

LIDIANE FERNANDA BARBOSA

**UM ESTUDO SOBRE CONTROLE INTERNO NAS
INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**

**Taubaté - SP
2003**

Lidiane Fernanda Barbosa

**UM ESTUDO SOBRE CONTROLE INTERNO NAS
INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**

Monografia apresentada para obtenção do certificado de especialização pelo curso de Pós Graduação MBA Gerência Financeira e Controladoria do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração-ECA da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: MBA Gerência Financeira e Controladoria.

Orientador: Prof. Mestre José Antonio da Silva.

**Taubaté - SP
2003**

Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU

Barbosa, Lidiane Fernanda

Um estudo sobre controle interno nas instituições bancárias / Lidiane
Fernanda Barbosa. - - Taubaté: UNITAU, 2003.
54f. : il.

Orientador: José Antonio da Silva

Monografia (Especialização) – Universidade de Taubaté,
Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2003.

1. Controle interno administrativo. 2. Auditoria. 3. Supervisão
administrativa. 4. Gerência Financeira e Controladoria – Monografia. I.
Universidade de Taubaté. Departamento de Economia, Contabilidade e
Administração. II. Silva, José Antonio (orient.). III. Título.

LIDIANE FERNANDA BARBOSA
UM ESTUDO SOBRE CONTROLE INTERNO NAS INSTITUIÇÕES
BANCÁRIAS

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ –SP.

DATA: 27 / 09 / 2003

RESULTADO: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Mestre José Antonio da Silva

Assinatura: _____

Prof. Mestre Valter João de Sousa

Assinatura: _____

Prof. Mestre Augustinho Ribeiro da Silva

Assinatura: _____

Dedico este trabalho aos meus pais:
Luiz e Vera, e aos meus sobrinhos
Maurizio, Vinicius, Luiz Gustavo.

Em especial para o meu noivo
Sandro, que sempre me apoiou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por tudo que me foi permitido e por todos os objetivos alcançados. À minha tia Rita e a todos os amigos e parentes que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

Agradeço à UNITAU - Universidade de Taubaté pelo interesse e capacitação profissional de seus alunos e funcionários

Agradeço ao orientador, Professor Mestre José Antonio da Silva, e aos Mestres convidados para a defesa, em especial a todos os professores que ministraram o curso de MBA, pela dedicação, sinceridade, orientação e pelos ensinamentos que nos deram.

“Não são as perdas e nem as caídas que podem fazer fracassar nossa vida, se não a falta de coragem para levantarmos e seguirmos adiante”.

SAMUEL AUN WEOR

BARBOSA, F. Lidiane. **Um Estudo sobre Controle Interno nas Instituições Bancárias** 2003, p.54. Trabalho apresentado para obtenção do certificado de Especialização (MBA – Gerência Financeira e Controladoria) - Departamento de Economia, Contabilidade, Administração – ECA – Universidade de Taubaté – Taubaté – SP.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo mostrar a importância dos controles internos nas instituições, a fim de minimizar os erros e as falhas operacionais que ocorrem por falta de controle. Esses controles internos referem-se aos processos e às práticas pelas quais a gerência administrativa procura assegurar que todas as ações planejadas sejam executadas adequadamente, através de métodos, regras, e procedimentos, para auxiliar a empresa na administração, na confiabilidade de e na promoção da eficiência. Podem, também, ajudar a prevenir que os funcionários de diversos níveis hierárquicos, e pessoas externas possam, envolver-se em atividades inadequadas. Dessa maneira, os controles internos tornam-se se um mecanismo, uma ferramenta fundamental dentro da empresa para o processo de tomada de decisão, facilitando a sua vida organizacional. Os controles se subdividem em Contábil e Administrativo, ambos devem ser revisados constantemente a fim de serem efetivos. Além disso, eles não podem ser lentos a ponto de dificultar as tarefas, ou ter re-trabalhos. Sendo assim um eficiente sistema de controle interno, bem concebido e aplicado, oferece segurança, confiabilidade, e resultado satisfatório para a instituição. Finalmente, a implantação dos controles internos, com apoio total da administração, assegura a preparação oportuna e confiável de informação, auxilia no processo avaliatório de desempenho, bem como todos os setores da empresa, desde a segurança até os processos de tomada de decisão para atingir os objetivos maiores. O processo de controle interno será explorado nos capítulos deste trabalho através de uma revisão de literatura com o intuito de estabelecer a importância de um controle adequado e eficiente.

Palavras Chaves: Controles Internos, Auditoria e Supervisão.

BARBOSA, F. Lidiane. **A study about internal controls in bank institutions.** 2003, p.55. Work shown to obtain the certified (Specialization, MBA – Financial Management and Controlling) – Economic, Accounting and Administration– ECA – University of Taubaté – Taubaté – SP.

ABSTRACT

This work try to show the internal control importance in institution so as to minimize the operation mistakes that happen because the lack of controls. These internal controls refers to the process and know-how through which the managers try to be sure that the plan actions could be properly executed, with methods, rules and proceeds to help the institution on management, on information reliability and on efficiency promotion. It can also help to avoid the employees from many positions in the organization and external people could involve in improperly activities. Because of that, the internal control is an extremely important mechanism and a tool in the institution to the taking decisions process; it makes the organizations' life easier. They can be classified in system accounting controls and administrative controls and they must be always revised so as to be actualized. The controls con not be slow and difficulty the work or require the work should be done again. That way, an efficient internal control system, well conceived and applied, offers security, reliability and satisfied results to institution. Finally, the internal controls application, with the help from de administration, make sure the reliable information, help on the process of valuing and performance. The internal process will be explored in the chapters of these work through a revision of the literature so as to establishes the properly and efficient importance.

Keys words: Internal controls, Audit and Supervision.

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTAS	10
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVO E METODOLOGIA.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	13
1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	13
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1 CONCEITOS DE CONTROLE INTERNO	14
2.2 QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO.....	16
2.3 FATORES QUE AFETAM O RESULTADO DAS INSTITUIÇÕES.....	17
2.4 RACIONALIZAÇÃO	19
2.5 PRESSÃO	20
2.6 OPORTUNIDADES	21
2.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	22
2.7.1 VISÃO.....	24
2.7.2 MISSÃO.....	24
2.7.3 PLANEJAMENTO	25
2.7.4 POLÍTICA.....	27
2.7.5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO	28
2.7.6 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS.....	30
2.7.7 FILOSOFIA DA EMPRESA	32
2.7.8 OS IMPACTOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	32
2.7.9 RELAÇÃO CUSTO BENEFÍCIO NA IMPLANTAÇÃO DOS CONTROLES	33

2.8 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS	34
2.8.1 CONTROLE CONTÁBIL	34
2.8.2 CONTABILIDADE	36
2.8.3 AUDITORIA.....	38
2.8.4 SUPERVISÃO	39
2.9 PROMOÇÃO DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL	40
2.9.1 CONTROLE INTERNO NA GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	41
2.9.2 CONTROLE INTERNO NA GESTÃO E AVALIAÇÃO	41
2.9.3 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	42
2.9.4 A IMPORTÂNCIA DO DESEMPENHO DE CADA INDIVÍDUO	43
3 CONCLUSÃO	45
4 ANEXO.....	48
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fatores que Afetam o Resultado das Instituições.....	22
Figura 2. Conjunto de Conceitos no Ambiente Organizacional da Instituição.....	23
Figura 3. Quadro de Fatores Motivadores.....	44

1 INTRODUÇÃO

O sistema de controles internos nas instituições é de fundamental importância para a administração, tendo em vista que suas diversas atribuições demonstram não apenas sua relevância de responsabilidades globais como também a preocupação em zelar, avaliar, comprovar e exercer um controle interno adequado sobre os atos praticados pela administração.

Segundo CATELLI (1972, p.28), e NAKAGAWA (1993, p.26), citados nos livros de Introdução à Controladoria e Administração, explicam que:

“A filosofia do planejamento de uma empresa, pode ser a satisfação (bastante bem), da otimização (tão bem quanto possível) da” adaptação”sendo que o principal valor do planejamento está no processo de produzi-lo,e executá-lo”.

Assim a função da Administração e da Controladoria define-se, no mínimo em planejamento, controle, e execução, a fim de atingir os objetivos da instituição. Logo, controle é uma das funções inerentes aos gerentes administrativos responsáveis pela instituição.

Para o exercício do controle interno dentro da instituição funcionar, seus responsáveis utilizam se de um conjunto de instrumentos que viabilizam a consecução de seus objetivos, destacando-se a missão, visão, política, e supervisão dos funcionários a que estão subordinados os controles, com a vantagem de possibilitar ações que visem corrigir eventuais práticas, dando novos rumos aos controles, evitando assim as repetições ou a continuidade de falhas indesejáveis.

Eles podem auxiliar eventuais correções necessárias das ações planejadas, a fim de serem realizadas com sucesso em função dos planejamentos e controles adequados. A eficácia surge da comparação entre os resultados desejados (planejados) e os resultados realmente obtidos e, por conseguinte é uma preocupação não só com a área de elaboração, como também a de execução dos planos e controles operacionais a fim de evitar os erros que, por falta de controles, acontecem diariamente.

Pelo que se pode entender, os controles internos, modelo de administração burocrática, é caracterizado pelo formalismo voltado à auditoria, excesso de papéis e normas. Agora, com a implantação de novos sistemas informatizados, os

responsáveis estão preocupados com a gestão administrativa e com o processo de decisão, baseada nos controles dos resultados positivos e eficiência operacional.

O presente trabalho pretende refletir sobre controle interno partindo dos seguintes tópicos:

- Conceito de controle;
- Fatores que afetam os resultados das instituições;
- Conjunto de conceitos que formam o ambiente organizacional mais forte;
- Tipos de controle que existem nas instituições; e
- Controles de gestão e avaliação de desempenho.

Dessa maneira, a questão que se coloca é: quais procedimentos o controle deve adotar para prevenir e evitar os erros ou falhas operacionais.

Neste trabalho o enfoque principal foi dado ao sistema de controle interno e seus aspectos, que envolvem as melhorias das ações e operações, prevenindo os erros procedentes dentro de uma instituição bancária.

1.1 OBJETIVO E METODOLOGIA

As perguntas necessitam de respostas, pois quanto mais se observam as conseqüências advindas dos processos de operações dentro das empresas, mais relevantes elas se tornam, sabendo-se que a necessidade geral é um eficiente sistema de controles internos.

O objetivo da monografia é, então apresentar a importância da existência de medidas preventivas contra erros e falhas operacionais que ocorrem por falta de um controle interno, ou por uma gestão administrativa inadequada. A implantação dos controles internos serve como meio de evitar essas irregularidades, que ocorrem diariamente nos processos operacionais.

Dessa forma, para responder as perguntas de como prevenir os erros operacionais, o método utilizado neste trabalho foi o da pesquisa bibliográfica que inclui livros, textos, dissertações, apostilas, e outros documentos encontrados no decorrer dos estudos.

Apresentar também a importância da gestão e dos controles perante as tarefas executadas diariamente, evitando a margem de erros.

1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA

O tema é recente e, no final de 1.998, o Banco Central do Brasil, através da Resolução nº 2.554 de 24/09/98, exigiu de todas as instituições financeiras a implantação de uma estrutura de controles internos voltadas para a gestão administrativa e para suas próprias atividades. Foram implantados novos sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais, bem como os cumprimentos das normas legais e regulamentares à eles aplicáveis. Antes deste período o controle interno estava voltado apenas para setor da auditoria entre documentos e normas. Hoje, as instituições estão atentas às mudanças que vêm ocorrendo no mercado, por isto um fator considerado importante são os controles internos que devem ser rigorosos e confiáveis a todos os setores, para auxiliar os administradores nas tomada de decisões.

Todos os colaboradores das instituições financeiras, sejam gerentes de negócios ou empregados operacionais, precisam trabalhar e concentrar esforços para alcançar essa meta, pois de nada adianta as instituições buscarem novos objetivos, traçar um plano de ação e uma missão a cumprir, se não existem pessoas dispostas e determinadas para alcançar os resultados. Além dos recursos materiais, são precisos os recursos humanos e tecnológicos para atingir o objetivo, que é o lucro. Entretanto, com os anos de experiência em uma instituição financeira, percebe-se a necessidade de trabalhar os controles internos, a fim de minimizar os erros e falhas para atingir o sucesso da instituição e dos indivíduos.

Para um bom resultado e desempenho as instituições devem tomar por base certas técnicas administrativas bem como o planejamento, controle e execução para atender as perspectivas da auditoria, supervisão e satisfação.

1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

A monografia está assim dividida: no primeiro capítulo há o objetivo, o resumo e a introdução. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura, abordando o conceito de Controles Internos, as participações, oportunidades e missões de um controle administrativo, para de evitar os erros e as falhas operacionais que ocorrem nos processos de rotinas. Finalmente, na terceira parte, será apresentada a conclusão seguida de um anexo sobre a Resolução Nº 2.554 de 24/09/98.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Serão abordados os conceitos, estabelecidos por diversos autores sobre os controles, controles internos, participação e desempenhos. Fatores que afetam os resultados das instituições e o ambiente organizacional. Controle na gestão e a avaliação de desempenho e sua importância para cada indivíduo são os assuntos que serão apresentados nos capítulos a seguir.

2.1 CONCEITO DE CONTROLE INTERNO

O controle interno é uma função da gestão administrativa, e consiste em verificar o desempenho de pessoas, dos departamentos, das oportunidades e execuções, auxiliando as instituições nos planos elaborados para atingir as metas e os objetivos.

Portanto, para exercer corretamente esta ação é preciso, antes de tudo, saber qual é o objetivo a conquistar, comparando os resultados e padrões definidos. Também será necessário ter conhecimentos rápidos das divergências quando existirem, descobrir suas origens, e principalmente, tomar as devidas atitudes para sua correção.

Como uma função administrativa, os controles internos, pela sua própria forma de atuar, é sempre visto como “o atrapalhador” das ações administrativas, pois visa sempre avaliar as ações administrativas quanto á sua legalidade e legitimidade. Aqui, entendido como sinônimo de fiscalização, o termo “controle” adquire uma conotação negativa de ação sobre pessoas, isto é, pressão. Visto por de outra maneira, os controles não perturbam os andamentos dos processos administrativos, mas auxilia a quem tenta controlar o que pode estar sendo executado indevidamente ou erroneamente.

Os controles apontam também as falhas que podem ocorrer ou que já ocorreram na execução de um projeto administrativo, e esta é a interpretação positiva de controle, voltada para a correção da ação.

Os controles internos foram institucionalizados pela Lei 4.320, de 17 de março de 1.964, e apresenta as normas gerais de direitos financeiros para elaboração, controle dos orçamentos e balanços da União dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, definindo seu título do Controle de Execução Orçamentária. (GASPAR, 1998, p.38).

Como se pode ver, a criação do controle interno pela Lei Federal 4320/64, enfatiza o controle da legalidade dos atos da execução orçamentária sem entrar no mérito da avaliação dos resultados. Portanto, o controle interno é visto na Lei como um órgão fiscalizador.

Segundo ALONSO (1992, p.23), “até meados de 1970, a maior importância aos assuntos de controles internos era dada pelas auditorias, focalizando maneiras de melhorar os sistemas de controles e como aproveitá-las durante o trabalho de auditoria”.

Entre os anos 1980 e 1985, o AICPA – *American Instituto of. Certified Public Accountants*, desenvolveu e publicou uma série de normas e padrões da profissão.

- “Em 1980, publicou o SAS n. 30, normas sobre a avaliação do auditor independente sobre relatórios de controles internos contábeis”.
- “Em 1984, publicou o SAS n.48, relativos, aos efeitos dos sistemas computadorizados nos controles internos”. (SANCHES, 1999, p.42).

O mesmo ocorreu com o Brasil, só que em 1998 o Banco Central emitiu, em Setembro, a Resolução n. 2554, exigindo que todas as instituições financeiras, e demais autorizadas a funcionar, deveriam 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, p. 42).

Ampliando o estudo bibliográfico foram encontramos, também, os objetivos do sistema de controles internos, segundo SANCHES (1999, p.51):

- 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.

Durante as pesquisas bibliográficas, pôde-se verificar alguns fatores positivos dos controles internos, adequados e eficientes que toda instituição espera; eles podem prestar informações, acompanhar as atividades e controlar os resultados, para que as instituições cresçam com segurança e responsabilidade.

Segundo SANCHES (1999, p.57), existem alguns princípios que devem ser respeitados dentro das instituições, como por exemplo:

- O princípio da igualdade deve certificar que as atividades da organização estejam direcionadas para o interesse geral, sem conceder privilégios;
- O princípio da moralidade, em que todas as operações devem ser realizadas não somente aceitando as normas aplicáveis, como também os princípios éticos e morais; e
- O princípio da eficiência que também se aplica, em igualdades de condições, referentes a qualidades e as oportunidades com a máxima eficiência e o melhor uso dos recursos disponíveis.

Estes são alguns princípios que devem ser respeitados dentro de uma instituição e que precisam ser executados por meio de um rigoroso controle interno.

2.2 QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO

Esta é uma questão que vem sendo destacada como um instrumento básico na modernização da gestão administrativa, com ênfase nos princípios da qualidade e da participação dos funcionários. O que se busca, dentro da instituição, não é apenas uma mudança de normas, mas também da cultura dentro da instituição.

Hoje, os padrões de qualidade devem ser seguidos e respeitados rigorosamente como um fator chave para o sucesso e o crescimento profissional. A participação, dentro da empresa, precisa tanto de uma boa equipe para realizar as atividades, como de pessoas preparadas e dispostas a colaborar e gerar resultados.

A participação e a oportunidade são aspectos fundamentais para a conquista dos resultados dentro da instituição e, por isto, os controles internos estão sempre avaliando a participação e a oportunidade da equipe, seja ela fator positivo (sucesso) ou fator negativo (fracasso) do indivíduo e da instituição. Estes fatores precisam ser analisados diariamente para executar e examinar corretamente os procedimentos operacionais a que se dispõe, mantendo assim a qualidade e participação sempre à frente de qualquer decisão. Partindo da qualidade e participação dos funcionários, a empresa poderá conquistar sempre resultados satisfatórios e inesperados; por outro lado, analisando a qualidade da instituição para com o funcionário, ela deverá servir como parte de incentivo, motivação, cultura e aperfeiçoamento do profissional.

2.3 FATORES QUE AFETAM OS RESULTADOS DAS INSTITUIÇÕES

Os fatores que afetam negativamente os objetivos das organizações, impedindo-as de alcançarem suas metas traçadas, são os desvios de documentos, erros, falhas, desperdício de tempo, e falta de controle. A partir desses fatores conclui-se que a falta de controles internos, aliados a outras situações, como as debilidades morais e defeitos nos sistemas sociais, ameaçam os objetivos das instituições afetando seus resultados e lucros.

Apesar do uso generalizado de modernos equipamentos e sistemas, muitos erros, quer por omissão, intenção ou proposital, podem ocorrer no curso das atividades operacionais das empresas, provocando informações contábeis, financeiras e gerenciais inadequadas. Será necessário enfocar que o termo “erro” é aqui empregado em um sentido bastante amplo, incluindo não apenas os enganos, mas também qualquer falha dos registros em demonstrar o que realmente aconteceu.

Segundo ATTIE (1997, p.127), os erros podem ser classificados em:

- De implantação, como a aplicação errônea dos princípios contábeis na contabilização de transações;
- De omissão, por não aplicar um procedimento pré-estabelecido; e
- Decorrentes da má aplicação de uma norma ou procedimento.

Conforme MAUTZ (1988, p.34), “Um erro não-proposital é qualquer erro cometido sem intenção, independente de como tenha sido cometido. Erros

propositais são cometidos com a intenção de enganar, desorientar ou, pelo menos, ocultar a verdade”.

A maioria dos erros propositais, devem ser encontrados por meio de um rigoroso controle, que envolve desde os esforços da equipe até as investigações nos setores, identificando a ignorância ou incompetência de alguém, encontrando talvez pequenos furtos de dinheiro ou mercadorias ou até casos de grandes desfalques.

Os erros podem ocasionar uma fraude. Segundo SÁ (1982, p.15), “a fraude é um erro cometido propositalmente, com a finalidade de prejudicar alguém”. O autor estabelece também as seguintes distinções:

- Erro e fraude não são a mesma coisa.
- A fraude é sempre um erro.
- Nem todo erro, entretanto é fraude.

Já SANCHES (1998, p.06), escreve que o erro pode ser cometido sem vontade e que a fraude é sempre um erro calculado.

- O erro pode ser cometido sem vontade.
- A fraude é sempre um erro calculado.

As frases acima ilustram claramente os fatores que afetam os resultados, bem como a distinção entre erro e fraude.

A fraude de documentos pode ser cometida contra a empresa por seus funcionários, clientes, ou pelas empresas contra o governo, contra o mercado, ou contra todos os membros de uma instituição, em suma, não existem limites. Há “erro calculado” contra terceiros. E estes fatores surgem por falta de um controle interno adequado nos procedimentos operacionais de rotinas.

O excesso de serviço pode ocasionar extravios de documentos, erros, ou falhas não intencionais que acabam prejudicando o funcionário.

Na visão contábil, o IBRACON (INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES) define o termo fraude como:

“Um ato intencional, por parte de um ou mais indivíduo dentre os membros administrativos, empregadores ou terceiros que resultam em declarações falsas que podem afetar as demonstrações contábeis das instituições bancárias, bem como o processo de tomada de decisão”.

Segundo SANCHES (1999, p.07) as instituições podem envolver-se com:

- Manipulação, falsificação ou alteração de registros e documentos;
- Apropriação indevida dos ativos;
- Supressão ou omissão de informações nos documentos desatualizados nos processos e nos procedimentos, registros desses das transações sem a devida comprovação dos fatos; e
- Aplicação indevida de políticas contábeis e cultura organizacional.

A partir desses fatores, conclui-se que a falta de controles internos, aliados a outras situações, como as debilidades morais, defeitos nos sistemas de informações, ameaçam os objetivos das organizações afetando seus resultados e lucros.

2.4 RACIONALIZAÇÃO

As primeiras medidas na direção da racionalização são as de eliminar os processos desnecessários, repetidos ou supérfluos; isto é, que não agregam valor nem previnem ou diminuem riscos. A segunda é a simplificação e melhoramento dos processos que são indispensáveis ou significativos para exercer uma função. A terceira medida é a concentração de processos que, por sua natureza, exigem concentração para economizar tempo e diminuir riscos.

A racionalização de processos pode ser uma das atividades mais rentáveis que uma instituição pode adotar para melhorar sua eficiência e eficácia. Tem um impacto positivo sobre os exercícios do controle quando simplifica os processos além de permitir à administração concentrar seus esforços nos aspectos realmente importantes de sua gestão.

Em conseqüência, todos os processos ligados ao desempenho, à racionalização e montagem nos sistemas de controles internos, devem ser revistos. A racionalidade de cada indivíduo é fundamental para que os resultados da instituição sejam otimizados.

Todas as pessoas possuem a racionalização, a capacidade de raciocinar. É um encadeamento, aparentemente lógico, de juízos ou pensamentos. Um dos maiores problemas que as instituições tradicionalmente enfrentam é a ausência de informações, desatualização na documentação. Assim, muitos colaboradores da empresa podem ser levados a cometer um erro ou falha operacional, e apresentarem as seguintes justificativas:

- “Eu necessito mais dos que a companhia”.
- “Estou apenas tomando emprestado temporariamente”
- “É para uma boa finalidade”.
- “É para atender problemas familiares”.

Todos os colaboradores das instituições devem estar preparados e treinados para qualquer função ou setor diferente.

Com o mercado competitivo, segundo MOREIRA (1998, p 29) “a qualidade e a racionalização assumiram, em anos recentes, uma importância muito grande na vida das pessoas entre as técnicas administrativas e experiências”.

A responsabilidade do controle interno se estende a essas pessoas que integram o quadro da instituição e aos órgãos encarregados de fixar as políticas, os planos e os projetos; assim como quem vai executar as funções operacionais de controle.

2.5 PRESSÃO

Entre as citações de SANCHES (1999, p.09), o mesmo afirma: “as pressões existem nos âmbitos pessoais e profissionais”. Acontecimentos na vida das pessoas tais como dificuldades e vícios, podem causar uma forma de pressão para cada tipo de indivíduo. Qualquer um pode sofrer pressão, ocasionando os erros sem explicação e, muitas vezes, não se trata de uma pressão real, às vezes ela pode ser imaginária. Um dos motivos surge com a falta de funcionários e o excesso de serviço que fazem gerar pressões diárias, quando aumenta a margem dos erros, ou falhas seguidas de suas conseqüências.

As pessoas, quando se deparam com as pressões durante o decorrer dos seus trabalhos, passam cada vez mais a cobrar de si próprias, e acabam criando uma pressão imaginária. As pressões podem gerar resultados negativos transmitindo uma imagem de insegurança para o funcionário, que passará a exercer sua função com medo, podendo, na distração causar erros operacionais graves, seguidos do psicológico ou físico.

Quando o erro acontece não há mais o que fazer para corrigi-lo; o indivíduo pressionado dentro de qualquer instituição ou empresa não produz ações positivas e só pode trazer resultados negativos como conseqüência. Portanto, o monitoramento e a responsabilidade pelo contínuo aperfeiçoamento dos controles devem ser designados às pessoas competentes.

Não só a pressão, mas qualquer outro tipo de perturbação psicológica pode afetar os resultados do funcionário da instituição que, por sua vez, chega ao consenso de que ele é incompetente. Por isso, os funcionários não podem trabalhar apenas sobre pressão, porque os resultados serão alterados afetando as metas da instituição e a do próprio funcionário.

2.6 OPORTUNIDADES

A oportunidade para a ocorrência do erro ou fraude de documentos surge facilmente e de diversas formas, seja ela por um treinamento inadequado, controles ineficazes, descuido na organização, falta de controle da supervisão, excesso de serviços ou falta de conhecimento. Enfim, fatores que podem dar espaços para irregularidades.

As oportunidades podem servir para o crescimento profissional (sucesso), como também para o fracasso do indivíduo inexperiente. E é exatamente nessas características, uma delas a oportunidade, que os controles internos devem atuar.

A aplicação desses controles internos visa eliminar as lacunas existentes em determinados processos, assegurando à administração que as oportunidades são fiscalizadas por controles efetivos, que impedem os que pretendem cometer alguma irregularidade. Identificados os erros pelos controles, a decisão de punição deve ser imediata para não causar prejuízos para a instituição.

Para de SANCHES (1999, p.11), “cabe a administração à organização a responsabilidade de prevenir e detectar fraudes ou erros, fornecendo estrutura para a implantação e operação contínuas de sistemas contábeis e de controles internos adequados. Esses sistemas reduzem, porém não eliminam, a possibilidade de erros”.

Alguns sinais de indicativos do problema do erro:

- Perda de documentos originais;
- Desempenhar diversas tarefas, acarretando as faltas de atenção podendo gerar conseqüências para os indivíduos;
- Desperdícios de tempo ou excesso de horas extras; e
- Oportunidade visível de cometer uma falha intencional.

Estes fatores podem ser representados na figura n° 1 abaixo:

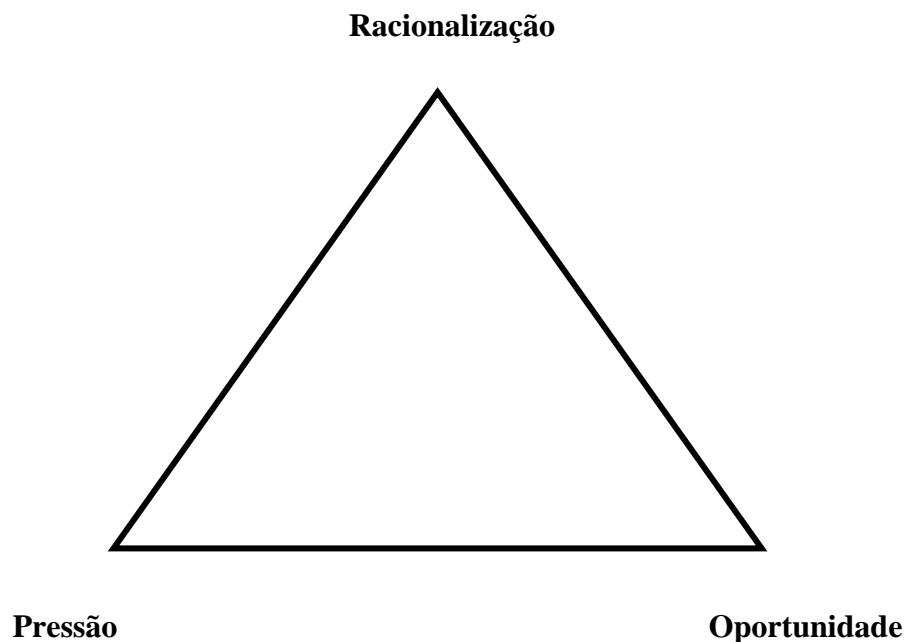


Figura 1: Fatores que afetam o resultado das Instituições.

Fonte: (SANCHES, 1999, p.08).

2.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente organizacional da empresa é composto pelos funcionários, gerente e administradores que precisam colaborar para que ela conquiste seus resultados e metas. Para que isto aconteça, precisa preparar sua equipe.

O setor interno da organização incluindo o seu ambiente de trabalho, precisa ser o mais agradável possível, criando condições favoráveis e seguras para seus funcionários. Por isto, o trabalho de rotina não pode ser cansativo ou estressante, porque o erro e a insatisfação da equipe pode aumentar, ferindo os resultados e lucro da empresa.

Este ambiente refere-se ao espaço físico e as pessoas envolvidas da equipe, portanto, não devem esquecer que todos os funcionários têm seu jeito de raciocinar, de agir e de tomar decisões.

O conjunto desses conceitos torna-se propício e positivo, para a aplicação dos controles internos dentro do ambiente organizacional, toda equipe precisa ter raciocínio, criatividade, tomar decisões e executar tarefas com responsabilidades.

A figura nº 2 demonstram os fatores que precisam existir no ambiente organizacional da instituição.

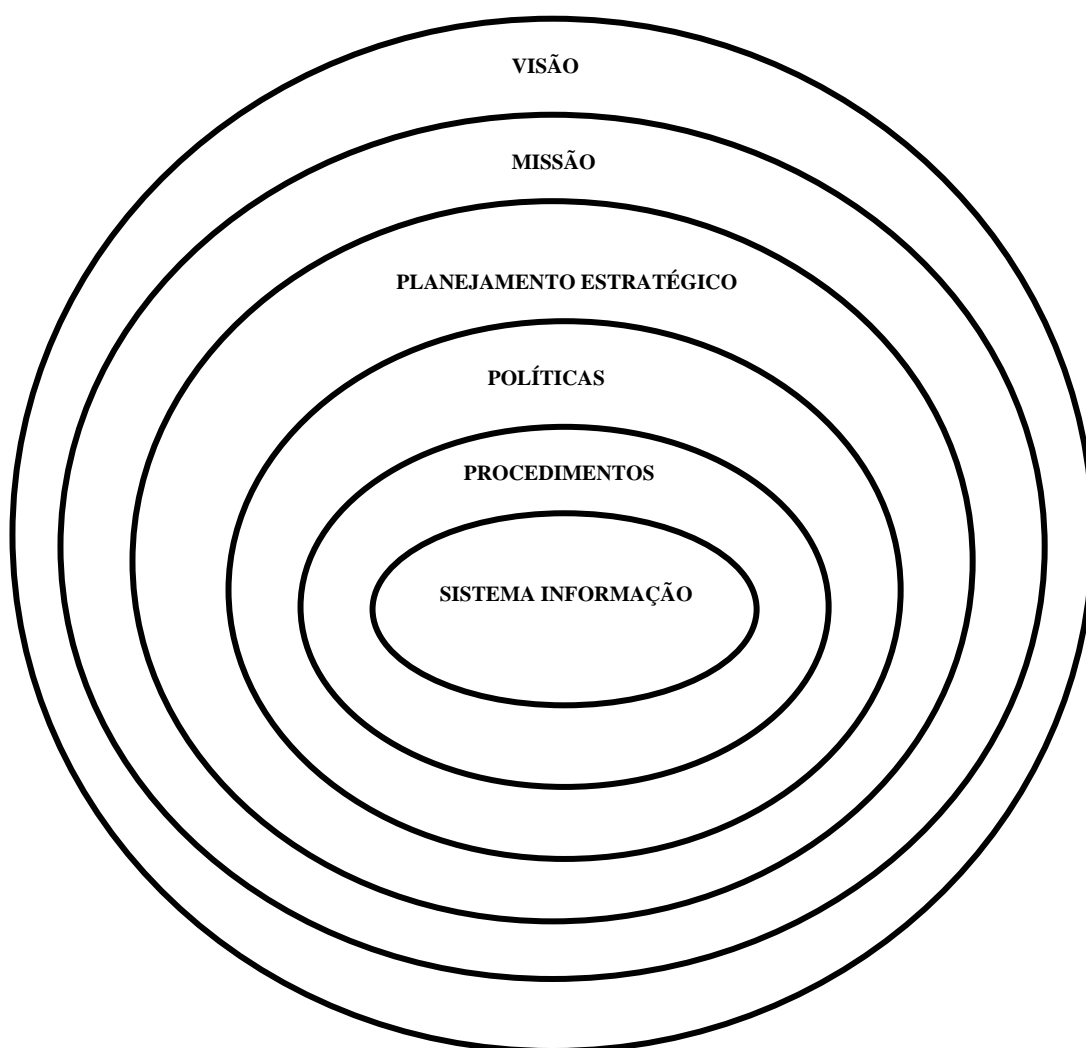


Figura 2: Conjunto de Conceitos no Ambiente Organizacional da Instituição.
Fonte: Elaborado pela autora.

Esse conjunto somente funcionará com total envolvimento das pessoas da organização. A implantação de um sistema de controles internos implica em uma criteriosa preparação de toda empresa, criando condições propícias de adaptação políticas, mudança de processos e comportamento. O apoio e o forte

comprometimento devem partir da alta administração e se disseminar por toda a estrutura organizacional.

2.7.1 VISÃO

Algumas empresas adotam alguns princípios que todos os funcionários devem incorporar e praticar ações para alcançá-los : É um tipo de declaração que todos devem estar conscientes para o sucesso das conquistas. Por exemplo, algumas instituições determinam:

- “Devemos ser, no ano de 2004, líder na venda de produtos e atingirmos nossas metas”;
- “Devemos trabalhar em equipe, para obter melhores resultados”.
- “Conquistaremos a cada ano 5% de clientes a mais na nossa carteira atual”.
- “No próximo ano estaremos em 1º lugar”.

Enfim, as instituições possuem diversas visões estratégicas para conquistar seus resultados e cumprir suas metas. SANCHES (1999, p.18).

Todas essas declarações de princípios, como missão e visão, uma vez bem trabalhadas e adotadas, formam a filosofia de trabalho e podem contribuir para a formação da cultura da empresa, para a aplicação correta de controles.

2.7.2 MISSÃO

Segundo NAKAGAWA (1995, p.25), “a missão de uma empresa é a sua razão de ser e pode ser expressa através de idéias e conceitos. Algumas empresas fixam em lugares visíveis da companhia quadros informativos descrevendo sua missão na economia mundial ou local”, como por exemplo:

- “Desejamos ser a melhor organização de serviços do mundo”.
- “Nosso negocio é serviço”.
- “Melhores produtos e serviços para melhor qualidade de vida através da química”.
- “Somos fabricantes de aviões”.

Definir missão para empresa é, segundo SANCHES (1999, p.18), “é determinar o que ela se propõe a fazer”, em função da filosofia existente, naturalmente, sem que haja conflitos de propósitos. A missão escrita deve proporcionar visão explícita da natureza do negócio da empresa e de seu âmbito e forma de atuação.

Segundo CAGGIANO & FIGUEIREDO (1997, p.24), “a missão significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente de uma empresa, e está sempre ligada ao oferecimento de produtos para satisfação do cliente”.

Portanto, uma das finalidades básicas da instituição é satisfazer os funcionários e clientes com a qualidade nos produtos e serviços prestados. Diante da missão e compromisso da empresa, não se pode esquecer das atividades voltadas para o lucro e resultado, uma vez que estes são os objetivos mais importantes dentro de todas as organizações.

Por isso os controles internos têm a missão de conduzir as atividades da empresa, bem como monitorar seus funcionários para comprometerem-se e lutarem junto com a instituição a fim de melhorar seus resultados através da missão e do plano de ação pré-determinado.

Levando em consideração as premissas que dizem respeito ao crescimento da organizações e a expansão das atividades, não devem ser esquecidos os controles internos para acompanhar e auxiliar todas as ações de cada funcionário, que participa da missão dentro da empresa, formando assim uma equipe eficiente e capaz de obter bons resultados.

A missão é, por sua vez, um plano de ação determinado pela instituição para conquistar seus objetivos e metas, contando sempre com o apoio da equipe para a realização dos projetos e execução das tarefas.

Enfim, todos têm sua missão dentro da empresa, desde um gerente operacional até o técnico subordinado. E ela faz parte do dia a dia de todas as pessoas para atingir o resultado e o sucesso.

2.7.3 PLANEJAMENTO

O planejamento, segundo NAKAGAWA (1993, p.48), “é um ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventuais erros, ou pode ser um plano para conquistar os objetivos com segurança. Isto envolve a escolha entre várias alternativas possíveis, que os planejamentos podem fornecer aos gerentes e gestores”.

Entretanto, todos os projetos e tarefas executadas decorrem de um conjunto, muito grande de ações que para serem eficazes, precisam de bom planejamento. Os controle internos, neste planejamento, têm função importante

para auxiliar a tomada de decisão nos projetos, fazendo com que os resultados sejam favoráveis e eficientes.

Para que se possa efetuar, de fato os controles internos nas instituições bancárias devem-se elaborar primeiramente, um planejamento considerando as questões que se quer abordar para se obter os dados necessários, na verificação da eficiência (menos custo para maior produção) e eficácia (obtenção dos resultados) do que foi planejados, atingindo as metas e objetivos.

O planejamento deve ser uma peça importante na eficiência de um bom controle, porque envolve a seleção dos objetivos e o conjunto de instruções para se tratar de um termo como plano de ação. É através do planejamento que se pode determinar os métodos de trabalhos. Eles precisam criar condições favoráveis para se obter a avaliação dos resultados de um conjunto (equipe), ou de qualquer setor da instituição.

Um bom controle pode contribuir para suprir deficiências de gestores, servindo de apoio para as competências essenciais. Esta é a base para aumenta a eficiência administrativa.

Em sentido geral os pressupões que os planejamentos e os controles envolvam etapas do tipo planejamento – execução – controle, por isso planejar é decidir previamente o que queremos fazer, como, quando e quem deve fazê-lo. Ele representa um elo de ligação entre o ponto em que estamos e o ponto que se quer chegar através do controle, aspecto fundamental para que o processo não fique ao acaso.

O planejamento pode ser um processo intelectual para a realização objetiva do controle, da missão e dos propósitos, isto é, as decisões devem ser tomadas após um bom planejamento.

Uma boa execução do controle, capaz de avaliar a gestão do governante, requer um planejamento que norteie as atividades do controle. Para que isto aconteça é primordial que se tenha acesso a todas as informações completas do que se está pretendendo controlar.

Mais importante que um controle efetivo faz-se necessário um planejamento efetivo do que se pretende em termos práticos (efetividade). Sem isso, o processo de controle corre o risco de ficar a critério do controlador e suas atitudes, que acabam criando seus próprios parâmetros. O resultado dos controle deveria ser, em princípio objetivo, imparcial e impessoal, mas acaba se

transformando em subjetivo, parcial e, naturalmente, arbitrário, de fato não controlando tudo ao mesmo tempo.

2.7.4 POLÍTICA

São as políticas e os procedimentos que podem contribuir para assegurar a realização das estratégias e tomada de decisão administrativa. As atividades dos controles, que estão presentes em todos setores da empresa, também fazem parte das políticas internas dos sistemas de aprovação, autorização, verificação, segurança e revisão do desempenho.

As políticas, conforme definição de NAKAGAWA (1995, p.52) “são guias de raciocínio que dão direção e o sentido necessário para o processo de tomada de decisões repetitivas”.

Algumas políticas não são mais do que simples regras de trabalho e fazem parte dos procedimentos internos, enquanto outras apenas afetam o comportamento da instituição como um todo. Porém, todas representam um papel importante na gestão da empresa. As políticas são regras impostas pelas instituições que devem ser cumpridas para minimizar as margens de erros.

É por isso que se deve compreender a necessidade de toda empresa de possuir políticas claras e específicas, para que sejam definidas as regras de conduta do pessoal na organização. Alguns benefícios decorrentes de políticas claramente definidas, de acordo com NAKAGAWA (1995, p.53), são:

- Orientação de todas as ações direcionadas para os objetivos;
- Agilização das ações em todos os níveis da estrutura organizacional; porque estabelecem parâmetros de decisão; e
- Uniformidade e coerência nos procedimentos que se seguem as decisões.

Política implica numa atitude de planejamento. Um administrador profissional competente tende a encarar as políticas como um instrumento de grande valia e deve planejá-las e implantá-las para auxiliá-lo na condução consistente de ações, rumos aos objetivos.

As pessoas não podem trabalhar com eficiência no nível operacional, nem tomar decisão em harmonia com aquelas que o próprio gerente geral teria tomado, se não conhecerem as políticas de suas próprias áreas.

Na verdade, pode-se operar uma organização distribuída fisicamente com base em políticas enérgicas, sólidas e bem compreendidas. Todavia, isso se torna impossível quando se tenta agir numa estrutura organizacional de um chefe único e sem políticas comunicadas.

BIO (1998, p.55), cita que as manifestações políticas são estratégias que a direção quer que a organização faça: “se o chefe não define o que a empresa deve fazer, não haverá oportunidade para identificar políticas, nem haverá limites. As pessoas andarão em muitas direções”.

2.7.5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

NAKAGAWA (1995, p.21), no seu estudo sobre a empresa como um sistema, cita as duas abordagens do conceito de sistemas:

- A da teoria geral dos sistemas, que se preocupa com a compreensão de um problema em sua forma mais ampla e completa possível, em vez de se estudar apenas uma ou algumas de suas partes separadamente; e
- Não de uma metodologia ou abordagem científica, mas de um sistema como recurso, ou seja, um sistema operacional que conduz a realização de metas e objetivos.

A organização, em uma instituição bancária, reúne a “soma” de atividades isoladas como, vender, produzir, pagar, receber e controlar pessoal. É necessário que exista uma síntese entre as diversas funções, divisões, produtos, mercados e também entre ambiente interno e externo da empresa. Ela deve ser considerada como algo mais do que a união de simples componentes, de forma estática, através de uma estrutura organizacional. Portanto, a empresa é conceituada como um sistema de partes estreitamente relacionadas com fluidez dinâmica.

BIO (1988, p.18), define “sistema como um conjunto de elementos interdependentes, um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”. Ele distingue sistemas fechados de sistemas abertos.

Conforme os estudo da teoria geral de sistema, SANCHES (1999, p.38) faz a seguinte classificação: “do ponto de vista físico, o estado característico de um organismo vivo é o de um sistema aberto. Um sistema é fechado se nenhum material entrar; e aberto se há importação e exportação e, conseqüentemente, mudanças dos componentes; sistemas vivos são sistemas abertos, que se mantêm trocando materiais com o ambiente”.

Assim, o sistema aberto pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante intersecção, conforme que ressalta um dos aspectos fundamentais da idéia de sistemas (a interdependência das partes), constituindo um todo orientado para determinado e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo.

Pelos conceitos vistos até aqui fica evidente que a instituição é um sistema, especificamente aberto; influenciando e sendo influenciado pelo ambiente externo, compondo-se sucessivamente por subsistemas, ou conjuntos de partes interdependentes que se relacionam entre si, compondo o sistema de informação adequada que deve ser considerado como o sistema da instituição.

A relação de interdependência entre os subsistemas resulta, basicamente, da troca de informações entre eles. Não é possível existir subsistemas isolados e completamente independentes. Dessa forma, em uma instituição bancária, por exemplo, o sistema de controle de materiais, por sua vez relaciona-se com o sistema de compras e almoxarifado, ambos com o sistema de contas a pagar, que também se relaciona com o sistema contábil, e assim sucessivamente. O sistema de informação é a base sólida que auxilia os controles nos processos operacionais, evitando que ocorra desperdícios ou falhas em determinadas operações rotineiras.

GIL (1995, p.32), afirma que um sistema de informação tem que trabalhar dados para produzir informação, e define que “O dado é a matéria-prima com que os sistemas de informações irão trabalhar e a informação é o produto final do sistema de informações e deve ser apresentado em forma, prazo e conteúdos adequados aos usuários”.

NAKAGAWA (1995, p. 63) cita os autores John F. Nash e Martin B. Roberts, que na obra *Accounting Information System*, definem o sistema de informação global de uma empresa como: “O sistema de informação é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, mídias, procedimentos, canais de comunicação relevantes para processar transações rotineiras, chamar a atenção dos gerentes e outras pessoas para eventos internos e externos significativos e assegurar as bases para a tomada de decisão inteligente”.

A partir desses conceitos, deduz-se que o sistema de informação é um subsistema do “sistema empresa” e, seguindo a mesma linha de raciocínio, pode-se concluir que seja composto de um conjunto de subsistemas de informações, por definições independentes. Dessa forma, pode-se pensar em subsistemas de

orçamentos, de custo, de contabilidade, como componentes do sistema de informação. O sistema de informação de uma instituição é a base de apoio para os controles, mas ter informações atualizadas serve como auxílio para monitorar processos operacionais.

Assim, os sistemas de informações computadorizados absorvem tarefas e procedimentos dos sistemas manuais, tais como a classificação, cálculos, como a sintetização, elaboração da informação, minimizando as margens de erros. Portanto, ao elemento humano cabe a tarefa nobre de tomada de decisão, julgamento e emissão de opinião no ambiente computadorizado.

2.7.6 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

Os procedimentos operacionais, segundo CAGGIANO & FIGUEIREDO (1997, p.33) são:

- “Progamação: distribuição de uma seqüência de atividades ao longo de um período de tempo”; e
- “Controle: ação necessária para verificar se os objetivos, planos políticas e padrões estão sendo atendidos”.

De forma simplificada, pode-se perceber que procedimento é o conjunto de instruções que se estabelece na realização alguma atividade. Existem procedimentos para montar um equipamento, uma máquina, preparar uma ação judicial, dentre outros. Da mesma maneira, nas empresas existem os que estabelecem a forma de realizar as diferentes atividades que são executadas pelos empregados; os seguiu-lo os funcionários podem evitar os erros. Desde que sejam cumpridos corretamente; eles permitem a uniformidade da execução de trabalho, servem de guia para treinar a quem ocupa pela primeira vez um cargo, e de consulta para quem já o está desempenhando, além de auxiliar nas tarefas diárias evitando o acontecimento de algum erro.

Um exemplo de vida cotidiana é a compra de um aparelho que chega desmonta, em uma caixa; sem um manual que oriente a sua montagem. O consumidor poderá tomar atitudes inadequadas podendo causar falhas no aparelho. Nessas circunstâncias, seria difícil realizar essa tarefa; talvez o conhecimento de eletrônica, pudesse garantir o suceso em montá-lo, porém há o risco de se cometer algum erro e o aparelho não funcionar, inclusive podendo causar algum dano.

Agora, se o aparelho comprado viesse com um manual de instrução ou procedimento para montá-lo, o resultado seria outro e se poderia utilizá-lo com mais segurança..

Nas instituições ocorre o mesmo. Quando existem procedimentos que orientem as pessoas na realização de suas atividades, o rendimento dos funcionários sobre as atividade executada será positivo, se cumprirem com eficiência e eficácia, porque todos sabem o que devem fazer. Mesmo que se esqueça ou desconheça, podem a qualquer momento consultar os procedimentos e assim não perderem tempo “inventando”, nem duplicando esforços.

No entanto, deve-se levar em conta que não é possível parametrizar tudo, uma vez que existem atividades que, por serem rotineiras e simples, não requerem um procedimento. Tudo depende do tipo de empresa e do critério com que se estabelecem as atividades importantes que devem ser colocadas nos procedimentos.

Outro aspecto é considerar que as instituições são dinâmicas. Elas mudam e se adaptam as novas exigências do mercado, do contexto político e social que às rodeiam e, por isso, os procedimentos devem ser revisados com certa frequência, para serem adaptados à nova realidade que a empresa vive.

Em suas pesquisas, BIO (1988, p. 30) cita o trabalho “O conceito de sistema total”, de *Senensieb*, apresentado em uma conferência, no qual afirma que um procedimento é “uma série de passos lógicos, através dos quais todas as ações repetitivas numa empresa são iniciadas, executadas, controladas e finalizadas. Um procedimento define qual ação é requerida, quem a executa e quando a ação deve ser executada (sua essência é a seqüência cronológica e sua implementação é transformada em resultados e ação)”.

Ao analisar conjuntos de procedimentos integrados à idéia de um “subsistema de informação”, verifica-se que o papel mais importante desses procedimentos é servir de “canal transportador” de dados até o ponto da execução dos procedimentos. Em essência, cada subsistema da instituição age como um coletor e processador de dados para a produção de determinadas informações.

A abordagem até aqui foi de alguns conceitos que podem fortalecer o ambiente organizacional, através da visão, missão e procedimentos, que formam a

“mente” da instituição, ou seja, esses princípios formam uma educação, uma cultura representada pelos atos das pessoas que nelas trabalham.

2.7.7 FILOSOFIA DA EMPRESA

Todas essas declarações de princípios, como missão, visão e política, uma vez bem trabalhadas e adotadas, formam a filosofia de trabalho e podem contribuir, com o tempo, para a formação e uma cultura na instituição apta à correta aplicação dos controles internos.

A filosofia de uma instituição ou empresa assume um papel para a eficácia de sua gestão, embora seja diferente de uma para outra e até mesmo dentro da própria organização, em função do tempo ou da evolução dos ideais. Entre crenças e valores, sua filosofia deveria ser explicada claramente em termos de missão, objetivos e finalidades.

SANCHES (1999, p.19) define que “a crença é aceita, como verdade de fatos, declarações ou um conjunto de circunstâncias. Valor é o prêmio que se atribui às crenças, quando estas são adequadamente claras para a escolha entre diversas alternativas possíveis”.

Embora seja desejável, nem sempre a instituição declara sua filosofia de negócio de uma forma explícita e clara para o conhecimento de seus gerentes, empregados e outros interessados. Geralmente, ela só é percebida através do tempo, pelas atitudes assumidas por seus principais executivos, no processo de tomada de decisão.

As crenças e valores pelo qual cada entidade norteia seus negócios refletem no mundo atual, considerações de meio ambiente, de qualidade, de ética no relacionamento com clientes, de valorização aos funcionários, e de responsabilidade dos controles.

2.7.8 OS IMPACTOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A tendência da tecnologia da informação é melhorar a disponibilidade e confiança dos controles gerais que vão do conhecimento das pessoas até os seus fornecedores (Hardware e Software) e que muitas vezes oferecem vários recursos e funções que permitem a implantação de controles no ambiente. Mas, muitos, de repente não sabem usar-los, por isto os funcionários devem estar sempre treinando para não acontecer qualquer tipos de falhas.

Os conceitos de risco, em um ambiente de sistemas, podem surgir com a probabilidade de que um ou mais elementos da integridade e da informação ou do processamento sejam comprometidos. Assim, os gestores devem avaliar cuidadosamente os riscos considerando níveis de tolerância aceitáveis.

Segundo SANCHES (1994, p.91), “a utilização dos ambientes informatizados, trouxeram muitas implicações, além de alterar a natureza manual dos controles das transações”.

A implantação dos sistemas informatizados reduz substancialmente o tempo disponível para a revisão de transações antes de sua entrada nos registros contábeis, aumentando a possibilidade dos controles para conferir e evitar que os erros ocorram.

Com a mudança tecnológica, as empresas de auditoria externa e outras empresas de desenvolvimento criaram ferramentas de informática que implicaram em melhorias significativas na eficiência e eficácia dos trabalhos.

2.7.9 RELAÇÃO CUSTO BENEFÍCIO NA IMPLANTAÇÃO DOS CONTROLES

Os sistemas de controles internos compreendem uma parte razoável de segurança, não absoluta; portanto, nem todos os objetivos serão cumpridos. Embora visem prevenir e detectar erros, sabe-se que a prevenção absoluta ou detecção total de erros e irregularidades é provavelmente impossível, além da possibilidade de inviáveis.

Uma vez que os controles possuem um custo relativo de tempo e dinheiro, a administração deve sempre fazer um pedido e montar um processo econômico se a sua implantação implicar na redução do grau de risco aliado ao custo-benefício desse controle.

O conceito de segurança razoável reconhece que o custo do controle interno não deve exceder os benefícios que se espera obter dele. Os benefícios consistem em reduzir o risco de não atingir os objetivos implícitos na definição dos controles internos; embora a relação seja critério-conceitual e primordial, a ser levada em conta quando se projeta um sistema de controle interno, a medição exata dos custos e benefícios normalmente é impossível. Conseqüentemente, qualquer avaliação da relação entre custo-benefício requer estimativas e julgamento por parte da administração.

Determinar os nível dos riscos que podem “razoavelmente”, ser aceitos nos processos subjetivos, e os custos de controles específicos, nem sempre são mensuráveis e os benefícios ainda menos.

Em seguida serão vistos tipos dos controles internos que existem nas instituições bancárias.

2.8 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS

Os controles estão profundamente envolvidos com a busca da eficácia organizacional. E para alcançá-la é preciso definir um modelo de controle eficiente que conduzam ao cumprimento de suas normas. Para que as instituições atinjam seus objetivos, é necessário, como já visto, que elas exerçam controles internos, dentre os diversos tipos, destacam-se os que serão vistos em seguida.

2.8.1 CONTROLE CONTÁBIL

Partindo da definição de controles internos encontrados e cedidos pela AICPA, suas abordagens diferentes incluem os controles internos contábeis e os controles administrativos. Como já foi visto anteriormente, o controle interno pode ser o plano da organização, o conjunto integridade de métodos e procedimentos adotados pela instituição para:

- Verificar a adequação e confiabilidade de seus dados contábeis;
- Promover a eficiência operacional; e
- Obedecer às políticas administrativas fixadas pela gestão. (SANCHES, 1999, p.62).

O controle interno contábil pode ser definido como o plano de organização, procedimentos e registros envolvidos na proteção dos ativos e na confiabilidade dos registros financeiros. Já o enfoque do controle interno administrativo envolve o plano de organização e os procedimentos destinados a promover a eficiência operacional à aderência das políticas da administração.

A preocupação dos controles internos em garantir a confiabilidade dos registros financeiros, além de ser útil para a tomada de decisões da administração, atenderá também necessidades de clientes externos, interessados em aplicações e investimentos. Através dos controles contábeis podem ser identificadas as falhas e diferenças que surgem dentro da contabilidade bancária.

Uma apresentação correta de registro contábil significa que:

- Os princípios contábeis geralmente são aceitos e aplicados;
- Os princípios contábeis são apropriados;
- A informação apresentada é classificada e sumarizada de maneira adequada, isto é, nem muito detalhada como também não muito simplificada; e
- Os demonstrativos contábeis refletem e explicam as transações e eventos mostrando a posição financeira, seu resultado operacional e fluxo de caixa. SANCHES (1992, p.31)

O principal enfoque do sistema contábil são as transações, que consistem na troca de bens e serviços entre uma organização e entidade externa, ou mesmo dentro da instituição.

Segundo SANCHES (1999, p.64), “um efetivo sistema de controle interno contábil deve assegurar que as transações sejam executadas de acordo com autorização geral ou específica da administração”, a fim de:

- Permitir a preparação das demonstrações contábeis em conformidade com princípios fundamentais da contabilidade ou qualquer critério aplicável a essas demonstrações;
- Evitar os erros ou fraudes que podem ocorrer; e
- Manter a confiabilização dos ativos corretamente.

Os ativos contabilizados são periodicamente comparados com os ativos existentes, tornando-se providências necessárias para a regularização de quaisquer diferenças. Dessa forma, fica claro o objetivo do controle interno contábil de garantir a salvaguarda dos ativos e a fidelidade dos registros contábeis.

Do ponto de vista gerencial o propósito da informação sobre controle contábil é habilitar a organização a atingir seu objetivo, certificando que as informações estejam corretas e seguras para auxiliar a tomada de decisão.

O objetivo do controle contábil, com relação ao registro das transações, exige que elas sejam registradas pelos montantes corretos, nos períodos contábeis que ocorram e que sejam classificadas nas contas apropriadas. As informações contábeis devem refletir o que está ocorrendo numa instituição bancária.

Segundo NAKAGAWA (1993, p.32), “o sistema contábil de informações é orientado por um conjunto de regras de controles, processamentos, avaliação e saída de dados”.

A adoção desses procedimentos e a informação correta, são garantias para o administrador de que os números que ele está analisando representam realmente a situação de sua entidade e que qualquer informação imprecisa pode ocasionar erros na tomada de decisões.

O auditor deve conhecer o sistema contábil e de controles aplicáveis, analisando e avaliando a operação, bem como a efetividade daqueles controles internos dos quais está dependendo a determinação da natureza e dos procedimentos de auditoria que deverá aplicar. Enfim, os controles contábeis devem atender aos objetivos como segurança, exatidão e manutenção, entre outros, para garantir as informações registradas. Por isso, todos os setores de auditoria, contabilidade, supervisão e controles estão ligados para certificarem se de que as informações estão sendo registradas corretamente.

2.8.2 CONTABILIDADE

Segundo GASPAR (1998, p.47), “a função da contabilidade como instrumentos de controle é hoje unanimemente reconhecida. Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado num eficiente controle interno é, até certo ponto, inútil uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios”.

Pode se dizer que é através da contabilidade que se registram os recursos encontrados pelo sistema contábil. Deve a contabilidade ser organizada de tal maneira que os princípios que regem estas informações e as características inerentes sejam respeitadas.

Segundo CAGGIANO & FIGUEIREDO (1997, p.42), “pode-se definir a contabilidade como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão”.

Todos os lançamentos e eventos voltados para a contabilidade de uma instituição devem ser conferidos rigorosamente por mais de uma pessoa para que evitem os erros ou conseqüências, entretanto, em todos os setores é necessário um bom controle interno.

Segundo MAZZI (1998, p.13), “os controles internos usará um sistema organizado de contabilidade de modo que possa acompanhar a execução dos aspectos financeiros e gerenciais e as operações extras orçamentais de natureza financeira ou não. No aspecto financeiro deverá a contabilidade observar os princípios geralmente aceitos, pois as informações serão de interesse da supervisão e diretores das instituições, como por exemplo, investidores, clientes e receitas atuais”.

O controle exige a existência de uma estrutura organizacional que defina as responsabilidades de assegurar o desempenho dos setores envolvidos com a contabilidade.

Para CAGGIANO & FIGUEIREDO (1997, P.38), “é importante, fazer uma distinção entre os setores que estão sob controle de um grupo em particular, daqueles que estão sob a responsabilidade de outros gestores”.

Por outro lado, a contabilidade deve evidenciar todo tipo de controle dos documentos e recursos materiais, considerando os gastos e desperdícios que podem ser evitados, a fim de controlar e obter resultados positivos com ajuda dos controles internos.

Uma vez que os resultados financeiros podem ser altamente distorcidos por qualquer lançamento na contabilidade, os erros podem freqüentemente influenciar as conclusões e tomada de decisão dentro da empresa.

A função do controle é realmente indispensável para acompanhar a execução das tarefas e registros da contabilidade, para apontar os erros ou falhas, fazendo assim uma manutenção dos bens e aplicações dos recursos.

Por isso a contabilidade como um processo de informação, segundo GASPAR (1998, p.45), “deve ser organizada de maneira que as informações obedeam aos princípios contábeis geralmente aceitos, e possuam características que lhe são inerentes, entre as quais de utilidade e confiabilidade”.

Como um importante instrumento de controles internos a contabilidade obedece a regras próprias, que têm o propósito de evidenciar os fatos que ocorrem na instituição para atender ao mandamento legal sobre os atos praticados nas suas rotinas.

A contabilidade financeira de uma instituição deve estar voltada para o cliente externo (receita) e para os clientes internos (resultado), devendo respeitar e observar os princípios contábeis.

2.8.3 AUDITORIA

De acordo com os objetivos que se pretendem alcançar, a instituição precisa trabalhar corretamente para receber sua auditoria. Ela se preocupa em documentar o registro de dados que têm vários propósitos organizacionais, dentre eles a comunicação, análise, fins contábeis e controle. A documentação adequada desses dados permite, também a correta contabilização auxiliando a prevenir os erros nos processamentos e nos registros das transações.

Segundo SANCHES (1999, p.72), “a documentação é inerente e implícita na sistematização da auditoria”. Já GASPAR (1998, p. 54 e p.57) nas instituições existem dois tipos de auditoria:

- “Auditoria contábil, cuja finalidade é verificar se a informação contábil cumpre com o objetivo da contabilidade determinado pela Lei”; e
- “Auditoria operacional, que tem por finalidade a verificação do atendimento dos objetivos da entidade, através da execução dos seus programas e de suas políticas delineada para cada área”.

Pela auditoria verifica-se, na contabilidade, o cumprimento contábil das obrigações e a veracidade das informações geradas. Certifica-se, também, que no processo administrativo seus atos produzem efeitos financeiros ou podem produzi-los, gerando então mudanças na situação econômico-financeira da entidade, refletindo nas demonstrações contábeis e financeiras.

Sem uma documentação completa e exata, não é possível efetuar um controle eficiente e adequado, quando se faz uma revisão pelos diversos departamentos da instituição.

Os principais procedimentos da auditoria segundo MAZZI (1998, p.31) são:

- Controlar os resultados das instituições no tocante aos seus atos operacionais, a rentabilidade de seus bens e serviços;
- Examinar e analisar a legalidade e a legitimidade dos sistemas e métodos, dos resultados relativos a gestão; e
- Examina as despesas, verificando a compatibilidade de suas destinações, dentre outras.

Para que isto realmente aconteça é de fundamental importância ter sempre um bom controle para as tomadas de decisão.

Entretanto, pela auditoria podem se detectar os erros e falhas para possíveis correções. Determina-se um prazo após a sua fiscalização, para que se corrija o erro que foi detectado, que podem penalizar as instituições com restrições graves ou leves.

Para GASPAR (1998, p.53), “a auditoria também se preocupa com os controles administrativos, desde que estes atos produzam impactos financeiros que mudem a situação econômica da entidade, refletida nas demonstrações contábeis e financeiras”.

Assim, as instituições precisam manter seus controles e procedimentos de rotina em constantes referenciais, para evitar os erros e as penalidades. Estas áreas em que atuam os controles internos como contabilidade, auditoria e operacionais, devem estar integradas em todos os setores da organização para auxiliar pontualmente no resultado satisfatório.

Portanto, o objetivo geral da auditoria é assessorar a administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, avaliando a instituição, o departamento, atividades, sistemas e operações, proporcionando a eficiência, bem como em observância às Leis e regulamentos aplicáveis com segurança.

2.8.4 SUPERVISÃO

A instituição é desenvolvida através do processo de departamentos no qual diferentes especialistas são divididos em departamentos separados e um deles é a supervisão.

Estes departamentos, segundo CAGGIANO & FIGUEIREDO (1997, p.45), “estão ligados por uma hierarquia, uma estrutura formal de comunicação que possibilita a passagem de instruções e informações”. Enquanto procedimentos de controle básico e segregação de funções são importantes.

Um outro elemento chave que mantém o sistema funcionando adequadamente é o controle exercido pela supervisão que também é essencial para a tomada de decisão nos processos de rotina.

A supervisão efetiva do pessoal, que executa os procedimentos de controle básico e para fins contábeis, consiste na adoção de ações necessárias em função de modificações no sistema ou ação corretiva quando os erros são revelados e *follow-up*, quando deficiências no sistema se tornarem evidentes.

SANCHES (1999, p.75), afirma que “a sistematização, com uma supervisão eficaz é essencial para o controle das operações”. Quando os empregados são pressionados, podem cometer algum erro grave, disciplinar e controles básicos podem ser interrompidos ou ignorados, omissões de reconciliação podem ocorrer, erros e execuções não corrigidos, documentos podem ser perdidos, esquecidos ou simplesmente não registrados”.

O que ocorre muitas vezes é o pessoal da supervisão ser alocado para trabalhos diários de processar dados e corrigir erros, sem executar suas funções de controle. A supervisão pode comprovar a legalidade e legitimidade dos processos, bem como avaliar os resultados, quanto à eficiência e eficácia da gestão financeira, do pessoal e da instituição em geral. Ela auxilia e também acompanha os procedimentos operacionais de rotinas que ocorrem causando conseqüências ou prejuízos para a instituição.

Ainda na opinião de SANCHES (1999, p.34), “a supervisão é um processo liderado pelo conselho e gerente da instituição designado para fornecer segurança razoável de que os objetivos estão sendo cumpridos”.

Analisando a efetividade e a eficiência das operações, a supervisão não deixa de ser mais um tipo de controle, que supervisiona as tarefas operacionais e gerenciais. Ela não atrapalha a instituição, e sim orienta os indivíduos a realizarem os processos de maneira correta e eficaz, para o crescimento e alcance os objetivos esperados pela empresa.

Como um setor de responsabilidade, a supervisão deve se manter atualizada e atenta a todos os processos, permitindo que as tarefas sejam executadas com eficiência.

Não pode existir um controle interno eficiente ou eficaz se a instituição, não permite entre outras coisas, uma avaliação continua do pessoal. Se não existir vontade de realizar os ajustes e cumprimentos das normas legais, a supervisão não funciona.

2.9 PROMOÇÃO DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL

O planejamento e a implantação de sistemas de controle não devem ser nitidamente vinculados à cultura da instituição, como também devem cumprir a sua função de assegurar sistemas eficientes, práticos, econômicos que resultem em um controle eficaz sobre as operações e atividades. Portanto, para promover o

acompanhamento e a manutenção da eficiência operacional, um sistema de controle interno deve conter os procedimentos que permitam à administração avaliar a eficiência das diversas atividades da instituição e o cumprimento das metas operacionais.

Segundo SANCHES (1999, p.91), “promoção são eventos que acontecem nas instituições e precisam ser investigadas por um controle eficiente, evitando as falhas subordinações dos cargos”.

Todos os funcionários eficientes e competentes estão sujeitos à promoção, mas eles precisam estar preparados e treinados para o novo setor, evitando os erros operacionais que podem acontecer.

2.9.1 CONTROLE INTERNO NA GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A implantação de um sistema de administração por resultados, que é em essência o que se busca com a montagem de um sistema de controle interno, tem como requisito fundamental o processo de avaliação e desempenho do pessoal da instituição.

2.9.2. CONTROLE INTERNO NA GESTÃO E AVALIAÇÃO

Trata-se do plano de organização e dos procedimentos e registros ligados aos processos de tomada de decisão e, por isto, deve estar sempre atualizados e atentos a todos os processos.

Para NAKAGAWA (1993, p.26), “as pessoas devem estar qualificadas para exercerem suas funções e responsabilidades de acordo com a cultura da empresa, para direcionarem suas energias para os objetivos da mesma”.

Assim, o êxito esperado pela instituição que, apesar dos recursos investidos, podem gerar resultados negativos nos seus sistemas de controles, em grande medida deve-se ao fato de que as pessoas não estão preparadas para desempenhar suas funções.

Conceitua-se a eficácia da empresa em termos da realização, participação e missão do funcionário através dos resultados que podem desenvolver o processo de avaliação de desempenho, utilizando efetivamente um sistema de controle adequado para premiar, motivar e promover os funcionários quando os resultados são bons ou, em caso contrário, para penalizá-los.

Um sistema de controle permite medir resultados, mas estes, bons ou ruins, precisam surtir efeitos concretos sobre as pessoas responsáveis. Senão todo o processo o sistema de controle perde sua razão de ser e, logicamente, torna-se desacreditado. Nesse caso, os empregados se sentem desmotivados, podendo cometer um erro intencional ou ocasional, ao perceberem que o sistema não cumpre nenhum propósito e que qualquer tempo e esforço dedicado a ele não deixa de ser um formalismo.

Portanto, dentro dos processos de gestão e controles administrativos, o gerente ou diretor de uma instituição deve desenvolver uma série de atividades destinadas a fazer com que a organização atinja os seus objetivos previstos, os métodos e as medidas que dispõem os colaboradores a retomarem sua auto-estima, motivação, realização e reconhecimento.

2.9.3 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As instituições, de uma forma geral, estão no momento de mudanças relacionadas com as suas estruturas, processos, produtos e ou serviços.

Tais mudanças são, em sua maioria, decorrentes da necessidade de adequação das condições impostas pelos grandes concorrentes, em um mercado globalizado. Entretanto, elas somente ocorrem à medida que os seus agentes mudam seu comportamento com o objetivo de atender às novas exigências desse mercado.

Para que as organizações alcancem seus objetivos, através do desempenho de cada funcionário ou das equipes responsáveis pelo resultado, é necessário gerencia-los, permitindo a mensuração da quantidade da qualidade do trabalho e da possibilidade de cumprimento de metas e prazos estabelecidos. Mas, como se pode definir critérios para mensurar o desempenho, quando se tratam de fatores como criatividade, liderança, força de vontade e comprometimento. Essas são as perguntas que toda instituição faz para os responsáveis pelos controles internos.

Segundo MAZZI (1998, p.15), “um bom controle pode contribuir muito para suprir deficiências de funcionários, servindo de base para as competências. Esta base aumenta também a eficiência administrativa”.

Por isto, o desempenho de cada indivíduo não depende de sua motivação e auto-estima; é preciso incentivo, algo que influencie muito nos resultados dos

funcionários de das instituições, podendo o funcionário exercer tarefas fáceis ou difíceis dependendo de sua capacidade.

O processo de avaliação pode ser definido como sendo a técnica que busca avaliar o desempenho das pessoas no trabalho, levando em conta seu comportamento expresso em termos técnico-profissional, estilo de desempenho, resultado de trabalho e características pessoais. Inclui o indivíduo em relação a sua possível carreira dentro da organização.

As experiências profissionais mostram que várias empresas, mesmo dispendo de um sistema de avaliação e desempenho, não utilizam seus resultados quanto à tomada de decisões para promoções, transferências, desenvolvimento, remuneração e outros processos dos recursos humanos, que poderiam ser valorizados com tais informações.

Assim cada funcionário tem uma reação com determinados resultados que acabam prejudicando o crescimento do indivíduo e da equipe. Por isso, surgem as falhas e os erros, também por parte dos controles e não só dos funcionários operacionais.

2.9.4 A IMPORTÂNCIA DO DESEMPENHO DE CADA INDIVÍDUO

A avaliação de desempenho é um fato na grande maioria das instituições, já que se trata de um processo inerente à gerência do próprio negócio. O que se questiona, no entanto, é o modo como ela acontece. Geralmente, nas empresas de grande porte, ela é sistematizada e formal, enquanto que nas de pequeno porte ela acontece informalmente no dia a dia.

Apesar de haver praticamente um consenso quanto à necessidade de um sistema que meça o desempenho humano nas instituições, é importante enfatizar que existe, de forma quase generalizada, um descrédito quanto à eficácia desse sistema provavelmente pelo fato de ser posto à margem no momento em que as decisões relacionadas aos recursos humanos são tomadas.

Todo desempenho é necessário para o crescimento do profissional e da instituição. Se o indivíduo está desmotivado, não existe a possibilidade de gerar bons resultados para empresa, causando maiores problemas e com a consequência é que virão os erros nos processos de rotina. Porém, todo o esforço, seja no uso da verificação dos processos de produção operacional ou da produção financeira, de

cada funcionário, visam sempre melhorar o desempenho e, conseqüentemente, desenvolver ao máximo a produtividade de cada um.

A Figura nº 3 mostram os fatores importantes de motivação:

FATORES MOTIVADORES	FATORES OPERACIONAIS
No Trabalho em Si	Na Instituição
Realizar as tarefas	Política e administração
Reconhecimento do desempenho	Supervisão
Enfrentar obstáculos	Fatos
Vencer desafios	Condições de trabalho
Maior responsabilidade	Relacionamento
Sucesso e crescimento	Dinheiro, status, segurança.

Figura nº 3: Fatores motivadores e Operacionais dentro da instituição

Fonte: Elaborado pela autora.

O desempenho humano somente pode ser aperfeiçoado se os trabalhos e os executores foram analisados dentro de um contexto geral de desempenho, ou seja, levando em consideração as demais dimensões (organização e processos).

Os resultados são os produtos produzidos pelos executores, como contribuição para os objetivos do processo e da organização. Atitudes, habilidades, conhecimento e comportamento das pessoas são variáveis de desempenho importantes.

As conseqüências são os efeitos positivos e negativos que os executores experimentam quando produzem resultados. As conseqüências positivas podem incluir bônus, reconhecimento e mais trabalho desafiador. As conseqüências negativas podem gerar erros, incluindo as reclamações, as ações disciplinares e menos trabalho interessante e satisfatório.

3.CONCLUSÃO

Através da pesquisa bibliografia, objetivou-se a apresentação da importância dos controles internos, como forma preventiva de evitar que fatores negativos interfiram na conquista dos objetivos determinados pela instituição.

A importância dada ao se estabelecer objetivos para uma empresa é a mesma que deve ser atribuída pela falta de gestão para desenvolver um sistema de controle interno que seja confiável, que assegure a preparação oportuna das informações e a proteção dos documentos, que otimize a utilização dos recursos e que previna e detecte erros ou falhas.

O objetivo da dissertação foi atingido, pois a pesquisa bibliográfica sobre o tema foi efetuada conforme detalhes apresentados pela revisão de literatura. Além disso, o objetivo proposto de se apresentar a importância, a necessidade e da existência de medidas preventivas contra os fatores negativos e a conquista dos objetivos determinados à instituição são comprovados pelos exposto; sem um controle interno adequado os resultados da instituição estão correndo risco de serem afetados.

Fica cada vez mais evidente a importância dos controles internos que por seu significado econômico, têm merecido atenção crescente por parte das administrações bancárias. Conseqüentemente os modelos de decisões e mensurações que dão maior valor às informações também são importantíssimos para o resultado positivo das instituições.

Isto nos leva a entender que a Lei 4.320/64 não é nada objetiva no que diz respeito à verificação dos resultados finais. E ainda que um controle baseado somente na Lei será um controle incompleto, pois não verifica os resultados final, partindo dos controles contábeis, auditoria e a contabilidade que devem estar registrados perante a Lei.

Antes de 1998 o foco na instituição era a auditoria em si, ou seja, a detecção do erro. Hoje, esse processo está voltado para a gestão administrativa com o foco direcionado para os resultados da instituição.

Por outro lado à avaliação de desempenho que vem tendo destaque e está sendo analisada pela supervisão, e não pode estar limitada somente pela Lei, porque afinal não existe maneira de mensurar o desempenho de cada funcionário

somente pelo papel, é preciso estar acompanhando as tarefas diariamente através dos controles internos.

Pode-se considerar, aqui que estas definições de controles internos, uma vez incluídos os objetivos de evitar os erros e promover a eficiência das operações, seria a mais completa das definições. Justamente porque engloba as questões falhas ou erros, tendo os controles como um meio de prevenção e detecção. Dessa maneira, como foram citadas nos capítulos, as aplicações dos controles em uma instituição, deve contribuir para eliminação de situações e as conseqüências de causas intencionais ou não.

O controle, sendo uma função administrativa, deve se preocupar em conhecer o campo que deve controlar, compará-lo com metas pré-estabelecidas, para que estas comparações venham definir se os caminhos seguidos na execução dos atos e procedimentos estão em conformidade ou não com os estabelecidos, que permitiria, então determinar se existem conformidades e tomar decisões junto com os gestores administrativos.

Existe, obviamente, um custo para a implantação total dos controles internos e, à medida que os custos excedam os benefícios, os resultados podem, operacionalmente, tornarem-se ineficientes.

É importante, também, registrar um outro fato citado no trabalho no tocante à avaliação de desempenho. O atendimento a tal condição, associado a um adequado programa de formação dos avaliadores e dos controles internos, permitiria uma efetiva e justa aplicação da avaliação de desempenho que, por sua vez, contribuiria para detectar os erros e corrigi-los. Também o processo de gestão de pessoas partindo da motivação e incentivo favoreceria os resultados da instituição e o cumprimento das metas e satisfação do funcionário.

Existe, obviamente, um custo para a implantação total dos controles internos e, à medida que os custos excedam os benefícios, os resultados tendem a se tornarem operacionalmente ineficientes.

Chega-se à conclusão que o controle interno deveria ser um órgão independente a fim de exercer com plena liberdade a sua função. Assim, o controle interno teria assegurado um espaço de liberdade para emitir seus pareceres, favoráveis ou não.

Ficam aqui sugestões para os próximos trabalhos a serem escritos, como por exemplo: Como devem ser os controles internos na Bolsa de Valores? Ou a elaboração de um estudo de caso envolvendo pessoas de outras instituições sobre o controle interno.

4. ANEXO

RESOLUÇÃO 2554.

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

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

R E S O L V E U:

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

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

Parágrafo 2. São de responsabilidade da diretoria da instituição:

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

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

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

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

I - a definição de responsabilidades dentro da instituição.

II - a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses, bem como meios de minimizar

e monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito da espécie;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I - as conclusões dos exames efetuados;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Brasília, 24 de setembro de 1998.

Gustavo H. B. Franco – Presidente.

Obs: Retransmitida em função de incorreção no parágrafo 6. do art. 2.

5.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, Gustavo Cepeda. **Auditoria Y Control Interno**. Santafé de Bogotá, Colômbia: Mc Graw-Hill, 1997.

ATTIE, Willian. **Auditoria Interna – Conceito e Aplicação**. 3.ed. São Paulo: Atlas,1997.

BIO, Sergio Rodrigues. **Sistema de Informações: um enfoque gerencial**. 4.ed. São Paulo: Atlas,1998.

CAGGIANO e FIGUEIREDO.**Controladoria Teoria e Prática**. 2.ed.São Paulo:Atlas,1997.

COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Internal Control- Integrated. Framework**. Jersey City, NJ. AICPA: 1992.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO, **Controle Interno nas Empresas – 10.CRC-SP**. São Paulo: Atlas, 1998.

GASPAR, Paulo Sergio.**Um estudo sobre o sistema de controle interno no governo do Estado de São Paulo**. PUC.Universidade Católica de São Paulo: 1998.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 7º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de informações: contábil, financeiro**. São Paulo: Atlas, 1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES. **Normas Internacionais de Auditoria e Código de Ética Profissional**. São Paulo: IBRACON, 1998.

LEI nº 4.320, de 17 de março de 1964. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custo**. 6.ed. São Paulo: Atlas,1998.

MAUTZ, Robert Kuhn. **Princípios de Auditoria**. 4. ed. São Paulo; Atlas, 1998.

MAZZI, Sergio Afonso.**Um estudo sobre controle interno-governo do Estado São Paulo**. PUC.Universidades Católicas de São Paulo, 1998.

MOREIRA, Regina D’Arc de Faria. **O Controle interno e sua atuação**. PUC. São Paulo, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark,1998.

NAKAGAWA, Nasaky. **Introdução a Controladoria: Conceitos, sistemas, implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SÁ, Antonio Lopes de. **Fraudes Contábeis**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1982.

SANCHES, Alexandre Garcia. **Controles Internos; Conceitos e Aplicações**. PUC. São Paulo, 1999.

SILVA, Liono Martins, **Contabilidade Governamental**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.