a consulta tornou mais prática e tempestiva. Entretanto, não há um trabalho estruturado ainda de avaliação dos riscos internos (inerentes ao processo, sistemas e pessoas) e externos (risco legal, de imagem) relativos ao processo de controle de normas externas.

Contudo, os aplicativos de controle utilizados apresentam limitações, entre elas a falta de integração de informações, conforme descrito no quadro a seguir.

Categoria:	2. Sistemas
Fator/Agrupamento:	2.3. Integração
CONTROLE	
Nome do Controle/Risco:	Integração de Sistemas
Descrição/Justificativa do Controle:	Como as informações pertinentes ao processo estão em três bases diferentes – BPS (gestão do projeto pela UDS); SCL1 (controle de normas pela Controladoria) e SCL2(controle de PSL avaliado pela Controladoria) - deve haver um grau de integração que facilite a troca de informações entre as aplicações, proporcionando agilidade e mantendo um fluxo contínuo das operacionalidades.
RISCO	11
Descrição do Risco:	Risco de não haver integrações entre sistemas.
Ameaças:	Falta de atualizações, informações manuais, parada de processos, registros em duplicidade.
Diagnóstico:	1 – Os sistemas que suportam o processo possuem grau de integração conveniente? Não há uma troca automática de informações entre os sistemas BPS e SRL2. Existe duplicidade de informações; retrabalho porque no momento em que a Controladoria Legislação recebe um documento de projeto para avaliação, os dados do mesmo são registrados novamente no SRL2; Informações geradas na avaliação são transmitidas de volta via e-mail e incluídas no BPS de forma manual. O fluxo não se mantém contínuo e ágil.
Efeitos:	1 - Erros, morosidade e perdas de informações que podem prejudicar a avaliação do PSL; 2 – Atraso na execução do projeto ou inadequação do mesmo. 3 - Exposição a sanções dos órgãos reguladores, a perdas financeiras e ao abalo de imagem.
Probabilidade:	Alta
Impacto:	Baixo

Quadro 13 - Classificação do Risco 11

Informações de desempenho que permitissem saber se os objetivos operacionais, de informação e conformidade estão sendo alcançados seriam ferramentas importantes para o gerenciamento e, mesmo para revisão dos controles. O aplicativo de controle utilizado atualmente não dispõe desta funcionalidade.

Além do que foi visto nas análises anteriores, o fluxo de informações relacionadas ao tratamento das normas externas precisa ser capaz de atender as solicitações de clientes internos – alta administração – e externos – órgãos reguladores. Diante disso, é importante mencionar que a eficácia dos controles descritos até aqui determinam a qualidade da informação que será entregue, expondo a instituição aos órgãos reguladores caso essa seja imprecisa ou divergente (Quadro 14 – Classificação do Risco 12).

Categoria:	1. Processo
Fator/Agrupamento:	1.5. Informações sobre Conformidade
CONTROLE	
Nome do Controle/Risco:	Envio de Informações para Órgãos Reguladores
Descrição/Justificativa do Controle:	O processo que prevê o envio de informações a órgãos reguladores, através de relatório semestral de Controles Internos, ou quando há questionamentos/ verificações específicos do Banco Central do Brasil. Deve, portanto, obedecer aos padrões e fluxos definidos pela Instituição, mantendo os respectivos registros para o acompanhamento e garantindo a confiabilidade e tempestividade da informação.
RISCO	12
Descrição do Risco:	Risco de inconsistência das informações prestadas aos órgãos reguladores, ou de não observância dos padrões e prazos definidos.
Ameaças:	Intempestividade e não confiabilidade de informações prestadas aos órgãos reguladores.
Diagnóstico	1 – O envio de informações segue padrões definidos pelo órgão regulador solicitante? Sim, normalmente ocorre por meio de expedientes e resposta a questionários (check-lists). 2 – As informações enviadas são tempestivas e confiáveis? No que se refere a projetos de adequação sistêmica em andamento, as informações podem incorrer em inexatidão, devido a os riscos apontados anteriormente quanto sistema BPS.
Efeitos:	1 – Exposição a sanções dos órgãos reguladores e ao abalo de imagem.
Probabilidade:	Baixa
Impacto:	Alto

Quadro 14 - Classificação do Risco 12

5.2.5 Monitoramento

Como foi mostrado no título 2.3.6, monitorar é fundamental para avaliação da efetividade dos controles internos, os quais precisam ser revistos ao longo do tempo. Embora não tenha ocorrido nenhum acompanhamento preciso da auditoria ou das áreas relacionadas à gestão de riscos sobre o processo de controle das normas externas, os representantes do Grupo de Legislação, os quais são responsáveis pelo acompanhamento de normas e pela avaliação de PSL, o vêm aperfeiçoando desde 2007 – ano da criação desde grupo.

O formulário de avaliação, por exemplo, passou por consideráveis mudanças ao longo desse tempo, os registros eletrônicos relacionados ao recebimento, avaliação e vinculação do PSL ao aplicativo de controle de normas externas também foram mudanças que aprimoram o controle.

No entanto, uma vez que o processo estudado envolve o fluxo constante de informações vinculadas à tomada de decisões, e que essas podem afetar a

estratégia da organização, a sua imagem frente ao mercado, os seus recursos, e mesmo a continuidade da organização, é necessário que sejam implementados mecanismos que facilitem o monitoramento constante e a melhor integração com os gestores de negócio, áreas de controle e desenvolvimento de sistemas.

É importante que a alta administração estabeleça metas claras, bem como indicadores de desempenho para se tenha conhecimento do grau de atingimento dos objetivos propostos inicialmente.

Para garantir maior confiabilidade aos relatórios gerenciais é preciso ainda que o sistema de gerenciamento de projetos seja adaptado às necessidades de controle, de modo que as informações fornecidas pelos relatórios e sistemas corporativos sejam confiáveis e que leis, regulamentos e normas pertinentes ao Banco Y estejam sendo cumpridas.

5.2.6 Matriz Probabilidade X Impacto

Para cada risco identificado e apresentado ao longo do trabalho, foi indicada a probabilidade de ocorrência e o grau do impacto previsto, a partir de uma avaliação qualitativa.

A avaliação qualitativa auxilia na priorização dos riscos para análise ou ação adicional subsequente. Para que se possa visualizar melhor, foi elaborada uma matriz de probabilidade x impacto.

		IMPACTO		
		1	2	3
PROBABILIDADE	3	ALTO Riscos 03 e 11	ALTO Riscos 07 e 10	ALTO
	2	MÉDIO Riscos 05 e 06	MÉDIO	ALTO Riscos 01 e 02
	1	BAIXO Risco 09	MÉDIO Risco 04	ALTO Riscos 08 e 12

Quadro 15 - Avaliação qualitativa: matriz probabilidade x Impacto

A matriz pode ser utilizada como forma de priorizar a resposta ao risco identificado, de forma que os riscos classificados como altos sejam mitigados com maior urgência. No entanto, cabe ressaltar que o impacto não foi mensurado quantitativamente neste trabalho, e que cada evento de risco expõe a instituição a complicações com a supervisão bancária, perdas financeiras e abalo reputacional, portanto deve ser considerado.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A metodologia COSO, utilizada como base para o estudo de caso, possibilitou o descrever os processos e riscos da situação atual do sistema de controle existente no Banco Y sobre as demandas de adequação para atender à legislação. Verificou-se que a metodologia pode ser aplicada a qualquer processo e tipo de organização, desde que haja objetivos estabelecidos que delimitem o processo. Quanto mais específicos forem os objetivos e metas traçados, mais eficientes serão as atividades de controle e de monitoramento.

A utilização da metodologia proposta pelo modelo COSO I permitiu evidenciar riscos que ameaçam o objetivo de conformidade dos sistemas ao longo do estudo. Verificou-se que embora a Instituição venha aprimorando as suas atividades de controle, ainda existem pontos importantes que devem ser revistos. Foram relacionadas algumas considerações e recomendações:

a) Gestão do Conhecimento

O COSO recomenda a existência de mecanismos que viabilizem a identificação e reação a mudanças que apresentem grandes e profundos efeitos legais ou regulamentares. Isso inclui, basicamente:

- A existência de mecanismos de obtenção de informações sobre mudanças;
- A comunicação tempestiva do conhecimento gerado internamente a respeito das mudanças críticas que podem afetar os objetivos da organização;
- Provisão das informações suficientes para identificação das ações que deverão ser tomadas;
- Disponibilização de informações que permitam o acompanhamento.

Um requisito importante para o sucesso do processo de gestão de normas externas é a consciência da necessidade de gerenciar o conhecimento produzido e utilizado pelos empregados da instituição. Não se trata apenas de identificar, ler e interpretar uma nova norma, pois o entendimento da repercussão da mudança será consolidado a partir do conhecimento das pessoas envolvidas no processo de negócio afetado. Daí a importância de um ambiente que propicie o compartilhamento

de conhecimento entre as diferentes áreas do Banco Y e uma estrutura concebida para que tal objetivo possa ser atingido.

O gestor do negócio é quem detém o maior conhecimento sobre a mudança que uma norma poderá causar em seu processo e sobre as repercussões diretas, entretanto para que os procedimentos necessários sejam tomados, ele precisa estar capacitado a transmitir as informações relevantes às áreas de avaliação e de desenvolvimento do projeto.

Para que haja uma boa gestão do conhecimento é necessário:

- Boa utilização da TI na coleta, organização, acesso e distribuição de informações sobre o conhecimento.

Recomendações: ampliação do acesso ao aplicativo de controle de normas externas (SCL1) para os gestores de negócio; adequação do sistema de gerenciamento de projetos (BPS) para facilitar o acompanhamento externo à unidade de desenvolvimento dos projetos; criação de fluxo interligado e contínuo entre os aplicativos (SCL1, SCL2 e BPS).

- Estabelecimento de uma cultura organizacional que promova o compartilhamento, a transparência e a utilização ativa do conhecimento e da informação.

Recomendações: a consolidação dos conteúdos das normas internas, resoluções e manuais operacionais em um único canal facilitaria o acesso à informação, proporcionando maior clareza e padronização dos fluxos e procedimentos internos. Contudo, uma vez que existem dificuldades pontuais na elaboração de projetos de adequação sistêmica às normas (PSL) e na compreensão dos fluxos operacionais, a capacitação dos gestores de negócios por meio de treinamento presencial seria uma forma de minimizar ou eliminar pequenos erros que podem ser frequentes e contribuir para efeitos acumulados de efeitos sensíveis.

- Uso do conhecimento aplicado às decisões e ações em um contexto empresarial planejado.

Recomendações: O compartilhamento de informações a respeito das repercussões envolvidas (impacto operacional, financeiro e sistêmico), opções de adequação e grau de exposição a sanções de órgão reguladores seria fundamental dentro de um contexto empresarial planejado, em que há o objetivo de mitigar riscos.

A consolidação dessas informações deveria compor o processo de avaliação do projeto, evitando interrupções futuras e consequente atraso da conformidade.

b) Alta Administração

Os administradores devem definir as tolerâncias para os riscos operacionais, de informação e conformidade que estão dispostos a assumir e isso precisa ser visto de forma integrada com os objetivos da organização, uma vez que a um risco operacional de baixo impacto em uma área pode desencadear outros riscos, que podem ser de alto impacto em outras áreas. O estabelecimento de alçadas para avaliação de PSL pelo Grupo de Legislação a partir de informações das repercussões envolvidas (citadas acima) seria uma opção para que os projetos de maior relevância fossem encaminhados para análise superior, eliminando a morosidade ou ineficácia da avaliação do Grupo de Legislação.

Cabe, ainda, à Auditoria Interna fazer uma avaliação própria dos riscos, confrontando-a com a avaliação feita pelos administradores. A identificação e gerenciamento dos riscos devem ser ações proativas, que permitam evitar surpresas.

c) Padrões de Desempenho e Melhoria contínua

Além do que foi colocado, para que o objetivo de conformidade seja alcançado, a estrutura do processo deve propiciar meios para a melhoria contínua; facilitar a ação da auditoria interna e externa, e minimizar os riscos de continuidade nos processos executados, face ao giro natural de colaboradores e conhecimento tácito.

Essa condição está entre os princípios da administração, os quais pressupõem a delimitação de padrões, a comparação do desempenho com o padrão estabelecido e a tomada de ações corretivas sempre que ocorrerem desvios. Contudo, ao longo do estudo, verificou-se que os objetivos operacionais vinculados ao objetivo de conformidade, e os resultados obtidos a partir dos processos e controles estabelecidos carecem de padrões claramente estabelecidos e, conseqüentemente, de meios de comparação do desempenho alcançado com aquele pretendido.

O COSO salienta que é primordial o envolvimento da alta administração em um sistema de controles internos eficiente. Não apenas na sua implantação, mas também no monitoramento e aperfeiçoamento do sistema.

Havendo o alinhamento dos cinco elementos do COSO I, conclui-se que será gerado como valor para o gerenciamento da empresa:

- O alinhamento do interesse por risco e estratégia;
- Ligação entre crescimento, risco e retorno;
- Melhoria das decisões em relação à gestão do risco;
- Minimização das surpresas e perdas operacionais;
- Identificação e gerenciamento de riscos ao nível da organização;
- Aproveitamento de oportunidades e otimização dos processos.

REFERÊNCIAS

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.

BALDWIN, Robert; CAVE, Martin, *apud* MANZI, Vanessa A. **Compliance no Brasil: Consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 22.

BRASIL, Resolução nº 2.554, **Conselho Monetário Nacional**, de 29 de setembro de 1998. Disponível em: www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=098186548&method=detalharNormativo. Acesso em 22 abr. 2010

CALADO, Luiz Roberto, **Regulação e Autorregulação do Mercado Financeiro: Conceito, Evolução e Tendências num contexto de Crise**. São Paulo: Saint Paul, 2009.

CANO, Nilton. **Os Controles Internos no Contexto Bancário**. São Paulo, 2006 *apud* MENDES, Simone. Estudo dos Riscos do Processo de Abertura de Conta Corrente em um Banco de Varejo. Trabalho de Conclusão (graduação em administração) – UFRGS. 2009, p. 27

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSO. **Internal Control - Integrated Framework**. 1992. Disponível em <https://www.cpa2biz.com>. Acesso em 6 jun. 2010

COSO. **Internal Control - Integrated Framework: Guidance on Monitoring Internal Control System**. Volume II. 2008. Disponível em: <https://www.cpa2biz.com>. Acesso em 16 jun. 2010

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2007

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

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DAVENPORT, T. MARCHAND, D. A. **A GC é apenas uma boa gestão da informação?** In: DAVENPORT, Tomas H. MARCHAND, Donald A. DICKSON, Tim. *Dominando a Gestão da Informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DESPRES, Charles. CHAUVEL, Danièle. **Como mapear a gestão do conhecimento** In: DAVENPORT, Tomas H. MARCHAND, Donald A. DICKSON, Tim. *Dominando a Gestão da Informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FERREIRA, Luiz Eduardo Alves. **Roteiro prático para entender os princípios do COSO**, revisado em 13/03/2010. Disponível no site do COSIF:
http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade_internacional-coso

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008

LOEBBECK. BAGGETT, 1994, *apud* BORGES, Maria do Carmo. **Implementação de controles internos com foco na mitigação de risco e otimização dos processos em instituições financeiras**. Monografia (pós-graduação em Controladoria) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo: 2007, p.16-17

IBC - International Business Communications. **Implementação de Controles Internos com foco na mitigação do risco e na otimização dos processos**. Programa Modular. São Paulo: Copyright, 2006, módulos 3 e 5.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo: 2007

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Laura Bocco. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: Consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MARCHIORI, P. A. **Ciência da Informação: compatibilidade no espaço profissional**. Caderno de Pesquisa em Administração, Brasília, v. 31 n. 2, p. 72-79, mai/ago. 2002. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/159/138%3E>. Acesso em 02 abr. 2010.

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

NEWTON, Andrew. **The Handbook of Compliance – making ethics wok in financial services**. The edition published by Mind into Matter, 2002 *apud* MANZI *op.cit*, p. 52

PEREIRA, Marcos Augusto Assi. **Controles Internos e Cultura Organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. São Paulo: Saint, 2009

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005

SCORCI E SILVA, Antônio Luiz, FEBRABAN, **Controles Internos**, apostila de treinamento. Porto Alegre, 2008

ANEXO I

Roteiro Exemplificativo para Aplicação de Entrevista

Referente ao Processo de Controle de Normas Externas:

- Qual é o objetivo da Instituição no qual esse processo de controle está inserido? Existem metas traçadas para o objetivo? Quais as leis e normativos que regem esse objetivo?
- Como é o fluxo de controle dos normativos externos? Quais os sistemas e relatórios que permitirão o acompanhamento das metas traçadas;
- Quem são as pessoas envolvidas e quais as atribuições de cada um?

Referente ao Processo de Controle das Demandas de Sistemas para Adequação às Normas Externas:

- Como é o fluxo de controle das demandas de alteração sistêmica?
- Quem são as pessoas envolvidas e quais as atribuições de cada um?
- Quais os riscos que você identifica no processo? De que forma eles são gerenciados e controlados? Escreva abaixo respondendo às perguntas.

Risco identificado	Qual a probabilidade de ocorrer?	Em caso de ocorrer, qual seria o impacto (qualitativo e quantitativo)?	Quais seriam as ações necessárias para o gerenciamento dos riscos identificados?
1-			
2-			

- Quais as atividades de controle existentes para mitigar ou permitir o gerenciamento dos riscos identificados? Verifique os exemplos abaixo:
 - a) Alçadas (prevenção): são os limites determinados a um funcionário.
 - b) Autorizações (prevenção): a administração determina as atividades e transações que necessitam de aprovação (manual ou eletrônica) de um supervisor para que sejam efetivadas.
 - c) Conciliação (detecção): é a confrontação da mesma informação com dados vindos de bases diferentes, adotando ações corretivas quando necessário.
 - d) Revisão de desempenho (detecção): Acompanhamento de uma atividade ou processo, para avaliação de sua adequação e/ou desempenho, em relação às metas, aos objetivos traçados e aos benchmarks, assim como o acompanhamento contínuo do mercado financeiro, de forma a antecipar mudanças que possam impactar negativamente a entidade.
 - e) Segurança física (prevenção e detecção): os valores de uma entidade devem ser protegidos contra uso, compra ou venda não autorizados.
 - f) Segregação de funções (prevenção);
 - g) Sistemas informatizados (prevenção e detecção): controles feitos através de sistemas informatizados dividem-se em dois tipos:
 - Controles gerais: pressupõe controles nos centros de processamento de dados e controles na aquisição, desenvolvimento e manutenção de programas e sistemas;
 - Controles de aplicativos: são os controles existentes nos aplicativos corporativos que tem a finalidade de garantir a integridade e veracidade dos dados e transações. Exemplos: validação de informações.
 - h) Normatização Interna (prevenção): é a definição, de maneira formal, das regras internas necessárias ao funcionamento da entidade. Deve ser de fácil acesso para os funcionários da organização, definir responsabilidades, políticas corporativas, fluxos operacionais, funções e procedimentos.