

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEAC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUIZ HENRIQUE FERREIRA COSTA
ESSIA KARINE SANTOS DA SILVA

IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

MACEIÓ – AL
2018

**LUIZ HENRIQUE FERREIRA COSTA
ESSIA KARINE SANTOS DA SILVA**

IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de bacharéis em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas.

Orientador(a): Prof^a. Msc. Érica Xavier de Souza

**MACEIÓ – AL
2018**

Catlogação na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecário: Valter dos Santos Andrade – CRB4-1251

C837i Costa, Luiz Henrique Ferreira.
A importância dos controles internos em instituições financeiras / Luiz Henrique Ferreira Costa, Essia Karine Santos da Silva – 2018.
47 f. : il.

Orientadora: Érica Xavier de Souza.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Maceió, 2018.

Bibliografia: f. 41-43.
Apêndices: f. 44-47.

1. Controle interno. 2. Instituições financeiras. 3. Gestão empresarial.
I. Silva, Essia Karine Santos da. II. Título.

CDU: 657

DEDICATÓRIA

Dedicamos esse trabalho a nossos pais e familiares por todo apoio incondicional.

Luiz Henrique Ferreira Costa
Essia Karine Santos Da Silva

AGRADECIMENTOS

Nós agradecemos coletivamente ao nosso Deus Pai, que nos deu força até aqui e que nos move frente aos desafios.

Agradecemos aos nossos familiares, que sem eles não teríamos a quem nos amparar nos momentos bons e ruins, e na hora em que mais precisamos.

Aos nossos amigos, que com a alegria e motivação fizeram de nossos dias de graduação mais divertidos e cheios de lembranças.

Aos nossos professores, sem eles a educação superior não seria possível, e não estaríamos hoje contemplados com nossa formação.

A todos que até aqui nos ajudou, incentivou e lutou para que esse momento fosse possível.

A todos, gratidão.

*“E tudo o que vocês fizerem ou disserem,
façam em nome do Senhor Jesus e por
meio dele agradeçam a Deus, o Pai. ”*

Colossenses 3.17

RESUMO

A finalidade do presente estudo foi apresentar a importância dos controles internos em instituições financeiras, tendo como objetivo demonstrar a relevância do estudo através de pesquisas e aplicações práticas através de questionário estruturado para análise a ser realizada com funcionários de determinado banco. A relevância do tema se dá devido a observação in loco desses sistemas a fim de entender como as instituições funcionam e como o controle interno é importante para o bom funcionamento e para manter a empresa longe de riscos e menos sujeita a falhas operacionais. Este trabalho teve fundamentação em nomes relevantes da área administrativa e contábeis como Chiavenato, Basso e Berti, e teve como objetivo implícito incentivar a pesquisa nessa área para melhorar ainda mais a discussão sobre o tema. Enquadrando-se como uma pesquisa exploratória com objetivo de proporcionar maior familiaridade com a problemática, com vista a torná-la mais explícita a partir de levantamento bibliográfico com base no tema e com a aplicação de um questionário, os resultados obtidos com as respostas dos participantes da coleta de dados salientam e evidenciam a importância desses controles.

Palavras-chave: Controles internos. Instituições financeiras. Pesquisa. Basileia.

ABSTRACT

The purpose of this study was to present the importance of internal controls in financial institutions, aiming to demonstrate the relevance of the study through research and practical applications through a structured questionnaire for analysis to be performed with employees of a particular bank. The relevance of the topic is due to the in situ observation of these systems in order to understand how the institutions work and how the internal control is important for the good functioning and to keep the company from risks and less subject to operational failures. This work was based on relevant names in the administrative and accounting areas, such as Chiavenato, Basso and Berti, and its implicit objective was to encourage research in this area to further improve the discussion on the subject. It is an exploratory research aimed at providing greater familiarity with the problem, in order to make it more explicit based on a bibliographical survey based on the theme and with the application of a questionnaire, the results obtained with the answers of the data collection participants highlight and highlight the importance of these controls.

Key words: Internal controls. Financial Institution. Search. Basel.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Função do controle.....	21
Figura 2 – Objetivos.....	22
Figura 3 – Ambiente de controle.....	34
Figura 4 – Avaliação de risco.....	35
Figura 5 – Procedimentos de controle.....	37
Figura 6 – Informação e comunicação.....	38
Figura 7 – Monitoramento.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa	12
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 Justificativa	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Contabilidade: Contexto histórico e definições.....	15
2.2 Atuação da Contabilidade	16
2.3 Tipos de Controles Internos	18
2.4 Instituições Bancárias	22
2.4.1 Tipos de Bancos	23
2.4.2 Resolução BACEN 2.554/98.....	24
2.4.3 Comitê de Supervisão Bancária da Basileia	26
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 Quanto à abordagem	29
3.2. Quanto aos objetivos	29
3.3. Quanto aos procedimentos	29
3.3.1 Estudo de caso	30
3.4 Universo e amostra	30
3.5 Coleta de dados	30
3.6 O caso.....	31
4 RESULTADOS	33
4.1 Perfil dos respondentes	33
4.2 Percepção dos respondentes quanto ao Controle Interno no âmbito das Instituições Bancárias	33
4.2.1 Ambiente de controle.....	33
4.2.2 Avaliações de risco.....	35
4.2.3 Procedimentos de controle.....	36
4.2.4 Informação e comunicação.....	37
4.2.5 Monitoramento.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40

REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE A.....	44
FORMULÁRIO/QUESTIONÁRIO.....	44

1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de controles internos têm como papel dentro das instituições financeiras ser um meio de assegurar a autenticidade e integridade dos registros bancários, como também fornecer relatórios contábeis, financeiros e operacionais eficientes para dar maior suporte nas rotinas estabelecidas e desenvolvimento correto no que diz respeito à tomada de decisões.

Percebe-se que a cada dia o mercado fica mais acirrado, e a velocidade com que as informações são geradas e propagadas traz à tona a relevância de se manter cada vez mais aperfeiçoado para o gerenciamento dos processos, pois as formas de controles internos estão cada dia mais modernas e sofisticadas e relevantes para a gestão empresarial, sendo possível a partir destes sistemas, propor mudanças nos processos, e por vezes até na estrutura organizacional da Instituição (CREPALDI, 2008).

Assim, dentro do contexto bancário, sua finalidade principal é estabelecer vínculos tanto com público investidor, como também com usuários correntes e poupadores, gerando assim um capital financeiro crescente. Para isso, é necessário que tanto operações quanto processos, sejam realizados com responsabilidade e consistência.

Por trás de todo esse trabalho, o objetivo de se haver controles internos é de atingir o risco mínimo, pois estando sujeitos a falhas e possíveis fraudes, é possível que se chegue a falência da instituição e comprometer seus grupos de interesse, causando assim um desmonte generalizado.

O objetivo basilar desse estudo é apresentar a importância dos controles internos para instituições bancárias, identificando vantagens e desvantagens do uso ou desuso do sistema, por meio de questionário aplicado aos profissionais de uma instituição financeira do Estado de Alagoas.

O trabalho seguirá através da abordagem dos conceitos sobre controle interno, além de evidenciar que os controles internos dentro das organizações salvaguardam os interesses da empresa, e tornam mais confiáveis os relatórios contábeis, financeiros e operacionais dentro dos procedimentos estabelecidos.

Elucidar a consciência de importância do sistema bancário para desenvolvimento econômico e de qualquer mercado, levando em conta confiança e

credibilidade, além de um sistema baseado no risco mínimo, é objetivo geral dos controles internos nas instituições bancárias, que por sua vez, é o objeto central desse estudo, que visará expor apontamentos relevantes para o profissional contábil e para as empresas, uma vez que havendo um controle ineficaz, perdas para a instituição e para a sociedade podem ocorrer.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, as empresas, mais objetivamente as instituições bancárias, encontram-se em um mercado exigente e necessitam que sejam tomadas decisões tempestivas, de maneira prática e segura.

Desse modo, faz-se necessária a implantação de técnicas que são oferecidas, a priori, pela contabilidade gerencial, pois a sua utilização é determinante para que gestores das instituições possam planejar, controlar e tomar decisões mais assertivas e com menor risco de erro. Quando observamos as consequências oriundas de processos e operações que ocorrerem dentro das empresas, mais importantes e pertinentes elas se tornam, fazendo com que identifiquemos a necessidade geral de um eficiente sistema de controles internos.

Como para todo questionamento se faz necessário a busca por respostas, a problemática para a análise em questão, tornou-se a seguinte: **Qual a importância dos controles internos e quais procedimentos devem ser adotados para prevenir ou evitar os erros ou falhas operacionais?**

Assim, o presente trabalho busca mostrar ainda a importância da gestão dos controles diante das tarefas executadas diariamente, evitando a margem de erros.

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico, serão abordados os objetivos geral e específicos que serão norteadores para a construção deste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é apresentar a importância dos controles internos para instituições bancárias do Estado de Alagoas, intitulada Banco ABC.

1.2.2 Objetivos específicos

A seguir, têm-se os objetivos específicos que auxiliaram a atingir o objetivo geral:

- a) Abordar sobre o ambiente bancário e seus riscos;
- b) Identificar os processos de controle dentro das Instituições Bancárias;
- c) Evidenciar a percepção dos funcionários quanto a efetividade do sistema de controle interno do Banco ABC.

1.3 JUSTIFICATIVA

A partir da situação que o mercado se encontra, em constante mudança, as instituições bancárias precisam estar atentas a fruidez dos controles internos, que por sua vez deve ser feita a gestão de maneira rigorosa e confiável, para que assim possa colaborar com todos os setores da organização e seus respectivos administradores quando se tratar de tomadas de decisão.

A execução deve estar em coerência com o planejado e programado. Enfim aplica-se o controle que é: Um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos. Dentro do enfoque sistêmico, o controle faz também o papel de feedback ou retroalimentação do sistema (PADOVEZE, 2003, p. 28).

Uma vez que é com base em resultados que se fortifica uma empresa, é necessária a utilização de recursos que vão além do material, sendo o capital humano e tecnológicos verdadeiramente fundamentais para a consolidação de metas estabelecidas que visam ao lucro.

A medida em que as atividades dos bancos se tornam cada vez mais competitivas, diversificadas e complexas, mais importantes se tornam os controles internos para fazer com que os bancos se focalizem e alcancem

seus objetivos através de operações sólidas e rentáveis (MCDONOUGH, *apud* MARTIN, 2004, p. 9)

Durante a investigação prévia de assuntos para construir um tema para este trabalho, notou-se que havia pouco material que enveredasse por títulos sobre controles internos e seus respectivos estudos de caso.

Com base nesse pressuposto, fundamentar-se-á a pesquisa proposta nesse trabalho, pois ao ser evidenciado *in loco*¹ as atividades que são realizadas dentro do Banco ABC voltadas para essa temática, sentiu-se a necessidade de realizar tal estudo, onde ficou evidente a relevância do tema para aprofundamento e compreensão, visto que seria mais uma oportunidade de contribuir para o aumento de produção de estudos nessa área, tornando-se o foco desta pesquisa.

Portanto o objetivo é identificar quais procedimentos são úteis para que os riscos e falhas sejam minimizados, baseados nos controles internos, e que devem ser trabalhados para que se possa obter um bom resultado na execução de atividades como planejamento, auditorias, supervisão, controle, além de influenciar no desempenho dos indivíduos em suas atividades administrativas.

¹ No local.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, tem-se a fundamentação teórica com base em estudos já realizados por pesquisadores e especialistas da área de conhecimento, com base em pesquisa bibliográfica e consultas em variadas plataformas de base de dados online.

2.1 CONTABILIDADE: CONTEXTO HISTÓRICO E DEFINIÇÕES

Segundo Silva (1992, p. 8), aproximadamente no ano de 1500, um frei italiano chamado Luca Pacioli teria escrito uma obra intitulada "*Summa*", que traria todos os métodos de contabilização com as "partidas dobradas", e por isso, é considerado o pai da contabilidade moderna.

Sá (2000, p.16), em seus estudos, afirma que “a contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, seus progressos quase sempre tenham coincidido com aqueles que caracterizam os da própria evolução do ser humano”.

O conceito de contabilidade, segundo Basso (2005 p. 22), corresponde a:

um conjunto ordenado de conhecimentos, leis, princípios e método de evidenciação própria, é a ciência que estuda, controla e observa o patrimônio das entidades nos seus aspectos quantitativo (monetário) e qualitativo (físico) e que, como conjunto de normas, preceitos e regras gerais, se constitui na técnica de coletar, catalogar e registrar os fatos que nele ocorrem, bem como de acumular resumir e revelar informações de suas variações e situação, especialmente de natureza econômico-financeira.

Pode-se dizer então que contabilidade é uma ciência que tem por objetivo registrar, estudar e controlar o patrimônio das entidades considerando os seus aspectos qualitativos e quantitativos.

Jacinto (1990, p. 26) conceitua ainda a “Contabilidade como o estudo do patrimônio e suas variações, pelos efeitos das atividades desenvolvidas pela empresa”. Em suma, a área contábil abrange um emaranhado de técnicas que tem como objetivo controlar o patrimônio das organizações com base em sua aplicabilidade de maneira ética, com o uso de técnicas, normas e procedimentos próprios, e administrando de formas a apresentar suas análises e procedimentos aos donos das instituições.

Franco (1997, p. 21), completa que contabilidade:

É a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação – necessárias a tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Assim, por meio da contabilidade, é possível fornecer informações que permitam fazer análises da situação patrimonial, econômica e financeira da empresa, contribuindo para o planejamento e na tomada de decisões. Segundo Attie (1985, p.60), “um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno eficiente é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios”.

Para isso, dentro da contabilidade, os controles internos são um desdobramento relevante na profissão para que se atinja as contribuições propostas, pois o controle está diretamente relacionado com as demais funções desse processo: planejamento, organização e direção. Representando assim um reflexo de todas as demais funções administrativas, proporcionando a realização da mensuração e da avaliação dos resultados das ações realizadas nas instituições, uma vez que os controles internos têm como objetivos proteger os ativos, produzir os dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios.

2.2 ATUAÇÃO DA CONTABILIDADE

Tendo em vista definir os campos de atuação do contabilista, segundo Ludícibus e Marion (2009, p. 24) “A Contabilidade é uma das áreas que mais proporcionam oportunidades para o profissional. O estudante que optou por um curso superior de Contabilidade terá inúmeras alternativas”.

O profissional contábil pode atuar como auditor, contador, analista (econômico-financeiro), consultor, professor, perito, pesquisador, todos esses com vertentes para sua área de formação, além de outras atribuições, apenas dependendo do que melhor se enquadrar no perfil do profissional.

Dentro das limitações, O contador em sua atuação dentro das empresas exerce uma função também de comunicador, pois ele também está interligado a áreas como produção, custos, finanças, vendas. Dessa forma,

O contador deve estar no centro e na liderança desse processo, pois, do contrário, seu lugar vai ser ocupado por outro profissional. O contador deve saber comunicar-se com outras áreas da empresa. Para tanto, não pode ficar com os conhecimentos restritos aos temas contábeis e fiscais (NASI, 1994, p. 05).

Assim, a competência de um contador vem se tornando cada vez mais relevantes, exigindo aprendizado contínuo e entendimento do mercado. Por exemplo, a Auditoria é uma técnica milenar, e que até os dias de hoje tem sua real importância para os controles de uma instituição. Sá (2000) comenta que provas arqueológicas e registros realizados entre a família real de Urukagina e o templo sacerdotal de bem mais de 4.500 a.C. Assim, essas práticas foram evoluindo e sendo praticadas cada vez mais.

Berti (2001, p. 36) ainda diz que “A contabilidade fornece informações necessárias ao bom desempenho da entidade, para que este alcance os seus objetivos econômicos ou sociais. As entidades econômicas, com ou sem finalidade lucrativa, constituem, portanto, o seu campo de aplicação”.

Segundo Sá (2000, p. 23), “inicialmente a auditoria limitou-se à verificação dos registros contábeis, visando observar se eles eram exatos”, com o passar do tempo ampliou-se o campo da observação da veracidade e da exatidão dos registros.

Sá (2000, p.25) define auditoria como

uma tecnologia contábil aplicada ao sistemático exame dos registros, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil, visando a apresentar opiniões, conclusões, críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais da riqueza aziendale, pública ou privada, quer ocorridos, quer por ocorrer ou prospectados e diagnosticados.

Em suma, auditoria é a parte responsável pela averiguação dos dados, sendo ela “uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado” (ATTIE, 1998, p. 25).

Sá (2000, p. 26) comenta:

A verificação de um documento, embora pareça simples, exige um número elevado de conhecimentos do profissional para que possa observar a “forma” e a “regência legal” do mesmo (a que leis está sujeito, especialmente as tributárias, as trabalhistas ou as sociais, bem como preceitos maiores, como a Constituição e os Atos de defluentes) e também as “regimentais” da empresa.

Fortes (2001), ainda ressalta que com o aumento da complexidade das operações das instituições, são ainda mais necessárias a aplicação de normas e controles internos, onde o auditor interno tem função principal em verificar se as normas internas vêm sendo seguidas, e paralelamente executando auditoria contábil.

2.3 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS

Nessa seção, será abordada algumas definições a respeito dos significados que circulam pelos estudiosos no que diz respeito aos controles internos.

De acordo com Gomes e Salas (1999, p.13),

O controle de gestão tem experimentado considerável expansão conceitual a partir da década de 50. Ao longo de todo este período, e principalmente durante a década de 70, surgem novos enfoques que incorporam novos conceitos, muitos emprestados de outras áreas (economia, psicologia, sociologia, administração, etc.). É, porém, durante os anos 80 que diversos trabalhos passam a chamar a atenção para a crise existente na área contábil de gestão, devido a diversos fatores que têm dificultado sua utilização como efetivo instrumento que facilite e potencialize o gerenciamento das atividades da empresa.

Desse modo, o controle interno está diretamente ligado as demais funções do processo administrativo como planejamento, organização e direção, representando um reflexo das demais funções administrativas e assim propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial.

O Instituto de Auditores Internos do Brasil, Audibra (1992, p.48), afirma que

(...) controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. A Alta Administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização.

A partir desse conceito, pode-se distinguir controles contábeis e controles administrativos, sendo o primeiro voltado para o planejamento das ações organizacionais com foco nos registros contábeis, enquanto os controles administrativos voltam sua estratégia elaborada dentro do plano de ação da empresa para atividades relacionadas a procedimentos operacionais, com a política dos negócios, agindo apenas indiretamente com os registros de finanças. Segundo Attie (1985, p.61):

Controles Contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a salvaguarda do patrimônio da propriedade dos registros contábeis". "Controles Administrativos – compreendem o plano de organização, bem como os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência das operações, voltadas para a política de negócios da empresa e, indiretamente, com os registros financeiros.

Assim, fica evidente que o controle contábil está mais voltado para os princípios que salvagam o patrimônio e registros da instituição, e os administrativos voltam-se principalmente para aos interesses operacionais.

Para isso, os controles internos possuem objetivos delimitados que são norteadores da aplicabilidade e efetividade do processo. Segundo Sanches (1999, p.51), esses objetivos são:

- Dar instruções por escrito, junto com os manuais de procedimentos que promovem a normalização, que previnem a ocorrência de erros e garantem a qualidade dos processos.
- Delimitar as responsabilidades que devem ser determinadas, pois se não existir delimitação exata das responsabilidades, o controle não está funcionando corretamente;
- Fazer rotações de tarefas: quando possível deve haver rotação entre empregados designados para cada trabalho, mudanças nos setores e ambientes e, em especial, o relativo a manuseio de numerários ou relacionados com folha de pagamento;
- Selecionar funcionários capazes, criar procedimentos que assegurem a totalidade, confiabilidades autorizações e manutenção nos processos; e
- Coordenar, organizar, centralizar e orientar os serviços operacionais de rotinas.

Dessa forma, salienta-se que a partir dos objetivos dos controles internos, eles podem prestar informações, acompanhar atividades e controlar os resultados, para que as instituições se desenvolvam com segurança e responsabilidade.

No Brasil, em 1998 o Banco Central emitiu a Resolução nº 2554, onde exige que todas as instituições financeiras e demais autorizadas a funcionar, devem implantar uma estrutura de controle interno efetiva e consistente com a natureza, complexidade e risco das operações realizadas, independentes do porte da instituição (SANCHES, 1999).

Conhecendo o propósito da instalação de controles internos, deve ficar registrado que:

A natureza do sistema de controle interno, à luz da empresa, deve basear sua fundamentação nos conhecimentos de administração de empresas, teoria de organização, sistemas, administração de pessoal, contabilidade, e assim por diante. A implantação dos próprios procedimentos de controle precisa levar em conta o custo de implementação e o benefício que pode trazer. Embora o cálculo do benefício apresente dificuldade prática de aplicação, devido ao fato de que nem sempre é possível estimar os benefícios que o controle propiciará no futuro, é preciso levá-lo em consideração

principalmente nos casos em que a implantação de novos controles pode ter efeito relevante sobre os custos da empresa. (ATTIE, 1985, p.122).

Isso significa dizer que, o controle interno deve representar um benefício para a instituição, devendo haver uma análise para averiguar se o custo de sua implantação não será maior ao efeito positivo que ele propõe.

A sua instauração dos controles internos, segundo Koontz & O'Donnel (1978, p.226), são divididos em três fases:

- a) Estabelecimentos de padrões: os padrões representam critérios estabelecidos no qual os resultados reais podem ser medidos. Constituem os objetivos que o controle deverá assegurar ou manter. Os padrões podem ser expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos ou por meio de índices;
- b) Avaliação de desempenho: para se controlar um desempenho, deve-se pelo menos conhecer algo a respeito dele. Neste caso, o processo de controle atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe. A avaliação do desempenho tem o intuito de obter informação precisa a respeito daquilo que está sendo controlado;
- c) Correção dos desvios: é o ponto em que as variações, erros ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas.

Chiavenato (1994, p.438) ainda inclui mais uma fase ao que se faz necessário realizar com a implantação do controle, como segue:

Comparação do desempenho com o padrão: toda atividade ocasiona algum tipo de variação. É importante determinar os limites dentro dos quais essa avaliação possa ser aceita como normal. O controle separa o que é normal e o que é excepcional, para que a correção se concentre nas exceções.

Considerar mais uma fase ao ciclo do controle é necessário porque fazendo a comparação com o padrão, é possível identificar oscilações quando existentes, para que as medidas corretivas se concentrem no que se excedeu ao padrão da instituição.

Obedecendo um ciclo, é possível identificar o que se espera durante o processo de aplicação do controle. O ciclo começa a partir da identificação do desempenho real com base nos dados da empresa, em seguida, é mensurada a medida desse desempenho e segue para uma análise comparativa do real com o padrão da organização. Em seguida, ao identificar o desvio, é feita uma análise que culminou nas causas desse desvio, sendo assim possível desenvolver medidas para que se possa fazer uma ação corretiva. Após o estabelecimento do programa de ação criado, é feita a implementação das correções para assim chegar ao desempenho desejado pela empresa. Desse modo, o ciclo se repete a cada análise de desempenho. É o que se pode perceber na figura a seguir:

Figura 1 - Função do controle



Fonte: (KOONTZ & O'DONNELL, 1976, 233)

Os controles internos têm como função ainda agregar agilidade, eficiência e veracidade para as informações contábeis e administrativas. Attie (2010, p.151) enfatiza que “A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceder uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto”.

Assim, percebe-se que os controles internos servem como forma de proteger a instituição, além de melhorar os procedimentos gerados pela organização, e proporcionar a identificação de fraudes e proporcionar a segurança das informações um maior grau de confiabilidade e exatidão nos registros contábeis. Crepaldi (2008, p. 65) define como “[...] de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios”.

Dentre seus objetivos, é necessário evidenciar que são:

1. Verificar e assegurar os cumprimentos, às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
2. Obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
3. Prevenir erros e fraudes em caso de ocorrência dos mesmos;
4. Possibilitar a descoberta o mais rápido possível;
5. Determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades; registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
6. Assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período. (OLIVEIRA e D'AVILA, 2002, p. 84).

Attie (2010, p.155) já resume os objetivos em quatro tipos, como segue:

Figura 2 – Objetivos

1. A salvaguarda dos interesses da empresa	2. O estímulo à eficiência operacional
3. A precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis financeiros e operacionais	4. A aderência às políticas existentes

Fonte: (ATTIE, 2010, p.155)

Dessa forma é possível seguir sequencialmente as responsabilidades que são atribuídas durante a aplicação dos controles, devendo os objetivos serem cumpridos para a utilização de medidas mais assertivas.

Assim, compreende-se que também, para a aplicação dos controles, os funcionários na instituição devem ter conhecimento dos conceitos, objetivos propostos, conforme Almeida (2007, p.64):

Os funcionários da empresa devem estar totalmente cientes em relação às políticas existentes na empresa, mas para tal, é de total responsabilidade da administração estar passando claramente e por escrito aos mesmos a qual todos tenham plena consciência da forma que a instituição pretende trabalhar.

Crepaldi (2013, p. 465), afirma que “as atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais de organização”. Isso porque dentro da função de controle interno, é necessário que haja organização e preocupação com a administração das atividades, não sobrecarregando e possibilitando um controle eficiente.

2.4 INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

Pode-se relacionar o surgimento dos bancos ou instituições bancárias em concomitância com a criação das primeiras formas de moeda corrente, que foram os metais, sendo o ouro e a prata utilizada nas negociações e transações comerciais.

Conforme Nelson Abrão (2009, p. 16):

A descoberta de novas terras pelas expedições marítimas, e com ela a intensificação do tráfico mercantil, a multiplicação de feiras, a abundância de metais preciosos e o aumento do apelo dos Estados ao crédito, fizeram com que se alterasse a função dos bancos, passando de mera “cobrança, pagamento e câmbio para intermediária de crédito, chegando assim ao banco moderno, cuja função essencial é de tomar à crédito dos depositantes os fundos monetários por esses poupadores para distribuí-los a crédito a seus clientes”. Multiplicou-se o número de bancos pela Itália, França e Alemanha.

Tem-se bem visível essa relação do surgimento dos bancos com as indústrias, como é citada por Schardong (2002, p. 49):

Muitos desses primeiros bancos surgiram em torno dos núcleos de manufatura. Um certo número de companhias com atividades afins podia reunir-se para fundar um banco e depois contar com ele para lastrear suas atividades subsequentes. A maior parte dos bancos dos centros financeiro da América tem raízes desse tipo. Na Europa, onde a origem dos bancos é semelhante, isso ainda acontece: o Deutsche Bank, por exemplo, talvez seja o maior proprietário de indústrias da Alemanha.

O primeiro banco a surgir no Brasil foi o banco do Banco do Brasil, fundado em 12 de outubro de 1808, no período colonial. Sua primeira unidade foi na cidade do Rio de Janeiro e entre as movimentações exercidas eram feitas desconto de letras de câmbio, depósito geral de ouro, prata, diamante ou dinheiro, cobranças².

Segundo o Alvará - de 12 de Outubro de 1808, em seus art. I e art. VII:

Estatuto para o banco público estabelecido em virtude do alvará de 12 de outubro de 1808. Art. I – Estabelecer-se-á um Banco nesta Cidade do Rio de Janeiro, debaixo da denominação de BANCO DO BRAZIL, cujos fundos serão formados por ações; e o Banco poderá principiar o seu novo gyro, logo que haja em caixa cem ações. [...] Art. VII – As operações do banco constituirão a saber: 1 – no desconto mercantil de letras de câmbio sacadas, ou aceitas por negociante de crédito nacionais e estrangeiros. [...] 3 – no depósito geral de toda e qualquer cousa de prata, ouro, diamantes ou dinheiro; recebendo, segundo o valor do depósito, ao tempo de entrega o competente prêmio.

2.4.1 Tipos de bancos

Os bancos comerciais são constituídos sob a forma de sociedades anônimas (S.A). Instituições privadas nacionais ou bancos com sede no estrangeiro, o controle é privado. Porém, podem ter controle público os bancos que tenham capital

² **Primeiro banco a funcionar no Brasil.** Disponível em: <http://www.rankbrasil.com.br/Recordes/Materias/067W/Primeiro_Banco_A_Funcionar_No_Brasil>. Acesso em: 19/09/2017

predominantemente público, podendo ainda ser público federal ou público estadual (ABRÃO, 2009).

Os bancos comerciais para que possam obter autorização de funcionamento, devem obedecer ao disposto na resolução publicada pelo Banco Central e aprovada pelo Conselho Monetário Nacional, Resolução nº 2.099, de agosto de 1994, principalmente as condições referentes a controladores e capital mínimo para constituição (ABRÃO, 2009).

O capital mínimo para a constituição de um banco comercial, segundo a Resolução do BACEN nº 2.099/94 é de R\$ 17.500.000,00 (dezessete milhões e quinhentos mil reais), porém, esse valor atualizado para o ano de 2002 é de R\$ 25.000.000,00 (vinte e cinco milhões de reais). Deve ser integralizado 50% desse capital no protocolo do pedido de autorização no Banco Central, aonde o valor recolhido ficará em uma conta especial em nome do novo banco, como reserva. O restante do valor do capital, poderá ser subscrito nos doze meses subsequentes a homologação do processo de constituição (BANCO CENTRAL, 1994).

2.4.2 Resolução BACEN 2.554/98

Após a publicação da resolução nº 2.544/98, foi estabelecida a obrigatoriedade da manutenção de um sistema de controle interno, conforme o art. 1º:

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

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

Parágrafo 2. São de responsabilidade da diretoria da instituição:

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

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

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

Com a manifestação do Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, as instituições brasileiras passaram a ter tal documento regulamentador sobre

controles internos. Em 1998 o Banco Central do Brasil tornou público disposições do Conselho Monetário Nacional (CMN) - órgão deliberativo máximo do Sistema Financeiro Nacional - na sua resolução 2.554/98.

Para Grazziotin (2002), o Banco Central do Brasil, na condição de órgão responsável pela regulamentação e fiscalização das instituições financeiras tem procurado assegurar que os bancos operem de maneira saudável e segura.

Na resolução BACEN 2.554/98 dispõe em seu art. 2º inciso VII parágrafo 1:

VII – a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações, em especial para os mantidos em meio eletrônico,
Parágrafo 1. Os controles internos devem ser periodicamente revisados e atualizados, de forma a que sejam a eles incorporadas medidas relacionadas a riscos novos ou anteriormente não abordados.

Como os bancos concentram suas atividades, em sua maioria, com base na tecnologia de meios eletrônicos, além de cada vez mais se modernizarem para acompanhar os avanços globais, sabe-se que muitos sistemas de informação acabam sendo vulneráveis e propensos a fraudes, por isso, é necessária constante avaliação de possíveis riscos advindos da tecnologia, visando não prejudicar o desempenho da instituição.

O Conselho Monetário Nacional contemplou o artigo 4 para citar entre os elementos essenciais para um bom sistema de controles internos pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia:

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

Segundo Almeida (2009), no ciclo do controle interno faz-se necessária a verificação na prática do que se estabelece na regulamentação dos procedimentos de controle interno. Essas verificações, feitas pela auditoria, trata os resultados da seguinte forma:

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

I – as conclusões dos exames efetuados;

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

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

Parágrafo único. As conclusões, recomendações e manifestação referidas

no incisos I, II e III deste artigo:

- I – devem ser submetidas ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria, bem como a auditoria externa da instituição;
- devem permanecer a disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo de 5 (cinco) anos.

2.4.3 Comitê de supervisão bancária da Basileia

O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia³, publicou em 1998 um documento focado na importância dos controles internos nas instituições financeiras, denominado *Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations*. O interesse em controles internos cresceu devido as perdas incorridas no sistema bancário anterior ao período.

Segundo o Comitê, tais perdas poderiam ter sido evitadas se os bancos mantivessem um sistema de controles internos efetivo. Com o intuito de melhorar e evitar correr riscos e desestruturar o sistema bancário, foi divulgado uma série de princípios a serem utilizados na supervisão bancária. No que diz respeito aos controles internos, o documento enumera cinco elementos para sua correta aplicação.

São eles:

- Controle pela administração e cultura de controle;
- Identificação e avaliação de riscos;
- Atividades de controle e segregações de funções;
- Informação e comunicação;
- Atividades de monitoramento e correção de deficiências.

Através do código de ética aplicado pela administração das instituições, o mesmo deve primar pelos valores da ética e integridade dentro das mesmas. A cultura das boas práticas de controle entre os funcionários deve ser mantida e estabelecida desde o primeiro momento do funcionário na empresa, pois toda pessoa que trabalha na organização deve estar engajada e entender o seu papel no processo

³ O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia congrega autoridades de supervisão bancária e foi estabelecido pelos Presidentes dos Bancos centrais dos países do Grupo dos Dez (G-10), em 1975. É constituído por representantes de autoridades de supervisão bancária e bancos centrais da Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Luxemburgo, Holanda, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos. Normalmente se reúne no Banco de Compensações Internacionais, na Basileia, Suíça, onde se localiza sua Secretaria permanente.

de controle interno. Segundo Grazziotin (2002), a falta da cultura de controle fornece oportunidades para que os erros não sejam detectados ou que irregularidades possam ocorrer.

Desse modo, defende-se que as instituições evitem políticas e/ou práticas que possam incentivar atividades inadequadas, por exemplo, a busca pelo atingimento de metas comerciais.

No que diz respeito a avaliação e identificação de riscos, é necessária a identificação de todos os riscos como de crédito, mercado, operacional, taxa de juros, reputação, e assim em diante. Cano (2006), ressalta que alguns desses riscos podem acontecer ao mesmo tempo durante alguma operação, o que exige do controle interno análises completas e que abranja a operação como um todo.

Nas atividades de controle e segregações de funções, é necessário que o banco possua uma estrutura de controle apropriada para compor cada nível da instituição. Cano (2006) ressalta que as unidades de controle, embora interagindo de forma estreita e colaborativa com as áreas de gestão de recursos e riscos, não podem limitar-se a apenas envolver o setor executivo, o que quer dizer que os órgãos de controle interno não podem ser os mesmos que se responsabilidades por atividades como operações de crédito, tesouraria, administração financeira, onde as atividades eles controlam e auditam.

No tocante as informações e comunicação, para se construir um controle interno com resultados efetivos, é necessária a troca de informações adequada para tanto o público interno quanto para público externo. Relatórios financeiros e operacionais devem conter dados reais para nortear na tomada de decisões. O que é comunicado necessita ser verídico, consistente, claro e coeso, pois para Grazziotin (2002), para o correto funcionamento dos sistemas de controles internos é fundamental que as informações sejam disseminadas para toda a instituição, respeitando os respectivos níveis de responsabilidade.

Já no último elemento, que corresponde as atividades de monitoramento e correção de deficiências, delimita que é responsabilidade da auditoria interna, detectar deficiências, reportar aos seus superiores, em virtude de sua relativa independência, quando necessário. Cano (2006) elucida que o mercado financeiro e o ambiente econômico-social em que as instituições financeiras se estabelecem são voláteis, necessitando assim estar preparado para realizar revisões, atualizações, ajustes e correções periódicas de sua atuação e, de sua forma de controlar

internamente os riscos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será abordada a metodologia utilizada para dar suporte a resolução do problema, incluindo os métodos que foram utilizados para a construção quanto a abordagem, objetivos e procedimentos.

3.1 QUANTO À ABORDAGEM

A pesquisa proposta caracteriza-se como qualitativa, pois não se preocupa com a representatividade numérica, e sim com a profundidade do tema com base em determinado grupo (ou organização).

Como afirma MINAYO (2001, p. 14):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

3.2. QUANTO AOS OBJETIVOS

Quanto aos objetivos, este estudo enquadra-se como uma pesquisa exploratória com objetivo de proporcionar maior familiaridade com a problemática, com vista a torná-la mais explícita a partir de levantamento bibliográfico com base no tema e com a aplicação de um questionário.

3.3. QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Neste tópico, serão abordados os procedimentos utilizados para coletar os dados necessários buscando responder o problema deste estudo.

O exposto baseia-se numa pesquisa documental, pois:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas,

filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

3.3.1 Estudo de caso

O trabalho se enquadra como estudo de caso, pois conforme: (FONSECA, 2002, p. 33).

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

3.4 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa serão as agências bancárias no estado de Alagoas do Banco ABC, que será chamado dessa forma por não ter sido autorizada a exposição do nome real da instituição, preservando assim seu sigilo. A amostra se constitui com base na agência central, onde será aplicado um questionário a 6 funcionários do setor de caixa da unidade.

3.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada com a aplicação de um questionário estruturado, com observação e pesquisa bibliográfica documental, capazes de consolidar os objetivos específicos da análise. A formulação final do mesmo se encontra no apêndice A ao final deste trabalho.

O questionário servirá para avaliar os elementos do sistema de controles internos, sendo eles o ambiente de controle; avaliação de risco; procedimentos de controle; informação e comunicação; e monitoramento, contabilizando 30 questões.

No que diz respeito ao primeiro quadrante que é o “ambiente de controle”, as perguntas visam identificar como se dá a administração, o relacionamento e o funcionamento da área, além de identificar como se dá a delegação de autoridade

dentro desse ambiente.

No quadrante “avaliação de risco”, as perguntas permeiam identificar se são feitas avaliações críticas, se os riscos existentes são mensurados ou não, se há um regulamento vigente e se há fragilidade nos processos.

Nos “procedimentos e controles”, as perguntas buscam identificar se existem políticas de natureza preventiva para diminuir os riscos na instituição, se as atividades adotadas pela empresa realmente funcionam, e se as atividades de controle condizem com seus objetivos.

No quesito “informação e comunicação”, busca saber se a comunicação existente é efetiva e clara, se as informações chegam até as pessoas de interesse, e se todos têm acesso a informação sobre os controles internos ou não.

Por fim, o “monitoramento”, visa identificar se o sistema é monitorado regularmente e com consistência, se o sistema de controle interno é adequado, e se o controle tem contribuído para melhoria do desempenho da instituição.

Houve a dificuldade de aplicação por conta de alguns funcionários não quererem se expor ao questionário, e ainda a demora de autorização para aplicar com os participantes voluntários. O sigilo de todos foi mantido por solicitação dos mesmos.

Os dados coletados serão analisados para a obtenção de resultados. Os procedimentos utilizados foram a análise de conteúdo, e os comparativos criados em entrevistas com o responsável. O método da observação também teve sua importância para análise de dados, pois segundo Roesch (2006), é utilizada para entender como os indivíduos usam seu tempo em situações de trabalho, e neste caso, a observação pode ser utilizada para entender os processos.

3.6 O CASO

O banco ABC foi fundado em 10 de março de 1943 na cidade de Marília, interior de São Paulo. Em 2016, foi premiado pela revista ‘Isto É Dinheiro’ como a marca mais valiosa do Brasil dos últimos 10 anos. No mesmo ano, ficou em 24º lugar no ranking de maiores bancos do mundo da revista Forbes.

Em 2017, alcançou a segunda posição entre os bancos de maior patrimônio líquido do Brasil e foi considerado o segundo maior banco privado do país.

Possui mais de 4.600 agências, e é considerado o único banco privado brasileiro a estar presente em todos os municípios do país, com pelo menos uma agência em cada uma das 5.564 cidades do Brasil.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados deste estudo, foi dividido em duas partes a primeira versando sobre o perfil dos respondentes e a segunda partes sobre a percepção dos respondentes quando ao controle interno em instituições financeiras.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Foram entrevistados 6 (seis) funcionários do Banco ABC, dentre eles, um gerente, um gerente operacional, um supervisor operacional e três caixas operacionais.

A amostra foi coletada por meio de formulários preenchidos com os dados pessoais e logo em seguida a aplicação do questionário. O resultado se deu com base na percepção e nas respostas dos funcionários.

Diante do perfil, os seis entrevistados foram do sexo masculino, com idade entre 26 e 40 anos, com dois caixas formados em administração, um com graduação incompleta, os gerentes entrevistados formados e pós-graduados na área de Contábeis, e um supervisor com graduação e especialização em administração. O tempo na empresa e nos cargos não foram informados por opção dos entrevistados.

4.2 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO CONTROLE INTERNO NO ÂMBITO DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados, buscando responder a problemática deste estudo, que é identificar qual a importância dos controles internos e quais procedimentos devem ser adotados para prevenir ou evitar os erros ou falhas operacionais.

4.2.1 Ambiente de controle

No primeiro quadro, que diz respeito ao ambiente de controle, 44,4% das perguntas alcançaram nota 5, que significa que a afirmativa é integralmente observada no contexto do banco ABC. Tais respostas sinalizam que a alta

administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento, que a comunicação interna é adequada e eficiente, há código formalizado de ética ou de conduta e os procedimentos e instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.

Figura 3 – Ambiente de Controle

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
Ambiente de Controle					
1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					x
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pelo BANCO ABC são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.			x		
3. A comunicação dentro do BANCO ABC é adequada e eficiente.					x
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					x
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					x
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura do BANCO ABC na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.			x		
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.				x	
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência do BANCO ABC.				x	
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pelo BANCO ABC.				x	
TOTAL	0,00%	0%	22,22%	33,33%	44,44%

Fonte: Elaborado pelos autores

Ainda sobre o ambiente de controle, 33% das perguntas obtiveram nota 4, que significa que o conteúdo é parcialmente observado no contexto do banco, isso inclui dizer que as delegações de autoridade e competência não são claramente definidas das responsabilidades em alguns casos, há situações de segregação de funções nos processos e atividades da competência do BANCO ABC, e os controles internos adotados contribuem parcialmente para a consecução dos resultados planejados pelo banco.

Por último neste quadrante, 22% das perguntas indicaram que não há como avaliar se mecanismos gerais de controle instituídos pelo BANCO ABC são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade e se esses mecanismos garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.

É possível perceber que no que se refere ao ambiente, algumas situações revelam certa fragilidade nos relacionamentos e que isso reverbera diretamente na execução das ações de controles internos, possibilitando o aparecimento de falhas com maior facilidade.

4.2.2 Avaliações de risco

No segundo quadrante, que se refere as avaliações de risco, apenas 12,5% das perguntas foram consideradas nota 5, o que significa que os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão totalmente formalizados.

Figura 4 – Avaliação de Risco

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
Avaliação de Risco					
10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados.					x
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.				x	
12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.				x	
13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.			x		
14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco do BANCO ABC ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.					
15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.	x				
16. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.			x		
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.			x		
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.			x		
TOTAL	12,50%	0%	50,00%	25,00%	12,50%

Fonte – Desenvolvido pelos autores

25% das perguntas obtiveram respostas que afirmam apenas parcialmente, ou seja, a identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade não são tão claros, e que nem sempre é prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.

Pelo questionário, foi possível identificar que os funcionários não são capazes de avaliar e informar se é prática da unidade a definição de níveis de riscos

operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.

Não foram obtidas respostas sobre a avaliação de riscos ser feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco do banco ABC ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo. Outra resposta que julga não poder ser avaliada diante do contexto do banco é se os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.

Também não foi possível de avaliar pelos funcionários se não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade, se na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos e se há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.

Nesse momento, fica clara certa instabilidade em se identificar se os procedimentos são ou não bem administrados em situações de avaliação de risco, mostrando que são necessárias maiores informações passadas e trocadas entre esses funcionários para que eles possam agir em sintonia e serem atores ativos na resolução de problemas e nos diagnósticos.

4.2.3 Procedimentos de controle

No que diz respeito aos procedimentos de controle, não foram obtidas respostas sobre se existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos do banco ABC, claramente estabelecidas.

Figura 5 – Procedimentos de Controle

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
Procedimentos de Controle					
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos do BANCO ABC, claramente estabelecidas.					
20. As atividades de controle adotadas pelo BANCO ABC são apropriadas e funcionam consistentemente.				x	
21. As atividades de controle adotadas pelo BANCO ABC possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.				x	
22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.				x	
TOTAL	0,00%	0%	0,00%	100,00%	0,00%

Fonte – Desenvolvido pelos autores

Foram indicadas pelos integrantes da pesquisa que não é possível avaliar se as atividades de controle adotadas pelo banco são apropriadas e funcionam consistentemente se as atividades de controle adotadas possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação e se as atividades de controle adotadas pela Unidade Jurisdicional são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.

Mais um sinal de fragilidade nos procedimentos realizados dentro do banco, uma vez que se não é possível avaliar, é por falta de conhecimento e aprofundamento nesses assuntos e que pode causar desequilíbrio nos resultados da instituição por falta de informação e de consistência.

4.2.4 Informação e comunicação

No quesito informação e comunicação, nenhuma das respostas atingiram média 5. Todos os integrantes da pesquisa afirmaram não observar no contexto do banco se a informação relevante é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas, o que dá a entender é que há a possibilidade de muitas informações ficarem soltas e não serem devidamente documentadas, e acabando por se dissipar antes mesmo de chegar ao responsável.

Figura 6 – Informação e Comunicação

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
Informação e Comunicação					
23. A informação relevante para o BANCO ABC é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.	x				
24. As informações consideradas relevantes para o BANCO ABC são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.			x		
25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas do BANCO ABC é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.				x	
26. A informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos do BANCO ABC, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.			x		
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos do BANCO ABC, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.				x	
TOTAL	20,00%	0%	40,00%	40,00%	0,00%

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Pela pesquisa, não é possível avaliar as informações consideradas relevantes para o banco são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas. Assim como também não foi possível avaliar se a informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.

São parcialmente observadas no contexto do banco se a informação disponível para as unidades internas e pessoas do banco é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível e se a comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos do banco, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.

Percebe-se assim que a comunicação interna e externa por vezes é falha e que há certo desinteresse em se propagar a informação. Esse seria um ponto a ser tratado com maior sensibilidade, pois a comunicação de uma instituição é ponto base para o bom funcionamento e relacionamento entre todos os envolvidos e em todas as operações realizadas.

4.2.5 Monitoramento

Por último, no quesito monitoramento, afirma-se com nota 5 que o sistema de controle interno do banco ABC tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas e o sistema de controle interno tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.

Figura 7 – Monitoramento

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
Monitoramento					
28. O sistema de controle interno do BANCO ABC é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.					x
29. O sistema de controle interno do BANCO ABC tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.					x
30. O sistema de controle interno do BANCO ABC tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.				x	
TOTAL				33,33%	66,66%

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Mesmo com informações obtidas com a gerência da unidade, de que o controle interno é monitorado e que contribui para o melhor desempenho do sistema, fica perceptível que muitos itens ainda precisam ser aprimorados para evitar falhas e erros operacionais. Nota-se ainda que a troca de informações entre os funcionários é pouco observada, o que agrava ainda mais o processo, visto que para toda tomada de decisão, solução de problemas, melhorias e identificação de dificuldades, tudo é baseado na troca de informação coesa e clara, o que muitas vezes não aparenta acontecer nessa unidade do banco, por exemplo.

Esse questionário utilizado na pesquisa deve atuar como peça importante para a instalação de melhorias no sistema que por vezes demonstra fragilidade em sua operacionalização, podendo ser útil para a formação de um diagnóstico local, uma vez que foi deixado à disposição para uso dentro da instituição e a apuração feita neste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os controles internos são de relevância para as instituições bancárias pelo fato de serem capazes de prevenirem irregularidades no desempenho das atividades em qualquer unidade. Esses sistemas agregam confiabilidade aos resultados das operações para que os planos traçados sejam alcançados.

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de saber quais as contribuições que o controle interno pode oferecer à gestão empresarial, pois quando se aplica os procedimentos de controle interno e é feito monitoramento contínuo, sua capacidade de proteger os ativos aumentam, podendo obter maior desempenho no alcance das atividades planejadas e evitando a ocorrência de problemas como fraudes, desfalques, erros, falhas.

Para atingir esse objetivo principal foi realizado um estudo de caso aplicando-se um questionário aos colaboradores do Banco ABC. O resultado obtido evidenciou a percepção dos funcionários quanto a efetividade do sistema de controle interno do banco analisado e ainda foi possível identificar os processos de controle dentro da Instituição.

Assim, a análise se constituiu através da leitura de questão a questão para assim identificar as maiores fragilidades dentro da instituição para o efetivo trabalho do controle interno. Uma das maiores falhas identificadas foi a falta de observação na comunicação e informação que se é transmitida pelas unidades e pelos funcionários entre si. Se não há comunicação efetiva, não se tem bons procedimentos sendo realizados nem delegação de atividades.

São várias as contribuições que o controle interno pode oferecer à gestão desde que seja aplicado e monitorado de forma adequada, auxiliando os gestores a proteger seus ativos através de informações exatas, confiáveis e oportunas, que ajudam a prevenir as falhas. Contudo, espera-se que novos trabalhos acadêmicos que levem essa temática sejam realizados, para assim disseminar ainda mais informação sobre o assunto, que em fase de pesquisa bibliográfica, sentiu-se a falta de conteúdo atual que abordasse o tema com profundidade.

REFERÊNCIAS

- ABRÃO, N. **Direito Bancário**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1985.
- AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. São Paulo: Audibra, 1992.
- BANCO CENTRAL. **Normativos**. Disponível em:
<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1994/pdf/res_2122_v5_P.pdf>. Acesso em: 19/09/2017.
- BASSO, I. P. **Contabilidade Geral**. 3 ed. Ijuí: Unijuí, 2005.
- BERTI, A. **Contabilidade e Análise de Custos**. Curitiba: Juruá, 2009.
- _____. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Ícone, 2001.
- BRASIL. **Alvará - de 12 de Outubro de 1808**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_44/ALVARA1808.htm>. Acesso em: 19/09/2017.
- CANO, N. **Os Controles Internos no contexto bancário**. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2013.
- CONFEA. **Formulários**. <http://confea.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm> . Acesso em: 21. Out. 2018.
- FONSECA J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Universidade Estadual do Ceará. 2002.
- FRANCO, H. **Contabilidade Comercial**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- _____. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Atlas, 1997.

FORTES, José Carlos. **Manual do Contabilista**. São Luís: Conselho Regional de Contabilidade do Maranhão, 2001. 304 p.

GOMES, J. S; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAZZIOTIN, Carlos Augusto. **Controles Internos e Gestão de Riscos em Instituições Financeiras**. Porto Alegre: UFRGS, 2002. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

JACINTO, R. **Contabilidade geral**. São Paulo: Ática, 1990.

KOONTZ, H; O'DONNEL, C. **Princípios de Administração: Uma Análise das Funções Administrativas**. Editora, São Paulo, 1976.

IUDICIBUS, S.; MARION, J.C. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. São Paulo. Atlas, 2009.

MARTIN, N.C. Apostila **Os Controles Internos no Contexto Bancário**. FIPECAFI. 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

NASI, A.C. **A Contabilidade como Instrumento de Informações, Decisão e Controle da Gestão**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília. Ano 23 nº 77. Abril/Junho 1994.

OLIVEIRA, E. F. M; D'Á VILA, M. Z. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura, Aplicação**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3 ed. 2 reimp. São Paulo : Atlas, 2006.

SÁ, A. L. **História Geral e das Doutrinas da Contabilidade**. São Paulo. Atlas, 2000.

SANCHES, A. G. **Controles Internos: Conceitos e Aplicações**. PUC. São Paulo, 1999.

SCHARDONG. A. Cooperativa de Crédito Instrumento de Organização Econômica da Sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SILVA. B.G. Contabilidade Geral: para concursos. São Paulo, 1992.

APÊNDICE A**FORMULÁRIO/QUESTIONÁRIO****FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS****PERFIL DO RESPONDENTE****SEXO :**

FEMININO () MASCULINO ()

IDADE :

ENTRE 18 E 25 ANOS ()

ENTRE 26 A 40 ANOS ()

ENTRE 41 OU MAIS ()

FORMAÇÃO ACADÊMICA:

GRADUADO () QUAL CURSO? _____

GRADUAÇÃO INCOMPLETA ()

PÓS GRADUADO ()

PÓS GRADUAÇÃO INCOMPLETA ()

TEMPO NO MERCADO _____

TEMPO NA EMPRESA _____

CARGO QUE OCUPA _____

TEMPO NO CARGO _____

As questões a seguir devem ser avaliadas seguindo o seguinte critério:

Escala de valores da Avaliação:

(1) Totalmente inválida: Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente **não observado** no contexto do BANCO ABC.

(2) Parcialmente inválida: Significa que o conteúdo da afirmativa é **parcialmente observado** no contexto do BANCO ABC, porém, **em sua minoria**.

(3) Neutra: Significa que **não há como avaliar** se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto do BANCO ABC.

(4) Parcialmente válida: Significa que o conteúdo da afirmativa é **parcialmente observado** no contexto do BANCO ABC, porém, **em sua maioria**.

(5) Totalmente válida. Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente **observado** no contexto do BANCO ABC.

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
Ambiente de Controle	1	2	3	4	5
1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pelo BANCO ABC são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.					
3. A comunicação dentro do BANCO ABC é adequada e eficiente.					
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura do BANCO ABC na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.					
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.					
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência do BANCO ABC.					
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pelo BANCO ABC.					
Avaliação de Risco	1	2	3	4	5
10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados.					
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.					
12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.					
13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.					
14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco do BANCO ABC ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.					

15.Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.					
16.Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.					
17.Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.					
18.Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.					
Procedimentos de Controle	1	2	3	4	5
19.Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos do BANCO ABC, claramente estabelecidas.					
20.As atividades de controle adotadas pelo BANCO ABC são apropriadas e funcionam consistentemente.					
21.As atividades de controle adotadas pelo BANCO ABC possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.					
22.As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.					
Informação e Comunicação	1	2	3	4	5
23.A informação relevante para o BANCO ABC é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.					
24.As informações consideradas relevantes para o BANCO ABC são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.					
25.A informação disponível para as unidades internas e pessoas do BANCO ABC é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.					
26.A informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos do BANCO ABC, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.					
27.A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos do BANCO ABC, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.					
Monitoramento	1	2	3	4	5
28.O sistema de controle interno do BANCO ABC é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.					
29.O sistema de controle interno do BANCO ABC tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.					
30.O sistema de controle interno do BANCO ABC tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.					
Análise Crítica e Comentários Relevantes:					

O QUADRO ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS visa avaliar o funcionamento do sistema de controles internos administrativos da unidade jurisdicionada.

FONTE: CONFEA.ORG.BR