

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
NÚCLEO DE APRENDIZAGEM VIRTUAL (NAVI)  
MBA – ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**Rubia Oliveira Jung**

**DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO: UM FATOR IMPORTANTE PARA A  
CULTURA DE CONTROLE NO BANCO DO BRASIL  
UNIDADES DO RIO GRANDE DO SUL**

**Porto Alegre**

**2007**

**Rubia Oliveira Jung**

**DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO: UM FATOR IMPORTANTE PARA A  
CULTURA DE CONTROLE NO BANCO DO BRASIL  
UNIDADES DO RIO GRANDE DO SUL**

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

**Orientadora: Prof. Dra. Raquel Janissek-Muniz**

**Porto Alegre**

**2007**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A MONOGRAFIA: DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO: UM FATOR  
IMPORTANTE PARA A CULTURA DE CONTROLE NO BANCO DO BRASIL  
UNIDADES DO RIO GRANDE DO SUL**

**Elaborado por: Rubia Oliveira Jung**

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de Especialização em Negócios Financeiros.

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nota Final: \_\_\_\_\_

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.(a) – Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.(a) – Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

***“Nós queremos crescer com  
agressividade mas, sem violar a lei”.***

**Chuck Prince**

*Moacir, Raul e Renata*  
*Amo vocês*

## RESUMO

O Comitê de Basiléia enfatiza cada vez mais a importância de Controles Internos robustos e sadios. Esse forte interesse nos Controles Internos é, em parte, uma consequência dos “vários escândalos, amplamente divulgados no início da década de 90, envolvendo falhas de governança corporativa” (MARSHALL, 2002). O Banco Central do Brasil, atendendo às orientações do Acordo de Basiléia, editou a Resolução nº. 2.554, sobre a qual se encontra alicerçada a estrutura de Controles Internos do Banco do Brasil. Atualmente, um grande desafio dos profissionais de Controles Internos no Banco do Brasil é a disseminação e a implantação de uma cultura de Controles Internos. Neste sentido, o estudo de Cultura Organizacional, amplamente debatido e desenvolvido a partir da década de 80, será fundamental para compreender os mecanismos de disseminação dessa cultura e seu inter-relacionamento com as demais sub-culturas da organização. Este trabalho busca identificar o grau de conhecimento dos funcionários em relação aos Controles Internos e em relação aos riscos envolvidos no descumprimento das normas, leis e regulamentos no Banco do Brasil, mais especificamente no estado do Rio Grande do Sul. A metodologia utilizada é de pesquisa quantitativa de caráter descritiva, aplicada aos funcionários de diferentes níveis hierárquicos da instituição, lotados em agências também de diferentes níveis, e funcionários do Núcleo de Apuração de Conformidades do Rio Grande do Sul – Nucop RS.

**Palavra-chave:** Controles Internos, Cultura Organizacional.

## ABSTRACT

The Basel Committee emphasizes even more the importance of Internal Controls being strong and healthful. This huge interest in Internal Controls is in part a consequence of the “various scandals, spread in the beginning of the 90<sup>th</sup> decade, involving mistakes of corporate governance” (MARSHALL, 2002). The Central Bank of Brazil, in attending the orientations of the Basel Accord, has edited the Resolution n.2.554 in which there is established the structure of the Internal Controls in *Banco do Brasil*. Nowadays, a great challenge of the professionals of the Internal Controls in *Banco do Brasil* is the dissemination and the implementation of such a culture of Internal Controls. In this sense, the study of Organizational Culture, broadly debated and developed since the 80<sup>th</sup> decade will be fundamental to understand the ways of dissemination of this culture and its interrelationships with the other sub-cultures of the organization. This work intends to identify the degree of knowledge of the professional involved in relation to the Internal Controls and in relation with the risks involved in not following the rules, laws and regulations in *Banco do Brasil*, specifically in the state of *Rio Grande do Sul*. The methodology applied is the one of quantitative research descriptively oriented, applied to the staff of the Institution in different hierarchic levels, working in branches with different levels and the staff of the “*Núcleo de Apuração de Conformidades do Rio Grande do Sul*” – *Nucop RS*.

**Keywords:** Internal Controls, Organizational Culture.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	06
ABSTRACT .....	07
1. INTRODUÇÃO .....	09
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	13
2.1. Controles Internos .....	13
2.2. Governança Corporativa .....	17
2.3. <i>Compliance</i> .....	19
2.4. Risco .....	22
2.5. Cultura Organizacional .....	24
2.6. Cultura de Controle .....	27
3. CONTEXTUALIZAÇÃO .....	30
4. METODOLOGIA .....	33
4.1. Coleta de Dados .....	33
4.2. Instrumento de Coleta de Dados .....	34
4.3. Análise dos Dados .....	34
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	35
5.1. Avaliação da Cultura de Controle na categoria Funcionário .....	36
5.2. Avaliação da Cultura de Controle na categoria Banco .....	41
5.3. Avaliação da Cultura de Controle na categoria Dependência .....	44
5.4. Avaliação da melhor maneira de disseminar a Cultura de Controle .....	48
6. CONCLUSÃO .....	50
BIBLIOGRAFIA .....	53
ANEXO 1 .....	54



# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contexto**

A gestão de risco é uma parte vital do gerenciamento estratégico de qualquer organização e seu objetivo é agregar o máximo valor a todas as atividades da organização. A mensuração e a gestão do risco assumem cada vez maior importância, especialmente no mercado financeiro, visto que as decisões são tomadas em ambientes econômico-financeiros com elevada taxa de incerteza e são voltados, fundamentalmente para o futuro.

Neste cenário de complexidade, as organizações passaram a preocupar-se com a implementação de mecanismos que lhes proporcionassem a sensação de controle sobre suas operações e seus negócios.

Assim, nasceram as estruturas denominadas Controles Internos, cuja finalidade é reduzir as possibilidades de fraudes, apropriações indébitas e erros. Hoje essas estruturas ampliaram consideravelmente sua abrangência, impulsionadas principalmente pela automação e crescentes eventos de falências e perdas financeiras. Para ilustrar, lembremos os escândalos internacionais ocasionados pelas falências da Enron em 2001 e pela concordata da Worldcom em 2002, decorrentes de falhas nos Controles Internos e fraudes contábeis.

As Instituições Financeiras, em razão da especificidade de sua atividade de intermediação de recursos, foram compelidas a avançar de modo mais significativo em suas tarefas de controle. Ocorreram reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas, além de reciclagens constantes. Buscou-se a otimização de recursos humanos, por meio de treinamentos periódicos e da implementação de políticas de controles internos, de códigos de ética e de normas de conduta.

Desde 1996 o Banco do Brasil vem modernizando seus métodos de trabalho e desenvolvendo instrumentos para melhor gerenciar os riscos. Com esse objetivo criou a Diretoria de Controles Internos (Dicoi) vinculada à Presidência do Banco a qual tem como foco a eficiência/eficácia, transparência e conformidade dos

processos, produtos e serviços, buscando a mitigação de riscos. Porém este trabalho não cabe apenas aos órgãos vinculados a essa diretoria, mas a todos os funcionários do Banco do Brasil.

## **1.2 Tema e Delimitação do Tema**

A implantação de um Sistema de Controle Interno, depende de diversos elementos a serem considerados, entre os quais o Ambiente de Controle, o Gerenciamento de Risco, a Comunicação e o Monitoramento.

O Ambiente de Controle é sem dúvida o mais importante deles. Trata-se de um aspecto cultural e político que demonstra a consciência de controle da alta Administração da Empresa e de seus Funcionários. Um adequado Ambiente de Controle evidencia-se pela responsabilidade, consciência, competência e comprometimento das pessoas de fazerem o que é correto de maneira correta. Ou seja, os funcionários devem saber **o que** fazer, **como** fazer e acima de tudo, devem **querer** fazer. A resposta negativa a qualquer destas questões é um indicativo de comprometimento do Ambiente de Controle. Por outro lado, a resposta positiva, demonstra a aderência dos funcionários às ações voltadas para o Controle Interno.

A conscientização do quadro funcional sobre esses procedimentos proporcionará as condições ideais para a implementação do sistema.

## **1.3 Problema de Pesquisa**

O Banco do Brasil é composto por mais de 80 mil funcionários ativos, espalhados por mais de 5 mil pontos de atendimento. A proposta de cultura de Controles Internos adotada pelo Banco nem sempre é assimilada e entendida de maneira uniforme por todos os membros da organização. Segundo D'Avila (2002) isto ocorre em razão de aspectos culturais, geográficos e funcionais que influenciam a percepção e interpretação dos conceitos, diferenciando a atitude das pessoas em relação ao conhecimento e ao comprometimento das mesmas.

Dada a importância dos Controles Internos na condução dos negócios de maneira prudente - protegendo os ativos da organização e fornecendo informações precisas e oportunas para melhor administrar e controlar os riscos – questionamos a respeito de como conseguir o comprometimento dos funcionários do BB para com este controle.

Mas como saber se as políticas, os normativos e código de ética vem sendo cumpridos por todos os funcionários integrantes do processo? Qual seu grau de conhecimento em relação a estas questões? E como obter seu comprometimento?

#### **1.4 Objetivos**

De um modo geral, verificar se as Agências do Banco do Brasil no Rio Grande do Sul dominam os conhecimentos necessários para o cumprimento das orientações recebidas da alta administração em relação a Controles Internos.

Identificar o grau de conhecimento dos funcionários do Banco do Brasil a respeito dos Controles Internos, os riscos envolvidos no descumprimento das normas, leis e regulamentos e o grau de comprometimento na condução dos processos internos.

#### **1.5 Justificativa**

Efetivamente, observa-se uma grande diferença em relação aos resultados obtidos por diferentes Agências do País, no que se refere ao cumprimento das normas afetas aos Controles Internos. Além das justificativas rotineiramente apresentadas, como por exemplo, excesso de trabalho, metas elevadas, etc, soma-se a questão de que, como seres humanos, as pessoas nem sempre entendem, comunicam ou executam suas tarefas de maneira uniforme. Esta é a principal razão da pesquisa: saber se o funcionários conhecem as políticas de Controles Internos e se estão suficientemente comprometidos com as mesmas.

A falta de uniformidade de procedimentos, de conhecimentos e de comprometimento em relação ao cumprimento de normativos pode comprometer a

saúde financeira da empresa, por conta de perda de patrimônio, além de prejudicar a imagem da Instituição.

## **1.6 Sumário do Método**

Para atingir os objetivos deste trabalho, será realizada uma pesquisa quantitativa de caráter descritiva. A estratégia de pesquisa será a *survey*, que procura identificar eventos, atitudes ou opiniões que se manifestam em determinado segmento da população (SILVA *et al*, 2007), aplicada aos funcionários das agências do BB no Rio Grande do Sul e funcionários do Nucop-RS, com distribuição de questionários com perguntas fechadas.

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa descritiva, será apurado o grau de conhecimento e as opiniões pessoais dos funcionários quanto aos mecanismos de controle instituídos no Banco do Brasil.

Para a tabulação dos dados da pesquisa, a cada opção de resposta será atribuído um peso diferenciado que de 1 a 5, sendo que o maior peso será atribuído à alternativa que, com base em nossos estudos, entendemos como mais adequada a indicar maior aderência aos mecanismos de controle e através da média aritmética das respostas poderá ser analisada a adesão dos respondentes.

## **1.7 Estrutura do Trabalho**

O capítulo 2 apresentará conceitos e fundamentos sobre Controles Internos, *Compliance*, Risco, Governança Corporativa, Cultura Organizacional que estão ligados aos Controles Internos e a Cultura de Controle. Em seguida, no capítulo 3, será contextualizado o ambiente de controle no Banco do Brasil. No capítulo 4, será detalhada a metodologia adotada para este estudo e no capítulo 5 serão realizadas as análises dos resultados obtidos com a aplicação da *survey*. Por fim no capítulo 6 encerraremos nosso estudo com algumas conclusões e considerações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Controle Interno é um processo constituído de cinco elementos, que estão inter-relacionados entre si: Ambiente de Controle, Avaliação e Gerenciamento de Riscos, Atividade de Controle, Informação e Comunicação e Monitoramento. Para se ter efetividade e eficácia neste processo, a empresa precisa de outros elementos que complementam o sistema, entre eles a Governança Corporativa e a Cultura Organizacional, conforme apresentaremos a seguir.

“Como a evolução do espírito humano não acompanhou a redução de controles, ou seja, os homens continuaram a cometer erros, e também não se tornaram mais honestos, a eliminação dos procedimentos tradicionais de Controles Internos passou ensejar maior risco de erros operacionais, administrativos, desfalques e fraudes em empresas, que aqui chamaremos de Risco de Controle.” D’Avila (2002 pg.21).

### 2.1 Controles Internos

Segundo D’Avila (2002), *Controle Interno* é um processo executado por pessoas o comportamento humano e a cultura interna de cada organização é que vão permear as principais características do Controle Interno. O comportamento humano é o que fundamenta todos os demais componentes do sistema de controles, como as formas de comunicação, a maneira de avaliar os riscos, a efetividade dos procedimentos de controle e o rigor do monitoramento.

O Ambiente de Controles pode ser estruturado pela gerência, apesar de sua eficácia necessitar de contínua avaliação. Os fatores a serem considerados são os valores éticos, a integridade e a competência dos funcionários, a filosofia e o estilo operacional da gerência, a maneira pela qual a gerência delega autoridade e responsabilidade e organiza e desenvolve seu pessoal, e a atenção dada pela alta diretoria. O Ambiente de Controle é influenciado pela cultura e pela história da organização. Por outro lado, o Ambiente de Controles também influencia a consciência das pessoas (D’AVILA, 2002).

Um pré-requisito essencial para Controles Internos é a existência de integridade e de valores éticos dentro da organização, efetivamente praticados pela alta diretoria e difundidos por esta para todos os níveis da organização (BANCO DO BRASIL S/A, 2005). As atitudes, percepções e os valores éticos predominantes na Cultura Organizacional, constituem o primeiro indicador sobre a eficácia dos Controles Internos como um todo. As pessoas provavelmente vão seguir as mesmas atitudes sobre o que é certo e o que é errado sobre Controles Internos conforme o exemplo dado pela gerência. A Cultura Corporativa inclui ética e padrões de comportamento, como são comunicados e como são colocados em prática.

Os Controles Internos surgiram quando foi descoberta a primeira fraude. Para que ela não voltasse a acontecer, os controladores do negócio instituíram medidas que proporcionassem a sensação de controle sobre as operações dos negócios da empresa (BANCO DO BRASIL S/A, 2005).

Segundo o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) Controle Interno é o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, adotados dentro da empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e confiabilidade de seus dados contábeis, além de buscar promover a eficiência operacional e fomentar o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão. O Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway em 1992, emitiu um relatório intitulado *Internal Control – Integrated Framework*, que assim define Controles Internos:

“É um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução dos objetivos nas seguintes categorias: confiabilidade de informações financeiras, obediência (*compliance*) às leis e regulamentos aplicáveis e eficácia e eficiência de operações” (<http://www.auditoriainterna.com.br/coso.htm>).

O Controle Interno é o suporte em que a administração, tanto da iniciativa privada como pública, se baseia para medir o alcance dos objetivos e metas, e ter certeza de que as diretrizes estabelecidas estão sendo regularmente seguidas.

Controle Interno é um processo desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa, nas seguintes categorias:

- **Eficiência e efetividade operacional:** esta categoria está relacionada com os objetivos básicos da entidade, inclusive com os objetivos e metas de desempenho e rentabilidade, bem como da segurança e qualidade dos ativos.
- **Confiança nos registros contábeis/financeiros:** todas as transações devem ser registradas, todos os registros devem refletir transações reais, consignadas pelos valores e enquadramentos corretos.
- **Conformidade com leis e normativos** aplicáveis a entidade e sua área de atuação.

Tem-se então, que o objetivo de um bom Sistema de Controles Internos é garantir que ações sejam implementadas para minimizar os riscos potenciais de determinada atividade, fornecer razoável tranqüilidade sobre a transparência dos demonstrativos financeiros e garantir que as atividades operacionais estejam sendo executadas de forma eficiente e eficaz, perseguindo as metas estabelecidas pela alta administração (D'ÁVILA, 2002).

O Controle Interno tem como finalidade assegurar que:

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

O Controle Interno deve ser aplicado consistentemente e bem compreendido pelos funcionários a fim de permitir que as políticas da alta administração sejam

implementadas com eficácia e eficiência; deverá ser rígido conforme parâmetros preestabelecidos, servindo de exemplo às correções porventura aplicadas; não deverá tolerar quaisquer desvios de comportamento. A flexibilização é perigosa e o exemplo deve partir da alta administração.

Dentro do aspecto operacional é importante que o Controle Interno esteja concebido visando maximizar o rendimento das tarefas e eliminar o desperdício, partindo de um sistema de controle das ações que representem uma má gestão, tanto do corpo funcional como da alta administração. Diversos aspectos devem ser observados:

- **Prudência:** o cerne do Controle Interno é objetivamente o de mitigar os riscos relativos a cada atividade, seja daquele empreendimento com ações voltadas ao resultado econômico ou com outros propósitos. A prudência deve ter sempre a maior prioridade na delimitação de um sistema de Controle Interno.
- **Completude:** os princípios e procedimentos de Controle Interno devem abranger todos os aspectos operacionais do empreendimento.
- **Oportunidade:** o sistema de Controle Interno deve ser aplicado desde o primeiro instante da atividade da organização, com monitoramento constante. Deve estar concebido com flexibilidade suficiente que permita correções na sua concepção visando se ajustar a situações novas e inesperadas e com agilidade, desta forma, reduzindo os riscos potenciais.
- **Independência:** a função de avaliar a eficácia do sistema de Controle Interno deve estar separada da formulação e execução do mesmo. A qualidade e a adequabilidade do Controle Interno devem ser avaliadas de forma independente.

O quadro a seguir mostra alguns pontos da evolução regulamentar dos controles, a partir dos quais se assenta o desenvolvimento deste trabalho.

	<b>Acontecimento Histórico</b>
1930	Criação de organismos de Controle do Governo Federal Americano.
1950	<i>Prudential Securities</i> – contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com controles mobiliários.
1960	Era <i>Compliance</i> – a SEC passa a insistir na contratação de <i>compliance officers</i> , para criar



	procedimentos internos de controles; treinar pessoas; monitorar com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão.
1974	O mercado financeiro mundial apresenta-se perplexo diante do caso Watergate, que demonstrou a fragilidade de controles do Governo Americano Criação do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária.
1988	Estabelecido o primeiro Acordo de Capital da Basileia, emitiu padrões para a determinação do capital mínimo das instituições financeiras.
1994	Adesão do Brasil ao Acordo de Basileia.
1995	A fragilidade no sistema de Controles Internos leva a falência o Banco Barings. Publicação de regras Prudenciais para o Mercado Financeiro Internacional.
1996	Complementando o primeiro Acordo de Capital de 1988 para inclusão do risco de mercado dentro do cálculo do capital mínimo definido pelo Comitê da Basileia.
1997	Divulgação pelo Comitê da Basileia dos 25 princípios para uma Supervisão Bancária Eficaz, com destaque para seu princípio 14
1998	Divulgação do documento “Estrutura para sistemas de Controles Internos em organizações bancárias”, no qual são estabelecidos 13 princípios para avaliação de sistemas de Controles Internos Banco Central do Brasil – publicou a Resolução nº. 2.554/98, que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de Controles Internos.
2002	Resolução 3.056 do CMN, que altera a resolução 2.554, dispõe sobre a atividade de auditoria sobre Controles Internos.
2003	Comitê da Basileia sobre a Supervisão Bancária – emitiu práticas recomendáveis para gestão e supervisão de riscos operacionais
2004	Comitê da Basileia sobre a Supervisão Bancária – publicação do Novo Acordo de Basileia (Basileia II)

Tornar as empresas mais transparentes, responsáveis e capazes de reportar com eficácia aos seus gestores, sejam eles de origem pública ou privada, de empresas ou universidades, é um desafio atual. Significa compreender que elas são regidas por diversas instâncias, cada uma com seus próprios critérios de gestão. A Governança Corporativa refere-se os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais (<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=2>).

## 2.2 Governança Corporativa

Para entender o conceito de Governança Corporativa faz-se necessário compreender que os objetivos de uma empresa não devem se limitar aos objetivos puramente econômico de lucro e sobrevivência. A empresa que desejar garantir sua perpetuação deverá ter como objetivo maior o retorno aos acionistas, porém sem prejuízo ao conjunto da sociedade e/ou meio ambiente e sem violar princípios legais e éticos (BANCO DO BRASIL S/A, 2005).

Neste sentido, um sistema de controles internos eficaz, aliado à ação da auditoria externa, poderá garantir que a empresa vá além do simples cumprimento de normas ao atendimento de exigências dos órgãos reguladores, permitindo assim uma gestão fundamentada em princípios éticos e numa governança corporativa consistente.

Governança Corporativa é o sistema pelo qual a empresa é gerida e monitorada, envolvendo o relacionamento entre acionistas/cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal (BANCO DO BRASIL S/A, 2005). As boas práticas de governança corporativa têm como finalidade aumentar o valor da companhia, melhorar seu desempenho, facilitar o acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade. Através da governança corporativa é permitido ao acionista a efetiva monitoração da direção executiva. Os quatro princípios básicos para as empresas que adotam as boas práticas de governança corporativa são: equidade – tratamento igualitário a acionistas, transparência na relação com o mercado investidor, prestação de contas e adoção de padrões internacionais nos registros contábeis e responsabilidade corporativa (sustentabilidade) e cumprimento das leis.

Vários países adotam códigos das melhores práticas de governança corporativa. No Brasil, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa foi elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em maio de 1999. O projeto teve apoio da Bolsa de Valores de São Paulo que patrocinou o lançamento do código, que hoje esta na sua terceira versão, lançada em março de 2004. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) também elaborou uma cartilha com recomendações relativas às boas práticas de governança corporativa em junho de 2002 (BANCO DO BRASIL S/A, 2005).

A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. Há quem resuma tudo isso numa frase: criar um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição de poder. Alguns dos princípios

fundamentais da boa governança comuns a diversos autores são: transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e ética. < [www.imasters.com.br](http://www.imasters.com.br)>. Cumprir as leis e ter um comportamento ético é estar em *Compliance*.

### **2.3 Compliance**

A palavra *compliance* vem do verbo em inglês “*to comply*”, que significa “cumprir”, “executar”, “satisfazer”, “realizar o que lhe foi imposto” ou seja, *compliance* – que em português significa conformidade – é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição.

Com a abertura comercial incrementada nacionalmente a partir de 1992, o Brasil buscou alinhar-se com o mercado mundial de alta competitividade e, simultaneamente os órgãos reguladores aumentaram sua preocupação em implementar novas regras de segurança para as instituições financeiras e a regulamentar o mercado interno em aderência às regras internacionais (BANCO DO BRASIL S/A, 2005).

Internacionalmente, desde os primórdios dos anos 70, com a criação do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária, procurou-se fortalecer o Sistema Financeiro através da maior conceituação sistemática de suas atividades, parametrizando-as pelas boas práticas financeiras e munindo-as de procedimentos prudenciais na sua atuação. Iniciava-se assim o processo de saneamento do Sistema Financeiro Internacional.

Fatos relevantes no cenário mundial, tais como o ato terrorista nos EUA em 2001 e os escândalos financeiros em Wall Street em 2002, despertaram para a necessidade de regulamentações ainda mais efetivas e rapidamente aplicáveis em todos os países, buscando gerir os riscos aos quais as instituições estão sujeitas.

Com isso, as instituições financeiras foram compelidas a iniciar um ciclo de mudanças cada vez mais radicais, com reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas, além de reciclagem constante, buscando uma otimização do recurso humano, incrementando o treinamento e fortalecendo a “Política de Controles Internos” e o “Código de Ética e Normas de Conduta”, entre outras.

Buscou-se a construção de uma imagem forte da instituição financeira junto a clientes e fornecedores, alinhando todo o conjunto de informações em eficazes meios de comunicação e processos internos, de modo a facilitar o acesso de colaboradores às informações institucionais, transformando-os em membros comprometidos e efetivos na busca de melhores resultados.

“*Compliance* não é um assunto financeiro, mas um assunto de princípios”...

“A função *compliance* deveria proteger a instituição contra comportamentos ilegais e fortalecer sua consciência ética” (Arnoldo Schilder, diretor do Banco Central da Holanda).

O *Compliance* e os demais pilares da Governança Corporativa chegam no momento em que essas transformações ocorrem simultaneamente, pelo que sua implementação nas instituições financeiras brasileiras tem importância e missão que vão além do implícito na Resolução nº. 2554/98, inseridas em mudanças que visam alinhar seus processos, assegurar o cumprimento das normas e procedimentos e, principalmente, preservar sua imagem perante o mercado (FORTUNA, 1999).

Estar em *compliance*, portanto, é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. É, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição. Cada funcionário é pessoalmente responsável pelo cumprimento de todas as normas aplicáveis aos processos sob sua responsabilidade. Assim, o desconhecimento da norma não é desculpa para a infração.

A transparência, a redução de riscos e o cumprimento de leis e normas sempre foram aspectos importantes para as corporações em qualquer parte do

mundo. Aliado a governança e à gestão de riscos, o *compliance* forma um tripé fundamental para contribuir para a sustentabilidade das organizações. A visão integrada destes três conceitos, incluindo o atendimento de todos os requisitos necessários para atingir os objetivos estratégicos, vem se tornando uma importante ferramenta para a criação de valor e o aumento da competitividade.

O risco de *compliance*, segundo definição do BIS/Comitê de Basileia (FORTUNA, 1999), é o risco de sanções legais ou regulatorias, de perda financeira ou de reputação que um banco pode sofrer como resultado da falha no cumprimento da aplicação de leis, regulamentos, código de conduta e padrões das boas práticas bancárias. Muitas vezes, é entendido como “risco de integridade”, porque a reputação dos bancos está diretamente vinculada à sua aderência a princípios de integridade e equidade.

A função *compliance* é uma função independente que identifica, avalia, recomenda sobre, monitora e reporta o risco de *compliance* do banco. Tem como objetivo assegurar que a organização tenha sistemas de Controles Internos que mensurem e gerenciem adequadamente os riscos a que está exposta, minimizando os riscos operacional e legal.

É importante salientar, também, que a conformidade é um estado em que se encontra alguma coisa ou pessoa e não uma situação permanente, motivo pelo qual exige monitoramento constante. Já os Controles Internos, são um processo e não somente um procedimento ou política levado a cabo em determinado período de tempo. Por conseguinte, a função conformidade não pode ser confundida com os Controles Internos, uma vez que ela é um dos elementos do conjunto “Controles Internos” (D’AVILA, 2002).

A atividade de *compliance* também não pode ser confundida com a de auditoria, controladoria ou com a função legal. A função legal, por exemplo, cuida da orientação sobre a aplicabilidade de leis, regulamentos e normas, enquanto a função *compliance* monitora o cumprimento das mesmas leis, regulamentos e normas. Completando o tripé da sustentabilidade das organizações juntamente com a Governança Corporativa e *Compliance*, temos a gestão de risco.

## 2.4 Risco

Risco pode ser entendido como conseqüência incerta e indesejada de alguma situação a que a organização esteja exposta, por menor que seja a possibilidade de sua ocorrência (BANCO DO BRASIL S/A, 2005). Em qualquer tipo de empreendimento há a possibilidade de eventos e conseqüências que se constituem em oportunidades de benefícios ou em ameaças ao sucesso. Geralmente se consideram somente as conseqüências negativas, motivo pelo qual a gestão de risco deve estar focada na prevenção e mitigação desse dano.

As organizações estão sujeitas aos seguintes riscos:

- **Risco de Mercado:** perdas causadas por mudanças no comportamento das taxas de juros e câmbio, no descasamento taxas/preços e prazos e moedas/índices.
- **Risco de Conjuntura:** perdas decorrentes de mudanças verificadas nas condições políticas, culturais, sociais, econômicas ou financeiras.
- **Risco de Liquidez:** perdas decorrentes da falta de recursos ao cumprimento das obrigações em função dos descasamentos de captações e aplicações.
- **Risco Legal:** perdas decorrentes da inobservância de dispositivos legais ou regulamentares, mudança da legislação ou alterações na jurisprudência.
- **Risco de Imagem:** perdas decorrentes do desgaste da organização junto ao mercado em razão de publicidade negativa
- **Risco de Crédito:** perdas resultantes da incerteza quanto ao recebimento de um valor contratado devido pelo tomador de um empréstimo, contrato ou emissor de um título.
- **Risco Operacional:** perdas resultantes da inadequação ou falhas em processos internos, de pessoas, de sistemas ou devido a eventos externos.

A gestão de risco é uma parte vital do gerenciamento estratégico de qualquer organização. É o processo através do qual as organizações identificam os

riscos relacionados às suas atividades, com o objetivo de obter benefícios substanciais de cada atividade e da inter-relação entre todas elas. Seu foco é a identificação e o tratamento desses riscos, e seu objetivo é agregar o máximo valor a todas as atividades de uma organização (BANCO DO BRASIL S/A, 2005).

A gestão de risco deve estar integrada à cultura da organização, por meio de políticas efetivas e de um programa conduzido pelo principal executivo da empresa. Ela deve traduzir a estratégia da empresa em objetivos táticos e operacionais e atribuir responsabilidades por toda a organização – a cada gerente e funcionário que tem a gestão de risco como parte de seu trabalho. O processo dá sustentação à prestação de contas, ao desempenho e à recompensa, conseqüentemente, aumentando a eficiência operacional em todos os níveis.

O processo de gestão de risco protege a organização e os interessados (*stakeholders*) e agrega valor a ela, dando sustentação aos seus objetivos por meio de:

- a) uma estrutura para a organização que possibilite que futuras atividades sejam realizadas com controle e consistência;
- b) aperfeiçoamento de tomadas de decisões, planejamento e priorização, através de um apropriado conhecimento do negócio, imprevisibilidade e estimativa de ameaças e oportunidades;
- c) utilização e alocação mais eficiente de capital e recursos por toda a organização;
- d) redução da imprevisibilidade em áreas não essenciais ao negócio;
- e) proteção e aumento de ativos e resguardo quanto à imagem da empresa;
- f) desenvolvimento e suporte de pessoal e da base de conhecimentos da organização e
- g) otimização da eficiência operacional.

Segundo D'Avila (2005), o comportamento humano é o que fundamenta todos os demais componentes do sistema de controles, como as formas de comunicação, a maneira de avaliar os riscos, a efetividade dos procedimentos de controle e o rigor do monitoramento. Esse comportamento quando é uniforme dentro da empresa cria uma cultura, que podemos chamar de Cultura Organizacional.

## 2.5 Cultura Organizacional

A cultura de uma organização é um conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra. Assume-se como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma instituição, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (FRAGA, 2005). As discussões sobre Cultura Organizacional vieram chamar a atenção para o fato de que os seres humanos, com suas histórias, crenças, desejos, sonhos e até mesmo ódios são os verdadeiros agentes nas organizações.

“O ideólogo organizacional deseja construir princípios da moral, do direito, da ética, da democracia e de comportamento que devem ser respeitados na organização, não baseado na realidade das condições sociais que lhe dão suporte, mas partindo de um conceito já previamente formulado no interior de seu grupo, sua seita ou corporação, sobre o que é moral, direito, ética, democracia e comportamento”. (FARIA, 2005, Pg. 162).

Já foi a época em que se acreditava que a Administração de Empresas se aproximava de uma ciência exata, dessa forma, verifica-se que somente se pode falar de cultura organizacional quando existe uma história compartilhada pelos membros de um grupo ou organização. Hoje, a gestão empresarial é entendida como mistura de ciência e arte, uma complexa alquimia em que não falta espaço para a intuição e a criatividade.

Um grande marco para a mudança de ótica ocorreu nos anos 80, quando Cultura Organizacional passou a compor o repertório de preocupações de consultores e executivos envolvidos em processos de mudança. Os problemas empresariais eram tratados de forma tecnocrática, como se as empresas fossem constituídas de máquinas, números e índices e as pessoas fossem apenas mais uma variável nas planilhas.

O interesse por tais estudos se acentuou quando se buscou entender como e porque muitas organizações se mantinham vitoriosas há décadas,



independentemente das mudanças na economia. A análise de seus balanços, de suas estratégias e de seus planejamentos não mostrou nada de especial. Quais seriam então as fontes de suas vantagens competitivas? Chegou-se a conclusão de que as companhias que conseguem se manter vitoriosas durante muito tempo possuem um conjunto de princípios e valores fortes e bem definidos, compartilhados com todos os funcionários (FRAGA, 2005). Essas organizações construíram uma cultura que preserva em seu núcleo valores que são apaixonadamente preservados. Nelas as pessoas possuem objetivos que vão muito além de simplesmente fazer dinheiro, embora tenham muito sucesso na produção de resultados.

Schein (*apud* FRAGA, 1992), afirma que a capacidade de competir e sobreviver das empresas no cenário atual está ligado à forma como ela está estruturada internamente.

Se for uma organização integrada, tem mais capacidade e velocidade de resposta aos desafios do meio e do mercado. Se for uma organização segmentalista, acaba tornando-se uma vítima, não um agente de mudanças. O papel do líder é fundamental para que os empregados assimilem as mudanças da melhor forma possível.

Segundo Fraga (2005), há uma necessidade muito grande das empresas estarem atentas ao ambiente em que estão inseridas, para que elas possam evoluir, realizando as transformações necessárias à sua sobrevivência. Isso vai depender da capacidade da empresa em mudar, de adequar-se a nova realidade, capacidade esta que está ligada diretamente a cultura de aprendizagem da empresa.

Culturas podem ser transformadas de acordo com os mesmos princípios com os quais se formam. Dada uma estrutura de poder, é possível a realização de mudanças culturais profundas, que inclusive a altere, desde que as soluções criadas num processo coletivo, porém liderado, se revelem coerentes com ambientes em mutação. (CESA, 1998). Razão pela qual se julga que qualquer mudança de atitudes em uma organização depende essencialmente do comportamento humano, associada a uma clara definição de metas e objetivos, além do mercado onde atuar.

São as pessoas que compõem o lado emocional das organizações e participam dos jogos de influência e dos conflitos de poder.

A palavra cultura derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. Nos dias de hoje, todavia, o conceito de cultura não carrega necessariamente esta antiga postura de avaliação, sendo mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas tem diferentes estilos de vida (MORGAN, 1996).

Durkheim (*apud* MORGAN 1996) mostrou que o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de idéias comuns, crenças e valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados de crença e prática baseada na estrutura ocupacional da nova sociedade. A divisão das características de trabalho das sociedades industriais cria um problema de integração, ou, como pode ser mais precisamente descrito, um problema de “administração da cultura”. Precisam ser encontradas formas de reunificar a sociedade novamente. Governo, religião, meios de comunicação, bem como outras instituições e indivíduos preocupados em formar opinião e crença, desempenham importantes papéis neste processo.

Uma das maneiras mais fáceis de apreciar a natureza da cultura e da subcultura é simplesmente observar o funcionamento do dia-a-dia do grupo ou organização a que se pertence – *como se a pessoa estivesse de fora* – adotando-se, assim, o papel de antropologista. As características de uma cultura que estão sendo observadas gradualmente se tornarão evidentes à medida que se conheçam os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens e temas explorados na conversão, bem como os vários rituais da rotina diária. À medida que se explora o que é racional dos aspectos desta cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas (MORGAN, 1996).

“Ao reconhecer que atingimos ou representamos a realidade do mundo diário, tem-se uma forma poderosa de pensar sobre cultura. Por meio disto é que se deve tentar compreender cultura como um processo contínuo, pro ativo da construção da realidade, e que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade. Quando compreendida desta forma, a cultura pode não mais ser vista como uma simples variável que as sociedades ou as organizações possuem, em lugar disto, ela deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem.” (MORGAN, 1996, pág. 135).

O Ambiente de Controle é influenciado pela cultura e pela história da organização. Por outro lado, o ambiente de controles também influencia a consciência das pessoas.

## **2.6 Cultura de Controle**

A Cultura de Controle, que também pode ser chamada de Ambiente de Controle, é capaz de mudar o comportamento objetivando o comprometimento dos funcionários e a internalização das ações de controle, abrange a ética, a integridade, as normas de conduta, a política de recursos humanos, a estrutura organizacional, a forma de atuação e atenção dispensada pelos Conselhos de Administração e Diretor, a designação de autoridade, a responsabilidade e a alocação adequada de recursos. Segundo Faria (2005), a Teoria Crítica permite estudar nas organizações qual a dinâmica que possibilita ao sujeito acreditar que o que é pensado é aquilo que de fato é, que a simples compreensão teórica é suficiente para desencadear mudanças de atitude e que a intenção supõe o gesto.

O Ambiente de Controle é efetivo quando as pessoas da entidade sabem quais são suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e tem a consciência, competência e o comprometimento de fazerem o que é correto da maneira correta. Ou seja, os funcionários sabem o que deve ser feito, sabem como fazê-lo e eles querem fazê-lo. O Ambiente de Controle envolve competência técnica e compromisso ético, é um fator intangível, essencial à efetividade dos Controles Internos. A postura da alta administração desempenha papel determinante neste componente. Ela deve deixar claro para seus comandados quais são as políticas, procedimentos, código de

ética e de conduta a serem adotados. Estas definições podem ser feitas de maneira formal ou informal, o importante é que sejam claras aos funcionários da organização.

“A alta administração tem a responsabilidade de formular, aprovar e rever periodicamente as estratégias e principais políticas da organização, compreendendo os maiores riscos associados à sua atividade, estabelecendo limites aceitáveis para os mesmos, e assegurar que os seus tomem as medidas essenciais para identificar, medir, monitorar e controlar os riscos, ou seja, aprovar a estrutura organizacional e definir claramente as autoridades e responsabilidades, utilizando eficazmente o trabalho produzido pelos auditores internos e externos como reconhecimento da função importante de controle que eles fornecem”. (BOYNTON, 2002 pág. 326 *apud* SCHMITT *et al*).

A alta administração deve também, debater os assuntos relacionados com a eficácia do sistema de controle, rever oportunamente os procedimentos e resultados do controle interno, assegurar, de imediato, o seguimento pronto das recomendações dos órgãos reguladores, acionistas e clientes sobre deficiências de Controle Interno.

A partir de grandes escândalos financeiros ocorridos na década de 90, ligados à falhas de governança corporativa, a necessidade de Controles Internos eficientes é cada vez mais enfatizada, tanto pelas próprias instituições financeiras como pelos organismos reguladores, como forma de assegurar a solidez do sistema financeiro internacional mediante a instituição de rigorosos sistemas de Controles Internos nas instituições (BANCO DO BRASIL S/A, 2005).

Para D’Avila (2002), o Ambiente de Controle pode ser estruturado pela gerência, apesar de sua eficácia precisar de continua avaliação. Em tal estruturação, os fatores a serem considerados são os valores éticos, integridade e competência dos funcionários, a filosofia e o estilo operacional da gerência, a maneira pela qual a gerência delega autoridade e responsabilidade, e organiza e desenvolve seu pessoal, e a atenção dada pela alta diretoria.

Um pré-requisito essencial para Controles Internos é a existência de integridade e de valores éticos dentro da organização, efetivamente praticados pela

alta diretoria e difundidos por esta para todos os níveis da organização, as atitudes, percepções e os valores éticos predominantes na Cultura Organizacional, constituem o primeiro indicador sobre a eficácia dos Controles Internos como um todo. As pessoas provavelmente vão seguir as mesmas atitudes sobre o que é certo e o que é errado sobre Controles Internos conforme o exemplo dado pela gerência. A cultura corporativa inclui ética e padrões de comportamento, como são comunicados e como são colocados em prática.

Um bom sistema de Controles Internos é, sem dúvida, incontestável para o funcionamento transparente de uma organização e seu sucesso reside no fato de que as orientações sejam cumpridas. Para tanto, torna-se necessário que os funcionários tenham conhecimento de suas responsabilidades e estejam comprometidos com as estratégias da empresa.

Com base no que vimos até aqui, podemos inferir que no bojo da cultura organizacional do Banco do Brasil existe uma subcultura funcional a qual pode se dar o nome, em caráter genérico, de cultura de controles internos e este trabalho busca, através de pesquisa quantitativa descritiva, identificar o grau de aderência aos Controles Internos dos funcionários do Banco do Brasil no estado do Rio Grande do Sul.

### 3. CONTEXTUALIZAÇÃO

Diante da edição da Resolução nº. 2.554, de 24.09.1998, pelo Banco Central, o Banco do Brasil organizou sua estrutura de Controles Internos, alinhada com a metodologia COSO. Atualmente, o grande desafio dos profissionais de Controles Internos no Banco do Brasil é a disseminação e a implantação de uma Cultura de Controles Internos.

Controles Internos tem significados diferentes para diferentes pessoas, e a variedade de interpretações impedem que haja um entendimento comum sobre eles. (OLIVEIRA *et al*, 2006). Um importante objetivo, então, é integrar vários conceitos em uma única estrutura na qual se estabeleça uma definição comum e que os componentes de controle sejam identificados. Tal estrutura única, desenhada para acomodar a maior parte dos pontos de vista, deve servir de ponto de partida para que a gerência das organizações avalie seus controles.

Dentre as tarefas dos agentes de controle, a disseminação e a implantação de uma Cultura de Controle na Instituição sempre representaram grandes desafios profissionais, daí o interesse e a decisão pela abordagem deste assunto. As atividades dos profissionais de controle estão, cada vez mais, voltadas para os trabalhos de consultoria e disseminação da Cultura de Controles Internos e *compliance* (BANCO DO BRASIL S/A, 2005). Assim, tão importante quanto os Controles Internos propriamente ditos é a necessidade de uma cultura organizacional voltada aos controles.

Em 1996, de acordo com Oliveira (*apud* MORAES 2003), o Banco revisou sua Política de Crédito, desvinculando as funções operacionais e de crédito, modernizando os métodos de trabalho e desenvolvendo instrumentos para melhor gerenciar os riscos.

Ao longo da última década, o Banco do Brasil vem aprimorando o nível de Controles Internos da organização, em todas as vertentes indicadas na Resolução nº. 2.554 do Banco Central do Brasil, de maneira a conferir maior segurança às operações e facilitar o acompanhamento da busca pelos objetivos estratégicos.

Em 1999, foi criada a Unidade de Função Controles Internos, que posteriormente veio a transformar-se em Diretoria de Controles Internos (Dicoi).

Atualmente a Dicoi vincula-se à Presidência do Banco e é a área responsável pelas atividades de Controles Internos no Banco do Brasil, que incluem uma série de procedimentos tais como aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, análises de desempenho operacional, segurança dos ativos e segregação de funções.

Tanto as políticas de controle do Banco do Brasil quanto os princípios para uma supervisão bancária eficaz, divulgados pelo Comitê de Basiléia, estão consentâneos com os elementos do COSO. A metodologia COSO identifica os objetivos essenciais do negócio de uma organização e define Controles Internos e seus componentes, fornecendo parâmetros comuns que permitem às organizações avaliar seus sistemas de controle e determinar como aprimorá-los. Tais parâmetros podem ser utilizados pela administração, auditoria e demais partes interessadas (MORAES, 2003).

Conforme o COSO, “Controle Interno é um processo conduzido pela Alta Administração das organizações, pelos gerentes e pelos funcionários” (MORAES, 2003) e deve assegurar que os seguintes objetivos sejam atingidos:

- Efetividade e eficiência das operações;
- Confiabilidade dos relatórios financeiros;
- Conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

O Banco do Brasil está implantando um novo modelo de Controles Internos denominado *Self-Assessment* que é um instrumento de gestão para auto-avaliação periódica dos Controles Internos estabelecidos em cada unidade/dependência, com foco na eficiência/eficácia, transparência e conformidade dos processos, produtos e serviços, buscando a mitigação de riscos. Com o novo modelo o banco espera os seguintes benefícios:

- reflexão da área sobre riscos e controles existentes nos processos, produtos, serviços e negócios;

- identificação de pontos fortes e fragilidades;
- avaliação da evolução dos Controles Internos e da situação de *compliance* das áreas.

Como instrumento de mensuração, a Dicoi criou o *Rating* que é uma classificação atribuída às agências em função do nível de controle e conformidade observado na condução de seus processos internos. A partir do *Rating* é possível identificar as agências com menor ou maior nível de exposição a risco em um conjunto de indicadores.

No Relatório Anual 2004, o Banco reportou na perspectiva Processos Internos as seguintes ações que consolidam a atuação forte e comprometida com os princípios e com a cultura de Controles Internos:

- Definição de Indicadores-Chave de Riscos (métricas sinalizadoras de desvio no comportamento esperado dos processos), voltados a identificar processos internos críticos, estabelecer padrões mínimos de desempenho e revisá-los periodicamente;
- Criação, em março de 2004, da Unidade Gestão da Segurança, com a finalidade de gerir os processos referentes à segurança física, patrimonial e da informação, combate à lavagem de dinheiro e eventos fortuitos de impacto na continuidade de negócios;
- Conclusão do processo de gestão integrada dos riscos, em julho de 2004, alinhando o Banco do Brasil às melhores práticas do mercado mundial e diretrizes do BACEN e recomendações do Novo Acordo de Basiléia (Basiléia II).

Dada a importância dos Controles Internos na condução dos negócios de maneira prudente, protegendo os ativos da organização e fornecendo informações precisas e oportunas para melhor administrar e controlar os riscos, como conseguir o comprometimento dos funcionários do BB para com o controle. Por isso a preocupação em identificar o grau de conhecimento dos funcionários do Banco do Brasil a respeito dos Controles Internos, os riscos envolvidos no descumprimento das normas, leis e regulamentos e o grau de comprometimento na condução dos processos internos.



## 4. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos deste trabalho, foi realizada pesquisa quantitativa de caráter descritiva por entendermos ser a que melhor identifica o grau de conhecimento e comprometimento dos funcionários com relação aos Controles Internos e também melhor identifica o nível de percepção da proposta de Cultura de Controle entendida pelo banco (SILVA *et al*, 2007). A estratégia de pesquisa será a *survey*, que procura identificar eventos, atitudes ou opiniões que se manifestam em determinado segmento da população. Segundo Lima (*apud* SILVA *et al*, 2007), a *survey* descritiva, procura identificar eventos, atitudes ou opiniões que se manifestam em determinado segmento da população ou, ainda, descrever como determinado fenômeno se distribui na população, ou em parte dela, ou sua amostra.

### 4.1 Coleta de Dados

A *survey* foi aplicada aos funcionários das agências do BB no Rio Grande do Sul e funcionários do Nucop-RS com distribuição de questionários com perguntas fechadas. Os funcionários foram selecionados aleatoriamente, procurando atingir todos os níveis hierárquicos e o maior número possível de agências.

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa descritiva (SILVA *et al*, 2007), foi apurado o grau de conhecimento e as opiniões pessoais dos funcionários quanto aos mecanismos de controle instituídos no Banco do Brasil. Primeiramente, foram enviados e-mail aos funcionários do Banco do Brasil com questionário conforme anexo, com perguntas fechadas utilizando escalonamento tipo Likert. As escalas de Likert, ou escalas Somadas, requerem que os entrevistados (avaliadores) indiquem seu grau de concordância (aprovação) ou discordância (reprovação) com as declarações (informações) que estão sendo medidas (avaliadas) < [www.benchmarkingbrasil.com.br](http://www.benchmarkingbrasil.com.br)>.

Cada questão formulada permitiu ao pesquisado a escolha de uma entre cinco alternativas de resposta, que variaram do grau de absoluta concordância (1-Concordo Totalmente) ao grau de absoluta discordância (5-Discordo Totalmente).

## 4.2 Instrumento de Coleta de Dados

O questionário de pesquisa encontra-se no Anexo 1 deste trabalho e foi submetido a sessões de pré-testes para avaliação. Após corrigidos os problemas e efetuados os ajustes necessários, foi encaminhado aos participantes selecionados aleatoriamente, utilizando-se a internet, através de *e-mail*.

## 4.3 Análise dos Dados

A tabulação das respostas possibilitou a visualização do grau de aderência dos funcionários aos mecanismos de controle considerados adequados pelo Banco do Brasil e descritos neste trabalho.

As perguntas formuladas no questionário apresentado no Anexo 1 buscaram obter a percepção do respondente em três diferentes categorias:

- **Funcionário** - aderência do próprio funcionário à cultura de controles internos – questões 1, 4, 5, 8, 9, 14,17,19;
- **Banco** - aderência do Banco à cultura de controles internos – questões 6, 10, 11,12, 20;
- **Agência** - aderência da sua dependência de trabalho à cultura de controles internos – questões 2, 3, 7,13,15,16,18

Para a tabulação dos dados da pesquisa, a cada opção de resposta foi atribuído um peso diferenciado que variou de 1 a 5, sendo que o maior peso foi atribuído à alternativa que, com base em nossos estudos, entendemos como mais adequada a indicar maior aderência aos mecanismos de controle.

Para avaliação dos resultados foi usada a média aritmética, através de tabela do Microsoft Excel e ponderado o maior percentual observado nas respostas com a relação à alternativa entendida como mais adequada.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

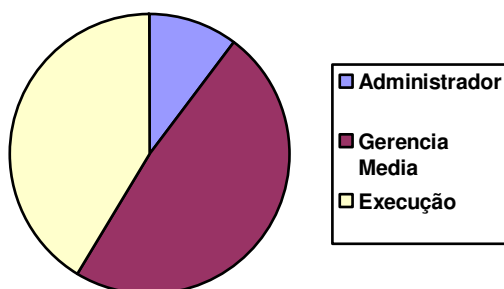
Com base nos elementos do COSO pesquisou-se o grau de conhecimento e opinião dos funcionários do Banco do Brasil no estado do Rio Grande do Sul sobre Cultura de Controle.

Foram distribuídos 85 questionários e recebidos 58, perfazendo um percentual de 68% de respostas.

Quanto às características profissionais dos respondentes apuramos os dados abaixo:

### Quanto ao cargo que ocupa:

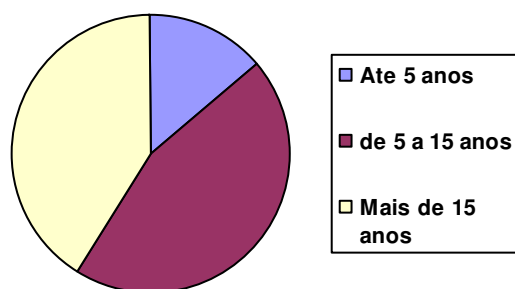
Administrador	Gerência média	Execução
10,34%	48,28%	41,38%



O maior percentual de respondentes ocupam cargos de execução e gerência média

### Quanto ao tempo de banco:

Até 5 anos	Entre 5 e 15 anos	Mais de 15 anos
13,79%	44,83%	41,38%



Entre os respondentes verificamos a maioria ocupante de cargos de gerência média e tempo de banco entre 5 e 15 anos.

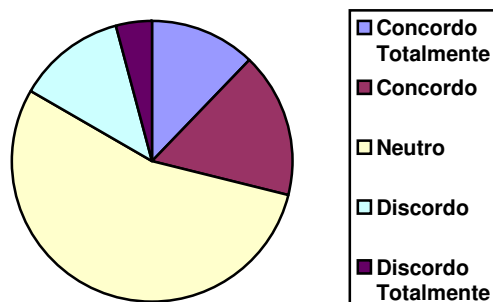
### 5.1 Avaliação da Cultura de Controle na categoria Funcionários

Cada pessoa deve entender os aspectos relevantes do sistema de Controles Internos como um todo, como esses funcionam e qual o papel e responsabilidade de cada pessoa para que os Controles Internos sejam efetivos.

Nessa categoria, procurou-se apurar o grau de conhecimento e adesão dos funcionários no tocante a Controles Internos, ou seja, as suas opiniões pessoais a respeito dos mecanismos de controle instituídos pelo Banco do Brasil.

Questão nº 1 “A principal finalidade dos Controles Internos é assegurar que os negócios do banco sejam conduzidos de acordo com as normas, leis e regulamentos”?

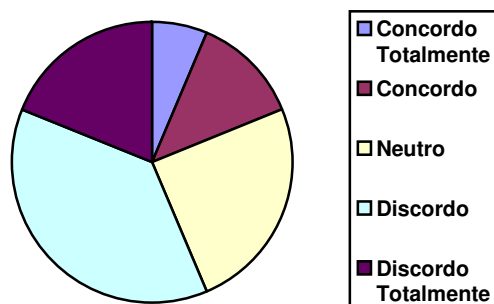
Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
51,72%	34,48%	3,45%	3,45%	6,90%



Na questão nº 1 o percentual maior dos respondentes concorda que a finalidade dos Controles Internos é assegurar a condução dos negócios dentro das normas, o que demonstra um bom nível de conhecimento.

Questão nº 4 “A responsabilidade pelos Controles Internos das dependências é do Nucop”?

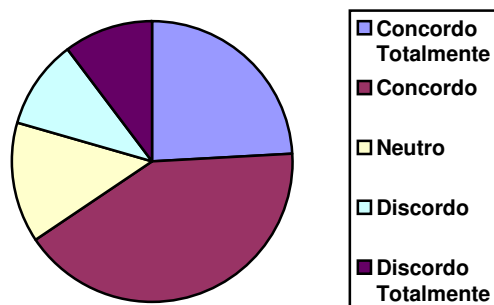
Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
6,90%	13,79%	27,24%	41,38%	20,69%



Nesta questão o percentual maior de respondentes discorda que o Nucop seja responsável pelos Controles Internos, o que demonstra um bom nível de conhecimento.

Questão nº 5 “Todos os funcionários da minha dependência são responsáveis pelo controle de suas atividades”?

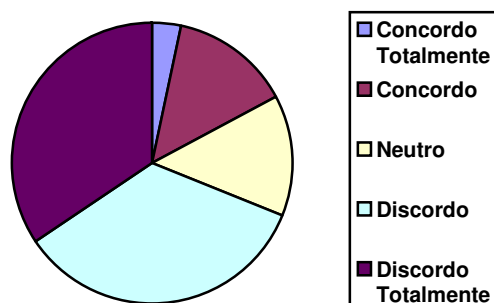
Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
24,14%	41,38%	13,79%	10,34%	10,34%



Nesta questão o percentual maior dos respondentes concorda que todos os funcionários são responsáveis pelo controle, indicando um bom nível de conhecimento e comprometimento.

Questão nº 8 “A rentabilidade de um negócio justifica o eventual descumprimento das instruções”?

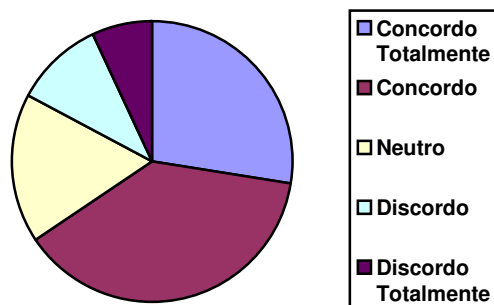
Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
3,45%	13,79%	13,79%	34,48%	34,48%



Nesta questão o percentual maior dos respondentes discorda que a rentabilidade do negócio justifique o descumprimento das normas, indicando um bom nível de conhecimento e comprometimento.

Questão nº 14 “As ações de controles internos agregam valor ao banco”?

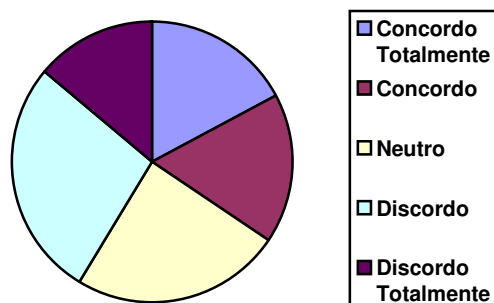
Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
27,59%	37,93%	17,24%	10,34%	6,90%



Nesta questão o percentual maior dos respondentes concordam que os controles internos agregam valor ao banco, demonstrando um bom nível de conhecimento.

Questão nº 17 “Os resultados do banco seriam melhores se não fosse à excessiva preocupação com os Controles Internos”?

Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
17,24%	17,24%	24,14%	27,59%	13,79%



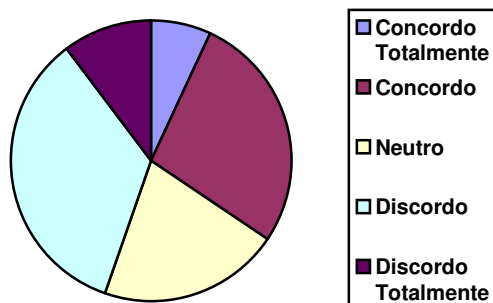
Os resultados demonstrados indicam que a cultura de controle está bem disseminada entre os funcionários entrevistados.

Percebe-se, porém que há um conflito entre as subculturas de controle e de realização de negócios e atingimento de metas. As questões, abaixo analisadas, explicitam essa conclusão.

Questão no. 09 “As normas do Banco são um obstáculo à realização de negócios”

Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total

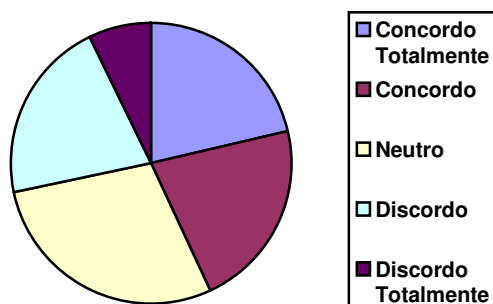
6,90%	27,59%	20,69%	34,48%	10,34%
-------	--------	--------	--------	--------



Verificou-se que 34,48% discordam que as normas sejam um obstáculo à realização dos negócios, porém 27,59% concordam. Observou-se neste caso que as normas de Controles Internos tendem a ser desrespeitadas em níveis significativos, com o objetivo de realização de negócios com vistas a buscar o atingimento de metas estabelecidas para as agências.

Questão nº 19 “Minhas tarefas seriam executadas com maior agilidade, não fossem as exigências do controle”.

Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
20,69%	20,69%	27,59%	24,14%	6,90%



Verificou-se divergência de opiniões nesta questão, um conflito quanto à interferência ou não dos controles na realização das tarefas. No entanto, percebe-se que quase 69% dos pesquisados já incorporaram as rotinas de controle ao seu dia-a-



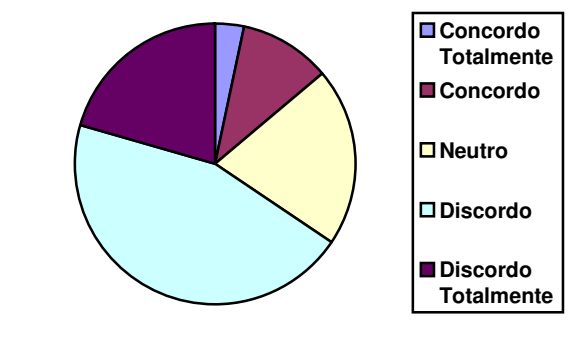
dia, registrando que a realização de suas tarefas não é prejudicada em termos de agilidade.

## 5.2 Avaliação da Cultura de Controle na categoria Banco

Todos os funcionários precisam receber uma clara mensagem da alta administração de que suas atribuições devem ser executadas com seriedade. Tanto a clareza da mensagem como a efetividade como esta é transmitida são importantes. Na execução de suas atribuições, as pessoas devem estar cientes de que sempre que algo inesperado ocorra, a atenção a ser dada não é só para o evento em si, mas também para as suas causas. Desta forma, uma fraqueza potencial nos Controles Internos pode ser identificada e ações corretivas podem ser tomadas para evitar sua reincidência (BANCO DO BRASIL S/A, 2005).

### Questão nº 6 “O rating é um instrumento de punição”?

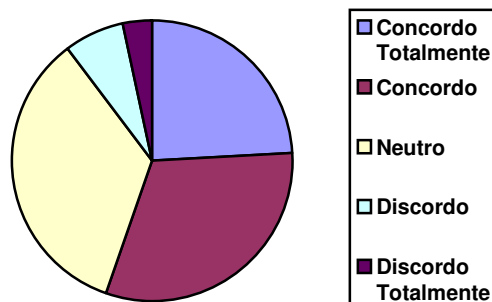
Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
3,45%	10,34%	20,69%	44,83%	20,69%



Verificou-se que a maioria dos respondentes discorda que o rating seja um instrumento de punição, demonstrando conhecimento sobre Controles Internos.

### Questão nº 12 “O banco valoriza mais o alcance das metas e do resultado do que os Controles Internos”?

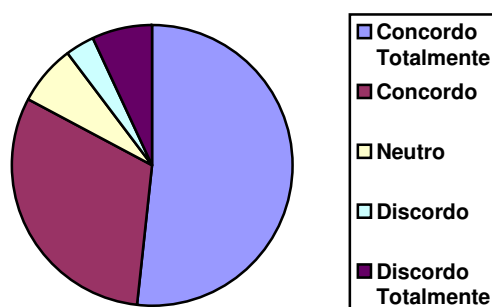
Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
24,14%	31,03%	34,48%	6,90%	3,45%



A maioria dos respondentes entende que o banco valoriza mais o alcance de metas e resultados que os controles internos.

Questão nº 20 “Os controles visam resguardar os interesses do banco, reduzindo os riscos a que está naturalmente exposto”?

Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
51,72%	31,03%	6,90%	3,45%	6,90%

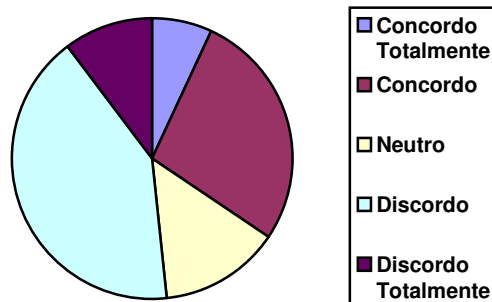


Na opinião da maioria dos respondentes, os controles visam resguardar os interesses do banco, o que demonstra conhecimento sobre controles internos.

Verificou-se, porém opiniões diferentes do considerado ideal principalmente nas questões abaixo:

Questão nº 10 “Na minha opinião, o cumprimento das normas é valorizado e adequadamente recompensado pelo banco”?

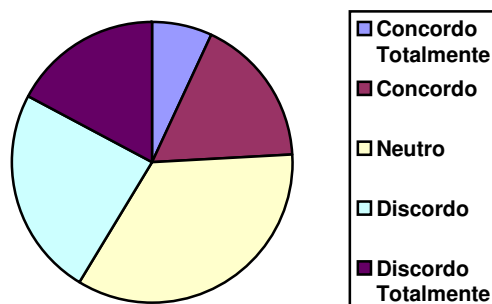
Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
6,90%	27,59%	13,79%	41,38%	10,34%



Nesta questão verificou-se que a maioria discorda que o banco valoriza o cumprimento das normas, porém um número significativo, 34,49% dos funcionários percebe valorização por parte do banco em relação ao cumprimento das normas de Controles Internos.

Questão nº 11 “Nas promoções, o banco considera o comportamento dos funcionários quanto a controles internos como um fator relevante”?

Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
6,90%	17,24%	34,48%	24,14%	17,24%



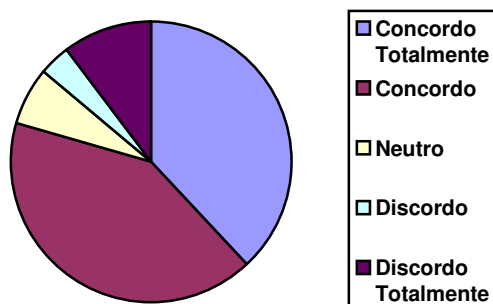
Verificou-se também nesta questão que 41,38% discorda que o banco considera como fator relevante nas promoções o comportamento dos funcionários com relação aos Controles Internos e 34% dos pesquisados consideram o aspecto irrelevante para fins de promoção e apenas 24,14% entendem que o banco valoriza o comportamento dos funcionários quanto a controles internos no momento da promoção.

### 5.3 Avaliação da Cultura de Controle no Segmento Dependência

Para uma perfeita disseminação da cultura de controle é necessário que a informação esteja disponível para todos os níveis da organização. Isto permitirá uma adequada condução dos negócios e maior foco na busca dos objetivos do controle em suas três categorias: operacional, de mensuração de desempenho econômico e de cumprimento de leis e regulamentos.

Questão nº 2 “Na minha dependência existe a preocupação para que os negócios sejam realizados dentro dos princípios éticos”?

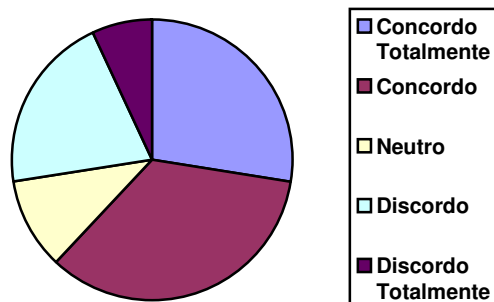
Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
37,93%	41,38%	6,90%	3,45%	10,34%



Para a maioria dos respondentes existe nas dependências a preocupação de que os negócios sejam realizados dentro dos princípios éticos, demonstrando um bom nível de comprometimento.

Questão nº 7 “O tema controles internos é valorizado na minha dependência”?

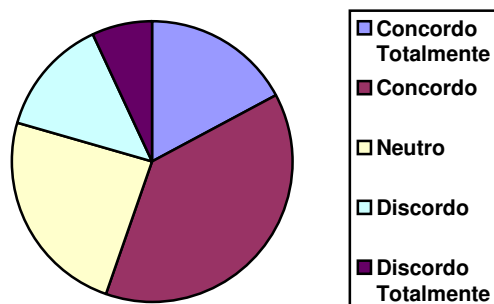
Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
27,59%	34,48%	10,34%	20,69%	6,90%



Na opinião de 72,41% dos respondentes os controles internos são valorizados nas dependências, demonstrando conhecimento e comprometimento com a cultura de controle, considerando que os 27,59% que discordam são um número significativo.

Questão nº 13 “O rating é utilizado como instrumento de gestão na minha dependência”?

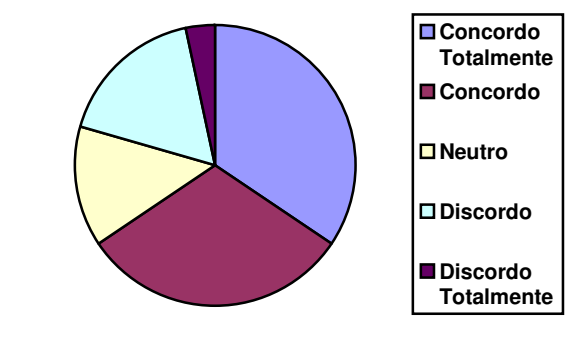
Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
17,24%	37,93%	24,14%	13,79%	6,90%



A maioria dos respondentes concorda que o *rating* é utilizado como instrumento de gestão nas dependências, indicando conhecimento.

Questão nº 15 “Meu superior imediato deixa claro em suas ações e reações preocupação com os Controles Internos”?

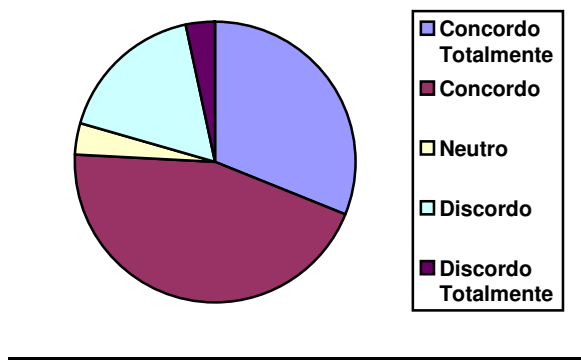
Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
34,48%	31,03%	13,79%	17,24%	3,45%



A concordância da maioria dos respondentes nesta questão indicou um bom nível de comprometimento da administração das dependências, com relação aos controles internos.

Questão nº 16 “Em minha dependência os funcionários são estimulados a observar as normas e regulamentos”?

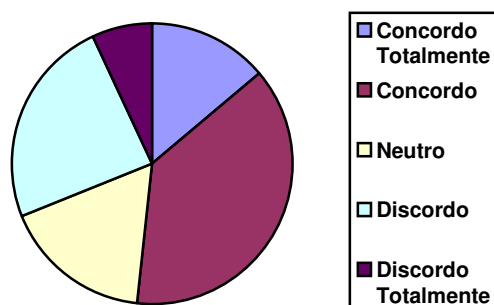
Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
31,03%	44,83%	3,45%	17,24%	3,45%



A concordância da maioria dos respondentes, indicando que são estimulados a observar as normas e regulamentos, demonstra um bom nível de comprometimento da administração das dependências com relação à cultura de controle.

Questão nº 18 “Em minha dependência todos os funcionários conhecem suas atribuições e responsabilidades”?

Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
13,79%	37,93%	17,24%	24,14%	6,90%

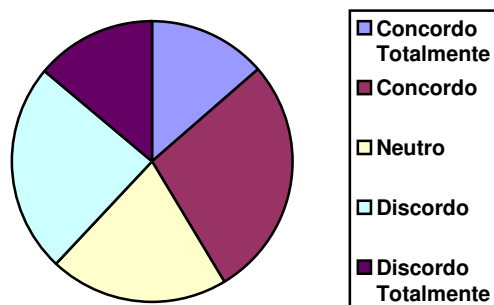


Na opinião de 68,96% todos os funcionários das dependências conhecem suas atribuições e responsabilidades. Porém, o percentual de 31,04% dos respondentes que consideram que nem todos os funcionários conhecem suas atribuições e responsabilidades, é considerado significativo dentro do que foi estudado.

O segmento dependências demonstrou aderência ao modelo considerado ideal, sendo que somente na questão abaixo as opiniões mostraram maior divergência.

Questão nº 3 “Na minha dependência são realizados encontros, reuniões, palestras para discussão sobre conformidade e risco operacional”?

Concordo Total	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Total
13,79%	27,59%	20,69%	24,14%	13,79%

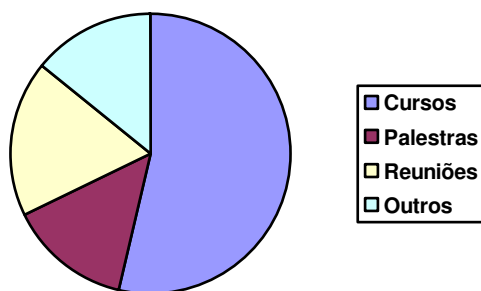


Verificou-se que ainda um número grande de dependências – 37,93% não realiza regularmente encontros e/ou reuniões para reflexão sobre conformidade e risco operacional.

#### 5.4 Avaliação quanto a melhor maneira de disseminar a cultura:

Foram solicitadas sugestões quanto a melhor maneira de disseminar a cultura de controle. Obteve-se as seguintes respostas:

Cursos	Palestras	Reuniões	Outros
51,72	13,79	17,24	13,79



Na opinião dos respondentes a melhor maneira de disseminar a Cultura de Controle seria através de cursos, entre eles pode-se destacar o FAZAP (Fazendo e Aprendendo) que mescla curso com seminário. Temos em segundo lugar as reuniões nas dependências, seguido de palestras, Learning Organization, etc.



Pretendeu-se apurar a cultura de Controles Internos da instituição, na percepção dos funcionários entrevistados, isto é, analisar como o funcionário percebe o comprometimento do Banco do Brasil com a cultura e com os instrumentos de Controles Internos, buscando avaliar a eficiência dos canais de comunicação interna e a avaliação dos instrumentos de controle existentes. As questões visaram apurar, sobretudo a maneira com que as informações são medidas e utilizadas pelo Banco, inclusive em termos de recompensa e punição.

Os resultados indicam que de maneira geral os funcionários percebem que há, por parte do Banco como Instituição, comprometimento com Controles Internos e avaliam como satisfatórios os mecanismos de controle instituídos pelo Banco.

Os funcionários das agências sentem de forma mais direta as influências dos controles em suas atividades diárias e também no acordo de trabalho da dependência. Já os funcionários com melhores índices de absorção da cultura de controle são mais críticos em relação à atuação do Banco, considerando que o Banco deveria valorizar mais os controles internos, como visto nas respostas à questão 11.

Os números mostram-se bastante positivos para o Banco uma vez que 72,41% dos entrevistados responderam que concordam totalmente ou concordam que o tema controles internos é valorizado em suas dependências e, apenas 27,59% discordam ou discordam totalmente.

Isto vale dizer que os respectivos gestores vêm exercendo seu papel de disseminadores da cultura de controles, considerando que o processo de controle de atividades é essencialmente humano alicerçado nas percepções e crenças individuais, especialmente dos líderes.

## 6. CONCLUSÃO

Os controles internos auxiliam as organizações no alcance dos seus objetivos, razão pela qual a cultura de controle deve estar enraizada na mente e nas ações de todos os funcionários.

Para atingir sua eficácia, um sistema de controles internos deve receber constantes aperfeiçoamentos e adaptações, de forma a assegurar que os riscos estejam geridos adequadamente. Estas mudanças precisam ser absorvidas e assimiladas por todos os membros da organização e em todos os níveis.

Um ambiente de controle efetivo é aquele em que as pessoas que o compõe sabem exatamente quais são as suas responsabilidades e os limites de sua atuação. Por esta razão, as atividades de controle em uma instituição devem ser implementadas de maneira consistente, permanente e perfeitamente adequadas as suas necessidades.

Neste contexto a cultura organizacional presente nas instituições exerce papel fundamental uma vez que o sistema de controle interno terá maior eficácia se for efetivamente compreendido e aceito pelos membros da organização.

Segundo o Relatório Análise do Desempenho referente ao primeiro semestre de 2007 e destinado a analistas de mercado, acionistas e investidores, a Gestão de Risco no Banco do Brasil esta em consonância com as melhores práticas adotadas no mercado e as recomendações do Comitê de Basiléia. Os Controles Internos utilizando os direcionadores do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) tem programado verificações segregadas de *Compliance* e ações de assessoria com o foco na disseminação da cultura e na promoção da melhoria dos Controles Internos, investindo nas soluções automatizadas de controle e na capacitação dos funcionários. Em resumo, o sistema de controles internos é objeto de constante atenção por parte da alta administração, vem sendo aprimorado e mostra-se adequado ao porte da organização e à complexidade dos negócios. O conglomerado adota atitude conservadora na

assunção de riscos e dispõe de instrumentos apropriados para sua gestão e mitigação.

Embora o Banco do Brasil possua códigos de normas e de conduta únicos, seus agentes de controle recebam o mesmo treinamento e orientação para execução de suas atividades, por força de sua atuação em diferentes regiões, com hábitos, costumes e culturas díspares, o comportamento dos funcionários em relação aos controles internos, e certamente em outras áreas, pode ser diferente em razão destas subculturas geográficas.

Os resultados da pesquisa aplicada confirmaram os pressupostos iniciais visto que a possível existência de uma cultura voltada para o cliente, o que pode ser considerado natural em um ambiente competitivo em que o Banco está inserido, mas que por sua flexibilidade muitas vezes conflita com os controles.

Importante salientar que a pesquisa aponta descontentamento dos funcionários em relação à falta de valorização dos controles nas promoções funcionais. A instituição de um sistema de recompensa àqueles que observam e valorizam os controles instituídos pela empresa seria importante em relação à satisfação dos funcionários bem como um incentivo para a própria observância destes controles. Esta questão considera que uma das formas do grupo aprender os pressupostos básicos é observando como se dão as promoções e como se alocam recompensas e punições.

É necessário considerar, no entanto que a metodologia de pesquisa utilizada apresenta algumas limitações, tais como público alvo e tamanho da amostra, pois existe a possibilidade dos entrevistados não terem expressado seus reais pontos de vista e também, foram escolhidas apenas algumas dependências do Banco que podem não ser as que melhor representem o universo estudado.

Acreditamos que este estudo possa trazer contribuição ao Banco do Brasil, no sentido de aprimorar a forma de comunicação interna e também os instrumentos de mensuração utilizados na aferição dos níveis de controle nas dependências. Este

trabalho abre a possibilidade para novos estudos uma vez que a pesquisa pode ser aplicada em outros grupos de dependências e também em outros Estados.

Entendemos, apesar das limitações já citadas, que os resultados são significativos para que se tenha a percepção do grau de disseminação da cultura organizacional de controles internos nas diversas unidades do Banco do Brasil, possibilitando a correção de rumos.

## BIBLIOGRAFIA

AVILA, Feliciano Renan, OLIVEIRA, Julieta Pereira, SANTOS, Paulo Daniel, **do Norte ao Sul do Brasil: Uma Análise da Cultura de Controles Internos no Banco do Brasil nos estados do Pará, Maranhão, Amapá e Rio Grande do Sul**, Trabalho de Conclusão de curso (MBA Controles Internos), Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2006,

BANCO DO BRASIL, **CULTURA ORGANIZACIONAL**, Curso Instrucional do Banco do Brasil, novembro/1999.

CESA NETO, Afonso, **Percepção Gerencial da Cultura Organizacional do Banco do Brasil**, Pós Graduação em Administração, Curso de Extensão em Gestão Empresarial para Executivos do Banco do Brasil, UFRGS, 1998.

D'AVILA, Marcos Zahler e OLIVEIRA, Marcelo A Martins de, **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**, São Paulo, Nobel, 2002;

FARIA, José Henrique de, **Economia Política do Poder**, Curitiba, Juruá Editora, 2005;

FORTUNA, Eduardo, **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**, 13 edição, Qualitymark Editora Ltda, 1999

FRAGA, Marcelo Loyola, **Cultura Organizacional: o caso do Banco BRC S/A**, Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 2005.

MORGAN, Gareth, **Imagens da Organização**, São Paulo, Ed. Atlas, 1996.

**Seminário ATUALIZAÇÃO EM CONTROLES INTERNOS E CONFORMIDADE**, Banco do Brasil, Diretoria de Controles Internos, 2005

SILVA, José Maria, SILVEIRA, Emerson Sena da Silveira, **Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: Normas e Técnicas**, Editora Vozes, 2007.

<http://www.bb.com.br/appbb/portal/index.jps>

[www.imasters.com.br](http://www.imasters.com.br)

<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp>

<http://www.auditoriainterna.com.br/coso.htm>

## ANEXO 1

### QUESTIONÁRIO SOBRE CULTURA DE CONTROLE NO BANCO DO BRASIL

*Caro Colega, o presente questionário faz parte de uma pesquisa de monografia realizada na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – MBA Finanças. A intenção deste trabalho é avaliar o grau de disseminação da cultura de controles internos entre os funcionários do Banco do Brasil do Rio Grande do Sul.*

*Obrigada pela sua atenção,*

*Rubia O. Jung*

Função no Banco:

( ) Administrador      ( ) Gerencia Média      ( ) Execução

Tempo de Banco:

( ) até 5 anos      ( ) 10 a 15 anos      ( ) mais de 15 anos

Utilize a escala que segue e assinale com um X a alternativa que lhe parece mais adequada nessa sua decisão:

- 1 – Concordo Totalmente**
- 2 – Concordo**
- 3 – Nem concordo, nem discordo.**
- 4 – Discordo**
- 5 – Discordo Totalmente**

Nr.	Questão	1	2	3	4	5
1	A principal finalidade dos controles internos é assegurar que os negócios do banco sejam conduzidos de acordo com as normas, leis e regulamentos?					
2	Na minha dependência existe a preocupação para que os negócios sejam realizados dentro dos princípios éticos?					
3	Na minha dependência são realizados encontros, reuniões, palestras para discussão sobre conformidade e risco operacional?					
4	A responsabilidade pelos controles internos das dependências é do Nucop?					
5	Todos os funcionários da minha dependência são responsáveis pelo controle de suas atividades?					
6	O rating é um instrumento de punição?					
7	O tema controles internos é valorizado na minha dependência?					
8	A rentabilidade de um negocio justifica o eventual descumprimento das instruções?					
9	As normas do banco são um obstáculo à realização de negócios?					
10	Na minha opinião, o cumprimento das normas é valorizado e adequadamente recompensado pelo banco?					

11	Nas promoções, o banco considera o comportamento dos funcionários quanto a controles internos como um fator relevante?					
12	O banco valoriza mais o alcance das metas e do resultado do que os controles internos?					
13	O rating é utilizado como um instrumento de gestão na minha dependência?					
14	As ações de controles internos agregam valor ao banco?					
15	Meu superior imediato deixa claro em suas ações e reações preocupação com os controles internos?					
16	Em minha dependência os funcionários são estimulados a observar as normas e regulamentos?					
17	Os resultados do banco seriam melhores se não fosse à excessiva preocupação com os controles internos?					
18	Em minha dependência todos os funcionários conhecem suas atribuições e responsabilidades?					
19	Minhas tarefas seriam executadas com maior agilidade, não fossem as exigências do controle?					
20	Os controles visam resguardar os interesses do banco, reduzindo os riscos a que está naturalmente exposto?					

Na sua opinião, qual a melhor maneira de disseminação da cultura dentro da organização?

( ) cursos                      ( ) palestras                      ( ) reuniões                      ( ) Outras sugestões

---